



**ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS
FACE AU
DEVELOPPEMENT DURABLE**

Pangloss n°33

Mai 2003

PREFACE

ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS FACE AU DEVELOPPEMENT DURABLE

Sommets mondiaux de Rio et de Johannesburg, crise économique, catastrophes naturelles, mouvements sociaux ; le sujet du développement durable est tellement vaste et les enjeux tellement complexes qu'on ne peut l'aborder qu'avec beaucoup de modestie. D'autant plus que la littérature est déjà fort abondante sur le sujet.

Le choix a donc été fait dans le cadre de cette mission de traiter la question du développement durable sous l'angle spécifique des interrelations entre les différentes parties, et plus particulièrement les entreprises et les administrations, trop souvent qualifiées de « frères ennemis ».

L'urgence à agir n'est plus à démontrer mais l'action sera d'autant plus efficace qu'elle sera collective et concertée. A travers ce rapport, nous voulons mettre entre les mains des décideurs des propositions pragmatiques d'améliorations de pratiques et de modes d'action.

Deux particularités de ce travail méritent d'être soulignées:

- Tout d'abord, ce rapport a été rédigé par des non-spécialistes du sujet. Les membres de la mission sont des cadres exerçant des responsabilités variées au sein de leurs entreprises ou de leurs administrations. Malgré l'aide efficace de notre « mentor », M.ARMAND, spécialiste du sujet, le lecteur avisé voudra bien pardonner les inévitables imperfections de ce travail. En contrepartie, nous espérons contribuer à apporter un regard neuf et certainement un peu « naïf » sur le sujet.

- D'autre part, ce travail a été fortement inspiré par le diagnostic réalisé en France bien entendu, mais surtout à l'occasion des déplacements effectués dans 8 pays aux situations fort contrastées : Brésil, Chine, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Norvège, Pologne, Portugal, République Tchèque. Ce sont ainsi près de 200 entretiens qui ont pu être réalisés auprès de politiques, de décideurs des entreprises et des administrations, de responsables d'ONG ou encore de représentants d'organismes internationaux. Nous nous sommes efforcés de restituer la très grande richesse de ces entretiens à travers les exemples de nos fiches actions.

Depuis le début de notre travail au printemps 2002, le contexte a fortement évolué, à la fois au niveau international avec la tenue du sommet de Johannesburg mais également au niveau français avec la relance par le nouveau gouvernement de la stratégie nationale du développement durable. Cette dernière devrait être officialisée peu de temps après la parution de ce rapport et apportera sans aucun doute un certain nombre de réponses aux questions posées ici.

Nous ne pouvons que souhaiter que ce grand élan se poursuive.

Les membres de la mission FNEP 2002



FONDATION NATIONALE
ENTREPRISE ET PERFORMANCE

Créée en 1969, la Fondation a été reconnue d'utilité publique par décret en date du 27 décembre 1973.

Placée sous le haut patronage de Monsieur le Président de la République, la Fondation bénéficie de l'appui d'un Comité de Patronage présidé par le Premier Ministre, et comprenant la plupart des Ministres en exercice.

La Fondation est dirigée par un Conseil d'Administration composé des représentants des Ministres, des Présidents des Sociétés membres et de personnalités du monde universitaire.

La Fondation veut être un moyen de formation et d'ouverture à destination des futurs cadres dirigeants, notamment par référence aux meilleurs exemples étrangers. Elle se veut aussi un outil destiné à stimuler l'esprit d'initiative et à améliorer les performances de ses membres.

Les initiatives de la Fondation, prises en étroite collaboration avec la Fonction Publique, concernent :

- l'organisation de la mission annuelle -qui constitue son activité principale- et des conférences sur le thème de la mission ;
- le financement d'études spéciales ;
- la réalisation de sessions d'information des fonctionnaires dans les entreprises ;
- l'animation de groupes de concertation sur des problèmes susceptibles d'intéresser les entreprises membres de la Fondation, à savoir :

Aéroports de Paris, Air France, Groupe Caisse des Dépôts, Electricité de France, Gaz de France, Société Nationale des Chemins de Fer Français, Siemens, TotalFinaElf.

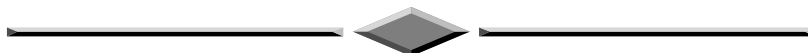
SIEGE SOCIAL

**12 rue Christophe Colomb
75008 PARIS**

Téléphone : 01 53 67 73 60 -- Fax : 01 53 67 73 62

e.mail : holding.fnep@total.com - Site Internet : <http://fnep.net>

COMITE DE PATRONAGE



**LA FONDATION EST PLACÉE
SOUS LE HAUT PATRONAGE DE
MONSIEUR LE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE**

Président : M. le Premier Ministre

M. le Ministre des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité

M. le Ministre de la Jeunesse, de l'Éducation Nationale et de la Recherche

M. le Ministre de la Sécurité Intérieure et des Libertés locales

M. le Ministre des Affaires Étrangères, de la Coopération et de la Francophonie

M. le Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

M. le Ministre de la Défense et des Anciens Combattants

M. le Ministre de l'Équipement des Transports du Logement du Tourisme et de la Mer

Mme le Ministre de l'Écologie et du Développement durable

M. le Ministre de la Fonction Publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du
Territoire

M. le Ministre Délégué à la Coopération et à la Francophonie

Mme le Ministre Délégué à l'Industrie

M. le Président du Groupe Air France

M. le Président de TotalFinaElf

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président : **M. François AILLERET**

M. Antoine DURRLEMAN	Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration
Mme Marie-Josephe BROSSE	Chargée Mission Direction du Trésor « Conseil et Synthèse Secteur Public - Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
Mme Dominique CONCA	Directeur du Cabinet du Directeur Général de l'Administration - Ministère de l'Intérieur
M. Thierry DESMAREST	Président TotalFinaElf
M. Pierre GADONNEIX	Président de Gaz de France
M. Louis GALLOIS	Président de la Société Nationale des Chemins de Fer Français
M. François GERIN	Directeur Général Adjoint de Siemens SAS
M. Alain Le ROY	Directeur des Affaires Economiques et Internationales – Ministère des Affaires Etrangères
M. Francis MAYER	Directeur Général du Groupe Caisse des Dépôts
M. Hubert du MESNIL	Directeur Général Aéroports de Paris
M. Roger MOIROUD	Président de l'Association des Lauréats Pangloss
M. Jean-Marc MONTEIL	Directeur de l'Enseignement Supérieur Ministère de l'Education Nationale
M. Denis RANQUE	Président de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
M. Jacky RICHARD	Directeur Général de l'Administration et de la Fonction Publique
M. François ROUSSELY	Président d'Electricite de France
M. Paul SCHWACH	Directeur des Affaires Economiques et Internationales - Ministère de l'Equipement , des Transports et du Logement
M. Jean-Cyril SPINETTA	Président du Groupe Air France
M. Pierre VELTZ	Directeur de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

Bureau :

M. Jean-Paul BRUGNOT, Délégué Général

Mme Thérèse LOPEZ, Secrétaire Général

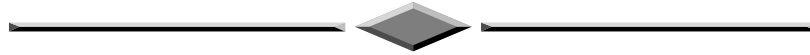
M. Michel RAPACCIOLI, Trésorier

PROMOTION 2002

- ◆ **M. BAYLE Alain**
Ecole spéciale Militaire de Saint-Cyr
Cours supérieur d'Etat Major
Collège inter-armées de Défense
Chargé de Mission au Cabinet
Etat Major de l'Armée de Terre
- ◆ **M. BRESSOT Patrick**
Ecole Centrale Paris
ENSEIHT - H.E.I.
Chef de Service Exploitation
Electricité de France
- ◆ **Melle DUTERQUE Adeline**
H.E.C.
Licence information et communication
Cadre Marketing
Gaz de France
- ◆ **Melle FONTAINE Anne**
Institut National Agronomique
Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts PARIS
Chef de Service Eau et Milieux Aquatiques
Direction Régionale de l'Environnement - Pays de la Loire
- ◆ **Melle KRASNOSLOBODTSEVA Inna**
Université Paris I – DEA Décisions publiques, Institutions et Organisations (en cours)
Université PARIS II - DESS Administration et Gestion Publique
ENA : cycle International d'Administration Publique
Université Nationale d'Economie de Magistère de la Gestion Kiev
- ◆ **Melle LYAUDET Pascale**
Ecole Nationale Supérieure d'Hydraulique et de Mécanique de Grenoble
INPG
Chef de Groupement d'Usines hydrauliques
Electricité de France
- ◆ **Melle STUTZMANN Marie**
I.E.P. de Strasbourg
Maîtrise de Droit
I.R.A. (Institut Régional d'Administration)
Chargée d'études au Service Régional de la Statistique agricole
Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt - PACA

Monsieur Richard ARMAND
Délégué Général « Entreprises pour l'Environnement »
a accepté d'être le mentor de la mission 2002

REMERCIEMENTS



Puissions-nous adresser nos plus vifs remerciements à tous ceux et celles qui ont accepté de nous ouvrir leurs portes, ou de se déplacer jusqu'à nous pour partager leurs idées et leur conception du développement durable, des forces et des faiblesses à l'œuvre dans les entreprises et les administrations, et dans leurs relations réciproques.

Merci surtout à nos interlocuteurs étrangers qui nous ont dans leur grande majorité accueillis avec hospitalité.

Que notre Mentor Monsieur Richard Armand soit ici tout particulièrement salué pour l'accompagnement de notre mission, particulièrement en ses débuts où nos perceptions étaient encore confuses et sans l'intercession duquel nous n'aurions pu rencontrer autant d'acteurs nationaux. Nous le remercions pour la bienveillance avec laquelle il a guidé nos premiers pas tout en respectant notre liberté et orienté nos réflexions par d'opportunes suggestions issues d'une riche expérience.

Notre gratitude va enfin à la FNEP pour l'expérience qu'elle nous a offerte, pour la confiance et le soutien logistique qu'elle nous a accordés.

RESUME

La plupart des acteurs politiques, économiques, sociaux s'accordent aujourd'hui à considérer que notre modèle de développement actuel n'est pas pérenne et qu'il y a « péril en la demeure ». C'est son avenir même que l'humanité joue dans l'appréhension des enjeux globaux associés au développement durable, où l'accélération des processus de mise en œuvre se montrera déterminante.

Cependant, cette accélération reste contrariée.

Les fondements ne sont pas établis, qui permettraient une intégration rapide et effective du développement durable. Ces pré-requis manquants sont :

- lacunes ou insuffisances en matière d'information (la notion de développement durable étant encore mal définie et mal diffusée, l'implication de chacun reste insuffisante),
- pénuries en outillages et méthodologies nécessaires pour appuyer le processus de transition vers un développement durable .

De plus, les obstacles économiques et politiques à sa mise en œuvre sont nombreux :

- conflits résultant du différentiel entre le coût à court terme et ses avantages à long terme -aussi bien au niveau économique que politique- et qui se traduisent par une faiblesse de la vision stratégique répondant aux défis majeurs du développement durable,
- approche traditionnellement cloisonnée en France, à la fois au sein des entreprises, au sein des administrations et dans leurs relations entre elles.

Ces obstacles entraînent des initiatives contradictoires, désordonnées, inefficaces et des difficultés à trouver des espaces communs de motivation pour agir. A cet égard, entreprises et administrations -encore trop souvent « frères ennemis » plutôt que partenaires- ont tout à gagner à faire évoluer positivement leurs relations et leurs modes de fonctionnement.

Partant de ce diagnostic, nous avons identifié trois questions stratégiques sur lesquelles le rapport doit apporter des moyens de progresser :

- responsabiliser les acteurs pour renforcer les motivations d'action et trouver des convergences d'intérêt,
- favoriser les échanges pour accélérer les progrès et les rendre cohérents, plus clairs donc plus efficaces,
- contribuer à l'amélioration des outils et des méthodologies reconnues favorisant les pratiques de développement durable.

L'ambition de ce rapport est de proposer des actions permettant d'améliorer les liens entre entreprises et administrations de manière à ce que le concept du développement durable, qui reste pour l'instant trop souvent au stade de la déclaration politique ou de la prise en compte à des fins strictement marketing, devienne une **réalité opératoire intégrée au cœur de l'activité des administrations et fasse partie de la raison d'être des entreprises**.

Les principales pistes de travail identifiées s'inspirent essentiellement de pratiques efficaces (ou au contraire de contre-exemples) qui nous ont été présentés lors de nos entretiens à l'étranger. Elles doivent permettre de mettre en œuvre en France des actions nouvelles ou de conforter et éventuellement de corriger des pratiques actuelles.

On a retenu six axes d'amélioration :

- *Placer le développement durable au cœur de l'action publique* : un message clair, cohérent et constant, émanant d'une administration qui **intègre** le développement durable dans toutes ses politiques sectorielles, permet aux entreprises de prendre en compte ses enjeux à long terme et d'intégrer le développement durable au cœur de leur **raison d'être**.
- *S'inscrire au cœur des problématiques terrain* : c'est en effet le niveau le plus facile et le plus efficace pour ancrer les pratiques de développement durable dans la **réalité** (les acteurs sont plus proches,

les problèmes plus concrets, les méthodes de résolution plus **opératoires**). Il s'agit là de favoriser les partenariats, les échanges, les remontées du terrain et de valoriser l'exemplarité des différents secteurs (entreprises et administrations).

- *Favoriser l'émergence d'un marché du développement durable* : aujourd'hui, la pratique du développement durable demeure dans des actions correctives, en réaction à des difficultés mesurées. Il est cependant plus **opératoire** de placer le développement durable au cœur de la **raison d'être** des entreprises : de trop rares entreprises inventent de nouveaux « business models » qui, dès le départ, prennent en compte toutes les dimensions du développement durable permettant ainsi de dégager de nouveaux espaces de croissance et de rentabilité. Ce sont des solutions innovantes qu'il faut à présent découvrir, et faire partager au plus grand nombre de façon à ce que le développement durable soit au cœur d'un nouveau modèle économique.
- *Optimiser les mécanismes d'incitation et de régulation*, permettant de rendre plus constructive la relation entreprises/administrations. En rendant plus efficaces les mécanismes de régulation existants, en donnant une visibilité long terme aux différents acteurs par un dialogue entre les différents stakeholders fondé sur la confiance, l'administration fait des problématiques de développement durable **une réalité opératoire et efficace**, et crée les conditions pour que l'entreprise intègre plus efficacement ces enjeux dans sa **vision stratégique à long terme**
- *Devenir acteur responsable du développement durable* : le citoyen responsable, dans sa dimension d'électeur, de consommateur ou de salarié, doit être suffisamment informé pour peser sur les stratégies et la **raison d'être** des entreprises et des administrations et leur donner une motivation forte pour agir. Dans sa vie de tous les jours, le développement durable devient ainsi pour l'individu **une réalité** qu'il pratique au quotidien
- *Mesurer la performance pour crédibiliser les pratiques* : la création de normes et d'indicateurs de référence (intégrés, reconnus, mesurables et pérennes) permet de restaurer la confiance entre les différents acteurs, condition nécessaire au dialogue entre les

stakeholders. Cette crédibilité retrouvée donne **une réalité concrète** au développement durable pour le citoyen, dans sa fonction de consommateur comme dans sa fonction d'électeur. En modifiant ses pratiques en conséquence, les efforts des administrations et des entreprises trouveront ainsi leur rentabilité.

Espérons que ces propositions puissent s'intégrer dans la dynamique actuelle en faveur du développement durable.

SOMMAIRE

INTRODUCTION **21**

- définition du développement durable.....21
- des enjeux nouveaux.....24
- problématique de l'étude.....29

DIAGNOSTIC **31**

I. Un élan incontestable et des initiatives intéressantes

I. 1. Le développement durable est mû par une demande croissante de la société civile et par la dynamique de Johannesburg32

- I. 1. 1. Une demande croissante de développement durable.....32
- I. 1. 2. De nombreux défis sur les marchés émergents.....33

I. 2. Une logique de "gagnant-gagnant" certaine et de véritables forces en France.....33

- I. 2. 1. Un dispositif législatif et réglementaire globalement soucieux de développement durable.....34
- I. 2. 2. Des initiatives intéressantes au niveau local et de la part de multinationales.....36

II. Des modes d'interaction encore trop traditionnels devront être revisités.....42

II. 1. Des forces vectrices relativement faibles face à la tentation de reproduire l'existant.....42

- II. 1. 1. Des administrations tentées de reproduire l'existant.....43
- II. 1. 2. Les entreprises s'organisent selon leur intérêt en attendant que les pouvoirs publics se positionnent.....46
- II. 1. 3. Des sources d'incompréhension mutuelle.....48

II. 2. Des intérêts divergents rendent les avancées précaires.....51

- II. 2. 1. Un certain opportunisme et une certaine méfiance : effet d'aubaine, opportunisme et marketing, choix du « pilier naturel ».....51
- II. 2. 2. Des risques de retour en arrière toujours présents.....55

SYNTHESE DU DIAGNOSTIC 57

- opportunités.....57
- menaces.....57

PROBLEMATIQUE ET AMBITION 61

- six axes d'amélioration.....63
- 21 fiches d'actions.....64
- diagramme66

LES SIX AXES D'AMELIORATION 69

- placer le développement durable au cœur de l'action publique.....71
- s'inscrire au cœur des problématiques terrain... 72
- favoriser l'émergence d'un marché du développement durable.....73
- optimiser les mécanismes d'incitation et de régulation..74
- devenir acteur responsable du développement durable..75
- mesurer la performance pour crédibiliser les pratiques..76

21 FICHES ACTIONS 77

- une stratégie nationale claire et partagée.....79
- une déclinaison cohérente des politiques aux niveaux sectoriel et local.....85

- des plans de prévention long terme obligatoires.....	92
- éducation et formation : parties prenantes.....	95
- un fonctionnement exemplaire de l'Etat.....	100
- des stakeholders coopérant au plan local.....	104
- une implication forte de tout le personnel des administrations et des entreprises.....	108
- favoriser la recherche et le développement.....	113
- des synergies sectorielles.....	117
- forums de partage des bonnes pratiques	121
- incitations fiscales à la création de fondations (à caractère développement durable).....	125
- mise en conformité réglementaire graduelle et cohérente.....	127
- visibilité long terme des évolutions réglementaires et fiscales.....	130
- l'affectation garantie des taxes environnementales aux projets au développement durable.....	133
- une normalisation pertinente et reconnue.....	136
- une information accessible et éclairante.....	140
- une participation citoyenne à l'élaboration des lois.....	145
- des agences de notation incontestables.....	148
- des partenariats ONG-entreprises.....	150
- benchmarking par branche.....	153
- l'évaluation des engagements volontaires	155

CONCLUSION	159
-------------------	------------

BIBLIOGRAPHIE	163
----------------------	------------

CONTACTS PRIS PAR LA MISSION	167
-------------------------------------	------------

INTRODUCTION

Définition du développement durable

=> *Définition*

Le développement durable est aujourd'hui généralement défini comme un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. La Communauté Européenne le conçoit comme “*une démarche permettant d'offrir, sur le long terme, un bien-être aux citoyens et visant à améliorer l'efficacité économique et l'équité sociale et à maintenir l'intégrité de l'environnement*”. Il vise l'amélioration de la qualité de vie de tous les citoyens du monde, présents et futurs, sans accroître l'utilisation des ressources naturelles au-delà de la capacité de l'environnement à les régénérer globalement.

Or, la satisfaction des besoins futurs dépend de la manière dont sont conciliés aujourd'hui, à l'échelle locale comme à l'échelle mondiale, les objectifs :

- **sociaux** (équité, participation, valeurs culturelles, mobilité sociale...),
- **économiques** (croissance, efficacité, capacité à répondre à une diversité d'attentes...),
- **environnementaux** (biodiversité, préservation des ressources naturelles, intégrité des écosystèmes...).

On parle ainsi des trois piliers du développement durable.

=> *Historique*

Cette définition a bien entendu évolué au fil du temps, la réflexion sur la relation entre activités humaines et écosystèmes n'étant pas récente, elle était déjà présente dans les philosophies grecques et romaines.

Cette notion a cependant toujours peiné à s'imposer comme le montre cette réflexion de Jacques Necker, ministre des finances de Louis XVI, qui, face aux doctrines des physiocrates prônant la liberté du commerce et la libre circulation des grains, déclarait : *« je ne peux vraiment pas comprendre cette compassion intellectuelle et froide pour les générations futures qui est supposée durcir nos cœurs face aux cris de dizaines de milliers d'infortunés qui nous entourent maintenant »*.

Cette réflexion ne trouve un début de réponse systématique qu'à la fin du 20^{ème} siècle, pour finalement se traduire au travers du concept de développement durable (dénomination consacrée en 1987 au travers du rapport « Notre avenir à tous » présenté par Mme Gro Harlem Brundtland, Premier Ministre norvégien de l'époque, à l'occasion de la réunion de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement.)

Le développement durable est consacré en 1992 à la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED, ou sommet de la planète Terre) à Rio de Janeiro. Cette étape se montre décisive dans l'engagement des pays en faveur du développement durable : y sont formulés ses finalités, ses principes, et l'émergence de nouveaux types d'accords multilatéraux sur l'environnement se consolide.

Après la CNUED, diverses conférences internationales approfondissent et développent l'Agenda 21 de Rio, renforçant l'appropriation internationale du concept : conférence internationale sur la population et le développement au Caire en 1994, sommet mondial de l'alimentation à Rome en 1996, protocole de Kyoto en 1997 qui fixe des objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre pour les pays industrialisés pour la période 2008-2012 ; plus récemment, la conférence sur le financement du développement à Monterrey en 2002. Le sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg de septembre 2002 a démontré la prise de conscience des entreprises sur ce thème. L'effet Johannesburg a incontestablement constitué une remise en marche des réflexions sur le développement durable jusqu'au plus haut niveau de l'Etat.

Si le concept de développement durable est ancien dans certaines parties du monde occidental, il est beaucoup plus récent en France et ne présente pas les mêmes caractéristiques de maturité : les différences nationales en la matière doivent se lire tout à la fois en termes d'enjeux, de défis et d'opportunités.

Pour autant, la volonté d'engagement politique du gouvernement s'est renforcée ces derniers mois avec notamment la mise en avant de l'urgence de l'émergence « d'une autre logique (...), une logique de solidarité avec le futur (...) », comme l'a souligné le Président Chirac à Avranches en mars 2002 actant que « chacun, et d'abord l'Etat, doit prendre ses responsabilités ».

=> *Des acteurs multiples*

Le nombre d'acteurs mobilisés sur les questions en lien avec le développement durable n'a cessé de croître depuis Rio, acteurs établis parfois en réseaux visant la réalisation d'objectifs communs ou mobilisés sur des causes spécifiques.

Ces acteurs sont répartis essentiellement entre le monde de l'entreprise, la « société civile » et les pouvoirs publics, la part de l'initiative personnelle étant importante. La cohérence de l'ensemble des actions n'est pas de ce fait forcément évidente. Citons comme principaux acteurs :

- les organes des Nations Unies ;
- les organisations non gouvernementales (Earth Forum, European Partners for the Environment, Comité 21, Greenpeace,...) ;
- les collectivités locales (International Council for Local Environmental Initiatives, Campagne européenne des villes durables...);
- les salariés et les syndicats ;
- le pouvoir politique, dans sa fonction visant à donner du sens et une vision long terme ;
- l'administration, chargée de la mise en oeuvre des stratégies, régulations ou incitations décidées par le politique ;
- les associations d'entreprises et leurs membres : World Business Council for Sustainable Development, Business Action for Sustainable Development, Chambre Internationale de Commerce, et en France : Entreprises pour l'Environnement, Observatoire Social des Entreprises, EDF, Gaz de France, Lafarge, Suez ... ;

- les investisseurs et les actionnaires, dans leur capacité à peser sur l'avenir des entreprises ;
- la communauté scientifique et technique : Institut international du développement durable, International council for science ;
- les médias, dans leur capacité à relayer, voire modeler fortement une opinion publique.
- les groupes de pression de consommateurs, associations d'utilisateurs, et d'une manière générale l'opinion publique ;

=> ***Un contexte mondial plus complexe et plus global***

Le contexte mondial est favorable actuellement à l'émergence et à l'enracinement de pratiques de développement durable.

En effet, le monde actuel, par sa grande diversité et sa complexité, rend son évolution imprévisible (nouvelles technologies, nouveaux acteurs de l'économie, mais aussi, peut-être, prise de conscience par l'humanité des conséquences de ses actes au niveau planétaire).

Par ailleurs, l'accroissement de la diversité des acteurs s'accompagne d'une croissance de la population mondiale (11 milliards de personnes en 2050 ?) qui va provoquer une augmentation de la consommation donc de la production et par voie de conséquence, en l'état actuel des choses, une dégradation de l'environnement.

Ces effets sont multipliés par l'interconnexion des acteurs entre eux, en plus de leurs interdépendances. Les problèmes rencontrés sont de plus en plus complexes et à dimension planétaire. Ils s'accompagnent d'un besoin croissant de réponses rapides et complètes.

C'est dans ce contexte que s'ouvre la voie aux pratiques de développement durable, qui se déclinent en une multiplicité d'enjeux concernant les entreprises, les administrations, et au-delà, l'humanité toute entière.

Des enjeux nouveaux

Malgré cette évolution évidente du contexte mondial, de nombreux observateurs, en voyant se multiplier les initiatives en faveur du

développement durable, persistent parfois à parler d'effet de mode, tant au sein des entreprises que des administrations.

Or, une enquête SOFRES / STRATEGIES réalisée en avril 2002 en Europe montre que le concept dépasse le simple effet de mode et que ce mouvement de fond commence à bousculer le monde de l'entreprise et de l'administration. C'est bien la traduction à tous les échelons d'une prise de conscience progressive mais réelle des enjeux du développement durable. Ce nouveau concept aura donc très certainement à l'avenir une forte influence sur les comportements des citoyens consommateurs, des entreprises, des décideurs politiques et des milieux financiers. Muriel Hurnbertjean, directrice générale adjointe de Taylor Nelson SOFRES, parle ainsi d'un « *enjeu structurant de la vie économique* ».

Cependant, en France, pour l'instant, ce mouvement n'est encore que partiellement et progressivement pris en compte, dans les entreprises et les administrations.

=> Enjeux d'entreprises

Thierry Raes, dans Les Echos, indique : « *à la question : pouvez-vous me dire quelle est la position de votre entreprise vis-à-vis du développement durable ? tout responsable d'entreprise ne pourrait que répondre qu'il y est favorable, ainsi qu'à l'éthique, à la responsabilité sociale et à la protection de l'environnement. Aujourd'hui, il est devenu difficile si ce n'est impossible d'être contre de tels concepts. (...) Cela fait désormais partie du langage politiquement correct des entreprises et cela correspond aussi à ce qu'attend l'ensemble des parties prenantes ou stakeholders* ».

Par-delà « l'air du temps », les entreprises sont de plus en plus portées à réellement adopter des politiques socialement responsables (au sens large). Le développement durable, bien plus qu'une théorie, devient un nouveau mode de gestion, voire un vecteur d'influence majeur pour certains secteurs d'activité, au-delà de l'instrument de marketing.

Il permet en outre dès à présent aux entreprises de manifester leur caractère « pro-actif » et, partant, de mieux prévenir les crises vis-à-vis de leurs propres salariés et des milieux financiers.

L'image et la réputation des entreprises en matière sociale et environnementale sont en effet des actifs à protéger au même titre que le chiffre d'affaires. L'intégration dans le monde de l'entreprise de politiques de développement durable permet effectivement de prévenir les crises majeures, ruineuses pour l'image de marque.

Poussée par certains fonds de pension, cette analyse se généralise et amène les grandes multinationales les plus performantes à prendre en compte le développement durable, dans une optique de survie à long terme. La logique d'investissement de ces fonds consistant à utiliser le marché pour subvenir aux besoins de leurs clients à long terme suppose des placements durables et rentables dans des entreprises pérennes.

Pour l'entreprise aujourd'hui, la question centrale n'est plus de savoir s'il convient de faire du développement durable pour être compétitif, mais bien comment en faire et transformer ses actions en avantages pour l'entreprise et ses actionnaires. Il s'agit tant d'instituer un nouveau mode de gestion interne que de bâtir son réseau d'interactions sur des relations plus ouvertes et transparentes avec les parties prenantes en externe : c'est véritablement une nouvelle vision de l'entreprise qui s'impose.

Les entreprises ont désormais vocation à s'affranchir des frontières traditionnelles de la simple recherche de profit et de croissance économique, en les rendant plus transparentes vis-à-vis de leurs stakeholders. Un positionnement différent doit être trouvé vis-à-vis de leurs différents partenaires, et notamment de l'administration.

=> *Enjeux des administrations*

Après une longue période d'indifférence, le développement durable est en train de devenir un réel enjeu pour les pouvoirs publics, susceptible d'influencer les pratiques des institutions publiques. C'est en particulier le cas dans les domaines de l'aménagement du territoire et des politiques urbaines et locales, souvent sous la pression de réalités de terrain ou d'événements accidentels, mais aussi sous l'impulsion des autorités locales ou même, de plus en plus, d'instances supranationales.

Politiquement, il s'agit de concilier les enjeux des échéances électorales, à court terme en général, et la crédibilité des institutions vis-à-vis des administrés. Cela requiert un minimum de stabilité et fait référence à un

terme plus éloigné. C'est là que la question de la cohérence des politiques et des législations se pose, par delà les régimes qui passent.

La dimension européenne intervient avec vigueur dans ces schémas locaux ou nationaux, en les élargissant, et en forçant les responsables politiques et administratifs à se positionner sur des dossiers transversaux européens, parfois contradictoires avec les enjeux nationaux.

Les enjeux de l'administration, à terme, résident dans sa capacité non seulement à concilier les différentes problématiques à l'échelon local, national et international, mais aussi à dépasser une logique purement réglementaire, pour entrer avec l'ensemble des acteurs du développement durable dans une dimension de partenariat et de travail en concertation.

Cela implique une volonté politique claire et constante, capable de donner des signaux forts aux différents stakeholders.

=> *Enjeux sémantiques*

Cette volonté politique claire ne va pourtant pas de soi. Bien que tous les acteurs affichent aujourd'hui une même volonté de faire progresser les pratiques de développement durable, le terme ne recouvre pas les mêmes réalités pour tous. Le positionnement autour de cet enjeu n'est pas neutre même au niveau sémantique.

La traduction du terme originel « sustainable development » mérite déjà réflexion. Comme l'indique Geneviève Féron, ancienne directrice d'Arèse, « *chaque mot a son sens et correspond aux objectifs que le sujet se propose d'atteindre* ».

D'abord traduit en français par « développement soutenable », il s'est transformé en « développement viable » ou « développement durable ». Ainsi, le « **développement** » fait référence à la vocation économique de l'entreprise, recouvrant des objectifs et intentions plutôt mus par une approche individualisante. Le mot « **durable** » renvoie à la notion de temporalité continue visant essentiellement à inscrire dans une vision de long terme les engagements pris.

Les mots utilisés, très chargés, véhiculent et génèrent des manières de penser. Ainsi, pour Bruno Rebelle, Directeur de Greenpeace France, le terme « sustainable development » aurait dû être traduit par « développement soutenable » et non « durable ». En effet, dans la première expression qu'il défend, auraient été véhiculées des notions comme le refus de l'irréversible, une réelle remise en cause de la croissance au nom de réalités humaines. A l'inverse, dans la seconde, ce serait plus un habillage sémantique (voire du « green washing ») permettant de justifier une croissance essentiellement économique-financière qui illustre l'impuissance des dirigeants à penser en terme de rupture ou à tout le moins de seuils suffisamment significatifs.

Par ailleurs l'expression « développement durable » s'accompagne d'expressions voisines, qui renvoient à d'autres principes équivalents (responsabilité sociale, équilibre, harmonie, performance globale, éthique,...) ou approchants.

=> *Enjeux globaux*

Au-delà de ces enjeux spécifiques liés aux différences entre entreprises et administrations, le développement durable présente un certain nombre d'enjeux transversaux qui s'inscrivent dans le long terme et dans une approche globale. En effet, la planète est un éco-système dont la plupart des ressources naturelles ne sont pas renouvelables. Cette réalité fait comprendre la nécessité d'une gestion large de nos ressources et d'une approche globale.

Sous réserve d'en acquérir une vision clarifiée communément partagée, le développement durable pourrait être le premier concept opératoire dans ce type d'approche.

Les vrais enjeux de demain sont nombreux et constituent de véritables défis dépassant le seul champ d'action des entreprises ou des administrations à l'échelon local, national ou européen. Ils supposent une véritable coordination, tant géographique que fonctionnelle, afin notamment de :

- parvenir à une stabilité économique et sociale à l'échelle de la planète gage d'un développement permettant de réduire la vulnérabilité des plus démunis ;

- créer une véritable dynamique internationale, permettant de décourager les pratiques non viables et encourager les pratiques plus durables (gouvernance mondiale au service du développement durable) ;
- revisiter le rôle de la consommation par rapport à la croissance économique, et à la dynamique de la population, de manière à pouvoir formuler des politiques internationales et nationales cohérentes ;
- gérer l'interface entre mondialisation et consommation durable, l'existence d'un marché mondial entraînant une homogénéisation des modes de vie et de comportements parfois « non durables » (transports...) ;
- faire face aux enjeux du changement climatique ;
- développer des stratégies de lutte contre la pauvreté dans les zones rurales des pays en développement où se concentreront les plus pauvres dans les vingt prochaines années. De nouvelles formes d'action seront à développer (micro-crédits, recherche agricole, éducation populaire, accès aux terres...), de manière à satisfaire aux besoins alimentaires sans déprécier irréversiblement les ressources naturelles ;
- répondre aux besoins spécifiques des enfants et des femmes qui sont susceptibles de devenir les pauvres de demain, et plus généralement, gérer le développement démographique.

Problématique de l'étude

C'est son avenir même que l'humanité joue dans l'appréhension des enjeux globaux associés au développement durable, où l'accélération du processus en œuvre se montrera déterminante. Or, aujourd'hui, les discours et les initiatives autour du développement durable même s'ils sont généralement bienveillants, sont souvent contradictoires et peu coordonnés. Les enjeux individuels ou sectoriels propres à chacun des acteurs prennent souvent le pas sur les enjeux collectifs.

Comme les actions en faveur du développement durable sont par ailleurs déclinées sur des échelles multiples, du plus global au plus local, cette complexité nouvelle suppose une transversalité et une coordination accrue entre l'entreprise et l'administration.

Le présent rapport s'attachera donc à étudier les interrelations entre les entreprises et les administrations autour du thème du développement durable, de manière à dégager des pistes permettant d'optimiser et d'accélérer le nécessaire fonctionnement en commun.

DIAGNOSTIC

Notre réflexion est partie de la dynamique créée autour du sommet de Johannesburg. Il n'est pas question ici de traiter des décisions ou des orientations arrêtées à l'occasion du sommet, mais on peut dire aujourd'hui qu'il y a un "avant" et un "après" Johannesburg.

Chaque stakeholder du développement durable a été dans l'obligation de formaliser sa position sur le thème du développement durable, au risque de rater le train collectif. La préparation du sommet a donc donné lieu à un certain nombre de formalisations, de tentatives de regroupements pour arrêter une politique plus ou moins partagée.

Si certains pays ont démontré dans cette période leur capacité à travailler de concert, l'observation de la préparation de l'équipe France a pu laisser une image globale de désorganisation et de manque de cohérence.

Cet état de fait est le juste héritage d'une situation spécifiquement nationale dans laquelle la diversité des acteurs de la sphère entrepreneuriale et de l'administration et, surtout, leurs cultures, leurs modes de fonctionnement et leurs objectifs différents voire concurrents, n'ont que très localement fait l'objet de consensus. L'alternance politique à la tête de l'Etat français au moment du sommet a nui à la continuité du travail et a laissé peu de délais à la nouvelle majorité pour un réel travail de fond et une appropriation partagée du concept et de sa mise en œuvre par tous les acteurs nationaux majeurs.

Pour élargir le propos, nous pouvons avancer que le thème du développement durable a donné lieu à des initiatives intéressantes stimulées par un "élan" qu'on ne peut plus contester aujourd'hui. En revanche, cet élan reste à être concrétisé via la mise en œuvre de nouveaux modes d'interaction entre entreprises et administrations.

I. Un élan incontestable et des initiatives intéressantes

I. 1. Le développement durable est mû par une demande croissante de la société civile et par la dynamique de Johannesburg.

I. 1. 1. Une demande croissante de développement durable

La perception du développement durable se fait plus précise, notamment dans la société civile. De la formalisation de ce qui devient une véritable demande ou, parfois, une exigence, on peut souligner les "signes" suivants qui, tous, démontrent l'intégration et la prise en compte du risque d'être ou de ne pas être au nombre de ceux qui se sont lancés dans une démarche de développement durable.

Au titre de ces "signes", nous présenterons certaines nouvelles exigences qui se font jour :

- les cadres, notamment les jeunes cadres, choisissent d'autant plus facilement leur entreprise qu'elle est socialement et écologiquement responsable ;
- les consommateurs s'affichent beaucoup plus soucieux de l'origine des produits qu'ils consomment. De fait, ils affirment acheter de plus en plus des produits biologiques ou éthiques (comme l'indique un récent sondage SOFRES sur les exigences des consommateurs), même si la traduction de ces déclarations en termes de réels comportements d'achats n'est pas toujours évidente ;
- les organisations syndicales, dont les exigences sont encore embryonnaires dans le domaine de la responsabilité sociale, se sont emparées des thèmes du développement durable;
- les investisseurs institutionnels - fonds éthiques, compagnies d'assurance, Caisse des Dépôts et Consignation - ont clairement intégré dans leurs grilles d'attribution de crédits des critères de développement durable. Cela exerce une

pression supplémentaire sur tous les projets, y compris industriels ;

- la course à la défense de la réputation et le travail sur l'image pèsent plus lourdement dans un monde de plus en plus transparent, où l'information circule en temps réel et les réputations (et leurs répercussions sur les cours boursiers) des entreprises se font et se défont au gré de l'actualité ;
- l'élaboration de stratégies "long terme" obligent à prendre en compte et à "manager" les risques de ce terme, et, de ce fait, à se mettre en phase avec les exigences du développement durable.

1.1.2. De nombreux défis sur les marchés émergents.

La vitesse vertigineuse avec laquelle se développent certains pays, comme la Chine, appelle à une orientation immédiate en faveur du développement durable. En effet, la planète ne survivrait pas à une généralisation du mode de vie occidental ; il en irait ainsi si sept milliards d'êtres humains venaient à ne se déplacer qu'en mode automobile, par exemple. Enfin, il existe d'ores et déjà une réelle demande dans ces pays de biens, de services et de technologies compatibles avec un développement qui soit durable.

Dans des pays réputés faiblement démocratiques et peu soucieux d'environnement, une certaine prise de conscience s'effectue progressivement, notamment grâce au travail d'agences spécialisées dépendant des Nations Unies comme l'UNEP. La pratique des rapports environnementaux se généralise ainsi progressivement dans les pays du Caucase ou d'Asie centrale grâce à de tels travaux.

I. 2. Une logique de "gagnant-gagnant" et de véritables forces en France.

Une nouvelle logique se met en place, la logique de « gagnant-gagnant » qui suppose que non seulement les acteurs ne sont plus en concurrence mais qu'en plus leur collaboration permet de dégager des

économies voire des bénéfiques dans les domaines économiques, environnementaux et sociaux.

Cette tendance s'est enclenchée au niveau international à l'instigation d'initiatives privées ou publiques. Elle est encore plus vigoureuse aux niveaux communautaire et français, même si elle est parfois occultée ou déguisée sous la forme d'un « acquis ». A cet égard, la déclaration du Président de la République lors du lancement de la Charte de l'environnement à Nantes le 29 janvier 2003 est symbolique :

« L'économie, la science et la technologie ne sont naturellement pas nos ennemies. Elles sont au contraire nos alliées pour imaginer des modes de production, des modes de consommation qui instaureront progressivement une nouvelle relation entre l'homme et la nature. C'est cela le défi : conjuguer développement et respect de l'environnement ; voilà le nouveau visage du Progrès ».

I. 2. 1. Un dispositif législatif et réglementaire globalement soucieux du développement durable tant au niveau européen que national.

Le rôle moteur de l'Europe dans la prise en compte et dans le développement de politiques dites de développement durable est aujourd'hui évident. L'Europe, forum d'expression et laboratoire d'idées, a une véritable vertu d'entraînement qui vient stimuler les attitudes nationales. C'est également le lieu où s'élabore souvent la réglementation applicable en matière de développement durable.

Nul mieux que l'Etat n'est à même, en théorie, de garantir la prise en compte des problématiques de développement durable, qui se situent dans le moyen et dans le long terme.

L'action publique au plan national et européen est considérée comme une force quand elle est lisible et prédictible ; elle est en mesure de conduire les entreprises à améliorer leur comportement par anticipation au titre de la pro-action.

Cela peut s'exercer par une intervention réglementaire ou initiative sur l'un des volets du développement durable (par exemple, la protection de l'environnement) mais aussi par un effort d'intégration du développement durable dans d'autres politiques publiques plus larges.

Les deux domaines du développement durable essentiellement investis sont les piliers environnemental et social, l'intervention réglementaire dans la sphère purement économique peinant encore à se concevoir véritablement comme partie intégrante du développement durable.

En matière de protection de l'environnement, plusieurs niveaux de droit sont à distinguer :

- le droit international de l'environnement : conventions internationales, résolutions obligatoires d'organes internationaux ... ;
- le droit communautaire de l'environnement : entré en vigueur le 1^{er} juillet 1987, l'Acte unique a introduit expressément l'environnement dans le traité de Rome mais de nombreuses directives avaient auparavant été publiées. Trois principes ont été définis : le principe du pollueur-payeur, le principe de précaution et de prévention et, enfin, le principe de la correction à la source des atteintes à l'environnement. Le 27 janvier 2003, le Conseil a adopté une décision-cadre communautaire pour harmoniser le droit pénal de l'environnement ; en outre, dans le cadre du fonctionnement interne des institutions, la Commission s'est lancée dans le management environnemental ;
- le droit national de l'environnement : depuis 1971, rien moins que 28 lois sur l'environnement sont intervenues, dont les lois sur les déchets (1975, 1992), les lois sur les installations classées (1976), la loi sur l'eau (1992), la loi sur les carrières (1993), la loi sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie (1996) ... ;

La tendance est à une plus grande intégration des objectifs du développement durable dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques, aussi bien au niveau communautaire qu'au niveau français, comme le montre la récente création du Secrétariat d'Etat au développement durable ; ce dernier se voit conférer, par-delà ses attributions premières en matière de développement durable au niveau national et international, la mission de veiller à l'intégration des objectifs du développement durable dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques (art.1, alinéa 2 du Décret de création du 29 mai 2002).

En matière sociale, ensuite, l'Etat national reste la source principale du droit. Mais le poids de l'internationalisation des échanges, de la libre circulation des personnes, des capitaux, des biens et des services tend à restreindre la liberté d'action des Etats dans leur fonction de régulation.

En France, plusieurs lois ont été récemment votées, qui viennent compléter le Code du travail : loi sur la lutte contre la discrimination (16 novembre 2001), loi sur l'égalité professionnelle, loi sur les 35 heures, loi de modernisation sociale ...

Cet arsenal juridique est souvent jugé par les entreprises comme un facteur d'égalisation de la concurrence mais aussi comme un cadre bien contraignant.

I. 2. 2. Des initiatives intéressantes au plan local et de la part de multinationales.

=> Une nouvelle dynamique au plan local, soutenue par une volonté politique nationale :

Une volonté nationale s'affiche clairement, illustrée notamment par le lancement récent des travaux d'élaboration de la Charte pour l'environnement, par les déclarations très engagées du Président de la République en faveur du développement durable à Johannesburg et à Avranches et par un séminaire gouvernemental en novembre 2002 pour préparer la stratégie nationale du développement durable. C'est également la mise en place de nouvelles structures nationales ayant la responsabilité du développement durable et notamment :

- Le Secrétariat d'Etat au Développement Durable placé auprès du Ministre de l'Ecologie et du développement Durable ;
- Le Comité Interministériel pour le Développement Durable (créé par décret du 21.02.2003) présidé par le Premier Ministre ;
- Le Conseil National du Développement Durable (créé par décret du 13.01.2003) dont la mission est d'associer les

représentants de la société civile, les acteurs économiques et locaux.

Une autre initiative, symbolique, qui mérite d'être signalée est la modification proposée de la Constitution Française prévoyant de rajouter un volet environnemental sous la forme d'une Charte de l'Environnement, de la même façon qu'il existe une Déclaration des Droits de l'Homme. Les déclarations du Chef de l'Etat lors du lancement de ce chantier au colloque de Nantes le 29 janvier 2003 s'inscrivent complètement dans cette nouvelle logique, « *une logique de l'intérêt commun à tous les peuples, une logique de solidarité avec le futur* ».

Soutenu par ces dispositions nationales, le niveau local apparaît comme une échelle de travail concret et efficace. Cela répond à la logique des lois de décentralisation en cours de mise en place et de l'évolution du rôle de l'Etat. Les territoires sont en effet à la base de l'intégration en pratique de politiques sectorielles. La recherche de compromis entre les intérêts divergents de l'économique, du social et de l'écologique semble par ailleurs plus aisée ou mieux comprise et acceptée entre acteurs de terrain.

Une impulsion importante a récemment été donnée par la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire (25 juin 1999), qui prévoit plusieurs dispositions dans ce sens :

- une planification à long terme à travers 9 schémas de services collectifs issus de propositions régionales ;
- un développement local dans le cadre de « territoires de projets » : « pays » en milieu rural ou « agglomération » ;
- la généralisation de la notion de Contrat comme moyen d'action de l'Etat (contrat de pays ou contrat d'agglomération) ;
- l'encouragement du développement de « grappes d'entreprises ancrées dans le territoire » : les systèmes productifs locaux ou réseaux de firmes.

Les exemples de réussite d'un tel type de travail à l'échelle locale se multiplient à travers les démarches françaises d'« Agendas 21 locaux » jugées assez positivement. Elles permettent en effet la mise en place de programmes d'actions pour un développement durable associant largement population et acteurs publics et privés. Ces démarches succèdent aux « Chartes pour l'Environnement » qui ont concerné 85 collectivités locales depuis 1983.

Cette volonté politique partagée tend à se renforcer après la démonstration de la faisabilité d'un échange gagnant-gagnant : non seulement les acteurs ne sont plus en concurrence mais, plus, leur collaboration permet de dégager des économies, voire des bénéfices, dans les domaines économiques, environnementaux et sociaux.

=> *Les prémices d'un « marché » du développement durable :*

Nous assistons depuis la fin des années 90 à un frémissement du marché du développement durable : les consultants privés et les organismes spécialisés capables d'accompagner les entreprises et les administrations dans leur démarche de mise en place de politiques de développement durable se multiplient et sont preuves du dynamisme de ce marché.

Le foisonnement de normes de développement durable – bien que toujours en cours de structuration - autour de la certification des bonnes ou des meilleures pratiques dans ce domaine le démontre également. Cela s'accompagne d'une réelle dynamique dans le domaine de la notation sociale (*Vigeo*...ambitionne de devenir le leader européen de la notation sociale).

Certains vont plus loin encore et, comme au Royaume-Uni, commencent réellement à penser en termes de nouvelle économie : l'institut BSI substitue à un produit sa fonction (passage par exemple de la réflexion sur la voiture à celle de la mobilité).

=> *Une prise en compte progressive du développement durable par les entreprises :*

La prise en compte du développement durable est très hétérogène. On peut dégager schématiquement cinq grands types d'entreprises :

- les **disciplinées** qui respectent scrupuleusement les réglementations en vigueur sans pour autant imaginer que la prise en compte du développement durable pourrait avoir une incidence bénéfique sur leur propre pérennité ;
- les **frileuses** ou « vivons heureux, vivons cachés » : Le concept est peu connu et peu intégré car il n'est vécu que comme une contrainte supplémentaire forcément lourde de conséquences en terme de rentabilité. Axées essentiellement sur le développement de leur produit, elles ne voient pas l'intérêt de repenser leur organisation pour prendre en compte ce nouveau concept qu'elles ont vraisemblablement mal compris. On retrouve dans cette famille essentiellement beaucoup de PME-PMI, et quelques rares entreprises de taille plus importante ;
- les **généreuses** qui, conscientes de leurs devoirs, y répondent par des initiatives de mécénat, d'engagement social ou de partenariat librement choisi dans les domaines proches de leurs activités en relation avec les enjeux publics. Plus qu'un engagement réel de leur part, il s'agit d'une première étape participative et volontaire ;
- les **appliquées** qui se sont données des codes de déontologie et s'efforcent de les respecter, jusqu'au plus près du terrain, considérant que ces règles ont des vertus organisatrices qui les distinguent des autres entreprises. Elles engagent, par exemple, des démarches de type ISO 14001, qui permettent d'inculquer à l'ensemble de leurs collaborateurs un nouveau mode de pensée qui peut induire une modification des pratiques jusqu'alors éprouvées. Il s'agit pour elles du premier pas de la participation vers l'implication de tous et l'intégration du concept ;

- les **stratèges**, qui ont pris conscience de leurs effets sur l'environnement physique et social à long terme, qui ont une vision "durable" de leur propre développement et qui modifient leur comportement en conséquence (analyse de l'ensemble des risques). Elles ont intégré le développement durable au sein des activités essentielles de leur business et non comme une couche vertueuse supplémentaire. Ces entreprises s'impliquent et à ce titre acceptent de se remettre en cause au cœur même de leurs principaux process, en ayant analysé les risques.

Il est évident que sur ce large spectre de prise en compte du concept de développement durable se superpose la taille des entreprises et donc directement leur capacité d'introspection en la matière.

Les trois typologies de la segmentation supra - frileuses, appliquées et stratèges - représentent l'essentiel des entreprises françaises. Il n'existe pas de règle permettant de les répartir aujourd'hui en fonction de critères de taille, ou de secteur d'activités.

Enfin, force est de constater que les entreprises que l'on pourrait qualifier de stratèges sont encore rares, même si elles gagnent progressivement en influence.

De véritables réseaux d'entreprises se mettent en place sur le thème même du développement durable. Ces réseaux se structurent progressivement et peuvent justifier d'un certain nombre de réalisations dans ce domaine tels le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Entreprises Pour l'Environnement (EPE) ou le MEDEF qui vient de se doter d'une structure interne dédiée.

Il n'existe pour autant pas d'interlocuteur légitimement représentatif des entreprises sur le thème du développement durable. De l'absence de cette entité fédératrice regroupant l'ensemble des entreprises autour de ce thème naît un risque de prolifération de ces structures, risque lié à la dynamique de l'effet de mode aujourd'hui observé.

Dans l'état actuel des choses, ces entités regroupent des entreprises volontaristes – stratèges -, qui constituent une sorte d'élite industrielle ayant déjà une perception claire des enjeux liés au développement durable propres

à leurs entreprises. Ces réseaux permettent de rendre plus clair le concept du développement durable, et, s'ils n'en sont pas encore au stade de faire adhérer le plus grand nombre à ses vertus, ils constituent indéniablement l'avant-garde du développement durable.

=> *Quels facteurs d'évolution favorisent ces initiatives intéressantes?*

Les évolutions récentes touchant les entreprises répertoriées ci-dessus trouvent leur origine dans les facteurs suivants :

- Le marché qui, par essence, exerce son poids sur les orientations et sur les décisions de l'entreprise (anticipation d'une demande accrue des consommateurs en matière de produits « bio » ou « éthiques », réponse à une pression externe, évolution du marché, pression de la concurrence). Ainsi, par exemple, la montée en puissance des demandes de fournitures d'énergie verte peut engager une entreprise comme EDF à évoluer dans le contenu de ses offres commerciales ;
- La montée en puissance de certains stakeholders qui peut mettre en péril la légitimité (licence to operate) de l'entreprise (prise en compte progressive des enjeux du développement durable par l'opinion publique ou événement médiatique à impact fort, développement de l'investissement socialement responsable) ;
- La gestion des risques : alors qu'une approche raisonnable du principe de précaution voit le jour, de nombreux projets européens tentent d'aller plus loin dans la définition des responsabilités des entreprises, qu'il s'agisse de la notion de dommage environnemental devant engager la responsabilité civile et des projets d'incrimination pénale des entreprises en matière d'environnement, ou encore du projet de Loi sur les risques industriels (qui touchera en tout état de cause différents codes : du travail (CHSCT), de l'urbanisme, de l'environnement) ;
- L'impulsion forte d'un manager, son implication personnelle qui engage l'ensemble de l'entreprise derrière des valeurs

nouvelles et partagées. Chez *Lafarge*, par exemple, la prise de conscience s'est faite tout d'abord au niveau du manager et le développement durable s'appuie sur trois personnes au niveau central. Leur préoccupation essentielle est d'animer un réseau de 80 personnes pour amener à réfléchir chacun des 83 000 collaborateurs de l'entreprise sur les trois piliers du développement durable. L'état major estime avoir un devoir d'information en interne d'abord puis en externe. Il existe également aujourd'hui à la tête du groupe *EDF*, une direction du développement durable qui comprend six personnes organisées en réseau afin de décliner le concept aux différentes branches du groupe ;

- Une évolution des législations en vigueur dans les domaines sociaux, économiques et environnementaux. Une telle évolution dirigée vers de la sur-réglementation n'est aujourd'hui évidemment pas souhaitée par les entreprises ; elle conduirait à des modifications structurantes mais dirigistes.

Si un certain nombre de projets novateurs sont aujourd'hui à l'étude, il importera, afin de garantir la sélection des meilleurs projets et d'en favoriser la mise en œuvre, de mettre en place et d'optimiser les relations entre entreprises et administrations, indispensables dans une optique de développement durable.

II. Des modes d'interaction encore trop traditionnels devant être revisités

II. 1. Des forces vectrices relativement faibles face à la tentation de reproduire l'existant

Le développement durable est un concept récent en France dont le niveau de maturité reste à consolider. Le développement durable soulève en effet des problèmes complexes qui concernent une multiplicité d'acteurs.

Ainsi, son caractère flou expose ce concept aux tentations de certains de l'utiliser en façade (manque d'indicateurs pertinents et partagés pour évaluer les démarches entamées par les entreprises et discours incantatoires des pouvoirs publics). Le grand public lui aussi ne transforme pas toujours ses intentions dans son comportement de consommateur.

En tout état de cause, il existe un profond problème d'information : au nom d'un discours de recours à l'expertise, la culture de débat d'aujourd'hui se cantonne trop souvent au "dire d'expert", véhiculé par des ingénieurs souvent issus des mêmes viviers de recrutement et de formation, et dont l'indépendance n'est pas toujours garantie.

La confidentialité du grand débat national sur l'énergie ne constitue dans ce registre qu'un piètre exemple. Il s'agit véritablement de transformer cette culture du débat - dont on ne peut que se féliciter - en véritable échange d'arguments d'"expert contre expert". Les enjeux qui ressortiront de ces échanges doivent également être portés à la connaissance du grand public, pour qui la notion de développement durable est trop floue pour permettre une réelle évolution des comportements.

Dans ce contexte dominant les perspectives de court terme tant auprès des pouvoirs publics (échéances électorales) que dans les entreprises (rentabilité financière immédiate et survie de l'entreprise) ainsi que des approches trop sectorielles. Les ONG, en apparence seules garantes d'un discours de plus long terme, peinent à surnager et adoptent parfois des positions extrêmes qui fragilisent leur légitimité et rendent leur assise précaire.

Si court terme et approches parcellaires sont communément partagés par les entreprises et les administrations, chacun s'en défend et accuse l'autre secteur d'entraver les initiatives et de ne pas jouer le jeu.

II. 1. 1. Des administrations tentées de reproduire l'existant

Un traditionalisme encore trop prégnant dans certaines administrations est manifeste, tandis que les vues de court terme et le cloisonnement forgent le lot commun de l'action publique. On constate en réalité une véritable frilosité au changement, que les protagonistes eux-mêmes reconnaissent d'ailleurs spontanément, exprimant parfois un sentiment d'impuissance à concevoir globalement et concrètement les implications d'un défi tel que celui du développement durable.

Certains acteurs témoignent dès lors d'une suspicion importante à l'égard des pouvoirs publics, qui se placeraient davantage dans une logique de compromis et de gestion de tendances sans être en mesure, bien que cela soit nécessaire, d'afficher des positions réellement ambitieuses, en rupture le cas échéant (indispensables dans certains domaines, comme la politique des transports en liaison avec la lutte contre l'effet de serre).

Les acteurs concernés déplorent en outre un manque d'affichage clair des évolutions réglementaires et d'objectifs précis, prédictibles et cohérents, à partir desquels ils pourraient définir leur stratégie.

=> *Des administrations publiques loin de travailler de concert*

Les personnalités rencontrées, qu'elles soient issues des entreprises ou du secteur public, regrettent unanimement l'absence d'interlocuteur unique fort au sein de l'Etat au sujet du développement durable. Le concept de développement durable recouvre à proprement parler presque l'ensemble du champ d'action gouvernemental. La liste des administrations ministérielles concernées par le développement durable est longue. La création du Secrétariat d'Etat au Développement Durable est trop récente pour pouvoir en mesurer les retombées.

L'administration française reste ainsi une administration très sectorielle, chaque ministère tendant à défendre ses propres intérêts. Même des structures interministérielles créées spécifiquement pour définir la stratégie française sur un sujet précis, comme la mission interministérielle à l'effet de serre par exemple, avouent avoir des difficultés à faire converger les positions des différents ministères. Les structures de concertation - comme la Commission Française du Développement Durable en 1993, qui a ouvert le débat sur le développement durable à la société civile, la Commission Nationale du débat Public ou encore le Conseil National pour l'évaluation - semblent peiner à fonctionner efficacement, comme le montre le démarrage jugé trop tardif des groupes de travail du Comité Français pour la préparation du sommet de Johannesburg (démarrage en avril 2002 pour un rendu programmé début juillet à Rennes, le sommet se tenant fin août).

Beaucoup estiment en outre que l'approche de l'Etat en matière de développement durable reste encore trop limitée au seul champ de l'environnement. Le positionnement du Secrétariat d'Etat au Développement

Durable auprès de la Ministre de l'Ecologie et du Développement Durable pose le problème de sa transversalité et de sa réelle capacité à influencer les politiques publiques.

Surtout, il est frappant de constater que certaines démarches de transversalité à l'intérieur de l'administration sont dues à la seule initiative d'individus isolés, sans que les intéressés se soient toujours vus confier un mandat clair par leur hiérarchie. Dans ces conditions, le doute est permis quant à l'efficacité de ce type de démarches.

Par ailleurs, l'évaluation des politiques publiques reste insuffisante. L'absence actuelle de culture d'indicateurs de performance à l'intérieur des administrations est aujourd'hui décriée, même si la loi organique relative aux lois de finances adoptée le 1er août 2001 semble promettre des changements à l'horizon 2005-2006.

Enfin, l'Etat est trop souvent accusé de ne pas montrer l'exemple, comme en témoignent les normes de Haute Qualité Environnementale, loin d'être généralisées dans les marchés pour les bâtiments publics.

L'image des pouvoirs publics qui ressort des entretiens est finalement très sévère : c'est celle d'un Etat qui se place essentiellement dans une culture du « gestionnaire d'un tout-réglementaire à court et moyen terme » pratiquant peu le contrôle a posteriori et la sanction ; c'est également l'image d'un Etat peu enclin ou formé à la concertation, et enfin, d'un Etat « pluriel » auquel manquent des décideurs politiques capables d'afficher des objectifs clairs à long terme.

Ce constat sévère, issu d'entretiens réalisés avant le changement de gouvernement doit cependant être modulé du fait des nombreuses initiatives prises ces derniers mois et déjà évoquées : création de structures en charge du développement durable, relance de la stratégie nationale du développement durable, proposition d'une charte pour l'environnement ...

=> Un affichage balbutiant : l'essai doit être transformé dans un cadre plus transparent

Le positionnement du nouveau Secrétariat d'Etat au développement durable, placé auprès du ministère de l'écologie et du développement

durable, dont la création a été saluée, fait toujours question : son rattachement à ce seul Ministère ne risque-t-il pas de limiter son influence réelle ? Le conseil national du développement durable¹ et le comité interministériel², depuis institués, semblent faire un pas dans la bonne direction mais l'essai doit encore être transformé. La volonté politique, récemment exprimée, reste à être confortée pour se traduire par des actions concrètes et pérennes. Les entreprises semblent en effet en attendre beaucoup.

II. 1. 2. Les entreprises s'organisent selon leur intérêt en attendant que les pouvoirs publics se positionnent.

Un constat sévère à bien des égards semble également pouvoir être dressé par rapport aux entreprises.

Peu nombreuses sont en effet les entreprises à s'engager volontairement dans des démarches de développement durable, et encore beaucoup semblent s'y engager parce qu'elles y sont quelque peu acculées (soit par l'effet de la réglementation, soit sous la pression d'une opinion publique à l'occasion de telle ou telle catastrophe écologique fortement médiatisée) ; et souvent, aussi, surtout tirées par les convictions de rares dirigeants (G. Theys de Solvay France). Quant à la logique d'une rentabilité financière et de court terme, nul n'est ici besoin d'épiloguer. Le débat court d'ailleurs encore sur l'objet social des entreprises, quant à savoir

¹ par le décret n° 2003- 36 du 13 janvier 2003 et incluant une représentation de la société civile et des collectivités locales.

² par le décret n°2003-145 du 21 février 2003, en théorie présidé par le Premier ministre et incluant un représentant du Président de la République.

s'il s'agit pour elles uniquement de renforcer leur profit financier ou de prendre encore en compte d'autres paramètres d'utilité sociale³.

=> *Les accords volontaires*

Les accords volontaires se présentent aujourd'hui comme de nouveaux modes de gestion des problèmes environnementaux, revendiquant un autre partage des responsabilités entre autorités publiques et secteur privé. Ces approches participatives sont conçues comme devant pallier les inconvénients liés à une application trop rigide de la réglementation.

Ces démarches se développent en Europe (plus de 300), particulièrement aux Pays-Bas, où le premier « convention » (terme hollandais) a été signé en 1992 avec l'industrie des métaux de base.

Si ce type de démarche a été initié dans les années 70 en France (accords dans les métiers du verre ou du papier), il semble y rester très limité.

S'agissant de la lutte contre l'effet de serre, une certaine confusion règne entre le registre des accords volontaires et celui des permis négociables qui ne peuvent en réalité que s'inscrire dans le respect des engagements du Protocole de Kyoto. L'articulation entre les niveaux macroéconomiques et microéconomiques est ici particulièrement difficile. Il est très difficile de comprendre l'efficacité des mesures prises faute d'une transparence insuffisante sur le rôle des pouvoirs publics et des entreprises.

³ Michel ALBERT, dans *Capitalisme contre capitalisme*, oppose ainsi deux grands modèles capitalistes, l'anglo-saxon et le rhénan, voyant dans ce dernier un précurseur d'un nouveau modèle : le capitalisme qui intégrera le développement durable, soulignant, il est vrai un apparent paradoxe : celui qui veut que ce soit le monde anglo-saxon qui se soit lancé en premier massivement dans des initiatives de développement durable, *La Lettre des Européens*, janvier 2003.

Par ailleurs, une analyse approfondie de ces accords est nécessaire car une réelle politique de transparence et de communication sur, par exemple, le niveau de rejet de déchets polluants, peut aussi cacher une évolution globalement à la hausse des dits rejets en volume, même si le rythme s'en ralentit.

II. 1. 3. Des sources d'incompréhension mutuelle.

=> *Peu de liens entre entreprises et administrations.*

L'Etat peine à montrer l'exemple en s'appliquant à lui-même ce qu'il demande aux entreprises. Ainsi, si la loi sur les nouvelles régulations économiques impose aux entreprises d'établir un rapport sur le développement durable, les administrations françaises ne s'astreignent en rien à de telles contraintes, à l'inverse de leurs homologues britanniques.

De façon générale, en dehors du strict cadre législatif et réglementaire, les entreprises n'ont que très peu de relations avec l'administration dans l'optique d'une mise en œuvre cohérente du développement durable. Il n'existait, avant la création du Conseil National de Développement Durable, que peu d'entités regroupant à la fois entreprises et administrations et traitant du développement durable dans sa globalité.

Comme cela a déjà pu être évoqué, une grande entreprise déplore qu'« *en dehors des stricts aspects réglementaires, il n'existe pas d'acteur administratif sur le thème du développement durable* ». Ce constat mériterait sans doute d'être actualisé, cette observation faisant référence à la situation qui prévalait avant les présidentielles de 2002.

=> *Des relations teintées de suspicion réciproque*

Les relations entre entreprises et administrations semblent souvent être empreintes de suspicion réciproque :

- *"il faut souligner que le développement durable implique des choix parfois lourds, souvent difficiles que l'administration n'est pas toujours capable de faire" ;*

- *"pour l'instant, sur l'exemple du Gaz Naturel Véhicules, au delà de discours favorables, nous n'avons pas noté de réelles implications de l'administration, notamment financière ou réglementaire. Au Japon par exemple, on trouve une implication financière de l'administration qui n'existe pas en France. Au contraire, on peut parfois ressentir quelques freins liés sans doute à la peur de la nouveauté et parfois au sentiment de méfiance que peut éprouver l'administration vis à vis de l'entreprise."*

Force est de constater que le développement durable n'a guère été concrètement traduit par les administrations ; qu'ainsi, faute de cadre clair, les entreprises pouvaient légitimement s'estimer livrées à elles-mêmes. La stratégie gouvernementale issue du séminaire du 28 novembre 2002 marque un pas dans la bonne direction mais nécessitera assurément des déclinaisons plus opérationnelles.

La citation suivante, issue de nos entretiens, est assez révélatrice du ressenti des différents acteurs : *"les relations existantes (entre administrations et entreprises) peuvent s'apparenter à une relation de couple qui frise l'aveuglement quand tout va bien et qui tourne à la logique de guerre quand tout va mal"*.

Si le point d'équilibre semble donc difficile à trouver, certaines expériences tendent à prouver qu'un partenariat est très souvent productif même s'il est difficile à engager.

Selon le postulat "les entreprises ne peuvent pas croire tout ce que dit l'Etat et l'Etat ne peut pas croire les entreprises sur parole", il est difficile de passer d'un climat de suspicion à une recherche collégiale de solutions plus pertinentes. Chaque partie tend en outre à renvoyer à l'autre la responsabilité de l'échec relatif du dialogue. Il n'est alors guère étonnant d'entendre : *"Le dialogue entre l'entreprise et l'administration est nul car l'Etat n'est pas organisé pour traiter un tel dialogue"*.

Cette suspicion réciproque tire sans doute en partie ses origines dans la culture française, qui repose par tradition sur de fortes attentes vis-à-vis des pouvoirs publics et de l'action publique, revers bien connu de l'Etat-Providence.

Si tout cela est vrai, il va falloir du temps pour faire évoluer les mentalités et passer du climat de suspicion à une recherche collégiale de solutions plus pertinentes.

=> *Des attentes partielles et insatisfaites*

Même si le constat de suspicion est bien réel, plusieurs entreprises et administrations semblent déplorer ce manque de dialogue et appellent à un engagement commun sur l'enjeu du développement durable.

Les attentes s'orientent autour de deux axes :

- Définition du concept, d'orientations fortes et d'attendus en terme de résultats et adoption d'un langage et de moyens de mesures communs : définition d'indicateurs pertinents qui puissent mettre en évidence l'évolution de la prise en compte du développement durable aussi bien pour les entreprises que pour les administrations ;
- Outre le rôle législatif que l'Etat doit, par nécessité, garder, il pourrait remplir un rôle de facilitateur-accélérateur en lissant les coûts de transition vers de nouveaux modes de fonctionnement de façon à éviter toute distorsion de concurrence.

=> *Leurs relations au sein de l'Europe*

La nature même du concept, plus planétaire que national, implique sa prise en compte à tous les niveaux, notamment à l'échelle européenne. Bruxelles a à ce titre un rôle prépondérant à jouer, et maintes initiatives ont récemment été prises par les organes de l'Union Européenne (Conseils européens, notamment celui de Göteborg, Commission, Parlement : projets de Règlements et Directives, de Livres verts, de Communications, de Déclarations...).

On constate néanmoins deux écueils principaux :

- Si la notion de développement durable semble beaucoup mieux intégrée par l'Union Européenne (volonté de définir concrètement le concept, existence de cercles de réflexion, adoption de règlements, directives, décisions, recommandations...), l'articulation entre l'Etat français et Bruxelles reste perfectible ;
- Vis à vis de Bruxelles, la France arrive souvent en ordre dispersé : entreprises d'un côté et administrations de l'autre (parfois aussi dispersées entre elles), ce qui ne contribue pas à renforcer sa position dans l'élaboration des définitions et des orientations européennes, ce qui entraîne des réflexions du type :
 - *"Il est parfois étonnant de regarder la France à partir de Bruxelles. Personne en France n'a une vision globale"* ;
 - *"La représentation française n'est pas toujours à la hauteur de l'enjeu, ni d'ailleurs toujours honorée"*.

La complexité du fonctionnement européen et des questions traitées techniquement sont toutefois susceptibles d'expliquer que les groupes de travail se forment par secteurs d'activités, dans le droit chemin des lobbies.

Au-delà même du périmètre européen, la préparation de la position française pour Johannesburg a été difficile à organiser, incitant certains acteurs à prendre des initiatives pour définir une ligne de conduite.

II. 2. Des intérêts divergents rendent les avancées précaires

II. 2. 1. Un certain opportunisme et une certaine méfiance : effet d'aubaine, opportunisme et marketing, choix du "pilier naturel"

=> Une démarche dans l'air du temps, une mode ou une prise de conscience durable ?

Bien que la notion de développement durable date aujourd'hui de près de 15 ans, une longue période a séparé l'émergence du concept de sa

prise en considération par le monde de l'entreprise. C'est aujourd'hui qu'émergent progressivement au sein des grands groupes des fonctions dédiées à la conciliation entre éthique et rentabilité, se confondant ou s'ajoutant aux fonctions « hygiène, sécurité, environnement » reconnues antérieurement.

Faut-il voir dans cette émergence tous azimuts du concept un phénomène de mode ou une prise de conscience durable des enjeux qui y sont liés ?

Jacques Theys de l'Institut Français de l'Environnement pose clairement la question dans la revue CFDT : après avoir expliqué que *"le concept de développement durable se distingue par une remarquable capacité à poser et surtout à lier ensemble plusieurs questions centrales auxquelles nos sociétés sont aujourd'hui confrontées"*, il affirme que *"cette capacité à poser les problèmes n'implique pas nécessairement celle de pouvoir leur trouver une solution ; et il est légitime de se demander si derrière une rhétorique des bons sentiments, le discours sur le développement durable n'a pas finalement pour principale qualité de gommer les contradictions qu'il énonce – pour ne pas avoir à les résoudre"*.

"Le développement durable semble être encore aujourd'hui du niveau de la mode mais on sent qu'il devient progressivement obligatoire."

=> *Un concept flou*

Les différents entretiens réalisés auprès des entreprises françaises ont permis de dégager deux tendances :

- une interprétation relativement floue du concept qui sert de façade, ou que l'on reproche à l'administration de ne pas clarifier, et qui ne trouve pas de déclinaisons concrètes ;
- une vraisemblable intégration sur le long terme des problématiques du développement durable.

"Le développement durable n'est pas une notion clairement exprimée par l'administration, l'origine du concept étant anglo-saxonne, une clarification serait aujourd'hui nécessaire".

"Pour l'administration, il y a confusion entre l'intérêt général et le développement durable. Or, le développement durable est une dynamique, une innovation et pas un acquis social."

Dans tous les cas, les trois piliers du développement durable ne sont jamais traités de manière équivalente : *"Nous sommes entrés dans une logique de développement durable par le biais de l'environnement", "Les entreprises sont conscientes de l'importance du sujet même si elles ont encore le sentiment d'être désarmées face à ce concept global. Elles admettent plus facilement le pilier économique et laissent l'aspect social à part."*

Les volets économique et social restent toujours les parents pauvres du concept. Les entreprises considèrent que par essence, le pilier économique, et dans une moindre mesure, le pilier social, font partie intégrante de leurs activités et ne méritent pas une analyse ou un engagement spécifique. Cependant, ces items sont toujours abordés, mais sous l'angle d'un constat de l'existant plus que d'une réelle intégration d'une nouvelle dimension de l'économique et du social : *"Les valeurs du service public sont par nature cohérentes avec les trois piliers du développement durable."*

Par nature, le développement durable implique la prise en compte du long terme. Les entreprises sont en général, par vocation et par obligation de résultats budgétaires, essentiellement contraintes par des objectifs court et moyen termes. L'intégration de cette nouvelle échelle de réflexion stratégique n'est donc alors pas naturelle puisque pas rapidement rentable : *"Au niveau des engagements en matière de développement durable, les facteurs de décisions visent surtout à limiter les risques et les conditions restent la rentabilité des contrats."*

Le mode d'élaboration des textes est jugé très sévèrement par bon nombre de nos interlocuteurs qui estiment que « l'Etat réglemente souvent de façon unilatérale et arbitraire ». L'exemple cité le plus souvent est celui de la loi sur les Nouvelles régulations économiques du 15 mai 2001. Cette loi est en effet perçue par les représentants des entreprises comme « accumulant les idées fausses et la méfiance vis-à-vis des entreprises ». Une évolution semble cependant s'engager avec la nouvelle loi imposant de réaliser une étude d'impact préalablement à l'adoption de nouveaux textes.

A la différence de certains pays, notamment de l'Europe du Nord, la pratique de la concertation lors de la préparation de nouveaux textes semble encore très insuffisante en France. Il est frappant de constater que les

représentants des entreprises estiment obtenir souvent une meilleure écoute auprès de la Commission Européenne dont la pratique du « public hearing », plus courante, est vantée. A cet égard, la « locomotive » européenne se montre instigatrice de bien des initiatives.

En France, certains responsables de grandes entreprises disent qu'il est souvent difficile d'obtenir ne serait-ce qu'un simple rendez-vous et, même quand le dialogue s'engage finalement, ils ont le sentiment qu'il n'y a pas de réelle prise en considération de leur point de vue.

En tout état de cause, la seule application des instruments réglementaires en matière du développement durable trouve rapidement ses limites et ne permet pas l'intégration de la logique de développement durable dans les outils économiques des entreprises. D'autres approches sont nécessaires.

=> *Les outils économiques*

Sous le vocable des outils économiques, on entend des outils et des mécanismes de nature très différente :

- taxes et redevances,
- permis négociables,
- aides financières et subventions.

Bien que la fiscalité environnementale soit une proposition déjà ancienne (Pigou, 1932), il a fallu attendre en France la loi sur l'eau de 1964 pour voir mis en place un système de redevance qui ouvrait le champ aux outils économiques. Avec la Taxe Généralisée sur les Activités Polluantes, la France franchit aujourd'hui une étape supplémentaire. Cette fiscalité environnementale est jugée sévèrement par les représentants des entreprises qui considèrent qu'elle peut réduire la capacité d'investissement écologique des entreprises et soulignent la dépendance de l'Etat à ces ressources budgétaires, une fois celles-ci instituées.

Du fait des contraintes environnementales croissantes pouvant entraîner des investissements lourds pour les entreprises, des dispositifs d'aide ont été mis en place. C'est le cas dans le domaine de l'eau ou encore de la gestion des déchets, où, parallèlement ont été créées des agences

spécialisées pour gérer ces aides : Agences de l'Eau et Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME).

Néanmoins, le poids des lobbies reste souvent de nature à freiner les perspectives d'évolution.

II. 2. 2. Des risques de retour en arrière toujours présents.

Le World Watch Institute, ONG américaine, d'ordinaire peu encline à l'optimisme, est certes encourageant, mais incite à la vigilance, lorsqu'il estime, dans son XXème rapport sur l'état du monde que :

« Malgré la faible avancée sur de nombreux problèmes essentiels au sommet de Johannesburg, la nouvelle année apporte son lot de nouvelles preuves de la capacité de l'humanité à répondre rapidement aux menaces environnementales et sociales sans précédent qui la guettent ».

De même, si le contribuable français se voit expliquer en 2003 qu'il s'agit de baisser les impôts pour soutenir les familles, favoriser l'emploi, encourager l'initiative et **« pour protéger l'environnement et garantir le développement durable »**, on eût préféré que le thème du développement durable figure plutôt dans le volet financé des trois priorités que sont «assurer la sécurité intérieure, promouvoir une justice plus proche du citoyen, renforcer la sécurité extérieure⁴ ». Voire que ne soient pas allégées les taxes des armateurs maritimes au moment des doubles naufrages du Prestige et du Tricolor.

Car en effet, le développement a un coût, au moins dans la phase de transition. Et crise économique et guerres ne contribuent pas au développement durable.

De même, l'aventure de Suez à Manille qui avait pu être présentée comme un succès de développement durable est mort-née : Suez vient d'annoncer qu'il s'en retirait.

⁴ brochure en couleur destinée à informer les contribuables de la destination des fonds prélevés accompagnant la déclaration d'impôts.

Et le mouvement n'est pas linéaire. MM. David Wheeler et John Elkington⁵ ont ainsi établi sur la base d'enquêtes de l'UNEP et de cabinets de consultants tels que KPMG, que si les Etats-Unis avaient été chefs de file au départ, le nombre d'entreprises parmi les cent premières compagnies nationales se préoccupant de développement durable avait diminué entre 1996 et 1999 : de 44% elles n'étaient plus que 30%. Au regard, de la situation française, de tels chiffres font toutefois encore envie, puisqu'en France dans le même laps de temps, on est passé de 0% à 4% selon ces sources (et de 28 à 36 % en Allemagne, de 26 à 34 % en Suède, de 27 à 32 % au Royaume-Uni, de 26 à 31% en Norvège, de 8 à 29 % au Danemark, de 6 à 16 % en Belgique).

Enfin, des chercheurs suédois ont fortement interrogé les pratiques de développement durable au point de poser de délicates questions⁶ : quelles sont les garanties d'indépendance dans un domaine si complexe et quels sont les objectifs des firmes qui se soumettent au jugement des notateurs ? Ces chercheurs ont révélé que le DGSJ⁷ valorisait davantage les entreprises du secteur technologique, et que la capitalisation boursière de ces entreprises dans le DGSJ était 2,5 fois supérieure à la moyenne de la capitalisation boursière de ces compagnies dans l'index général (DJGI).

Ces éléments invitent à ne pas tarder à œuvrer en direction du mouvement durable. S'il n'est pas certain que les efforts soient suffisants, à tout le moins les esprits seront-ils préparés à affronter les défis et les risques qui viendraient à se réaliser demain.

⁵ « *The end of the Corporate Environmental Report ?* », 2001, pour le compte de SustainAbility.

⁶ Pontus Cerin et Peter Dobers dans deux articles « *Who is rating the raters ?* » et « *What does the Performance of the Dow Jones Sustainability Index Tell us ?* » publiés sur www.indek.kth.se/com

⁷ Dow Jones Sustainability Index

SYNTHESE DU DIAGNOSTIC

OPPORTUNITES	MENACES
<p>Une réglementation française en matière environnementale et sociale existante et connue (mais jugée parfois peu cohérente et peu prédictible).</p> <p>Une réglementation, dont le durcissement semble inévitable, conduit les entreprises à améliorer leurs comportements par anticipation.</p>	<p>Un concept récent en France dont le niveau de maturité reste à consolider :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le grand public n'a qu'une notion très floue de ses enjeux et de sa définition ; - le concept reste suffisamment flou et peut servir de façade (manque d'indicateurs pertinents et partagés pour évaluer les démarches développement durable que proposent les entreprises)
<p>Un début de mise en place de structures de concertation (Commission française du Développement Durable, Agendas 21 locaux)</p>	<p>Une concertation entreprises / administrations qui reste insuffisante. Les relations sont essentiellement fondées sur la réglementation, et sont teintées de suspicion réciproque. De plus, l'Etat peine à « montrer l'exemple », en s'appliquant à lui-même ce qu'il demande aux entreprises</p>
<p>L'élaboration de la Charte pour l'environnement est sous-tendue par une volonté politique nationale clairement affichée</p>	<p>Prééminence des logiques du court terme, tant pour les entreprises (rentabilité, cohésion sociale...) que pour l'administration (positions de rupture souvent en contradiction avec les échéances électorales)</p>
<p>De plus en plus de consultants privés et d'organismes spécialisés</p>	<p>Des consommateurs qui prétendent intégrer l'écologie et le social dans</p>

capables d'accompagner les entreprises comme les administrations dans leurs démarches de développement durable.	leurs critères de choix, mais cela ne se traduit que très partiellement dans les comportements d'achat réels.
Un contexte mondial favorable à l'émergence de pratiques de développement durable : des initiatives multiples qui semblent aller au-delà de l'effet de mode, tant pour les entreprises (développement des engagements volontaires, ou de départements internes en charge du développement durable) que pour les administrations (création du secrétariat d'état au développement durable)	Des ONG très actives, mais à la légitimité et la représentativité contestées. On constate souvent un dialogue de sourds entre des ONG, dont l'ambition consiste à réduire les risques que court la planète, et les entreprises, qui souhaitent s'y préparer.
Le premier concept opératoire d'une approche caractérisée par une vision clarifiée communément partagée	Une prise en compte « déséquilibrée » des trois piliers du développement durable
Des stakeholders plus présents qui exigent visibilité et transparence sur le long terme	Un télescopage des intérêts parfois divergents des niveaux local, régional, national et international qui mène à l'opposition ou à l'affrontement
Des convergences d'intérêt objectives entre certains stakeholders autour de pratiques de développement durable (par exemple, les assureurs, comme les ONG, ont intérêt à mettre en place des plans de réduction des risques liés au réchauffement climatique)	Une grande complexité des affaires mondiales rend leur évolution difficilement prédictible
Une éco-efficience et une logique de « gagnant-gagnant » désormais démontrées	
Une multiplication de normes en cours de structuration autour de la certification des pratiques de développement durable (mais peu	Des acteurs multiples autour de problèmes très complexes et à dimension internationale, tant sur le plan réglementaire que sur le plan

coordonnées, et souvent jugées peu crédibles ou efficaces, et pas assez contraignantes)	politique et diplomatique (transfert de fonds et de technologies pour accompagner les pays en développement dans leurs pratiques de développement durable)
La constitution de réseaux d'entreprises autour du développement durable (WBCSD, EPE...)	L'influence des structures administratives en charge du développement durable (ministère de l'écologie...) semble encore relativement faible
De l'effet de mode au mouvement de fond : véritable marché du développement durable	Une consommation allant s'alourdisant qui laisse présager des dégradations de l'environnement
Il existe un réel « marché » du développement durable, capable de créer pour les entreprises de nouveaux espaces de développement rentable à court terme (par exemple, au marché de la voiture pourrait se substituer le marché de la mobilité). Plusieurs entreprises ont profité du concept pour créer de nouveaux business model, pour saisir des opportunités ou réaliser des économies.	L'administration comme les entreprises conservent encore des logiques d'action très sectorielles, et peinent à mettre en place des politiques intégrées et transversales
Des entreprises intègrent le développement durable à part entière dans leurs organisations, pour répondre à de nombreux défis : <ul style="list-style-type: none"> - recrutement de jeunes talents, peu attirés par des entreprises socialement et écologiquement peu responsables - marketing des produits (le « bio » et l'éthique sont réputés vendeurs) - pression des investisseurs institutionnels 	Le poids de certains lobbies – industriels, politiques, catégoriels - est de nature à freiner les perspectives d'évolution

<ul style="list-style-type: none"> - poids de l'image et de la réputation dans un monde de plus en plus transparent - management de leurs risques long terme 	
<p>Les accords volontaires, nouveaux modes de gestion, tendent à un partage nouveau des responsabilités</p>	<p>Un arsenal réglementaire trop contraignant pour les « forces vives de la Nation »</p>
<p>Des crises majeures sont dorénavant ruineuses en termes d'image de marque</p>	<p>Une résistance au changement : tentation de reproduire l'existant</p>

PROBLEMATIQUE ET AMBITION

Finalité

La plupart des acteurs politiques, économiques, sociaux s'accordent aujourd'hui à considérer que notre modèle de développement actuel n'est pas pérenne, et qu'il y a péril en la demeure.

L'accélération des processus de mise en œuvre se montrera déterminante, et la nécessité de conforter les acquis passera par un effet cliquet.

Problématique

Cependant, cette accélération reste contrariée.

Les fondements ne sont pas établis, qui permettraient une intégration rapide et effective du développement durable : ces pré requis manquants sont :

- lacunes ou insuffisances en matière d'information (la notion de développement durable étant encore mal définie, mal diffusée, l'implication de chacun reste insuffisante),
- pénuries en outillage et méthodologie requis pour appuyer le processus de transition vers un développement durable .

De plus, les obstacles économiques et politiques à sa mise en œuvre sont nombreux :

- conflits résultant du différentiel entre le coût à court terme et ses avantages à long terme aussi bien au niveau économique que politique et qui se traduisent par une insuffisance de vision stratégique répondant aux défis majeurs du développement durable,

- approche traditionnellement cloisonnée en France, à la fois au sein des entreprises, au sein des administrations et dans leurs relations entre elles.

Ces obstacles entraînent des initiatives contradictoires, désordonnées, inefficaces et des difficultés à trouver des espaces communs de motivation pour agir.

La problématique à prendre en compte est bien celle de la responsabilité, tant individuelle que collective.

Ambition de notre rapport :

Trois questions stratégiques sur lesquelles le rapport doit apporter des moyens de progresser :

- responsabiliser les acteurs pour renforcer les motivations d'action et trouver des convergences d'intérêt ;
- favoriser les échanges pour accélérer les progrès et les rendre cohérents, plus clairs donc plus efficaces ;
- contribuer à l'amélioration des outils et des méthodologies reconnues favorisant les pratiques de développement durable.

L'ambition consiste donc à améliorer les liens entre entreprises et administrations de manière à ce que le concept du développement durable, qui reste pour l'instant trop souvent au stade de la déclaration politique, ou de la prise en compte à des fins strictement marketing, devienne une réalité opératoire intégrée au cœur de l'activité des administrations et fasse partie de la raison d'être des entreprises.

**Le Développement Durable : une réalité
opératoire, déclinée dans tous les actes des
administrations et intégrée dans la raison d'être
des entreprises.**

Six axes d'amélioration :

Au regard de cette ambition et de la problématique dégagée, les principales pistes de travail identifiées ont été inspirées de pratiques efficaces (ou au contraire, de contre-exemples) notamment observées à l'étranger.

Cette ambition se décline autour de **six axes d'amélioration** :

- Placer le développement durable au cœur de l'action publique : un message clair, cohérent, et constant, émanant d'une administration qui **intègre** le développement durable dans toutes ses politiques sectorielles, permet aux entreprises de prendre en compte ses enjeux à long terme et d'intégrer le développement durable au cœur de leur **raison d'être**.
- S'inscrire au cœur des problématiques terrain : c'est en effet le niveau le plus facile et le plus efficient pour ancrer les pratiques de développement durable dans la **réalité** (les acteurs sont plus proches, les problèmes plus concrets, les méthodes de résolution plus **opératoires**). Il s'agit là de favoriser les partenariats, les échanges, les remontées du terrain et de valoriser l'exemplarité des différents secteurs (entreprises et administrations)
- Favoriser l'émergence d'un marché du développement durable : aujourd'hui, la pratique du développement durable demeure dans des actions correctives, en réaction à des difficultés mesurées. Il est cependant plus **opératoire** de placer le développement durable au cœur de la **raison d'être** des entreprises : de trop rares entreprises inventent de nouveaux business models qui dès le départ, prennent en compte toutes les dimensions du développement durable et qui permettent de dégager de nouveaux espaces de croissance et de rentabilité. Ce sont des solutions innovantes qu'il faut à présent découvrir, et faire partager au plus grand nombre de façon à ce que le développement durable soit au cœur d'un nouveau modèle économique.

- Optimiser les mécanismes d'incitation et de régulation, permettant de rendre plus constructive la relation entreprises/administrations. En rendant plus efficaces les mécanismes de régulation existants, en donnant une visibilité long terme aux différents acteurs par un dialogue entre les différents stakeholders fondé sur la confiance, l'administration fait des problématiques développement durable **une réalité opératoire et efficace**, et crée les conditions pour que l'entreprise intègre plus efficacement ces enjeux dans sa **vision stratégique à long terme**
- Devenir acteur responsable du développement durable : le citoyen responsable, dans sa dimension d'électeur, de consommateur ou de salarié, doit être suffisamment informé, pour peser sur les stratégies et la **raison d'être** des entreprises et des administrations, et leur donner une motivation forte pour agir. Dans sa vie de tous les jours, le développement durable devient pour l'individu **une réalité** qu'il pratique au quotidien.
- Mesurer la performance pour crédibiliser les pratiques : la création de normes et d'indicateurs de référence (intégrés, reconnus, mesurables et pérennes) permet de restaurer la confiance entre les différents acteurs, condition nécessaire au dialogue entre les stakeholders. Cette crédibilité retrouvée donne **une réalité concrète** au développement durable pour le citoyen, dans sa fonction de consommateur comme dans sa fonction d'électeur. En modifiant ses pratiques en conséquence, les efforts des administrations et des entreprises trouveront leur rentabilité.

21 Fiches d'actions

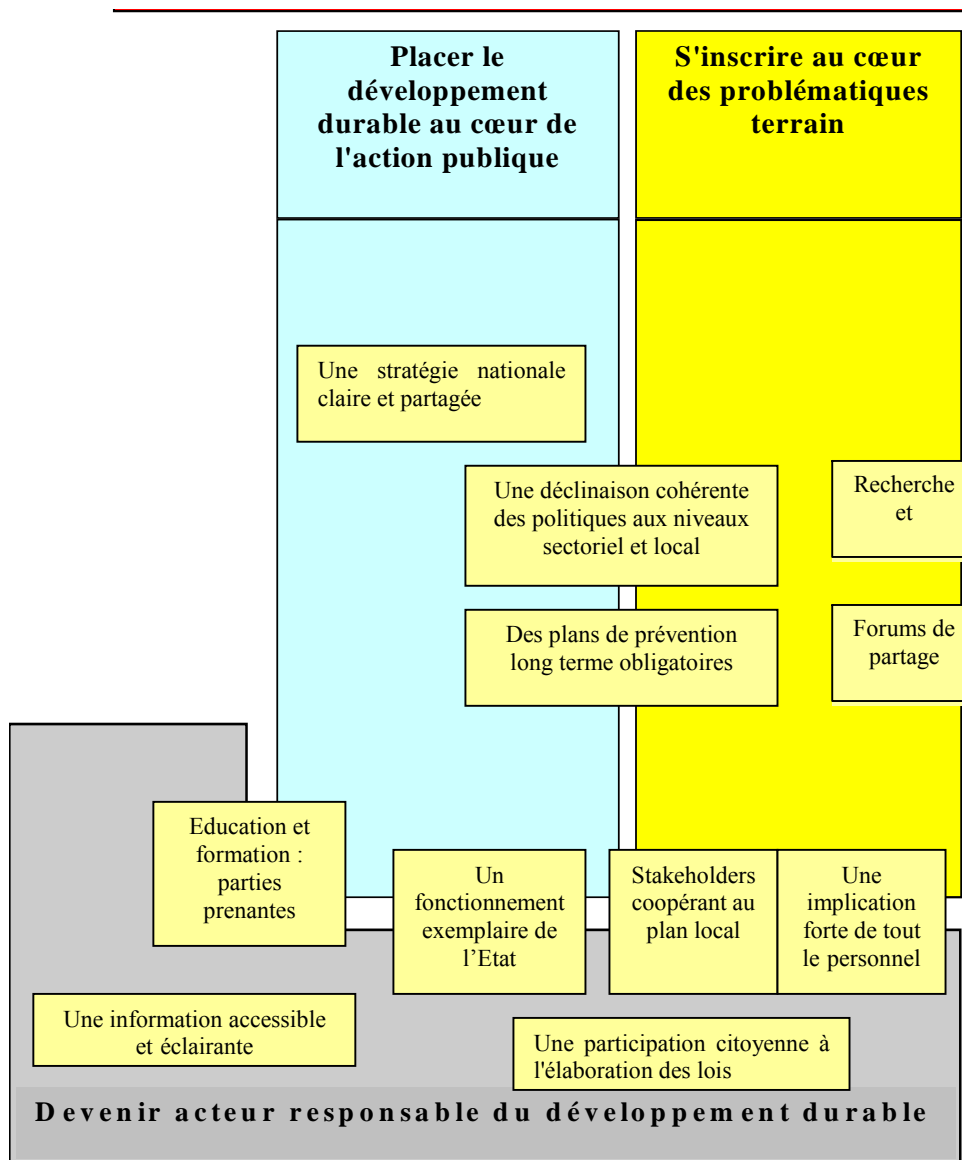
Pour progresser le long de ces axes, nous avons identifié 21 actions⁸ indiquées dans le diagramme suivant.

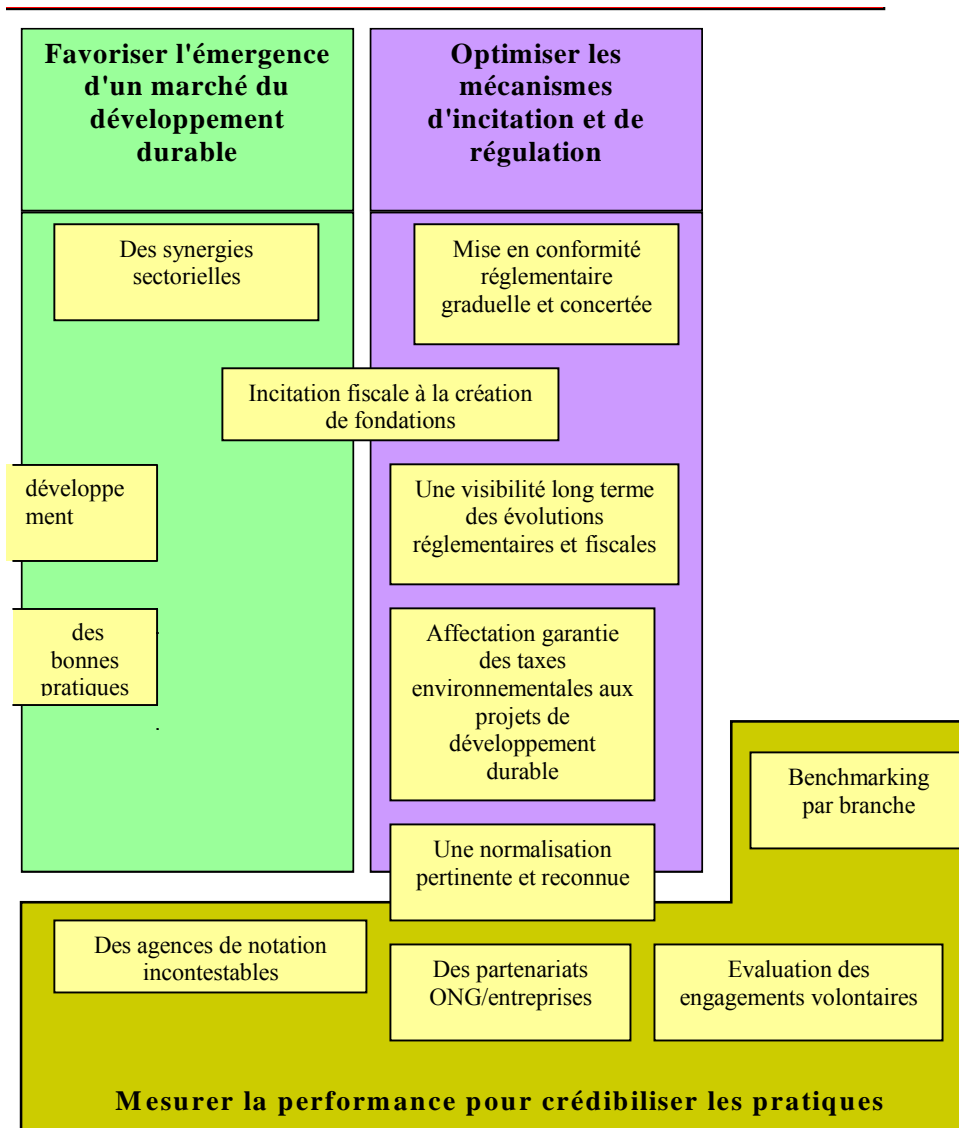
- une stratégie nationale claire et partagée.....79
- une déclinaison cohérente des politiques aux niveaux sectoriel et local.....85
- des plans de prévention long terme obligatoires.....92

▪ éducation et formation : parties prenantes.....	95
▪ un fonctionnement exemplaire de l'Etat.....	100
▪ des stakeholders coopérant au plan local.....	104
▪ une implication forte de tout le personnel des administrations et des entreprises.....	108
▪ favoriser la recherche et le développement.....	113
▪ des synergies sectorielles.....	116
▪ forums de partage des bonnes pratiques.....	121
▪ incitations fiscales à la création de fondations (à caractère développement durable).....	125
▪ mise en conformité réglementaire graduelle et cohérente.....	127
▪ visibilité long terme des évolutions réglementaires et fiscales.....	130
▪ l'affectation garantie des taxes environnementales aux projets du développement durable.....	133
▪ une normalisation pertinente et reconnue.....	136
▪ une information accessible et éclairante.....	140
▪ une participation citoyenne à l'élaboration des lois.....	145
▪ des agences de notation incontestables.....	147
▪ des partenariats ONG - entreprises.....	150
▪ benchmarking par branche.....	153
▪ les évaluations des engagements volontaires.....	155

⁸ certaines actions relèvent de plusieurs axes

Diagramme





LES SIX AXES D'AMÉLIORATION

Les six axes d'améliorations comportent en tout 21 fiches d'actions par référence à l'Agenda 21.

Certaines d'entre elles sont susceptibles de relever de plusieurs axes d'amélioration en vertu de leur caractère transversal.

PLACER LE DEVELOPPEMENT
DURABLE
AU CŒUR DE L'ACTION PUBLIQUE

Enjeux – Constat

- Manque de lisibilité de la vision stratégique au niveau national
- Peu de déclinaison opératoire de la vision stratégique

Axe de progrès

Clarifier la vision stratégique et asseoir une bonne gouvernance basée sur les notions de cohérence, lisibilité, stabilité, équité et pérennité

Actions

- Une stratégie nationale claire et partagée
- Une déclinaison cohérente des politiques au niveaux sectoriel et local
- Des plans de prévention long terme obligatoires
- Education et formation : parties prenantes
- Un fonctionnement exemplaire de l'Etat

S'INSCRIRE AU CŒUR DES PROBLEMATIQUES TERRAIN

Enjeux – Constat

- La volonté politique existe, mais reste insuffisante au niveau local alors que c'est le niveau d'action le plus efficace
- Peu de concertation terrain entre les différents stakeholders, les enjeux communs ne sont pas encore dégagés
- L'implication individuelle des différentes parties n'est pas assez claire (problème d'exemplarité)

Axe de progrès

Favoriser les partenariats, échanges, remontées du terrain et valoriser l'exemplarité des différents secteurs en s'inscrivant dans la décentralisation en cours

Actions

- Une déclinaison cohérente des politiques aux niveaux sectoriel et local
- Des plans de prévention long terme obligatoires
- Stakeholders coopérant au plan local
- Une implication forte de tout le personnel (entreprises et administrations)
- Recherche et développement
- Forums de partage des bonnes pratiques

FAVORISER L'EMERGENCE D'UN MARCHE DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Enjeux – Constat

- Les pratiques actuelles du développement durable consistent à réparer les erreurs du passé plutôt qu'à créer au départ un business model intégrant le développement durable

Axe de progrès

Favoriser la mise en œuvre de nouveaux business models

Actions

Des synergies sectorielles

Recherche et développement

Forums de partage des bonnes pratiques

Incitation fiscale à la création de fondations (à caractère développement durable)

OPTIMISER LES MECANISMES D'INCITATION ET DE REGULATION

Enjeux – Constat

- Manque de clarté et de prédictibilité sur les taxes environnementales et sociales
- Insuffisance d'incitation permettant de développer des comportements responsables

Axe de progrès

Utiliser et améliorer les outils législatifs, réglementaires et les instruments économiques afin de rendre constructive la relation entreprise-administration

Actions

Mise en conformité réglementaire graduelle et concertée

Affectation garantie des taxes environnementales aux projets de développement durable

Une visibilité long terme des évolutions réglementaires et fiscales

Incitation fiscale à la création de fondations (à caractère développement durable)

Une normalisation pertinente et reconnue

DEVENIR ACTEUR RESPONSABLE DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Enjeux – Constat

- Conscience individuelle faible du développement durable et de son propre rôle, peu de formation
- Décalage entre les déclarations et les actions
- Communication complexe et insuffisante

Axe de progrès

Responsabiliser l'individu citoyen et consommateur: informer, animer, motiver, former et éduquer

Actions

Une information accessible et éclairante

Une participation citoyenne à l'élaboration des lois

Education et formation : parties prenantes

Un fonctionnement exemplaire de l'Etat

Stakeholders coopérant au plan local

Une implication forte de tout le personnel (entreprises et administrations)

MESURER LA PERFORMANCE POUR CREDIBILISER LES PRATIQUES

Enjeux – Constat

- Multiplication incohérente des normes (et des indicateurs) pas véritablement intégratrices du développement durable
- Complexité et lourdeur de mise en œuvre des normes existantes, notamment pour les PME
- Efficacité et crédibilité mises en cause par les stakeholders

Axe de progrès

Créer les conditions pour que l'administration et les entreprises établissent des normes et indicateurs de référence (intégrés, reconnus, mesurables et pérennes)

Actions

Une normalisation pertinente et reconnue

Des agences de notation incontestables

Des partenariats ONG/ entreprises

Benchmarking par branche

Evaluation des engagements volontaires

21 FICHES ACTIONS



UNE STRATEGIE NATIONALE CLAIRE ET PARTAGEE

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

La demande est forte au sein du monde des entreprises ou des Associations d'avoir un Etat capable d'élaborer de façon partenariale une politique claire en matière de développement durable dans laquelle ils puissent inscrire leurs stratégies.

Au niveau international, le Ministère des Affaires Etrangères regrette parfois de devoir prendre l'initiative d'organiser des réunions de concertation préalables aux sommets internationaux afin de pouvoir définir une position unique française.

L'affichage de l'Etat en faveur du développement durable était jusqu'alors jugé insuffisant, certains soulignant la contradiction entre l'objectif à long terme du développement durable et les logiques souvent de compromis que sont tentés d'adopter les politiques du fait de la faible durée de leurs mandats électoraux.

Ces défauts en termes d'affichage, de volonté et de lisibilité à moyen et long termes rendent difficile l'établissement d'un climat de confiance avec les partenaires.

A la fin 2002, une forte volonté politique est affichée au plus haut niveau de l'Etat :

- Des **déclarations** du chef de l'Etat très engagées en faveur du développement durable (discours d'Avranches, discours de Johannesburg),
- La création de structures nouvelles en charge du développement durable (cf fiche action « Une déclinaison cohérente des politiques aux niveaux sectoriel et local »)
- **Un séminaire gouvernemental du 28 novembre 2002** mobilisant tous les ministres et secrétaires d'Etat autour du président de la République pour préparer la stratégie nationale du développement durable et examiner 64 actions à mettre en place pour intégrer le développement durable dans les différentes politiques publiques. Le processus d'élaboration de la stratégie nationale pour le développement durable doit s'achever pour le

2^{ème} trimestre 2003.

- Dans le domaine plus spécifique de l'environnement, le **projet de « charte de l'environnement »** répond à un objectif ambitieux de placer les droits mais aussi les devoirs de l'homme face à son environnement au cœur de la Constitution. L'implication du chef de l'Etat lui-même sur ce dossier et les objectifs affichés peuvent être considérés comme des signaux forts.

2. FINALITÉ :

Afficher une volonté politique forte au plus haut niveau de l'Etat en faveur du développement durable.

Trouver un mode d'élaboration de la stratégie nationale de développement durable qui permet la participation des différents stakeholders.

Définir une stratégie nationale dont les objectifs soient proportionnés aux enjeux identifiés et qui soit suffisamment claire et stable dans le temps pour que les partenaires, notamment économiques, puissent l'intégrer dans leurs propres stratégies. Assurer le suivi et l'évaluation de cette stratégie.

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

- **Action** : pérenniser la volonté politique forte au plus haut niveau de l'Etat :
- **Acteurs** :
 - ▣ Chef de l'Etat.
 - ▣ Gouvernement et structures en charge de la politique de développement durable.
- **Action** : confirmer le mode d'élaboration participatif de la stratégie nationale :
- **Acteurs** :

- ▣▣▣ Groupes de travail thématiques, interministériels d'un côté et composé des différents stakeholders de l'autre. Le croisement des réflexions devra conduire à la stratégie nationale (la démarche actuelle d'élaboration d'une stratégie nationale pour le développement durable prévoit **d'associer tous les pouvoirs publics et l'ensemble de la société civile**. Le **Conseil National du Développement Durable** (créé le 13.01.03) est chargé d'assurer l'expression des collectivités territoriales et de la société civile. Il comprend 90 membres répartis en quatre collèges : représentants des collectivités locales, représentants des entreprises, du monde économique et de leurs organisations professionnelles et syndicales, représentants des associations et organisations non gouvernementales et des organisations de consommateurs agréés, des personnalités qualifiées. Les grandes associations d'élus, déjà représentées au sein du Conseil National du Développement Durable, doivent par ailleurs faire l'objet d'une consultation particulière
- ▣▣▣ Comité Interministériel pour le Développement Durable
- ▣▣▣ Conseil Economique et Social et Parlement seront consultés sur le projet de stratégie nationale.

- **Action** : une stratégie claire, stable dans le temps et proportionnée aux enjeux :
 - ▣▣▣ Au delà de la méthode, l'ambition doit être de répondre à ces trois exigences et de mettre en place une démarche de suivi et d'évaluation.

- **Acteurs** :
 - ▣▣▣ Comité Interministériel pour le Développement Durable.

4. RISQUES :

- « Essoufflement » de la volonté politique dans un contexte économique difficile.
- La nécessaire concertation ne doit pas aboutir à des « consensus mous » ne permettant pas de relever les défis du développement durable (ex. du réchauffement climatique). Il faut pouvoir garantir la bonne prise en compte des intérêts à long terme même si cela est en contradiction à court terme avec les contraintes du marché ou des renouvellements de mandats.
- Reconnaissance du rôle effectif joué par le Conseil National du Développement Durable.
- Représentativité des différents stakeholders, dont la société civile, dans le Conseil National du Développement Durable.
- Difficulté de mener une évaluation par rapport au concept très global de développement durable.

5. FACTEURS DE SUCCES :

- La société civile et les partenaires économiques sont dans l'attente d'un message clair des autorités publiques jugées comme légitimes pour garantir la prise en compte des besoins des générations futures.
- Un contexte européen et mondial « moteur » : convention de Rio et ses suites, stratégie européenne de développement durable adoptée en juin 2001 à Göteborg ... De façon générale, la France a ratifié - ou est sur le point de le faire - la quasi-totalité des instruments internationaux dans le domaine de l'environnement (notamment sur le Climat, la diversité biologique) et a par ailleurs ratifié 96 des 127 conventions du Bureau International du travail.

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

Une déclinaison cohérente des politiques aux niveaux sectoriel et local
Visibilité à long terme des évolutions réglementaires et fiscales
Participation citoyenne à l'élaboration des lois
Un fonctionnement exemplaire de l'Etat
Stakeholders coopérant au plan local

7. ILLUSTRATIONS

Nos études à l'étranger ont montré la difficulté de définir une stratégie réellement partagée par l'ensemble du gouvernement et de la mettre en application.

Ainsi, en République Tchèque, un premier travail d'élaboration d'une stratégie nationale de développement durable dans le cadre d'un programme financé par l'UNDP et confié à l'Université Charles a duré 4 ans mais n'a finalement pas été adopté par le Ministère de l'Environnement qui a critiqué son mode d'élaboration faisant trop appel à des experts et à des scientifiques au détriment d'un réel dialogue avec l'ensemble des partenaires. En 2002, l'Institut Environnemental Tchèque, service du Ministère de l'Environnement, s'est vu confier la mission d'élaborer une stratégie nationale mais n'a pu aboutir faute de moyens financiers et de temps. Son travail a été très critiqué par le Ministère de l'Industrie. Le Conseil National du Développement Durable n'existe qu'en théorie alors qu'il semble pourtant être une des conditions nécessaires pour pouvoir avancer. Il se heurte actuellement à des problèmes de financement (opposition du Ministère des Finances).

La question du développement durable souffre actuellement en République Tchèque d'un manque de volonté politique, voire d'une incompréhension du concept dans sa globalité qui n'est en fait utilisé qu'au sein du Ministère de l'Environnement. Le contexte économique défavorable et paradoxalement les progrès réalisés dans la lutte contre la pollution atmosphérique (émissions divisées par 10 depuis 1992) ont fait passer les préoccupations environnementales au second plan.

En Norvège, une stratégie nationale a été élaborée courant 2001 par le Ministère des Affaires Etrangères en collaboration avec les autres Ministères (à un niveau de décision assez élevé cependant, le département SFT (autorité de contrôle de pollution du Ministère de l'Environnement) n'a par exemple pas été associé) et différents stakeholders (autorités locales, ONG, syndicats...). De l'avis de tous, cette stratégie est cependant davantage une stratégie d'Etat qu'une stratégie nationale et définit des grands objectifs

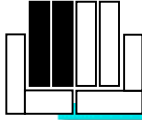
plutôt que des programmes d'actions. Elle a été présentée par le Premier Ministre devant le Parlement qui dispose d'un puissant comité en charge de l'énergie et de l'environnement. Il faut noter que le contexte international, et notamment la « stratégie nordique du développement durable » a permis de « tirer vers le haut » les objectifs de la stratégie nationale. Une batterie d'indicateurs de suivi a été définie.

En Grande-Bretagne, une stratégie a été actualisée en 1999 après une large consultation et fait l'objet d'un rapport annuel portant sur les résultats. Par ailleurs, des outils à destination du public ont été mis au point comme le dépliant « baromètre de la qualité de vie », mis à jour tous les 3 mois et également disponible sur Internet, qui présente les résultats de façon simplifiée à travers 15 indicateurs agrégés. Tous les 3 ans, une « spending review » vérifie l'affectation des crédits au regard notamment des objectifs en matière de développement durable. Un « environmental audit Committee » composé de parlementaires est chargé de contrôler et d'identifier les dysfonctionnements.

Par contre, la Commission de Développement Durable qui est un organisme non ministériel de conseil (composé de 21 membres) apparaît sans réel pouvoir.

Au Portugal, le précédent gouvernement avait confié au Ministère de la Ville, de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement la mission de rédiger la stratégie nationale de développement durable. Le Ministère de l'Environnement souffre cependant d'un problème de légitimité auprès des industriels qui revendiquent de n'avoir affaire qu'au Ministère de l'Industrie. Il existe par ailleurs depuis 1997 un Conseil National de l'Environnement et du Développement Durable composé de représentants du gouvernement et de la société civile. Sa mission paraît cependant être limitée à un rôle de conseil auprès de l'Etat.

En Pologne, la notion de développement durable est entrée dans la constitution de 1998. Le Ministère de l'Environnement apparaît comme un Ministère réellement puissant, le deuxième après les Finances, et dispose de pouvoirs importants : tout projet de développement est soumis obligatoirement à son visa. Par contre, il reste dépendant du Ministère des Finances pour le financement des actions de la « stratégie de l'environnement » du Gouvernement ce qui freine sa mise en place.



UNE DECLINAISON COHERENTE DES POLITIQUES AUX NIVEAUX SECTORIEL ET LOCAL

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

Lors de nos entretiens en France, nos interlocuteurs ont souligné la difficulté d'avoir un **interlocuteur clairement identifié au sein de l'Etat** pour aborder les questions de développement durable dans leur globalité et non de façon sectorielle. En effet, la culture française est davantage tournée vers une approche technique renvoyant à chacun des Ministères compétents, Environnement, Industrie, Agriculture ou encore Affaires Sociales pour n'en citer que quelques-uns.

Les problèmes d'incohérence de ces différentes politiques sectorielles par rapport aux objectifs du développement durable ont été soulignés à plusieurs reprises.

On constate cependant une amélioration récente dans ce domaine :

- La création du **Secrétariat d'Etat au Développement Durable** par le nouveau gouvernement a été une première action jugée positive par les partenaires extérieurs, certains restant cependant inquiets de son positionnement auprès du Ministre de l'Ecologie et du Développement Durable ne donnant pas clairement un affichage « transversal ».
- Mme SAIFI a également annoncé la création du **Comité Interministériel pour le Développement Durable** qui sera chargé de définir, d'animer, de coordonner et de veiller à la mise en œuvre de la politique conduite par le gouvernement en matière de développement durable. Sa présidence par le Premier Ministre devrait lui donner clairement un affichage transversal. Ce comité se substituera à trois instances existantes : le Comité interministériel pour l'environnement, la commission interministérielle de lutte contre l'effet de serre et le comité interministériel de prévention des risques naturels majeurs.

2. FINALITÉ :

- Identifier une **structure transversale** chargée de la définition, du suivi et de l'évaluation de la stratégie de développement durable pour le compte de l'Etat et qui **assure l'intégration de ces objectifs dans l'ensemble des politiques publiques** ;
- Garantir que les différents outils de la politique gouvernementale (réglementation, fiscalité...) sont appliqués selon une **base cohérente sur l'ensemble du territoire national**.

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

- **Action 1** : pérenniser les structures transversales responsables de cette politique.
- **Acteurs** :
 - ▣ L'Etat au plus haut niveau
 - ▣ Comité interministériel pour le développement durable
 - ▣ Secrétariat d'Etat au développement durable
- **Action 2** : assurer la déclinaison de la politique de développement durable dans chacun des Ministères : confirmer la mise en place dans chacun des Ministères d'un responsable de haut niveau chargé du développement durable. Les **hauts fonctionnaires** désignés par chaque ministre qui composeront le comité permanent de la Commission Interministérielle pour le Développement Durable ont vocation à jouer ce rôle au sein de leur ministère.
 - ▣ Faire évoluer les cultures au sein de chacun des Ministères pour mieux intégrer les objectifs transversaux du développement durable.
 - ▣ Faire évaluer les différents outils mis en place par les Ministères (réglementation, aides incitatives, taxations...) en fonction des objectifs fixés par la stratégie de développement durable.
 - ▣ Mettre en place des indicateurs et assurer un suivi.

- **Acteurs :**

- ▣ Dans un premier temps, chacun des Ministères et dans un deuxième temps, structures extérieures du type Conseil Interministériel pour le Développement Durable ou Conseil National du Développement Durable.

- **Action 3 :** Garantir une déclinaison cohérente des politiques au niveau local :

- ▣ Respecter une base commune permettant d'atteindre un niveau d'objectif minimum,

- ▣ En cas d'adaptation locale, notamment au niveau réglementaire, évaluer le dispositif par rapport aux objectifs de la stratégie nationale.

- **Acteurs :**

- ▣ L'Etat,

- ▣ Les collectivités locales.

4. RISQUES :

- Reconnaissance du récent Secrétariat d'Etat au Développement Durable et capacité réelle à trancher des conflits d'intérêts.

- Difficulté d'évaluer l'impact des différentes politiques par rapport au concept très large de développement durable.

- Dans le cadre du dispositif de décentralisation amorcé, le transfert d'un certain nombre de compétences aux collectivités pourrait se traduire, s'il n'est pas accompagné d'un encadrement suffisant, par des différences d'application des actions proposées par la stratégie nationale.

5. FACTEURS DE SUCCES :

- Un Premier Ministre président du Conseil Interministériel pour le Développement Durable légitime à arbitrer entre des intérêts divergents .
- Un virage amorcé : les politiques sectorielles intègrent déjà davantage les principes du développement durable (ex : éco-conditionnalité des aides agricoles, politique énergétique promouvant le développement des énergies renouvelables...).
- Un cadrage communautaire fort, le conseil européen de Göteborg ayant prévu que toutes les politiques communautaires seraient évaluées au regard de leur durabilité. De nombreux travaux internationaux sur les indicateurs de développement durable ont été menés ces dernières années.
- Une culture commune des agents des services de l'Etat, propre à chacun des Ministères cependant, garantissant une interprétation et une application assez homogène des politiques au niveau des départements et des régions.

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE :

Une stratégie nationale claire et partagée

Une implication forte de tout le personnel (entreprises et administrations)

Stakeholders coopérant au plan local

7. ILLUSTRATIONS :

INTEGRATION SECTORIELLE DE LA POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT DURABLE

En Norvège, il est frappant de constater que le positionnement de la thématique du développement durable au sein du gouvernement manque de clarté et de stabilité dans le temps. Ainsi, le département de la stratégie environnementale responsable du développement durable au sein du département SFT du Ministère de l'Environnement (l'autorité norvégienne de contrôle) a été supprimé au début des années 2000, le Ministre souhaitant

« injecter » cette thématique directement dans chacun des départements du Ministère plutôt que d'en faire une structure à part. L'élaboration de la stratégie nationale en 2001 a été menée par le Ministère des Affaires Etrangères et non les services du Premier Ministre comme certains le souhaitaient. Le suivi de cette stratégie nationale a ensuite été confié au Ministère des Finances pour transférer la responsabilité à « celui qui tient les cordons de la bourse ».

Les différents Ministères doivent mettre en œuvre des plans permettant de décliner dans leurs propres champs d'activité les objectifs nationaux et doivent rendre compte dans des rapports annuels.

En Grande-Bretagne, il existe une unité Développement Durable (DEFRA) au sein du Ministère de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires Rurales chargée d'aider à la mise en œuvre du concept de Développement Durable dans les Ministères en proposant des outils, en suivant des projets pilotes et en mettant en place des « contacts points » chargés de faire circuler l'information.

Des lignes directrices ont été élaborées afin d'aider chacun des Ministères à se fixer des objectifs à long terme couvrant l'environnement, les aspects sociaux et la façon dont les départements sont gérés.

Un intéressant questionnaire « Integrated Policy Appraisal » permet également au cours du processus de rédaction d'une nouvelle politique d'évaluer ses incidences sur les différents aspects du développement durable à travers des questions très simples.

Au Portugal, les conflits entre les Ministères de l'Environnement et des Finances ont été soulignés à plusieurs reprises, ce qui semble nuire grandement à l'image de l'Etat. Il existe par contre depuis 1994 des « auditeurs environnementaux » placés auprès des différents Ministères (Transport, Agriculture...) et chargés d'assurer la transversalité. Leur rôle semble en fait assez peu connu. Par ailleurs, la mobilité de fonctionnaires entre administrations est également considérée comme un facteur de transversalité. Un Plan National d'inclusion prévoyait que tout projet de loi devait être accompagné d'une analyse de ses impacts sociaux mais n'a en fait jamais été appliqué.

En République Tchèque, des conflits d'intérêts entre Ministères, notamment Environnement et Industrie, sont souvent cités. Cela a par exemple été le cas lors du débat sur le projet de « centime vert » imposé à chaque kw/h produit pour aider au développement des énergies renouvelables.

Le Ministère de l'Environnement est souvent jugé partial, voire « dissident » et composé d'agents provenant parfois d'ONG considérées comme « extrémistes ». Cette image ne lui permet pas de jouer un rôle de médiateur et lui fait perdre de son audience et de sa crédibilité auprès des politiques.

Au Brésil, il n'existe pas dans l'administration de structure dédiée au développement durable, sujet traité par le Ministère de l'Environnement. A l'inverse de l'environnement, la législation sur le volet social est très faible mais il est néanmoins prévu pour les projets importants que l'étude d'impact environnemental aborde également le volet social (déplacement de populations, conditions sanitaires...).

INTEGRATION LOCALE DE LA POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT DURABLE : QUELQUES CONTRE-EXEMPLES

Aux USA, le gouvernement fédéral semble peu impliqué dans les questions de développement durable, le niveau privilégié d'action étant davantage le niveau local. Cela se traduit par un manque de réflexion sur la création d'outils et de politiques efficaces et une forte hétérogénéité sur le territoire, d'autant plus que la société civile (ONG notamment) agit également de façon très décentralisée. Ainsi, même si les Etats Unis n'ont pas ratifié le protocole de Kyoto, 150 villes de l'Etat de Californie se sont engagées à le respecter.

En Pologne, plusieurs interlocuteurs ont souligné la difficulté à travailler au niveau local du fait de conflits entre les niveaux central et régionaux, et aussi régionaux et locaux, chacun développant sa propre stratégie.

EDF- POLSKA note également qu'en l'absence d'un acteur administratif unique et représentatif, l'entreprise est obligée de négocier les tarifs avec les 33 régulateurs régionaux.

Au Brésil, l'organisation très décentralisée semble induire un certain manque de lisibilité pour les partenaires. Il existe en effet trois niveaux de pouvoir : l'Etat fédéral, les Etats fédérés et les municipalités. L'environnement est un domaine où les compétences sont très partagées, chaque Etat et chaque municipalité ayant la possibilité de voter ses propres lois dans le respect de la réglementation nationale (« loi majeure »).

Un organisme chargé d'accorder les licences environnementales, de faire le suivi et l'inspection existe dans chacun des Etats : le secrétariat d'Etat de l'Environnement et du Développement urbain et plus précisément le département de la Fondation de l'Etat de l'Ingénierie de l'Environnement ou FEEMA. Cependant, la FEEMA n'ayant pas toujours les moyens d'assurer la totalité de ses missions (cas de l'Etat de Rio par exemple qui compte environ 120 000 entreprises concernées par la législation environnementale pour 400 inspecteurs), le relais peut être pris par les Municipalités qui se substituent alors à un Etat défaillant. En cas de « crime environnemental » (ex : pollution industrielle), selon l'importance du crime, l'engagement de redressement semble pouvoir être passé avec la Municipalité, l'Etat ou le gouvernement fédéral.

Cette architecture complexe introduit des différences d'exigences importantes d'une région à l'autre, des inégalités dans la capacité à appliquer la

réglementation sur le territoire national et une certaine dilution des responsabilités entre les différents niveaux de pouvoirs, les entreprises ne sachant plus forcément au final à quel partenaire s'adresser.

***En Chine**, il existe un grand nombre de lois relatives aux différents volets du développement durable (120 promulguées depuis 1992 !) mais les « régions » disposent également d'une grande autonomie par rapport au pouvoir central, avec la possibilité de légiférer de façon plus contraignante. Cependant, d'une région à l'autre, du fait d'une différence de volonté politique d'appliquer une réglementation contraignante pour les entreprises d'une part et d'autre part d'une différence de moyens pour en assurer le contrôle, le degré de protection de l'environnement est très variable. Des municipalités, à l'exemple de celle de Shangäi, mènent depuis quelques années une politique de contrôle voire de délocalisation des industries polluantes alors que des régions défavorisées économiquement comme l'Ouest de la Chine cherchent avant tout à attirer des entreprises même si c'est au détriment de l'environnement. Ce constat apparaît très inquiétant dans le contexte chinois actuel de développement accéléré de l'industrialisation et de l'urbanisation.*



DES PLANS DE PREVENTION LONG TERME OBLIGATOIRES

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

En matière d'actions autour du développement durable, il existe des conflits d'intérêts entre les différents stakeholders résultant du différentiel entre le coût à court terme des actions à mettre en place et ses avantages à long terme. Ces conflits se traduisent souvent par une faiblesse de vision stratégique répondant aux défis majeurs du développement durable.

2. FINALITÉ :

La finalité de l'action proposée consiste à responsabiliser les acteurs et trouver des convergences d'intérêt pour renforcer les motivations à mettre en place des actions concertées et de long terme permettant de prévenir les risques.

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

- **Action** : inciter les entreprises et les administrations à repérer les risques à long terme, liés à leur activité et les modalités pratiques de leurs preventions
 - ▣ Pour plus d'efficacité, ils pourront être réalisés en concertation avec les différentes parties prenantes associées à l'activité de la branche d'entreprises (ONG, collectivités territoriales, voire sociétés d'assurances qui sont directement impactées par les conséquences financières de la gestion préventive des risques...)
 - ▣ Ils pourront également s'appuyer sur les structures mises en place dans le cadre de l'action « synergies sectorielles »
 - ▣ Renforcer dans la législation la notion de responsabilité civile et pénale individuelle environnementale.
- **Acteurs** :
 - ▣ Entreprises et branches d'entreprises

- ▣▣▣▣ Compagnies d'assurances
- ▣▣▣▣ ONG
- ▣▣▣▣ Administrations

4. RISQUES :

- Evaluation non concordante des risques par les différents stakeholders.
- Evaluation non concordante des hypothèses sous-tendant le risque identifié

5. FACTEURS DE SUCCES :

- S'appuyer sur les stakeholders autour d'intérêts convergents (assurances et ONG par exemple)
- Evaluation concertée des risques
- S'appuyer sur le projet de loi concernant les risques
- Mise en place de différents scénarios en fonction des hypothèses retenues

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

Synergies sectorielles

7. ILLUSTRATIONS

GRANDE BRETAGNE

Severn Trent

Cette entreprise britannique de 14000 agents a une activité autour de la distribution d'eau, du traitement des déchets, des services liés à l'eau, à l'air, à la pollution (analyse, traitement, comptage)

Depuis 1992, elle s'est engagée dans une politique volontariste autour de l'environnement, qui se traduit notamment par la publication d'un rapport environnemental et de développement durable, une action locale autour de la gestion de l'eau et de la biodiversité.

Son approche du développement durable est chiffrée et s'appuie sur une base de données environnement (objectifs chiffrés et indicateurs).

Elle dispose d'un système de management environnemental ISO 14 001 qui s'appuie sur un engagement fort de la direction relayé par un comité chargé de définir la politique environnementale et un groupe de management environnemental chargé de mettre en oeuvre cette politique.

Partant du constat que « change is certain, uncertainty is in the detail », cette entreprise a décidé de manière volontariste de se préparer aux changements climatiques en établissant différents scénarios, et en mesurant l'impact de ces scénarios sur sa propre activité, notamment en matière de gestion de l'eau.

Cette mesure lui permet de disposer d'un plan à moyen et long termes, et d'assurer sa pérennité en se préparant à l'avance aux différents bouleversements qui se produiront, liés au changement climatique.

L'entreprise a bâti ces scénarios et ce plan en relation avec différentes ONG ; le dialogue n'a pas toujours été aisé, ces dernières étant plutôt axées sur la réduction des émissions que sur l'idée d'adaptation aux risques (mitigation et non adaptation).

BRESIL :

En plus de la mise en responsabilité du chef d'entreprise, il existe un dispositif législatif permettant de mettre en cause personnellement le chef de projet en cas de manquement .



EDUCATION ET FORMATION : PARTIES PRENANTES

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

Le monde de l'éducation n'est pas un acteur actif du développement durable même si quelques diplômes spécifiques apparaissent en France. Pas de force de propositions, pas de sensibilisation et pas de volonté de s'inscrire dans ce qui représente pour notre pays, une démarche stratégique et une opportunité.

2. FINALITÉ :

Faire que le monde de l'éducation devienne un acteur fort, reconnu et responsable du développement durable.

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

- **Action 1** : intégrer dans les cycles primaires, secondaires et supérieurs des cours sur le développement durable
 - En primaire, sensibiliser les élèves aux principes simples de développement durable et les faire participer, ensemble, en fin de cycle primaire à un projet simple relatif au respect de l'environnement (partenariat à définir entre des entreprises, des associations et des collectivités locales)
 - En secondaire, introduire la notion de développement durable relative à la dimension sociétale du développement durable ; les faire participer ensemble, en fin de cycle secondaire, à un projet relatif à cette dimension
 - En Cycle supérieur, pour chaque diplôme concerné, étude des 3 composantes du développement durable ; réaliser un stage individuel en entreprise, ou en associations (ONG, ...) ou en collectivités locales d'une durée minimale de 3 mois relatif au développement durable

- **Acteurs de l'action 1** :

▣▣▣ Enseignants, élèves, entreprises, associations, collectivités locales et Ministère de l'éducation nationale

■ **Action 2** : Créer un Conseil National et des Conseils Régionaux pour les Générations Futures

▣▣▣ Créer, dans chaque région, un Conseil Régional pour les Générations Futures constitué d'élus de l'enseignement secondaire par collège ou lycée ; le Conseil Régional est force de propositions, il peut participer aux autres instances régionales sur le développement durable, donner des avis et faire des propositions. Il désigne certains de ses membres qui le représenteront dans le Conseil National pour les Générations Futures.

▣▣▣ Créer un Conseil National pour les Générations Futures qui regroupe des membres de chaque Conseil Régional ; force de propositions, il peut donner des avis. Il présente ses travaux et ses réflexions à l'Assemblée Nationale une fois par an.

■ **Acteurs de l'action 2** :

▣▣▣ Pour le Conseil Régional et pour le Conseil National : élèves du secondaires, entreprises, associations, enseignants et collectivités locales

■ **Action 3** : Créer des diplômes spécifiques développement durable dans l'enseignement supérieur (DUT, diplômes universitaires et diplômes de troisième cycle)

▣▣▣ Ces diplômes sont tous parrainés par une entreprise ou par une branche d'entreprises. Les élèves sont tenus de faire un stage par année d'étude.

■ **Acteurs de l'action 3** :

▣▣▣ Entreprises ou branches d'entreprises pour le parrainage du diplôme ; l'éducation nationale pour la reconnaissance des diplômes

▣▣▣ Entreprises, associations et collectivités locales pour le stage

▣ Professeurs, entreprises, associations ou experts du développement durable pour l'enseignement

▪ **Action 4** : Créer des cycles de formation continue relatifs au développement durable à destination des employés des entreprises, des associations et des collectivités locales

▪ **Acteurs de l'action 4** :

▣ Associations, ministère de l'éducation nationale, entreprises, collectivités locales, employés des entreprises et des administrations

▪ **Action 5** : Prendre en compte l'expérience associative relative au développement durable pour obtenir un diplôme développement durable.

▪ **Acteurs de l'action 5** :

▣ Associations, ministère de l'éducation nationale

▪ **Action 6** : Développer une recherche universitaire au service des entreprises et des ONG.

▪ **Acteurs de l'action 6** :

▣ Chercheurs universitaires, entreprises, ONG

4. RISQUES :

- Désintérêt des jeunes pour le développement durable
- Formation des enseignants et expérience limitée du monde de l'entreprise et des associations
- Désintérêt des entreprises pour les diplômes spécifiques, pour la formation continue et pour la recherche universitaire relative au développement durable

5. FACTEURS DE SUCCES :

- Intérêt des jeunes et valorisation de leurs travaux (projet commun ou personnel, Conseils pour les Générations Futures,...)
- Les entreprises peuvent intégrer des jeunes formés au développement durable (avec les spécificités de l'entreprise)
- Les politiques valorisent durablement les travaux des Conseils pour les Générations Futures

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

Une participation citoyenne à l'élaboration des lois

Une implication forte de tout le personnel des entreprises et des administrations

Recherche et développement

Mise en conformité réglementaire graduelle et cohérente

Une information accessible et éclairante

7. ILLUSTRATIONS

En Pologne, il existe un Conseil des Générations Futures.

Au Brésil, en relation avec l'Entreprise Petrobras, il existe un diplôme relatif au développement durable et une recherche universitaire en appui.

En Norvège, l'United Nations Association of Norway participe à l'éducation des professeurs des classes secondaires sur les thèmes globaux de l'environnement et du développement – Agenda 21, changement climatique, réduction de la biodiversité, les problèmes du développement, les implications morales et éthiques sur le thème des défis environnementaux, ...

University Leaders for a Sustainable Future : conférence d'universités ou de grandes écoles du monde entier, signataires de la « déclaration de Talloires », visant à utiliser leur expertise pour explorer et partager les connaissances et les travaux de recherche sur l'état de l'environnement et sur les stratégies pour le futur



UN FONCTIONNEMENT EXEMPLAIRE DE L'ETAT

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

Le diagnostic a montré que l'approche au sein des administrations et dans leurs relations entre elles est traditionnellement cloisonnée en France et que, dans le cadre de l'amélioration des relations entre entreprises et administrations, il y a un enjeu pour l'administration à faire preuve d'exemplarité dans ses propres comportements.

2. FINALITÉ :

Obliger l'administration à s'auto-appliquer des règles de conduite et des comportements responsables en matière de développement durable, dans un but d'exemplarité auprès des autres stakeholders, par la mise en place imposée de plans de développement durable sur son propre périmètre d'activités..

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

- **Action** : rendre obligatoire pour toutes les administrations françaises la mise en place d'un plan de développement durable sur leur périmètre d'activité, de nature à réduire l'impact environnemental et améliorer la performance sociale et économique de leurs propres activités, ainsi que celles de leur personnel.
 - ces plans de développement durable devront être réactualisés chaque année
 - ils s'appuieront sur des objectifs annuels, validés par une instance politique (par exemple une commission parlementaire). Les indicateurs et résultats correspondants seront pilotés également par une instance politique, et communiqués régulièrement au public (internet). Le bilan de chaque ministère est présenté en fin d'année devant l'Assemblée Nationale

▣ ils comprendront à la fois des objectifs d'amélioration de la performance développement durable liés à l'activité de l'administration (par exemple : développement du co-voiturage des fonctionnaires de l'administration) et également une évaluation de l'impact par rapport aux trois volets du développement durable des projets de lois et décisions de l'administration concernée.

■ **Acteurs :**

- ▣ Gouvernement (volonté politique)
- ▣ L'ensemble des administrations françaises

4. RISQUES :

- Difficulté pour le gouvernement à s'appliquer lui-même les règles qu'il établit pour les autres

5. FACTEURS DE SUCCES :

- Communiquer largement autour de ces plans de développement durable
- S'appuyer sur une volonté politique et un contrôle régulier des résultats

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

La stratégie nationale claire et partagée

Une implication forte de tout le personnel (entreprises et administrations)

7. ILLUSTRATIONS

GRANDE BRETAGNE

Après un processus de « verdissement des Ministères » mis en place dès 1990 en Grande-Bretagne, il existe un nouveau cadre pour la mise en œuvre du développement durable au sein du gouvernement.

Chaque Ministère prend l'engagement de se fixer des objectifs à long terme couvrant l'environnement, les aspects sociaux et la façon dont les départements sont gérés. Cet engagement se traduit par un rapport annuel qui présente les actions propres à chaque Ministère. Exemple : co-voiturage des agents, réduction de la consommation d'eau par agent, baisse de la consommation d'essence.

Ce processus de plans d'action des administrations est appuyé par un organisme gouvernemental (DEFRA).

L'objectif de cette institution consiste à mettre en œuvre le concept de développement durable dans le gouvernement sous la forme de conseils non directifs.

Dans la pratique, cet organisme réalise :

- une stratégie actualisée en 1999, prenant davantage en compte la dimension sociale, après une large consultation,*
- un rapport annuel sur les résultats. Le contrôle des résultats est réalisé au moyen de 15 indicateurs agrégés qui sont communiqués au gouvernement et au public (via un dépliant « baromètre de la qualité de la vie », mis à jour tous les 3 mois et disponible sur Internet).*

DEFRA met également en lumière des projets pilotes et produit des outils pour aider au développement des outils de développement durable (de la conception au suivi). La communication est réalisée au moyen d'un site Internet.

DEFRA a également mis au point un questionnaire « Integrated Policy Appraisal » qui permet à travers des questions très simples au cours du processus de rédaction d'une nouvelle politique d'évaluer ses incidences sur les différents aspects du développement durable.

La vérification des plans d'action des différents ministères est placée sous le pilotage et la vérification d'un « environmental audit Committee », composé de parlementaires, chargé de contrôler et d'identifier les dysfonctionnements.

NORVEGE

Dans le cadre de la stratégie nationale norvégienne, chaque ministère rédige un rapport sur ses activités concernant l'environnement et se fixe des objectifs annuels ; les indicateurs correspondants doivent entrer en vigueur en 2003.

Le projet norvégien « greening of government » est un projet-pilote lancé en

1998, qui s'est achevé en 2001 : l'objet de ce projet est de réduire l'impact environnemental des institutions gouvernementales (parmi les participants de ce projet, citons : l'Administration Nationale des Chemins de Fer, le SFT, la Direction de la Construction Publique et Propriété, le cabinet du Premier ministre, etc.). Ce projet sera appliqué à toutes les administrations d'Etat en 2005.



DES STAKEHOLDERS COOPERANT AU PLAN LOCAL

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

L'approche traditionnellement cloisonnée et centralisatrice en France, à la fois au sein des entreprises, au sein des administrations et dans leurs relations entre elles, freine la définition nationale cohérente d'une stratégie de développement durable et sa mise en œuvre au niveau du terrain.

La faible maturité du concept de développement durable entraîne par ailleurs une « pénurie » en outillage et méthodologie requis pour mettre en place des initiatives pertinentes au plan local.

2. FINALITÉ :

- Inscrire les initiatives développement durable au cœur des problématiques terrain
- Renforcer le lien entre le national et le local
- Renforcer le lien entre les différents stakeholders autour de problématiques concrètes : partenariat, échanges
- Améliorer la conception et la diffusion d'outils facilitant la mise en œuvre d'actions de développement durable

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

- **Action** : définir une instance participative nationale, associant différents stakeholders et déclinée jusqu'au plan local (géographique ou sectoriel), d'aide à la mise en œuvre de stratégies de développement durable, chargée notamment de :
 - Donner des conseils et produire des outils relatifs à l'élaboration d'agendas 21 locaux
 - Favoriser le développement de partenariats entre les entreprises et les communautés locales. Produire les outils permettant de faciliter ces partenariats (conventions types, indicateurs de résultats...)
 - Servir de médiateur entre les différentes parties prenantes au plan local

- ▣ Assurer la remontée des problématiques locales pour enrichir la réflexion stratégique nationale (notamment dans le cadre d'examen de projets de lois) et l'ancrer dans les réalités du terrain

L'originalité de cette instance est de créer un lien plus étroit entre le plan local et le plan national et d'associer des acteurs divers, avec des problématiques issues d'horizons différents.

- **Acteurs :**

- ▣ L'instance nationale pourrait s'appuyer sur la structure existante du Conseil National du Développement Durable
- ▣ Les relais locaux pourraient être soit des structures spécialement créées à cette fin dans le cadre des projets de décentralisation, soit des structures existantes (préfet, missions économiques et sociales...)
- ▣ Sur le plan local, les stakeholders participants doivent venir d'horizons divers : ONG locales, collectivités territoriales et associations d'élus, entreprises régionales ou branches d'entreprises autour d'un bassin d'emploi régional, représentants du personnel, associations de consommateurs locales ...

4. RISQUES :

- Légitimité et poids de l'instance participative nationale à assurer, pour éviter d'en faire « un organisme de plus » en charge du développement durable
- Faible participation de certains stakeholders sur le plan local
- Hétérogénéité des représentations locales en fonction des problématiques du terrain et donc manque de cohérence au final par rapport à l'instance nationale.

5. FACTEURS DE SUCCES :

- S'appuyer sur le chapitre de l'Agenda 21 qui recommande aux collectivités locales de mettre en place des agendas 21 locaux
- S'appuyer sur la loi de décentralisation en cours de mise en place
- S'appuyer sur les structures déjà existantes, quitte à renforcer leur rôle et leur poids
- Ancrer les déclinaisons locales de la structure dans les réalités du terrain, et autour de la résolution de problèmes concrets, pour assurer sa pérennité et sa légitimité

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

Des synergies sectorielles

Une stratégie nationale claire et partagée

Une déclinaison cohérente des politiques aux niveaux sectoriels et local

Une participation citoyenne à l'élaboration des lois

Une implication forte de tout le personnel (entreprises et administrations)

Education et formation : parties prenantes

Une information accessible et éclairante

7. ILLUSTRATIONS

BRESIL

Conama

Le CONAMA est une instance nationale regroupant l'Etat, les municipalités, le secteur privé et quelques ONG, mandatée spécialement pour travailler sur le développement durable. L'originalité au Brésil est la déclinaison de structures participatives à l'image du CONAMA au niveau des Etats (COEMA ou Conseil de l'Etat pour l'Environnement) et de chacune des municipalités. Ces instances locales peuvent faire remonter des difficultés qui seront débattues au niveau national et entraîner le cas échéant des propositions de lois.



UNE IMPLICATION FORTE DE TOUT LE PERSONNEL DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

Au niveau interne des entreprises comme des administrations, on trouve des lacunes ou insuffisances en matière d'information : la notion de développement durable est encore mal définie, mal diffusée et l'implication de chacun reste insuffisante.

De plus, au niveau des entreprises et des administrations, le pilier « social » reste souvent le parent pauvre des politiques de développement durable.

2. FINALITÉ :

La notion d'exemplarité et de responsabilité individuelle et collective étant prépondérante, la finalité de cette action consiste à développer des mécanismes permettant aux salariés des entreprises et des administrations d'être eux-mêmes acteurs responsables, impliqués et partie prenante des politiques de développement durable : en matière de développement durable, le salarié doit être suffisamment informé pour accompagner, enrichir les stratégies des entreprises et des administrations, et donner à ces dernières une motivation forte pour agir.

Dans sa vie de tous les jours, le développement durable doit devenir pour le salarié une réalité qu'il pratique au quotidien.

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

- **Action 1:** favoriser les programmes d'entreprises ou d'administrations associant le personnel à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies en faveur du développement durable
 - Développer des programmes de formation continue autour du développement durable et créer à destination des salariés des outils et supports d'information à diffuser via l'administration, les représentants des employeurs et / ou les organisations syndicales.

- ▣ Elargir le champ de compétence des Comités d'Entreprises, de sorte que les stratégies d'entreprises en matière de développement durable soient régulièrement portées à la connaissance et à l'examen du CE.
- **Action 2:** associer au niveau national les organisations syndicales et les représentants des employeurs aux différentes instances en charge de l'élaboration des lois en matière de développement durable et de la diffusion des bonnes pratiques
 - ▣ Veiller à bien associer les organisations syndicales et les représentants des employeurs au Conseil National Développement Durable, en charge de l'élaboration de la stratégie nationale, de manière à ne pas ignorer le pilier social du développement durable
 - ▣ Faire évaluer par le Ministère des Affaires Sociales, du travail et de la solidarité l'impact en termes de développement durable de ces actions.
- **Acteurs :**
 - ▣ Organisations syndicales
 - ▣ Représentants des employeurs
 - ▣ Ministère des affaires sociales, du travail et de solidarité

4. RISQUES :

- Instances participatives employeurs / salariés : risque de devenir un lieu d'affrontement où les enjeux du développement durable seraient passés au second plan, pollués par des considérations plus politiques ou des revendications sectorielles
- Intérêt faible des employeurs et des salariés pour ce type d'instance, s'il ne se traduit pas par des actions concrètes et valorisables rapidement sur le terrain

5. FACTEURS DE SUCCES :

- Contribution active des organismes de formation continue
- Relais sur le terrain par les organisations syndicales et l'encadrement des entreprises et des administrations
- Intégration dans les référentiels développement durable (type AFNOR) du caractère participatif dans l'élaboration des stratégies développement durable des entreprises.

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

Stakeholders coopérant au plan local

Un fonctionnement exemplaire de l'Etat.

Education et formation : parties prenantes

Une déclinaison cohérente des politiques aux niveaux sectoriel et local

Une information accessible et éclairante

7. ILLUSTRATIONS

POLOGNE

Commission Tripartite

Le Ministère du Travail en Pologne a mis en place une commission tripartite (associant employeurs, syndicats et organisations publiques) chargée de travailler à l'élaboration de nouveaux textes juridiques en faveur du développement durable (y compris les textes constitutionnels). Cette commission donne également un avis sur les budgets correspondants. Cette initiative permet de renforcer l'implication du monde du travail dans la mise en œuvre de politiques de développement durable

PORTUGAL

Solvay

Cette entreprise est une multinationale de 31400 employés, installée dans une cinquantaine de pays et travaillant dans les secteurs de la chimie, du plastique, de la pharmacie. La fabrique de Lisbonne emploie 308 personnes.

Pour favoriser l'implication du personnel dans sa stratégie de développement durable, elle a développé un programme structuré de motivation : « 7 clés pour construire son futur » qui a été lancé au niveau ibérique en 1997.

L'objectif est de faire participer le personnel à la définition de la stratégie et est basé sur les points suivants :

- *Innovation (spontanée, guidée par des facilitateurs ou en partenariat avec des universités)*
- *intégration ibérique,*
- *développement personnel,*
- *ouverture sur le monde,*
- *développement extérieur,*
- *nouvelles manières de travailler,*
- *client.*

La clé « innovation » a entraîné une large participation du personnel : 222 agents ont fait des propositions sur un effectif de 420 personnes, 672 idées ont été émises, 541 examinées et 253 ont été jugées recevables ; 201 ont été mises en œuvre jusque là, pour un investissement annuel de 44 000 €, et 19 600 € de récompenses du personnel qui ont permis un retour sur investissement annuel de 317000 € (améliorations de postes de travail, du produit...).

Une enquête faite en interne baptisée « entre nous » a montré une faiblesse en matière de communication interne qui a incité la direction à mettre en place de nombreuses actions du type :

- *le message « Mission, Vision, Valeur » (du groupe Solvay en général) diffusé à l'ensemble du personnel pour faire partager la stratégie du groupe,*
- *la mise en place de panneaux de communication dans chacune des 10 divisions de l'usine avec un volet institutionnel du niveau de la direction mais aussi du département concerné (stratégie et objectifs) et un volet géré par le personnel (thèmes professionnels et personnels)*

Ce programme de communication est piloté par un groupe multi-disciplinaire et multi-hiérarchique.

Un travail important sur ce sujet a également été fait en matière de communication externe avec des opérations du type :

- *bulletin d'information sur l'établissement diffusé dans la communauté locale,*
- *opération « portes ouvertes » qui a accueilli une cinquantaine de VIP, environ 300 voisins, 300 élèves des écoles*

- cartes de vœux plus modestes, la différence étant versée à une association d'handicapés locale...

Cette politique permet en plus de l'amélioration du travail en interne d'améliorer encore les relations avec les clients, dans une démarche de fidélisation différentielle de la concurrence. Des contrats de partenariat sont d'ailleurs également proposés pour améliorer l'utilisation des produits du groupe. Même si les clients sont jugés stables, ils peuvent être tentés d'aller voir ailleurs si le groupe ne fournit pas une offre meilleure.

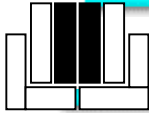
Pour Solvay, il faut avant tout que les acteurs internes de l'entreprise soient convaincus, et donc partie prenante dans l'élaboration de la stratégie. Le développement durable passe par une valorisation plus nette des idées, tout simplement.

NORVEGE

Norske Hydro

« Norske Hydro » a adopté une stratégie de formation spécialisée dans le développement durable pour le « top management » (environ 3000 personnes) et organise à l'interne des débats autour de la démarche développement durable de l'entreprise, à tous les niveaux du processus de programmation d'objectifs annuels pour associer le personnel.

Dans le cadre de cette formation du personnel, dans le domaine des droits de l'homme, « Norske Hydro » a conclu un accord annuel avec « Amnesty International Norway » ; l'idée de cet accord est de faire partager l'information et la sensibilisation en matière de protection et de promotion des droits de l'homme, en utilisant la présence et l'influence de l'entreprise surtout dans les pays en développement.



FAVORISER LA RECHERCHE ET LE DEVELOPPEMENT

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

Par delà la dernière réduction de 6% des crédits alloués à la recherche avant même les gels budgétaires au niveau de l'Etat, un certain consensus se dégage pour dire que la dynamique de recherche-développement est insuffisante en France. On peut donc craindre dans ce contexte une diminution des actions spécifiquement orientées en direction du développement durable.

2. FINALITÉ :

Poser les bases d'une économie qui n'en est aujourd'hui qu'à l'état de chrysalide.

Permettre l'émergence d'infrastructures économiques et sociales compatibles avec l'idée et la nécessité d'un développement durable.

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

■ Action :

- ▣ Développer et mobiliser les moyens humains et financiers consacrés à la recherche-développement et les coopérations en la matière
- ▣ Accélérer le transfert technologique
- ▣ Se tourner vers des nouveaux champs d'investigation conceptuelle

■ Acteurs :

- ▣ Administrations
- ▣ Entreprises
- ▣ Organismes de recherche et chercheurs
- ▣ Fondations et Associations.

4. RISQUES :

- Conjoncture économique
- Difficultés conceptuelles initiales supposant des capacités d'imagination et de rupture par rapport à des schémas préétablis, nécessitant de s'éloigner des phénomènes de mode et de facilité
- Risque de monopolisation du débat autour de l'énergie

5. FACTEURS DE SUCCES :

- Initiatives gouvernementales en cours en faveur de l'innovation et du développement durable
- Multiplication actuelle des travaux en la matière dans les domaines économique, scientifique et technologique, mais aussi juridique⁹.

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

Education et formation : parties prenantes

Forums de partage des bonnes pratiques

⁹ *Le développement durable en droit interne : apparence du droit et droit des apparences*, C. CANS, AJDA du 10 février 2003 ; plus optimiste, *Les aspects sociaux du développement durable : vers une définition communautaire ?* G. BOSSIS , RMUE, N° 456, mars 2002

7. ILLUSTRATIONS

Les recommandations et les travaux de l'OCDE, qui font souvent office d'orientations de moyen terme, abondent en ce sens¹⁰. Ainsi, l'organisation préconise parmi 4 axes, d'une part de mettre les marchés au service du développement durable, d'autre part, et pour ce faire, d'exploiter les ressources de la science et de la technologie.

Pour exploiter les possibilités de la science et de la technologie, les gouvernements doivent créer un environnement qui donne les signaux adéquats aux innovateurs et utilisateurs de procédés technologiques, afin de financer la recherche fondamentale et de soutenir les initiatives du secteur privé de façon appropriée.

- *Assurer des incitations en faveur de l'innovation et de la diffusion de technologies propres à favoriser les objectifs de développement durable*
- *Soutenir la recherche fondamentale à long terme*
- *Remédier aux conséquences environnementales et sociales non souhaitées de la technologie, en dissociant au sein de l'administration publique les responsabilités en matière de promotion de la technologie de celles concernant la protection.*
- *Soutenir les activités de recherche appliquée lorsqu'elles sont clairement dans l'intérêt de la collectivité.*

Il existe par ailleurs une véritable dynamique d'ensemble au niveau communautaire depuis le sommet de Göteborg en juin 2001 : priorités de la présidence grecque, 6^{ème} Programme Communautaire de Recherche et Développement, rapports sur l'écotechnologie et les biotechnologies au service du développement durable, élaboration de nouvelles réglementations prenant toutes en compte le développement durable (et durcissement éventuel des sanctions, comme les travaux sur la responsabilité pénale en matière environnementale par exemple)¹¹

Des initiatives fort intéressantes sont menées dans des pays précurseurs comme la Suède où l'on revisite la science de la « pensée par scénarios » et où une école doctrinale entière étudie sous l'angle de la science du management les initiatives actuelles en matière de développement durable¹².

¹⁰ Avec notamment deux ouvrages phares : Développement durable, les grandes questions et Développement durable, quelles politiques ?

¹¹ Pas moins de 5 Directions Générales s'occupent couramment de développement durable à la Commission (Entreprises, Commerce, Marché intérieur, Emploi et affaires sociales, Environnement

¹² www.indek.kth.se/com

***En Norvège,** il existe un allégement des taxes pour les entreprises faisant de la recherche et développement. Réservé auparavant au PME, il est maintenant élargi à toutes les entreprises.*

Les travaux autour de « l'empreinte écologique » se diffusent peu à peu, notamment à l'initiative de Redefining Progress, ONG Californienne ou de l'Institut allemand de Wuppertal.

***En France,** outre le plan d'action gouvernemental lancé à l'issue du séminaire gouvernemental sur le développement durable du 28 novembre 2002, et outre le classique forum Agora 21, il est à noter que les travaux collectifs de séminaire des élèves de l'ENA aboutis en 2002 ont porté sur le thème « énergie et société », avec un rapport particulièrement intéressant en matière d'innovation technologique.*



DES SYNERGIES SECTORIELLES

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE:

De trop rares entreprises créent des business models innovants qui dès le départ, prennent en compte toutes les dimensions du développement durable et qui permettent de dégager de nouveaux espaces de croissance et de rentabilité. On constate une faiblesse de vision stratégique répondant aux défis majeurs du développement durable, résultant de la perception par les entreprises du différentiel entre le coût à court terme des actions envisagées, et ses avantages à long terme.

2. FINALITÉ :

Trouver des espaces permettant de renforcer les motivations d'action et trouver des convergences d'intérêt entre les différents stakeholders concernés :

- favoriser les échanges pour accélérer les progrès et les rendre cohérents, plus clairs donc plus efficaces, en mettant en place des groupes de travail par branche d'activités
- contribuer à l'amélioration des outils et des méthodologies reconnues favorisant les pratiques de développement durable, en mettant en place des solutions innovantes, au cœur de nouveaux modèles économiques.

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

- **Action :**
 - ▣ Inciter les entreprises d'un même secteur au niveau national et mondial à définir ensemble des nouveaux espaces de développement économique, liés à leur activité, cohérents avec les problématiques environnementales et sociales du développement durable. Ces nouveaux business models, transverses à toutes les entreprises d'un même secteur d'activité, seront bâtis en concertation avec les différents stakeholders concernés par l'activité de ces entreprises. Cette

réflexion pourra s'appuyer sur les structures locales en charge de la mise en œuvre des politiques de développement durables, structures identifiées dans la fiche « Stakeholders associés au plan local ».

■ **Acteurs :**

- ➤ Entreprises et fédérations professionnelles
- ➤ Stakeholders associés à l'activité des branches d'entreprises concernées (ONG, associations de consommateurs, collectivités locales...)

4. RISQUES :

- Ne pas dégager à court terme d'action de progrès forte et partagée,
- Se limiter à des actions consensuelles « a minima ».

5. FACTEURS DE SUCCES :

- associer l'ensemble des parties prenantes concernées
- identifier des enjeux communs forts et partagés
- s'assurer que tous les participants à ces travaux sont responsabilisés sur les enjeux, et sont prêts à prendre à leur charge des actions concrètes
- associer des instances gouvernementales à ces démarches

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

Stakeholders coopérant au plan local
Des agences de notation incontestables
Des plans de prévention long terme obligatoires
Une normalisation pertinente et reconnue
Une information accessible et éclairante

7. ILLUSTRATIONS

GRANDE BRETAGNE

Rio Tinto

C'est une des plus grandes compagnies minières britanniques.

Comme la plupart des compagnies minières mondiales, cette entreprise s'est trouvée confrontée à un problème d'accès aux ressources : en effet, compte tenu du caractère nuisible pour l'environnement de l'activité minière, et de l'image très contestée de ces entreprises en matière sociale, les gouvernements se sont montrés de plus en plus réticents pour accorder de nouvelles concessions.

Face à ce constat, les 10 principales compagnies minières anglo-américaines, en association avec les gouvernements, des ONG, les Nations Unies, des universitaires et la Banque Mondiale, ont décidé le lancement de la Global Mining Initiative(GMI) en 1998.

Les objectifs de cette démarche étaient les suivants :

- restaurer l'image des entreprises minières
- construire la confiance
- accéder à de nouvelles ressources
- faciliter la relation avec les autorités locales pour l'exploitation de ces ressources
- diminuer des risques
- faire face à la pression du marché et à la pression économique.

Cette démarche participative, s'appuyant sur les différents stakeholders concernés par l'activité minière, s'est déroulée selon la méthode suivante :

- travaux en commun avec toutes les parties prenantes
- partage des enjeux
- traduction en axes d'action concrets, répartis entre les industriels, les gouvernements et les ONG (ce travail en commun a permis de répartir les actions et de définir les limites de responsabilités entre les différents stakeholders)

Ce travail collectif a fait l'objet d'une démultiplication à Toronto (les industries, 26 gouvernements et 74 ONG étaient représentés dans ce cadre) : ce travail a ensuite abouti à une déclaration commune, présentée à Johannesburg.

Concrètement, pour Rio Tinto, 5 axes de travail ont été retenus (pistes de progrès sur lesquelles l'entreprise a décidé de s'engager) :

- l'être humain : culture de sécurité et de performance, gestion des risques (l'activité minière présente en effet de forts risques d'accidents du travail)
- gestion du produit : quelles implications du produit sur toute sa durée de vie, management des « risques produits », (en associant fournisseurs et clients dans la gestion d'une mine sur toute sa durée de vie)

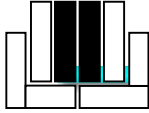
- *environnement et ressources : management des interactions avec l'environnement, réduire l'impact écologique lié à l'activité (déchets, biodiversité, eau, énergie...)*

- *communautés : avoir un haut niveau d'engagement pour comprendre les différentes communautés, leurs aspirations et mieux travailler avec elles (passer du global au local). Une planification à 5 ans est développée en lien avec les différentes communautés, elle est associée à un système de reporting transparent*

- *management des processus et des systèmes : développer un système intégrant l'économie, le social et l'environnement, intégrer le développement durable dans les critères de décision de l'entreprise et développer des protocoles pour favoriser les meilleures pratiques*

En résumé, pour Rio Tinto, faire du développement durable, c'est créer un nouveau « business model », et non pas réagir en fonction de contraintes réglementaires, actuelles ou à venir.

La démarche Global Mining Initiative s'inscrit dans ce cadre : c'est une démarche préventive, permettant à l'entreprise de retrouver de nouveaux espaces de croissance et de rentabilité, et qui s'appuie sur une démarche collective (toutes les attentes des parties prenantes ont été intégrées de manière participative) visant à améliorer la gestion sociale et environnementale de l'entreprise.



FORUMS DE PARTAGE DES BONNES PRATIQUES

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

Il existe peu de liens d'échanges entre partenaires économiques et à fortiori avec les autres partenaires publics et du monde de la recherche permettant de faire connaître et de diffuser des pratiques novatrices et performantes.

2. FINALITÉ :

Développer des synergies et, ce faisant, mettre en place de nouveaux outils permettant de mieux intégrer le développement durable.

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

■ Actions :

- ▣ Recenser les bonnes pratiques et organiser les échanges
- ▣ Mettre en place des structures de concertation et faire connaître ce qui existe en matière de bonnes pratiques et de « prix du développement durable » par exemple

■ Acteurs :

- ▣ Entreprises, réseaux d'entreprises, chambres de commerce et d'industrie
- ▣ Conseil national du développement durable
- ▣ Administrations, et particulièrement le comité interministériel du développement durable
- ▣ Fondations et associations
- ▣ Grand public

4. RISQUES :

- Manque d'effectivité ou de volonté de passer à l'action
- Dispersion des structures

5. FACTEURS DE SUCCES :

- De telles démarches sont entreprises la plupart du temps par des personnalités dynamiques et soucieuses de partager leurs convictions
- Une véritable prise de conscience se fait jour et, ce n'est pas tant le manque de bonne volonté que le manque d'idées qui fait défaut : il existe une véritable demande d'idées nouvelles en la matière

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

Des partenariats ONG/entreprises
Evaluation des engagements volontaires
Recherche et développement
Une participation citoyenne à l'élaboration des lois

7. ILLUSTRATIONS

Un site anglo-saxon dédié au développement durable souligne dans le concept l'idée de « Sustain Ability ». Au-delà du jeu de mots, divers commentateurs s'accordent sur des concepts semblables. Ainsi, en Suède est né le concept de « Human Valley » autour d'incubateurs de développement durable créés dans les faubourgs de Stockholm. L'idée consiste à permettre une mise en commun des moyens, qui sont souvent la pierre d'achoppement de maints projets.

Cette idée se retrouve dans le plan d'action gouvernemental (fiche ECO1) qui suggère le développement de « réseaux de développement durable » permettant à des PME et PMI de s'associer et de favoriser le retour d'expériences.

Au Brésil, la « FUNDATION GETULIO VARGAS » a été créée il y a 50 ans pour fournir des données au secteur public et former les cadres supérieurs.

Le Centre International de Développement Durable né des suites de la conférence de Rio, présente 3 fonctions :

- *développer des projets en faveur du DD,*
- *faire de la formation sur le DD,*
- *développer des partenariats internationaux.*

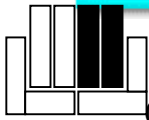
Le CIDD est inspiré de structures existantes au Canada (Institut canadien pour le DD à Winnipeg sponsorisé par 8 gouvernements d'Etats différents et de grandes sociétés internationales) et en Suède (Göteborg). Le financement résulte de contrats avec le gouvernement ou les sociétés privés mais les projets ne recueillent pas toujours l'agrément de la société civile, par exemple, lorsqu'est envisagée la construction d'infrastructures en Amazonie. Il est néanmoins intéressant de souligner le rôle, la formation des acteurs économiques et institutionnels, indispensable à la bonne diffusion et une appropriation des enjeux du développement durable.

En France, dans un discret Rapport au Premier Ministre « Du zonage au contrat » publié à l'automne 2002, Mme Geneviève Perrin-Gaillard et M. Philippe Duron, souhaitaient :

- *passer d'une culture de handicap à une culture de valorisation (en s'attachant davantage à la notion de ressource humaine et environnementale qu'aux constructions d'infrastructures)*
- *organiser chaque année un séminaire gouvernemental sur le DD qui serait également décliné au niveau des cabinets et des préfets (proposition n°22)*
- *améliorer la place de l'environnement dans les institutions judiciaires) ; formation à l'environnement à l'ENM (sur le modèles des forum sur le droit de la consommation initiés au Portugal par l'association de consommateurs) ;*
- *instituer des chambres spécialisées dans l'environnement (propositions 23 et 24.)*
- *former les élus locaux (n°25)*
- *mettre l'environnement aux programmes d'enseignement à tous les niveaux jusqu'aux post-bac (n°26)*
- *développer les lieux d'échange ; confier à l'Institut des Hautes Etudes d'Aménagement du Territoire des missions en matière de DD (n°27)*
- *faire bénéficier les collectivités locales de personnels spécialisés en écologie (n° 28 ; l'expérience a été entreprise au Portugal)*
- *prévoir dans les contrats de pays et d'agglomération des outils d'information pour diffuser la culture du DD au plus près du terrain (n°30)*
- *inscrire dans la future loi relative à l'orientation stratégique de l'aménagement du territoire l'animation du débat public sur le développement durable parmi les obligations des conseils de développement de pays et d'agglomération (l'article 2 III de la loi du 25 juin 1999 prévoit que ce projet de loi soit présenté 2 ans avant l'échéance des contrats Etat-Régions 2000-2006)*
- *élaborer des indicateurs de DD et prévoir une évaluation des actions notamment au regard des engagements et des objectifs internationaux de la*

France (n°s 33 et 34) et rendre encore mieux accessibles et plus nombreuses les informations (notamment en renforçant les DIREN); s'assurer de la transparence des procédures d'évaluation et de contrôle

- créer un observatoire du DD qui travaillerait à partir d'indicateurs économiques, sociaux, et environnementaux avec des organismes comme l'INSEE et la DATAR (n°35)*
- encourager l'échange d'expérience au niveau communautaire*
- sans oublier de gérer la transition (« phasing-out »)*



INCITATIONS FISCALES A LA CREATION DE FONDATIONS (A CARACTERE DEVELOPPEMENT DURABLE)

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

Il existe surtout des ONG très militantes jugées parfois extrêmes, mais très peu de structures d'échange et de construction du lien social entre entreprises et administrations d'une part et société civile d'autre part, qui œuvrent au développement durable.

2. FINALITÉ :

Renforcer la dynamique de développement durable favorisant la participation de toutes les personnes de bonne volonté, selon des modalités souples et financièrement viables.

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

■ Action :

- Accroître l'intérêt fiscal du mécénat selon les lignes directrices du projet de loi initié par le ministère de la culture et de la communication, arrêté en Conseil des ministres le 17 décembre 2002.

■ Acteurs :

- Pouvoirs publics
- Entreprises
- Particuliers
- Associations et fondations

4. RISQUES :

- Conjoncture économique, effets de seuil et d'opportunité si le développement durable ne fait pas l'objet d'un affichage prioritaire.

- Les esprits ne seront peut-être pas mûrs et les projets de développement durable inexistantes ou « habillant élégamment » d'autres projets.

5. FACTEURS DE SUCCES :

- Projet de loi relatif au mécénat et aux fondations en cours d'examen
- Souffle nouveau du « donner utile », dans un contexte favorable à l'initiative sous toutes ses formes.

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

Une visibilité long terme des évolutions réglementaires et fiscales

7. ILLUSTRATIONS

La France compte moins de 600 fondations (tous objets sociaux confondus), contre 2000 en Allemagne, 3000 au Royaume-Uni.

*Les dons des particuliers (moins de un milliard d'euros) et surtout des entreprises (340 millions d'euros) sont très loin d'égaliser, une fois prélevés les frais de fonctionnement ou d'investissement propre, les 29 milliards de dollars distribués chaque année par les **56 600 fondations américaines** grâce à un système fiscal des plus avantageux (déduction complète des dons du patrimoine imposable). Pour moins de 0,1% du PIB en France, le mécénat américain se situerait au moins à 2% du PIB. Il est néanmoins à noter que l'on distingue aux Etats-Unis les fondations directement adossées à des entreprises (dont la neutralité est alors douteuse) des fondations indépendantes, mais aussi des organisations caritatives. Si la comparaison est difficile à établir, on peut imaginer toutefois l'ampleur des masses en jeu. Il existe une véritable culture de la circulation de l'argent hors épargne et consommation.*



MISE EN CONFORMITE REGLEMENTAIRE GRADUELLE ET COHERENTE

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

La protection de l'environnement ou la prise en compte des aspects sociaux passent beaucoup en France par une réglementation extrêmement dense et souvent complexe. Le mode d'action de l'Administration se situe plus dans une tradition d'application directe des dispositions nationales que de négociation des contraintes avec les partenaires.

2. FINALITÉ :

Donner davantage la possibilité aux partenaires de négocier avec les services chargés de faire appliquer la réglementation les conditions de mise en conformité (au niveau des moyens techniques et du calendrier notamment) afin de pouvoir mieux tenir compte de leurs propres contraintes, notamment économiques.

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

- **Action** : Prévoir des mécanismes de concertation entre les services de l'Etat et les entreprises:
 - ▣ Adapter le dispositif réglementaire,
 - ▣ Faire évoluer la culture des agents des services chargés de faire appliquer la réglementation et favoriser une meilleure connaissance du secteur privé et de ses contraintes.
- **Acteurs** :
 - ▣ L'Etat,
 - ▣ Ministères techniques.

4. RISQUES :

- Une négociation trop laxiste de la part de l'Etat peut entraîner un risque de ne pas atteindre les objectifs environnementaux ou sociaux fixés par la réglementation.
- Inégalités entre les entreprises en fonction des interlocuteurs rencontrés.

5. FACTEURS DE SUCCES :

- Une démarche déjà engagée, notamment à travers des réglementations européennes comme la directive relative à la prévention et à la réduction intégrées de la pollution.
- Une attente des entreprises.

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

Education et formation : parties prenantes

7. ILLUSTRATIONS

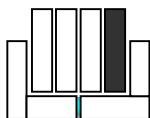
L'exemplarité de la démarche de la directive relative à la prévention et à la réduction intégrées de la pollution (Directive 96/61/CE du 24 septembre 1996, dite directive IPPC) nous a été signalée à plusieurs reprises, notamment dans les pays devant rattraper un retard important et particulièrement les pays candidats à l'adhésion à l'Union Européenne comme la République Tchèque. Cette directive, en rupture avec les pratiques réglementaires précédentes, a été appliquée aux 1500 industriels concernés et a permis un travail de partenariat entre les entreprises, les services techniques de l'Etat, les services de santé et les municipalités pour définir des valeurs limites d'émission en prenant en compte les meilleures techniques disponibles, les caractéristiques techniques de l'installation et les conditions locales de son environnement.

Au Brésil, compte-tenu du décalage important constaté entre la situation des entreprises par rapport au respect de la réglementation, il a été créé en 1998 une nouvelle procédure appelée « engagement de redressement de comportement environnemental » (TAC) proposée aux entreprises non

conformes. Ce processus permet, après une phase de discussion entre les agents de l'organisme d'Etat chargé de faire appliquer la réglementation (FEEMA, voir fiche « Une déclinaison cohérente des politiques aux niveaux sectoriel et local ») et l'entreprise, de passer un accord sur un échéancier de mise en conformité prévoyant les moyens techniques à mettre en place, les objectifs à respecter et le programme de surveillance. Cette procédure est également proposée à des groupes de petites entreprises d'un même secteur d'activité (Ex : potiers) qui signent alors un accord collectif. Cela leur permet de mettre en commun des moyens (par exemple, recrutement d'un ingénieur) pour apporter des solutions (voir fiche « Des synergies sectorielles »).

***Au Portugal,** après une époque où l'administration prenait des décisions réglementaires (abusivement appelées « accords volontaires ») sans concertation, les pratiques ont désormais évolué vers plus de dialogue avec les industriels. Une réflexion est en cours pour simplifier et accélérer le système d'attribution et de réactualisation des licences.*

Portucel, entreprise de pâte à papier, souligne le caractère très positif de l'accord volontaire sur la protection de l'environnement souscrit avec le gouvernement en 1988 et qui a permis de fixer le plan d'investissements et les objectifs sur une période de 5 ans. Le changement de gouvernement a malheureusement remis en cause unilatéralement cet accord.



VISIBILITE LONG TERME DES EVOLUTIONS REGLEMENTAIRES ET FISCALES

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

Les entreprises ont besoin de prédictibilité et de stabilité réglementaire et fiscale pour préparer leurs stratégies à long terme et procéder aux adaptations structurelles de leurs politiques et de leur organisation, afin de se préparer à une compétition internationale.

Cette visibilité doit prendre en compte à la fois les évolutions de la réglementation nationale, mais, surtout, intégrer les répercussions des évolutions européennes.

2. FINALITÉ :

Donner aux entreprises françaises une visibilité prospective leur permettant d'avoir un avantage concurrentiel à long terme.

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

▪ Action :

- ▣ Fournir par le biais de la stratégie nationale du développement durable un cadre de cohérence pérenne et stable,
- ▣ Formaliser les objectifs long terme du législateur dans tous les domaines et associer aux différents projets de lois un calendrier présentant le sens de la loi, les étapes, les échéances datées.

▪ Acteurs :

- ▣ Législateur français et européen

4. RISQUES :

- Evolutions de la situation politique et économique entraînant des changements de caps et de priorités brutaux,
- Capacité du politique à dépasser dans ses raisonnements des échéances purement électorales.

5. FACTEURS DE SUCCES :

- Capacité des entreprises à s'adapter à des évolutions en cours de route,
- Capacité du gouvernement à fixer des lignes directrices claires.

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

Une stratégie nationale claire et partagée

Une participation citoyenne à l'élaboration des lois

Une information accessible et éclairante

Affectation garantie des taxes environnementales aux projets de développement durable

Incitation fiscale à la création de fondations (à caractère développement durable)

Education et formation : parties prenantes

7. ILLUSTRATIONS

En Grande-Bretagne, les objectifs fixés dans la stratégie nationale sont mesurables et prédictibles. Par exemple:

- Augmenter le niveau d'énergie renouvelable à 10% en 2010, 20% en 2020 de la production d'énergie.
- Réduire l'émission du gaz d'effet de serre de 12% selon les exigences du protocole de Kyoto.

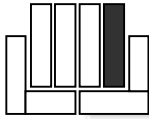
En Pologne, la stratégie nationale fixe les objectifs dans le domaine de la protection de l'environnement jusqu'en 2025 :

- augmenter le pourcentage d'énergie renouvelable jusqu'à 14% en

2020 ;

- réduire les pertes du transport d'énergie de 20% ;
- éliminer la consommation des ressources consacrée au chauffage ayant une efficacité inférieure à 80% ...

Aux USA, un think tank, le Center for a sustainable development milite pour la taxation environnementale, après avoir pu prouver que la connaissance par les entreprises des évolutions à venir leur permettait de s'adapter beaucoup plus vite et même d'anticiper les conséquences d'une nouvelle législation. L'exemple cité concerne l'introduction aux EU de la taxe sur les matières détériorant la couche d'ozone. La loi adoptée en 1989 imposait une taxation du CFC aux producteurs et aux importateurs de CFC à partir de 1990. Cette loi prévoyait un taux croissant annuel : en 1990 il était de \$1,37 par livre et devait atteindre \$5 par livre après 1994. Cette croissance prédictible du taux d'imposition, selon les résultats d'une étude du World Resources Institute a eu un effet incitatif sur l'accélération de la réduction de production de CFC : les producteurs et les utilisateurs de ces matières ont pu planifier leur niveau de production en avance. Ainsi, pendant la première année d'existence de cette taxe, le niveau de production du CFC a été réduit de 700 livres à 440 livres.



L'AFFECTATION GARANTIE DES TAXES ENVIRONNEMENTALES AUX PROJETS DU DEVELOPPEMENT DURABLE

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

La fiscalité environnementale par ses caractéristiques reste plus pénalisante qu'incitative. Le budget de l'Etat est dépendant des revenus de cette fiscalité.

Les entreprises ne voient pas l'utilité de la fiscalité environnementale et la population n'a pas d'image positive de ce type de taxation.

Les ressources collectées par la biais du système de fiscalité actuel visent à alimenter les caisses d'Etat mais pas à réduire les effets négatifs des activités sur l'environnement ou à financer les autres projets du développement durable.

Les orientations gouvernementales récentes voulaient faire de la fiscalité de l'environnement un instrument du financement de la baisse des charges sociales sur les bas salaires, dans le cadre du passage aux 35 heures. Elles apparaissent ainsi perdre leur finalité propre puisque les ressources dégagées sont utilisées à des fins autres que l'environnement, sans avoir systématiquement un effet positif sur le développement économique ou sur l'emploi.

2. FINALITÉ :

Affecter la taxe environnementale à la résolution du problème à l'origine des atteintes à l'environnement.

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

- **Action** : Création de fonds de collecte des taxes environnementales permettant de financer exclusivement des projets dans le domaine concerné

▪ **Acteurs :**

- ▣▶ Parlement en tant qu'organisme adoptant les lois,
- ▣▶ Les ministères et administrations concernés.

4. RISQUES :

- Modification du contexte économique conduisant à ré-allouer ces ressources
- Création de nouvelle taxe pénalisant les entreprises.

5. FACTEURS DE SUCCES :

- La création d'image positive de la fiscalité environnementale visant à résoudre des problèmes existants.

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

Visibilité long terme des évolutions réglementaires et fiscales

7. ILLUSTRATIONS

POLOGNE

Fond National pour la Protection de l'Environnement et le Management de l'Eau

La Pologne avait un héritage catastrophique dans le domaine de la pollution jusqu'aux années 1990.

Depuis 10 ans, la Pologne a engagé les actions pour améliorer la prise en compte de l'environnement avec des résultats encourageants. Les investissements supplémentaires touchent principalement la protection de l'atmosphère et des eaux alors que la protection des sols et la gestion des déchets sont plutôt délaissées.

Une des principales sources de financement dans ce domaine (troisième après les ressources des entreprises et des fonds de cohésion de l'Union Européenne) est constituée par les taxes sur les pollueurs. Les taxes et amendes sont réinjectées au bénéfice de l'environnement (par l'intermédiaire du Fonds national pour la protection de l'environnement et la gestion de l'eau

et des fonds environnementaux et locaux). Le financement est effectué sous forme de subventions et de prêts à taux préférentiel dans le cadre de la politique écologique nationale.



UNE NORMALISATION PERTINENTE ET RECONNUE

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

On observe la multiplication des normes en France et en Europe concernant les différents piliers du développement durable ce qui complique la tâche pour des entreprises de choisir tel ou tel système de certification (surtout concernant le pilier social). Il n'existe pas de consensus entre les entreprises sur la pertinence des normes actuelles.

La France a été victime d'un trop long débat, entre les tenants de la norme ISO 14001 et ceux du système EMAS.

L'élaboration des normes et des indicateurs du développement durable est faite souvent par les experts dans un domaine précis sans prendre en compte les attentes des stakeholders.

La systématisation de ces normes tend même à les décrédibiliser. Leur caractère « obligatoire » pour répondre aux exigences du marché induit progressivement la notion de certificat inamovible.

La procédure de certification est assez lourde, coûteuse (en temps et en moyens financiers) et bureaucratique pour les PME qui se montrent méfiantes vis-à-vis de ces procédures.

2. FINALITÉ :

Elaborer et développer des normes pertinentes, reconnues et adaptées aux tailles des entreprises en collaboration avec les différents stakeholders

Faciliter la diffusion de l'information concernant la certification.

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

- **Action** : Instaurer des groupes de travail constructifs intégrant tous les stakeholders pour l'élaboration des normes :
 - ▣ Créer un système de certification intégrant toutes les

dimensions du développement durable

- ▣ Créer des programmes d'adaptation des systèmes de certification aux tailles des différentes structures ;
- ▣ Mettre en place un contrôle des certificateurs.

■ **Acteurs :**

- ▣ AFNOR et les autres associations nationales de normalisation des pays européens ;
- ▣ Les institutions européennes et internationales de normalisation ;
- ▣ Les organismes certificateurs ;
- ▣ Les organismes de conseil et de contrôle ;
- ▣ Les différents représentants de la société civile ;
- ▣ Les entreprises.

4. RISQUES :

- Elaborer des systèmes de certification complexes, incompréhensibles et lourds ;
- Disperser les efforts des différents participants dans le processus d'élaboration, obtenir des normes trop techniques ou mal adaptées.

5. FACTEURS DE SUCCES :

- assurer le transfert d'information par le biais d'un organisme chargé de centraliser le travail concernant l'élaboration ou l'adaptation des normes, la création des documents rassemblant les informations concernant la certification ;
- adapter ou trouver les critères ou/et la grille d'évaluation correspondant à la structure concernée et au domaine d'action

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

Des synergies sectorielles

Evaluation des engagements volontaires

7. ILLUSTRATIONS

NORVEGE

Programme ECO-LIGHTHOUSE

Le programme ECO-LIGHTHOUSE est un programme sur mesure pour la certification environnementale des PME élaboré en collaboration avec des administrations norvégiennes. Le but de ce programme est de réduire l'impact environnemental des entreprises, de diminuer leurs coûts et d'augmenter leurs bénéfices grâce à leur statut d'entreprise responsable. Les entreprises participant à ce programme obtiennent le certificat. Le programme ECO-LIGHTHOUSE est supporté par le Ministère de l'Environnement norvégien.

Dans le cadre de ce programme (données au 5 février 2003) :

- 455 certificats sont accordés ;*
- 55 critères pour différentes industries sont élaborés ;*
- 175 municipalités ont adhéré au programme.*

Le concept ECO-LIGHTHOUSE est né en 1996, quand Kristiansand avec 6 autres municipalités a été choisie pour participer au programme « SUSTAINABLE COMMUNITIES », le programme pilote Agenda 21 local norvégien. Les autorités municipales ont proposé à neuf entreprises (dans le domaine de l'hôtellerie, de l'alimentation, etc.) de payer le travail d'un conseiller pour effectuer un audit environnemental et pour élaborer le plan (3 ans) de réduction de consommation des ressources et d'impact environnemental.

En retour, les entreprises se sont engagées à mettre en œuvre le plan et à partager leur expérience avec les autres entreprises de leur branche. Basés sur les résultats d'audit, les critères pour la certification sectorielle et locale ont été élaborés.

L'objectif de ce programme est d'aider les PME à faire face aux défis environnementaux. Tous les types de business peuvent utiliser ce programme.

La stratégie principale est de développer de manière systématique des critères spécifiques de certification pour chaque industrie.

Les entreprises sont certifiées si elles ont rempli les exigences du programme.

L'Office National ECO-LIGHTHOUSE est localisé à Kristiansand. Le budget annuel du programme est de 2 millions de couronnes norvégiennes géré par le Ministère de l'Environnement.

L'organisation des participants est la suivante :

- *Le comité national avec 5 représentants suit le programme, approuve les demandes des différentes industries et présente le rapport sur l'exécution du programmes devant le Ministère de l'Environnement. Les membres du comité national sont des représentants des associations nationales (Centre de la Production et Consommation Durable, Confédération Norvégienne du Business et Industrie, Association des Autorités Locales et Régionales, etc.). Le comité est responsable du marketing au niveau national et du développement continu de ce programme y compris l'élaboration et l'approbation des critères d'évaluation selon la branche en collaboration avec les conseillers et représentants municipaux responsables pour la certification.*
- *Les municipalités recrutent les nouvelles entreprises, assignent les conseillers aux entreprises, assurent la communication avec les médias et exercent le contrôle de processus de certification. Les municipalités sont aussi obligées de se soumettre à la procédure de certification. Le représentant du département de l'environnement municipal doit participer à la première réunion avec les entreprises de chaque branche afin d'établir une bonne communication entre municipalité et entreprises.*
- *Les conseillers locaux effectuent l'analyse environnementale qui est organisée sous la forme de groupes de travail comprenant des managers et des employés d'une entreprise.*

Les critères de certification sont développés en collaboration avec des entreprises sélectionnées. Les propositions sont envoyées aux syndicats pour commentaires avant de les présenter devant l'Office National et le comité national pour approbation.



UNE INFORMATION ACCESSIBLE ET ECLAIRANTE

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE :

- L'opinion, encore peu familière du contenu du concept de développement durable, peine à s'orienter, à se déterminer et à participer de manière "éclairée" à ce modèle économique et social;
- Les acteurs du développement durable ont du mal à faire partager les moyens et les objectifs pour atteindre ce modèle.

2. FINALITÉ :

Accompagner chaque acteur de la vie publique et chaque citoyen dans leur changement de positionnement : de l'état passif ou semi-passif à celui d'acteur accompli et résolu du développement durable.

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

- **Actions :**
 - Eclairer les choix des citoyens-consommateurs : cela oblige dans une approche empathique à comprendre son partenaire et, dans une démarche fortement pédagogique et graduelle;
 - Une information compréhensible adaptée à la méthode retenue;
 - Une information accessible : les vecteurs sont de type traditionnel (TV, Internet, presse écrite, radio et audiovisuelle ...) ou alternatif (partenariats nationaux ou locaux, sectoriels ou généralistes) selon le style d'action ou selon la population visée.
- **Acteurs :**
 - L'Etat et les services publics : rôle traditionnel de

régulateur, d'animateur et de caution ;

- ▣ Les entreprises : deviennent graduellement des moteurs dans ce domaine, se substituant à l'Etat dans la fonction d'animateur de réseau ;
- ▣ La société civile : de plus en plus organisée, elle doit améliorer sa représentativité et sa légitimité pour devenir un stakeholder reconnu ;
- ▣ Le consommateur : mieux informé, il adapte ses comportements d'achat selon des problématiques de développement durable ;
- ▣ Le citoyen : point de départ et d'aboutissement de la démarche, acteur central du développement durable, il doit se sentir compris et éclairé pour assumer un rôle actif.

4. RISQUES :

- Incompréhension ou mauvaise interprétation : un manque de clarté du discours, des dissonances, des déviances seraient contre-productives ;
- L'"effet soufflé" : perte de motivation après quelques réussites initiales, découragement, changement de priorité dès que la situation politique, économique ou sociale s'améliore ou, au contraire, se détériore ;
- Mauvaise couverture : mauvaise étude initiale et incapacité à mobiliser certains groupes, acteurs légitimes et/ou déterminants dans le type d'action lancée. Il faut donc compter avec :
 - ◇ des "moteurs" (Etat, fédérations d'entreprises, multinationales, principales associations nationales ...) ;
 - ◇ des "relais" (l'administration, notamment locale, entreprises, mass media, associations locales ...) ;
 - ◇ des acteurs indirects ou du public "cible".
- L'instrumentalisation ou la tentative de manipulation : green washing, mauvaise internalisation des coûts, transfert des coûts

sur le consommateur (par exemple, l'énergie renouvelable dont le surcoût est déplacé sur l'ensemble des clients) ; il y a là une question de crédibilité du relais, de l'information ou de la méthode (agressivité, non respect des règles démocratiques...).

5. FACTEURS DE SUCCES :

- Une coopération "sur-mesure" initiée par les pouvoirs publics via des partenariats ou des contrats (objectifs, échéancier, mesure, sanction) ;
- Des outils et des méthodes adaptés : selon le type ou le niveau d'action ;
- Motiver / impliquer : principe du "devoir d'agir" mis en œuvre à partir de la notion de responsabilité ;
- La crédibilité des acteurs : exemplarité – vertu – sincérité – transparence - fair-play.

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

Des synergies sectorielles

Une implication forte de tout le personnel des entreprises et de l'administration

Des stakeholders coopérant au plan local

Education et formation, parties prenantes du développement durable

Participation citoyenne à l'élaboration des lois

Une visibilité long terme des évolutions réglementaires et fiscales

7. ILLUSTRATIONS

- **Pologne** : mise en ligne sur Internet du travail législatif, y compris les projets de lois ; possibilité pour chaque citoyen de s'exprimer sur les projets ; prise en compte de leurs avis pour élaborer des propositions d'amendements discutées en séance.
- **Norvège** : travail de légitimation par les services publics d'ONG reconnues officiellement partenaires crédibles de l'action publique bénéficiant des moyens adaptés et capables d'assurer une sensibilisation et une information du public.
- **Oscars "Greenwash"** : initiative "en creux" médiatisée des associations Earth International et Corpwash pour "les entreprises les plus menteuses de la terre".
- **Global Compact Learning Forum** : partie intégrante du UN Global Compact créé en juillet 2000 à l'initiative de Koffi Annan, ce forum est ouvert aux stakeholders de la société civile pour accéder à une banque de données – modèles, clés d'entrée, cas concrets, retours d'expérience, conseils, échanges –visant à appuyer une appropriation du développement durable (www.unglobalcompact.org).
- **United Nations Association of Norway** : participe à l'éducation des professeurs des classes secondaires sur les thèmes globaux de l'environnement et du développement – Agenda 21, changement climatique, réduction de la biodiversité, les problèmes du développement, les implications morales et éthiques sur le thème des défis environnementaux ... (www.fn-sambandet.no).
- **Inky Arms et ses éco-détectives norvégiens** : comment, à travers un mélange d'information, d'éveil à la conscience et d'implication dans l'action, devenir un protecteur de l'environnement.
- **University Leaders for a Sustainable Future** : conférence d'universités ou de grandes écoles du monde entier, signataires de la "Déclaration de Talloires", visant à utiliser leur expertise pour explorer et partager les connaissances et les travaux de recherche sur l'état de l'environnement mondial, sur l'impact de la croissance de la population et de l'économie sur l'environnement et sur les stratégies pour le futur .
- **ERM – Environmental Resources Management** : entreprise britannique de conseil qui a pour devise "fournir des solutions durables dans un monde plus compétitif" et qui, entre autres activités,

prend le relais de l'administration pour commenter les textes réglementaires, souvent touffus et complexes, et les mettre à la portée des utilisateurs potentiels (gros travail pédagogique sur le nouveau Integrated Product Policy – IPP- de la Commission Européenne ou le Integrated Pollution Prevention Control – IPPC).

- **Projet SIGMA (Royaume-Uni)** œuvre à dépasser les buts et les objectifs du développement durable en entretenant un vaste réseau de stakeholders. A titre d'illustration de ses approches alternatives de la conduite du changement, il propose, dans le domaine du transport, de passer d'une réflexion axée sur le produit – la voiture - à une réflexion plus globalisante autour du concept de mobilité.



UNE PARTICIPATION CITOYENNE A L'ELABORATION DES LOIS

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

La possibilité donnée à un citoyen de s'exprimer sur les lois ou sur tout texte à caractère législatif est très faible en France.

Ce principe de communication est très peu utilisé en règle général ; on peut citer à titre d'exception le cas de l'AFNOR qui a donné la possibilité, aux personnes intéressées, de réagir sur internet à son nouveau système de normes.

2. FINALITÉ :

Donner à chaque citoyen la possibilité de réagir à l'élaboration des lois et de suivre en continu leurs évolutions

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

- **Action 1:** consultation des projets de lois ou de tout texte législatif sur internet
 - Permettre à chaque citoyen de poser les questions sur les textes législatifs.
- **Acteurs de l'action n°1:**
 - Citoyen, Assemblée nationale
- **Action 2:** donner la possibilité à chaque citoyen de réagir aux travaux des Instances Participatives Nationale et Locale
- **Acteurs de l'action n°2:**
 - Citoyen, Instances Participatives Nationale et Locale, stakeholders

4. RISQUES :

- Les citoyens ne sont pas intéressés par ce type de communication
- Les citoyens ont réagi par internet à des projets de lois et n'ont pas eu de retours
- Les réactions des citoyens restent sans incidence sur les projets de lois
- Les réactions des citoyens sont trop nombreuses et les personnes en charge des réponses sont rapidement débordées

5. FACTEURS DE SUCCES :

- L'utilisation d'internet qui est intégrée dans notre quotidien
- La possibilité donnée à chacun de « modifier » un projet de loi : valorisation et participation à la vie citoyenne

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

Une information accessible et éclairante

Une déclinaison cohérente des politiques aux niveaux sectoriel et local

Stakeholders coopérant au plan local

Forum de partage des bonnes pratiques

Une stratégie nationale claire et partagée

Des partenariats ONG/Entreprises

Education et formation : parties prenantes

Une visibilité long terme des évolutions réglementaires et fiscales

7. ILLUSTRATIONS

En Angleterre, chaque ministère diffuse son Plan Développement Durable sur internet pour que chaque citoyen puisse prendre connaissance du document et réagir

En Pologne, il existe une commission tripartite (associant employeurs, syndicats et organisations publiques) chargée de travailler à l'élaboration de nouveaux textes juridiques en faveur du développement durable (y compris les textes constitutionnels). Cette commission donne également un avis sur les budgets correspondants. Cette initiative permet de renforcer le caractère participatif de l'élaboration des textes de lois ayant trait au développement durable.

Mise en ligne sur Internet du travail législatif, y compris les projets de lois ; possibilité pour chaque citoyen de s'exprimer sur les projets. Prise en compte de leurs avis pour élaborer des propositions d'amendements discutées en séance.

Les travaux de la commission sont relayés par la possibilité d'organiser des consultations publiques (sur internet) des projets de lois élaborés, rendant possible une intervention populaire



DES AGENCES DE NOTATION INCONTESTABLES

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

L'acquisition des certifications existantes sur le marché ne permet pas de garantir un niveau de prise en compte des attentes des stakeholders suffisant, l'audit se situant exclusivement au cœur de l'entreprise.

Il n'existe pas de méthodologie fiable et de référentiel commun pour la notation par les agences de rating social et sociétal et l'indépendance de ces agences vis-à-vis des entreprises clients n'est pas toujours parfait. L'exercice de notation des entreprises est parfois à la frontière entre le simple diagnostic et la préconisation des solutions. Les agences de notation sont souvent des conseillers des entreprises dans ce domaine ce qui crée un problème de crédibilité de notation.

L'aspect vertueux de la boucle d'amélioration - clef de voûte de ce type de démarche - n'est pas démontré. Les services de l'Etat n'accordent pas plus de crédibilité aux entreprises certifiées qu'aux autres qui n'ont donc pas – ou pas encore - démontré les progrès accomplis.

2. FINALITÉ :

Donner confiance pour donner du sens aux actions en « labellisant » l'entreprise au regard de ses réponses réelles et effectives aux attentes des parties prenantes.

Donner aux agences de notation une vraie dimension transverse et reconnue par toutes les parties prenantes.

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

- **Action** : associer les parties prenantes au développement de technologie de notation (pouvoirs publics locaux, syndicats, associations locales, ONG,...). Agréer des agences de rating social et sociétal pour juger :

- du degré de perception de l'entreprise des attentes dont elle est l'objet et des moyens qu'elle met en œuvre pour

- les collecter,
- ▣▣▣▣ de la qualité des réponses apportées aux attentes détectées et de la satisfaction des demandeurs

- **Acteurs :**

- ▣▣▣▣ les organismes certificateurs
- ▣▣▣▣ les entreprises,
- ▣▣▣▣ les administrations et les pouvoirs publics

4. RISQUES :

- Mettre en place un système complexe et ingérable qui ne contribuerait pas à crédibiliser les entreprises et qui, au contraire, les dissuaderait de s'engager dans ce type de démarches.
- Risques de déviance : l'entreprise « achète » les témoignages à l'interne ou l'externe.

5. FACTEURS DE SUCCES :

- Volonté de voir s'instaurer un nouveau type de dialogue et de groupes de travail constructifs au plus près du terrain.
- Voir, au plus près du terrain, la déclinaison concrète, rapide et efficace d'actions décelées par ce type de démarche et ainsi, très vite, crédibiliser ce fonctionnement.

6. FICHES EN INTERFACE

Des synergies sectorielles
Des partenariats ONG/entreprises
Evaluation des engagements volontaires
Benchmarking par branche



DES PARTENARIATS ONG - ENTREPRISES

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

Les entreprises et la société civile ne travaillent pas naturellement de façon concertée. Si quelques rares « partenariats » existent entre ONG et entreprises, ils relèvent souvent plus d'une recherche de caution morale pour l'entreprise et, en corollaire, mettent souvent à mal la crédibilité de l'ONG concernée.

En tout état de cause, il n'existe pas aujourd'hui en France beaucoup de partenariats « à risque » qui permettraient de crédibiliser les pratiques de l'entreprise en les soumettant volontairement à l'œil le plus critique.

2. FINALITÉ :

Crédibiliser les pratiques de l'entreprise par le développement d'un droit de regard volontaire d'ONG en :

- rapprochant des stakeholders ayant des intérêts communs en dépit de leur divergence initiale de points de vue,
- favorisant ce nouveau type de dialogue et donc l'émergence de concepts innovants,
- orientant ce droit de regard sur les thèmes et les situations à risques.

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

- **Action** : développer des partenariats avec des ONG reconnues et parfois contestataires sur les domaines sensibles de l'entreprise pour :
 - Instaurer un droit de regard objectif de la société civile via les ONG sur les pratiques réelles de l'entreprise,
 - S'exposer afin de donner confiance et donner du sens aux politiques de développement durable des entreprises.

- **Acteurs :**

- ▣ Les entreprises qui doivent envisager ce type de partenariats en toute transparence, en mesurant et acceptant les risques,
- ▣ Les ONG qui s'impliquent ainsi avec l'entreprise, et pas seulement contre elle, sur un sujet donné,
- ▣ Les autres représentants de la société civile dont l'opinion finale crédibilisera ces volontés de réelles démonstrations de bonne conduite.

4. RISQUES :

- Légitimité des ONG à garder une approche critique mais cependant constructive pour l'entreprise.
- Crédibilité des entreprises à faire autre chose qu'un acte de communication et à réellement se mettre en danger.

5. FACTEURS DE SUCCES :

- Une réelle attente de l'opinion publique d'avoir des preuves crédibles des comportements des entreprises.
- Un dialogue entre stakeholders qui se développent dans différentes instances (Charte de l'Environnement, ...) et qui mettent en relief l'existence d'intérêts communs.
- Rendre concret le concept de développement durable.

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

Benchmarking par branche
Agences de notation incontestables
Forums de partage des bonnes pratiques
Evaluation des engagements volontaires
Une participation citoyenne à l'élaboration des lois

7. ILLUSTRATIONS

NORVEGE

Partenariat Norske Hydro – Amnesty International Norway

Dans le cadre de la formation du personnel dans le domaine des droits de l'homme, Norske Hydro a conclu un accord annuel avec Amnesty International Norway.

Pour l'entreprise, l'objectif de cet accord est de devenir responsable dans la protection et la promotion des droits de l'homme. L'ONG bénéficie de la présence et de l'influence de l'entreprise afin d'appuyer ses démarches dans des pays en développement notamment.

Ce partenariat est révocable à tout moment et l'ONG se réserve le droit de réaliser des contrôles inopinés sur le terrain afin de juger par elle-même de la mise en pratique des principes affichés par l'entreprise.



BENCHMARKING PAR BRANCHE

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

La multiplication des normes et le fait que la concurrence pousse à les appliquer ne crédibilisent ni les pratiques de l'entreprise dans le cadre du développement durable, ni les normes elles-mêmes.

L'utilisation des normes s'apparente aujourd'hui à l'obtention d'un label qui permet mal en réalité de juger des efforts réellement mis en œuvre et de comparer les entreprises d'un même secteur entre elles.

2. FINALITÉ :

Mettre en place un benchmarking par branche sur la base d'indicateurs de référence afin de pouvoir comparer les entreprises d'un même secteur - et ainsi mettre en avant les meilleures pratiques - et de mesurer de façon concrète les progrès accomplis.

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

- **Action** : Développer un benchmarking avec des indicateurs de référence établis et partagés dans une même branche d'activités en développant des outils du type :
 - Echelle de « notation radar »
 - Retour d'expérience.
- **Acteurs** :
 - Les entreprises dans le cadre d'une démarche volontaire,
 - Les regroupements d'entreprises par secteurs d'activités afin de garantir la prise en compte des entreprises de différentes tailles,
 - Les agences de notation dans le pilotage et le développement de ces outils,
 - La recherche universitaire.

4. RISQUES :

- Développer une multitude de cadres de référence manquant de cohérence entre eux.
- Développer un ou des outils trop lourds ne s'adaptant pas au final à l'évolution des marchés.

5. FACTEURS DE SUCCES :

- Crédibiliser et mettre en avant les bonnes pratiques et donc l'entreprise concernée au détriment des mauvaises.
- Ces benchmarkings pourraient constituer des « preuves » auprès des organismes certificateurs et ainsi apporter plus de crédits aux normes existantes.

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

Evaluation des engagements volontaires

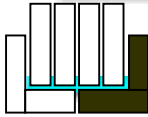
Agences de notation incontestables

Normalisation pertinente et reconnue

Des partenariats ONG/Entreprises

7. ILLUSTRATIONS

*Exemple de « notation radar » au **Brésil** mise en place par branche d'activités par des universitaires. Cette notation est établie à partir d'un questionnaire balayant un grand nombre de critères liés au développement durable. Ce document, anonyme, est disponible sur internet et permet à chaque acteur de se positionner par rapport au benchmark de sa branche.*



L'EVALUATION DES ENGAGEMENTS VOLONTAIRES

1. RAPPEL DES BASES DU DIAGNOSTIC FRANCE

S'il faut se réjouir du développement des engagements volontaires, on ne saurait s'en contenter : le discours vertueux n'est en soi pas gage de pratique vertueuse. Mais il est vrai qu'il existe de nombreux exemples de réussite en dehors de toute contrainte (phosphates dans les lessives, recyclage des pièces automobiles...)

2. FINALITÉ :

Donner aux engagements volontaires une crédibilité et une lisibilité, gages d'une évolution constructive en faveur du développement durable, tout en neutralisant les tentations de mauvaise foi.

3. CONTENU DE L'ACTION ET ACTEURS CONTRIBUTEURS :

■ Actions :

- Mettre sur pied des systèmes de certification ou de validation des engagements, en associant des organismes certificateurs ou des cabinets d'expertise et des organismes publics
- Désigner au sein des administrations compétentes des agents ou des structures chargés de recenser les différentes démarches et de les orienter
- A tout le moins, créer un lieu d'échange et de concertation sur les critères pris en compte et leur pertinence

■ Acteurs :

- ▣ Administrations
- ▣ Entreprises
- ▣ Organismes certificateurs et cabinets d'expertise, Société française d'évaluation¹³, organismes publics

4. RISQUES :

- Réticences des entreprises qui pourraient considérer cela comme une inadmissible ingérence
- Manque d'expertise indépendante

5. FACTEURS DE SUCCES :

- Volonté des entreprises d'éliminer les distorsions de concurrence résultant des arguments fallacieux dans la compétition.
- Développement généralisé d'une évaluation performante et systématique de l'action publique comme le suggèrent la loi organique relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001 et les réflexions autour du rôle de l'Etat et du statut des fonctionnaires.

6. FICHES ACTIONS EN INTERFACE

Des agences de notation incontestables
Des partenariats ONG/entreprises
Forum de partage des bonnes pratiques
Benchmarking par branche

¹³ <http://sfe.asso.fr/> ; deux journées de travail sont prévues à Limoges les 4 et 5 juin 2003 autour du thème « évaluation et développement durable ».

7. ILLUSTRATIONS

En République Tchèque, il a été souligné le manque de reconnaissance par les pouvoirs publics des efforts faits par les industriels. Bien plus, en matière de recyclage des emballages, non contentes de s'exposer auprès d'un public suspicieux, les entreprises qui s'étaient lancées dans de telles initiatives se sont seules vues faire l'objet de contrôles, les autres (70%) étant laissées « de côté ».

Il a donc été suggéré que les administrations se dotent, en sus de leur casquette de « gendarme » d'outils de validation visant à prouver la bonne foi des industriels.

Les initiatives de l'UNEP et de « Global reporting initiative » oeuvrent dans le sens d'une plus grande transparence des entreprises et d'une évaluation de leur progrès en matière de développement durable: les lignes directrices ont ainsi été revues en 2001 sur la base du retour d'expérience de 31 compagnies internationales¹⁴.

En France, un prix du meilleur rapport environnemental¹⁵ a été créé, qui permet d'améliorer progressivement la qualité desdits rapports. Il a d'ailleurs été décerné le 13 novembre 2002 par Madame T. SAIFI à Renault et Suez, dans une liste de 73 entreprises françaises.

A l'inverse, certaines entreprises ont pu être accusées de faire grand cas de réductions induites en réalité par des changements d'outils de production intervenus pour des raisons purement financières.

¹⁴ www.globalreporting.org

¹⁵ www.entreprise-progres.net/Prix_2002

CONCLUSION

La plupart des objectifs du développement durable peuvent paraître contradictoires à court terme et complexes à mettre en œuvre.

Les défis du développement sont cependant de plus en plus importants dans un monde très peuplé et caractérisé par de grandes inégalités sociales. Nos systèmes écologiques et économiques sont interconnectés, et la croissance “débridée” entraîne des conséquences à présent mesurables (changements climatiques, pollution atmosphérique...) et critiques. De nombreuses catastrophes écologiques ou sociales ont durablement marqué les esprits (inondations en Europe, marées noires, plans sociaux aux conséquences humaines dramatiques...).

L'inaction n'est plus une option et il est urgent de trouver des voies efficaces et des moyens innovants pour responsabiliser les comportements collectifs et individuels : le changement des politiques et des pratiques à tous les niveaux (individuel, économique, social, institutionnel...) est désormais urgent et indispensable.

D'ores et déjà, en France et dans la plupart des pays, les actions et initiatives en faveur du développement durable se multiplient. Développement des normes et labels sociaux et environnementaux, Agendas 21, lois et taxes environnementales, réseaux d'entreprises autour de bonnes pratiques, recherche et développement, campagnes de sensibilisation de nombreuses ONG, volonté politique affichée se traduisent par des modifications de structures administratives, un développement des structures d'entreprise et des métiers en charge du développement durable, des investissements socialement et écologiquement responsables, des colloques internationaux ...

Cette actualité a trouvé son point d'orgue en 2002, année anniversaire des 10 ans du sommet de Rio et année marquée par le sommet de Johannesburg.

Il reste qu'au-delà des discours et des initiatives remarquables qui demeurent essentiellement fondées sur le volontariat, la transposition de ces principes au monde de l'entreprise et des administrations, de manière très

concrète et opératoire, ne se fait qu'avec lenteur et manque d'ampleur en France, principalement en raison d'interrelations aujourd'hui insuffisantes.

Des barrières subsistent entre ces deux partenaires, et au sein même des administrations et des entreprises, autour du contenu concret de pratiques de développement durable. Cet état de fait est non seulement dû à une tradition nationale de cloisonnement, mais aussi à des lacunes au niveau des outils et supports méthodologiques, au niveau d'information insuffisant des différentes parties prenantes, à la complexité des enjeux de la problématique et aux conflits d'intérêt apparents entre les contraintes du court terme et les défis du long terme.

Il existe donc là d'importantes marges de progrès :

- responsabiliser les acteurs pour renforcer les motivations d'action et trouver des convergences d'intérêt ;
- favoriser les échanges pour accélérer les progrès et les rendre cohérents, plus clairs donc plus efficaces ;
- contribuer à l'amélioration des outils et des méthodologies reconnues favorisant les pratiques de développement durable.

Les exemples rencontrés en France et à l'étranger par la Mission FNEP 2002 – 2003 nous ont permis d'identifier six axes majeurs d'amélioration :

- placer le développement durable au cœur de l'action publique
- s'inscrire au cœur des problématiques terrain
- favoriser l'émergence d'un marché du développement durable
- optimiser les mécanismes d'incitation et de régulation
- devenir acteur responsable du développement durable
- mesurer la performance pour crédibiliser les pratiques

L'ambition de notre étude a consisté à identifier des pistes de progrès, opératoires à l'étranger, et transposables en France. Il appartient

cependant aux différents stakeholders concernés de s'en saisir et de décliner ces pistes de progrès en fonction de leurs problématiques propres.

Cette déclinaison doit en tout état de cause être soutenue par une volonté politique sans faille, ne se réduisant pas au seul périmètre français, appuyant le nécessaire changement de perspective, sous-tendu par une responsabilité individuelle et collective.

Citons pour illustrer cette volonté politique de changement et de responsabilisation le Président Jacques Chirac : *« Il y a péril en la demeure. Il est urgent qu'une autre logique s'impose, une logique de solidarité avec le futur, une logique de l'intérêt collectif, une logique portée par une vraie volonté politique, celle du développement durable. Cette ambition est au cœur du projet politique que je propose aux Français. C'est le combat de la responsabilité et de l'éthique. »*

Pour mobiliser l'Etat et la société civile, au-delà de la volonté politique, il sera nécessaire que les stakeholders mettent en œuvre des actions concrètes se traduisant par des résultats opératoires à court terme qui supposent une action conjointe des entreprises et des administrations et qui, en retour, renforceront la qualité de leurs relations. Ces « victoires rapides » doivent permettre de lancer une dynamique et un cercle vertueux de réussite et d'amélioration permanente. Toute l'ambition de ce rapport a consisté à identifier des pistes d'action permettant d'obtenir ces « victoires rapides » mobilisatrices.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Ethique et développement durable : quelles nouvelles responsabilités pour l'entreprise ? (cercle d'éthique des affaires, N°16, avril 2002).
- « *European SMEs and social and environmental responsibility* », Observatory of European SMEs 2002/No 4
- Global Reporting Initiative and The Global Compact
- Greening Industry, New Roles for Communities, Markets and Governments, Banque Mondiale, 2000
- Guide pratique de l'environnement à l'usage des PME – PMI éditions 2002, editoo.com
- La revue de la Confédération française démocratique du Travail : Développement durable, une responsabilité partagée, février 2002.
- Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise, novembre 2001, éditions d'Organisation (Geneviève Féron, Charles-Henri d'Arcimoles, Pascal Bello, Najib Sassenou)
- Le développement durable, un benchmark des meilleures pratiques françaises et Nord Américaines, Edition 2002 Les Echos Etudes (Olivier Dubigeon)
- Les approches territoriales et sociales du développement durable (Jacques Theys)
- Les Cahiers Qualité Management : développement durable, le challenge du XXIème siècle pour les entreprises (Institut Qualité et Management)
- Livre Vert de la Commission européenne « *Promouvoir un cadre européen pour la Responsabilité Sociale de Entreprises* » et réponses apportées lors de la consultation (partenaires sociaux européens, ORSE, cabinets de consultants, Suez, France Telecom...)
- Principes directeurs pour le développement territorial durable du continent européen
- « *Realising the Global Deal : What can cross-sectoral collaborations deliver ?* » The International Institute for Environment and Development, 2002

- Stumbling toward sustainability (John C. Dernbach)
- « *Sustainable Governance – Institutional and procedural aspects of sustainability* », European Consultative Forum on the Environment and Sustainable Development, 2000

RAPPORTS, DISCOURS ET CONFERENCES

- AFNOR : référentiel de bonnes pratiques : prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises
- Best in test ? Benchmarking conditions for competitiveness and economic growth (Norway)
- Brochures du WBCSD
- Conclusions de la Présidence du conseil européen de Barcelone, mars 2002
- Conclusions de la Conférence de Bali
- Développement durable : les grandes questions – OCDE 2001
- Développement durable : quelles politiques ? – OCDE 2001
- Discours de Jacques Chirac sur l'environnement – Avranches - 18 mars 2002
- Environnement et Développement, l'enjeu pour la France, rapport de Laurence Tubiana au Premier Ministre, 1997
- Framework for sustainable development on the government estate
- *Gouvernance Mondiale*, Rapport de synthèse de Pierre Jacquet, Jean Pisani-Ferry et Laurence Tubiana, Conseil d'analyse économique, 2001
- « *Les biotechnologies au service de la durabilité industrielle* », Rapport de l'OCDE, 2001
- « *Les entreprises sont-elles prêtes à sauver la planète ?* » Article paru dans *Le Monde* du 7 juin 2002
- *Local Agenda 21 in Nordic Countries – National Strategies and local status*. Report N°1/03, University of Oslo, 2003 (Ingrid T. Norland, Trygve Bjørnaes, Frans Coenen)
- *Mieux maîtriser le risque pénal en matière d'environnement* (Guy Pallaruelo), rapport au nom de la commission juridique, de la

commission du commerce extérieur et de la commission de l'aménagement régional, de l'environnement, du tourisme et des transports, CCIP, 7 mars 2002

- « *Mining, Minerals and Sustainable Development* », Project Draft Report for Comment, IIED/WBCSD, March 2002
- *Pour un développement durable : propositions de la CCIP pour l'environnement (janvier 2001)*
- *Pour une responsabilité civile environnementale mesurée et équitable* (Guy Pallaruelo), réaction à la proposition de directive européenne sur la responsabilité environnementale en vue de la prévention et de la réparation des dommages environnementaux, rapport au nom de la commission juridique, de la commission du commerce extérieur et de la commission de l'aménagement régional, de l'environnement, du tourisme et des transports, CCIP, 11 juillet 2002
- Présentation du rapport provisoire 2003 de la Banque Mondiale, le 12 décembre 2001
- Proposition pour une stratégie nationale de développement durable, contribution du gouvernement français, MATE, mars 2002
- Rapport de la Commission « *L'écotechnologie au service du développement durable* », mars 2002
- Sixième Programme communautaire d'actions pour l'environnement « *Environnement 2010 : notre avenir, notre choix* », 2001
- Sustainable development in government : first annual report, part 1, summary 2002
- 30^{ème} forum d'Iéna du conseil économique et social : éthique et développement durable, 4 octobre 2001.
- UNEP Reports « *Industry as a partner for sustainable development* » : Fertilizer, Finance and Insurance, Food and Drinks, ...,
- White paper on environmental liability, Brussels, 9.2.200, COM (2000)

SITES INTERNET

- Site Internet de l'AFNOR
- Site Internet Agora 21
- Site Internet les échos

- Site Internet du Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, et notamment 20 fiches sur le développement durable
- <http://rapportenvironnement.free.fr> : 50 rapports environnementaux en ligne
- www.basd-action.net : business action for sustainable development
- association norvégienne affiliée aux Nations Unies
- www.riotinto.com
- www.projectsigma.com
- www.fn-sambandet.no
- www.ulsf.org
- blekkulf@online.no
- www.ghe@ermuk.com
- dkw@ermuk.com
- <http://www.indek.kth.se/csm>
- <http://www.sussex.ac.uk/spru/environment/research/indicator/FinalReport.PDF>
- <http://www.premier-ministre.gouv.fr>
- <http://www.rprogress.org>
- www.wupperinst.org

**CONTACTS PRIS PAR LA
MISSION**

FRANCE

François DEMARCQ, Directeur général
Valérie MARTIN, Chargée des relations avec les élus
ADEME
PARIS

Geneviève FERONE, Directrice générale
ARESE
FONTAINEBLEAU AVON

Pierre BOBE, Délégué à l'Energie, à
l'Environnement et au Développement Durable
CFDT
PARIS

Jean-Pierre BOURDIER, Directeur du Développement Durable
EDF
PARIS

Jean-Pierre PIOLLAT, Directeur Marketing
GDF
PARIS

Bruno REBELLE, Directeur général exécutif
GREENPEACE France
PARIS

Christopher BOYD, Senior V.P. Environment & Public Affairs
LAFARGE
PARIS

Henri DENIAUD, Ministre plénipotentiaire, Chargé de mission auprès du
Directeur des affaires économiques et financières
MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES
PARIS

Francis COMBROUZE, Directeur de la Prévention des Pollutions et des
Risques
*MINISTERE DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET DE
L'ENVIRONNEMENT*
PARIS

Dominique DRON,
MISSION INTERMINISTERIELLE A L'EFFET DE SERRE
PARIS

François FATOUX, Délégué Général
ORSE
PARIS

Jean-Marc LEPEU, Directeur direction des relations extérieures
RENAULT
BOULOGNE BILLANCOURT

Didier GAUTHIER, Directeur environnement, hygiène et sécurité
SAINT-GOBAIN
PARIS

Alain PESSON, DIGIP - bureau 108
SECRETARIAT D'ETAT A L'INDUSTRIE
PARIS

Thierry CHAMBOLLE, Directeur délégué
SUEZ
PARIS

Bernard TRAMIER, Directeur de la direction environnement et sécurité
TOTAL FINA ELF
PARIS

Jean-Claude MAHIAS, Directeur associé
Bertrand DESMIER, Directeur associé
NUAGESBLANCS
PARIS

Jean-François THIBOUS, Conseiller Affaires économiques et sociales
SECRETARIAT D'ETAT AU DEVELOPPEMENT DURABLE
MINISTERE DE L'ECOLOGIE ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE
PARIS

BRESIL

Daniela de Avilez DEMORO, Relações Governamentais e Institucionais
MICHELIN
RIO DE JANEIRO

Maury SADDY, Environment and Sustained Development Director
FEDERATION OF INDUSTRIES OF THE STATE OF RIO DE JANEIRO
RIO DE JANEIRO

Ayrton XEREZ, Secretario
*PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO – SECRETARIA
MUNICIPAL DE MEIO AMBIENTE*
RIO DE JANEIRO

Paulo PIZAO, Director
AGENCIA RIO CEDAM
RIO DE JANEIRO

Marilene Ramos M.Dos Santos, Professora
EPABE – FONDATION GETULIO VARGAS
RIO DE JANEIRO

Osavaldo Luis Gonçalves QUELHAS, Coordenator
Cid ALLEDI, Gerente de Apoio Técnico Científico
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – LATEC
RIO DE JANEIRO

Marcia C.RIBEIRO, Directora Executiva
Neuriel A.O.FILHO, Serviço Commercial
Leila Bumachar
CAMARA DE COMMERCIO FRANÇA-BRASIL
RIO DE JANEIRO

Isaura Maria De Rezende Lopes FRONDIZI, Manager - Presidency Planning
Area Environment and Natural Ressources Manager
Ronaldo Vianna Da SILVEIRA, Engineer - Planning Area Environment and
Natural Ressources

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL
RIO DE JANEIRO

Francisco P. LEME, Director de Projetos Especiais e Meio Ambiente
LAFARGE
VILA OLIMPIA

Marcio Andre Pontes TEIXEIRA, Advisor
INPI
RIO DE JANEIRO

Magaly Tania Dias De ALBUQUERQUE
Karen OLIVEIRA
CNI
RIO DE JANEIRO

Carlos A. Dos S. VICTAL, Executive Assistant
IBP INSTITUTO BRASILEIRO DE PETROLEO E GAS
RIO DE JANEIRO

Luis Cesar STANO, Sustainable Development Coordinator
PETROLEO BRASILEIRO S.A.
PETROBRAS
RIO DE JANEIRO

Fernando ALMEIDA, Presidente Executivo
CONSEHLO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL
RIO DE JANEIRO

Mauricio José Lima REIS, Director Do Departamento De Gestao Ambiental E Territorial
COMPANHIA VALE DO RIO DOCE
RIO DE JANEIRO

Rodrigo BETHLEM, Vereador Lider Do PV
CAMARA MUNICIPAL DO RIO DE JANEIRO
RIO DE JANEIRO

CHINE

Chen KUINING, President
PUDONG EPRESS
SHANGAI

Robert LAI, Vice President
NATIONAL SOFTWARE INDUSTRY BASE
SHANGAI

Kai DUEBBERT, International Sales and Project Management
HANSA LUFTBILD SHANGAI INTA Information Technology Co.,Ltd
SHANGAI

Xu JIAN-GANG, President
CHINA NATIONAL PUBLICATIONS IMPORT- EXPORT -
CORPORATION SHANGAI BRANCH
SHANGAI

Zhang JIAN FANG, Vice-President
JiangSu qidong C.P.P.C.C. Minister of the United Front Organization of
Qidong C.C.P.
QIDONG JIANGSU

He PINJING, Director Ph. D Professor
TONGJI UNIVERSITY INSTITUTE OF WASTE TREATMENT AND
RECLAMATION - College of Environmental Science and Engineering
SHANGAI

Wu DONGYING, Vice-Director
Sheng GENG HONG, Deputy Manager
Shangai BAOSTEEL Group Co. Strategy Research Dept.
SHANGAI

Yang ZHE QING, Deputy Director
SCIENCE AND TECHNOLOGY COMMISSION OF SHANGAI
MUNICIPALITY DEPARTMENT OF INTERNATIONAL COOPERATION
SHANGAI

Patrick CHEN, Vice General Manager
JIANGSU LINYANG ELECTRONICS Co., Ltd.
QIDONG CITY JIANGSU

ETATS-UNIS

Paul ENGELSTAD, Program Officer Office of International Visitors
Lesley KILP, Program Associate
US DEPARTMENT OF STATE
WASHINGTON

Dale MEDEARIS, International Urban Program Manager
ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY (Office of International Activities)
WASHINGTON

Alexandra THORNTON, Executive Director
Andrew HOERNER, Research Director
CENTER FOR A SUSTAINABLE ECONOMY
WASHINGTON

Mark HOPKINS, Vice Président
Kara Saul RINALDI, Deputy Policy Director
Kevin P. JAMES, Program Manager Sustainable Cities
ALLIANCE TO SAVE ENERGY
WASHINGTON

John SIMON, Deputy Assistant Administrator
Steven K. GALE, Senior Analyst
UNITED STATE AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
WASHINGTON

Wynn CALDER, Associate Director
UNIVERSITY LEADERS FOR A SUSTAINABLE FUTURE
WASHINGTON

Judith SYMONDS, Executive Director
FUTURE HARVEST
WASHINGTON

Manuel M. LANTIN, Science Adviser
CONSULTATIVE GROUP ON INTERNATIONAL AGRICULTURAL RESEARCH
WASHINGTON

Scott SITZER, Director, Coal and Electric Power Division
ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION
WASHINGTON

Michel GELOBTER, Executive Director
REDEFINING PROGRESS
OAKLAND

Gregory F HUGER, Director, Corporate Responsibility
Laurie REGELBRUGGE, Manager, Unocal Fondation
UNOCAL
WASHINGTON

Carmen ESS, Program Officer International Visitor Program
US DEPARTMENT OF STATE
NEW YORK

Steven G. BRANT, Founder and Principal
TRIMTAB MANAGEMENT SYSTEMS
NEW YORK

Norine KENNEDY, Vice President Environmental Affairs
Adam B. GREENE, Director Environmental Affairs Corporate
Responsability
UNITED STATES COUNCIL FOR INTERNATIONAL BUSINESS
NEW YORK

Denise O'BRIEN, Economic Affairs Officer Global Compact
UNITED NATIONS
NEW YORK

John F. MIZROCH, President and CEO
James G. VERAS, Executive Vice President
Deirdre WILSON, Director, Corporate Programs
WORLD ENVIRONMENT CENTER
NEW YORK

GRANDE-BRETAGNE

Alain GAUGRIS, Economic Section, Deputy Commercial Attaché
FRENCH EMBASSY
LONDRES

Peter EGGLESTON, Environmental Policy Advisor
Tom BURKE, Group Co-ordinator for Sustainable Development
RIO TINTO PLC
LONDRES

Philip DALE, Deputy Secretary and Work Program Manager
SUSTAINABLE DEVELOPMENT COMMISSION
LONDRES

Helen LEGGETT, Head of the Sustainable Development Unit
Richard BREWIN, Sustainable Development in Government Team
David LINDSEY, Member of SDU4
Bob RYDER, Head of the Environment Business and Consumers Division
DEPARTMENT FOR ENVIRONMENT, FOOD AND RURAL AFFAIRS
(DEFRA)
LONDRES

David COURTNAGE, Head of Public Affairs
Helen LO, Head of UK Social and Environment
UNILEVER PLC
LONDRES

Peter MATHER, Vice-President External Affairs
Derot KIRK, Special Adviser
BRITISH PETROLEUM PLC
LONDRES

Peter ROWLEY, International Sales Director
Anthony WRIGHT, Senior Consultant
Michael CUPIT, Senior Consultant
Jeanette BAARTMAN, Senior Consultant,
Peter WALSH, Partner
ENVIRONMENTAL RESSOURCE MANAGEMENT (ERM)
LONDRES

David ORD, Environmental Manager
BG GROUP PLC
LONDRES

Daniel BIANCHINI, Sustainable Development Group
SHELL INTERNATIONAL PLC
LONDRES

Dr Chris ANASTASI, Senior Environmental Manager
Stuart WOODINGS, Analyst
BRITISH ENERGY PLC
LONDRES

Mark BARTHEL, Head of Sustainability Group
Rosalind Oakley, Project Director for the SIGMA Project
BRITISH STANDARDS INSTITUTION
LONDRES

Edward BICKHAM, Executive Vice-President, External Affairs
ANGLO-AMERICAN PLC
LONDRES

David MIDDLETON, Chief Executive
*BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT –
NORTH SEA REGION*
BIRMINGHAM

Peter LAYBOURN, Director
ENVIRONMENTAL BUSINESS COMMUNICATIONS LTD
BIRMINGHAM

Duncan MACARDLE, Marketing Executive
Sue PAINTING, Environmental Manager
John FIRTH, Strategic Planning Manager
Charlotte HARPER
SEVERN TRENT INTERNATIONAL LTD
BIRMINGHAM

Bill KYTE
Head of Sustainable Development Unit
POWERGEN PLC, BIRMINGHAM

NORVEGE

Geir WESTGAARD, Vice-Président
STATOIL ASA
STAVANGER

Lasse NORD, Vice-Président, Climat et Environnement
Camilla Nyhuus CHRISTENSEN, Corporate Social Responsibility
Kirsten Marrethe HOVI, Corporate Human Resources
NORSKE HYDRO ASA
OSLO

Carlos JOLY, Vice-Président
Elin Merete MYRMEL, Conseillère Information et Communication
STOREBRAND INVESTMENTS
OSLO

Kare OLERUD, Head of Information
NORGES NATURVERNFORBUND
OSLO

Caterina TORBJORNSDAL, Conseillère, Section des Affaires
Internationales
André KAMMERUD, Head of Section, Section des Affaires
Internationales
SFT : NORWEGIAN POLLUTION AUTHORITY
OSLO

Geir HOIBYE, Directeur-Adjoint
NHO
OSLO

Beate SLYDAL, Conseillère Politique
AMNESTY INTERNATIONAL NORWAY
OSLO

Anders JORDBAKKE, Deputy Director General
MINISTRY OF TRANSPORT AND COMMUNICATION
OSLO

Westey HOEGH, Chairman
Olav SOLLIE, Senior Vice-President
Kristian SANDEM, Manager Operation
LEIF HOEGH & CO ASA
OSLO

Bjorn NORDBY, Environmental Advisor
*SND: THE NORWEGIAN INDUSTRIAL AND REGIONAL
DEVELOPMENT FUND*
OSLO

Oddmund GRAHAM, Ambassador Special Advisor
Paul HOFSETH, Senior Advisor
MINISTRY OF ENVIRONMENT
OSLO

Lars FOSSE, Higher Executive Office
Wege Elisabeth SEEL,
MINISTRY OF TRADE AND INDUSTRY
OSLO

Knut THONSTAD, Deputy Director General
MINISTRY OF FINANCE
OSLO

Philippe REKACEWICZ, Geographer Cartographer
GRID
ARENDAL

POLOGNE

Jacek JASKIEWICZ, Conseiller du Ministre
Janusz FOTA, Vice-Directeur du Département de Coopération avec
l'Etranger
MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT
VARSOVIE

Nicolas RAMBAUD, Président
ONYX POLSKA S.A.
VARSOVIE

Daniel LEHOUCHE, Attaché Commercial
Axel BAROUX, Adjoint du Conseiller Economique et Commercial
Jean FAVÉRO, Attaché Science-Technologie
AMBASSADE DE FRANCE EN POLOGNE
VARSOVIE

Norbert SLOWIK, Directeur
*FOND NATIONAL DE LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET
DE LA GESTION DE L'EAU*
VARSOVIE

Ewa FLIS, Directrice du Département de la Stratégie Economique
MINISTÈRE DE L'ECONOMIE
VARSOVIE

Andrzej PIWOWARSKI, Conseiller pour l'Industrie de Gaz Naturel
POLISH OIL AND GAZ COMPANY (PGNIG)
VARSOVIE

Kazimierz GORKA, Chef du Département de la Politique Industrielle et
Environnementale
CRACOW UNIVERSITY OF ECONOMY
CRACOVIE

Kazimierz BARCZYK, Président
*THE FEDERATION OF ASSOCIATIONS OF MUNICIPALITIES AND
COUNTRIES OF THE REPUBLIC OF POLAND*
CRACOVIE

Zenon PIJANOWSKI,
*ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS DE
MONTAGNE*
CRACOVIE

Paul AMORAVAIN, Président
EDF POLSKA
VARSOVIE

Michal KLAWE, Vice-Président
ENERGOPROJEKT-CONSULTING S.A.
VARSOVIE

Karolina MZYK, Conseillère, Coordinatrice
PNUD
VARSOVIE

Andrzej KASSENBERG, Président
Krzysztof KAMIENIECKI, Vice-Président
INSTITUT POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE
VARSOVIE

PORTUGAL

Emilia CARRACHAS, Directrice Générale
DIRECÇÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
LISBONNE

Edmundo MARTINHO, Presidente
Instituto de Desenvolvimento Social
LISBONNE

Mario RUIVO, Presidente
*CONSELHO NACIONAL DO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO
SUSTENTAVEL*
LISBONNE

Carlos F. Pedro DOS SANTOS, Administrator
RENOVA FABRICA DE PAPEL DO ALMONDA, SA
LISBONNE

Carlos PACHERO DA SILVA, Vice Presidente
INSTITUTO GEOLOGICO E MINEIRO
LISBONNE

Joao DE DEUS, Membre du Secrétariat National
UGT-UNIAO GERAL DE TRABALHADORES
LISBONNE

Joao Manuel BIENCARD CRUZ, Directeur Général
*DIRECÇÃO GERAL DO ORDENAMENTO DO TERRITORIO E DO
DESENVOLVIMENTO URBANO*
LISBONNE

Joao DE MELLO, Président du CA
COMPANHIA UNIAO FABRIL
LISBONNE

Antonio ALFAIATE, Président de la Commission Exécutive
AIP-ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUGUESA
LISBONNE

Vasco Antonio NEGRAO GRACIAS, Ingénieur
CAP-CONFEDERAÇÃO DOS AGRICULTORES DE PORTUGAL
LISBONNE

André MORAND, Directeur
SOLVAY PORTUGAL
SANTA IRIA

Joao Abel DE FREITAS, Directeur
GEPE-Gabinete de Estudos e Prospectiva Economica
MINISTERIO DA ECONOMIA
LISBONNE

Armando TRIGO DE ABREU, Presidente
INSTITUTO DA COOPERAÇÃO CIENTIFICA E TECNOLÓGICA
INTERNACIONAL
LISBONNE

Joao MORGADO, Secrétaire Général
DECO-ASSOCIAÇÃO PORTUGESA PARA E DEFENSA DO
CONSUMIDOR
LISBONNE

Joao TORRES, Member of the Board
ELECTRICIDADE DE PORTUGAL
LISBONNE

Oliveira MARTINS, Administrateur
PORTO DE LISBOA
LISBONNE

Carlos CARVALHO, Relações Internacionais
CGTP IN
LISBONNE

Helena ALVES, Direcção de Informação
INSTITUTO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E AO
INVESTIMENTO
LISBONNE

Carlos EGREJAS MORAIS, Directeur Général
*DIRECCAO GERAL DAS FLORESTAS - MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA, DESNVOLVIMENTO RURAL E DAS PESCAS*
LISBONNE

Fransisco FERREIRA, Membre de la Direction Nationale
*QUERCUS - ASSOCIAÇÃO PORTUGESA PARA E DEFENSA DO
CONSUMIDOR*
LISBONNE

Maria CARREIRA DA SILVA, Vice Président
INSTITUTO DOS RESIDUOS
LISBONNE

Paula GONZALEZ, Direction Organisation et Développement
GALP ENERGIA
LISBONNE

Carlos M. ABREU, Directeur
SECIL - Companhia Geral de Cal e Cimento, SA
SETUBAL

Oscar Manuel Monteiro ARANTES, Directeur de l'Usine
POTRUCCEL - Empresa Celulose Papel de Portugal, SGPS, SA
SETUBAL

Luis Filipe FLORIDO DUARTE, DG du Développement Rural
*DIRECÇÃO GERAL DO DESENVOLVIMENTO RURAL - MINISTÉRIO DA
AGRICULTUR*
LISBONNE

Fransisco VAN ZELLER, Presidente
CONFERAÇÃO DOS INDUSTRIAIS PORTUGUESES
LISBONNE

Lino FERNANDES, Presidente
AGENCIA DE INOVAÇÃO
LISBONNE

Paula Cridine GOMES, Conseillère
DIRECÇÃO GERAL DA INDÚSTRIA
LISBONNE

Maria Isabel F.P. F. P. GUERRA,
AUDITORIA AMBIENTAL DO MINISTÉRIO DAS OBRAS PÚBLICAS,
TRANSPORTES E HABITAÇÃO
LISBONNE

José VAZ PINTO, Membre
DIRECTION DE CONSELHO EMPRESARIAL PARA O
DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL
SAVACEM

Anotónio Gonçalves HENRIQUES, Director-Geral
MINISTÉRIO DO AMBIENTE E DO ORDAMENTO DO TERRITÓRIO -
GABINETE DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
LISBONNE

Jean-Claude BERNARD, Chef de Mission
AMBASSADE DE FRANCE AU PORTUGAL - MISSION ECONOMIQUE
LISBONNE

REPUBLIQUE TCHEQUE

Jiri KOBOSIL, Strategic Planning and Controlling Director
Ivan NOVAK, Head of Strategy Unit
CEZ
PRAGUE

Zbynek KOZEL, Chief Executive Manager
EKO-KOM
PRAGUE

Vladislav BIZEK, Managing Director
DHV CR
PRAGUE

Josef SEJAK, Director
CZECH ENVIRONMENTAL INSTITUTE
PRAGUE

Josef KASE, Engineer
INSTITUT DE L'INFORMATION AGRICOLE ET ALIMENTAIRE
USTA ZEMEDELSKYCH A POTRAVINARSKYCH INFORMACI
PRAGUE

Jiri BENDL, Environmental Strategy Department Director
MINISTRY OF ENVIRONMENT
PRAGUE

Pavel SREMER, Vice-Director for International Cooperation
CZECH ENVIRONMENTAL INSPECTION
PRAGUE

Petr SAIFRID, Director
AGENCE POUR LES PRODUITS ECOLOGIQUES
EKOLOGICKY SETRNE VYROBKY
PRAGUE

Jaroslav MAROUSEK, Executive Director
SEVE_n
PRAGUE

Pavel CINCERA, Director
BEZK
PRAGUE

Zuzana DRHOVA, -
GREEN CIRCLE
PRAGUE

Marie PETROVA, -
SOS PRAHA
PRAGUE

Michaela VALENTORA, -
PRAGUE MOTHERS
PRAGUE

Radko MARTINEK, Chairman of the Committee for Local Administration,
Regional Development and Environment
CHAMBRE DES DEPUTES
POSLANECKA SNEMOVNA CR
PRAGUE

Jiri KRAUSS, Vice-Rector,
Katerina CESALOVA,
CHARLES UNIVERSITY
PRAGUE

Maria HAI SOVA,
GAIA
PRAGUE

Eric GEUSS,
LIBERAL INSTITUTE
PRAGUE

Bedrich MOLDAN, Director,
CHARLES UNIVERSITY - ENVIRONMENTAL CENTER
PRAGUE

Ruzena KUBINOVA, Director of the Monitoring System
NATIONAL INSTITUTE OF PUBLIC HEALTH
PRAGUE

Kveta REMTOVA,
VSE
PRAGUE

Barbora DUFKOVA,
MISSION ECONOMIQUE DE L'AMBASSADE DE FRANCE
PRAGUE

PROMOTION 1970

BOURGET Bernard	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur à la Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt de Haute-Normandie.
CHAHID NOURAI Noël	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller d'Etat
CHOUILLOU René	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Statistiques Appliquées à l'Economie, Alcatel CIT.
COUSIN Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur du développement, GFF.
CRETIN Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller Maître, Cour des Comptes.
FESSARD de FOUCAULT Bertrand	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller Commercial près de l'Ambassade de France à Vienne, Direction Régionale du Commerce Extérieur, Ministère du Commerce Extérieur.
LAGARDE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Paris, Directeur marketing et méthodes, Conseil en informatique et techniques opérationnelles.
LAVERIE Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur de la sécurité nucléaire, CEA.
LEFEBVRE Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique, Directeur Administratif et Financier, Ciments Français.
MASSIN Gérard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
PERRIN Daniel	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Conseil Général du GREF.
PICARD Jean-Loup	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur Secteur Technologie de l'information, Stratorg.
QUINT Didier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur général, SOGEA.
RAULET Gérard	Agrégé d'allemand, Docteur philosophie et Docteur Etat Lettres et Sciences Humaines, Professeur à l'Université de Rennes 2.

Pays visités :

Indonésie, Iran, Japon, Roumanie, Suède

Etudes sur :

L'Ombudsman

Pour une nouvelle politique industrielle et commerciale de la France

La perception des aspects négatifs de l'industrie

Politiques nationales et marché mondial

parues dans « Pangloss » n° 1

PROMOTION 1971

BROCHARD Gilles	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Trésorier, Banque Nationale de Paris.
DUMURGIER Patrick	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
FORGEARD Noël	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Administrateur - Directeur Général, Matra - Hachette.
GERBALDI Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Conseiller du Président, FIMAGEST.
LE JAN Alain	Ancien élève de l'Institut du Génie Rural des Eaux et Forêts, Sous-Directeur, Direction régionale de l'Agriculture et de la forêt de Bretagne.
OLIVIER Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Institut du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur technique pôle Eau, Compagnie Générale des Eaux.
PERISSOL Pierre-André	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Maire de Moulins.
POCHARD Marcel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller d'Etat.
ROUBACH Gilbert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de l'équipement, DDE du Val d'Oise.
SCHWARTZMANN Patrick	Ancien élève de l'Ecole des Arts et Manufactures de Paris, et de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et Moteurs, Directeur Qualité, Compagnie Générale de Chauffe.
VESSERON Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur de la Prévention de la pollution et des risques, Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement.

Pays visités :

Amérique Latine (Argentine, Brésil, Chili, Costa Rica, Pérou, Vénézuéla) et Sénégal

Etudes sur :

Les problèmes de développement en Amérique Latine et au Sénégal et la Coopération Française

parues dans « Pangloss » n° 2

PROMOTION 1972

BOIRAUD Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique et de l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs, Direction Générale Ato Wuhan Organic Chemical Co., groupe ELF.
BOUR François	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Institut national d'Agronomie, PDG, Société du Ferro Manganèse.
BOUTEILLER (de) Jean-Christophe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, PDG, Société Nord-Est.
BRILLANT Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique, Ingénieur de l'Armement, DGA/DAT, Bureau du Programme Franco-Allemand, Ministère de la Défense.
GENDREAU Pascal	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures, Membre du Directoire du CEPME.
HIRSCH-TRIQUART Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Services Législatifs et Economiques, Conseil Economique et Social.
HOLETTE Alain	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts.
SAUTTER Rémy	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Vice-Président Directeur Général Ediradio - RTL.
SAUVAGE Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef de Bureau des Affaires Européennes, Direction Générale de l'Alimentation, Ministère de l'Agriculture, et de la Pêche.
TEXIER Pierre-Henri	Licencié ès-Sciences Economiques, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Adjoint au Directeur Général, Compagnie Française Développement Fibres Textiles.
VEAUX Erick	Ancien élève de l'Ecole Nationale l'Administration, Chargé de mission, Direction des Relations Economiques Extérieures, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, Mexique

Etudes sur :

Fédéralisme et Equipement collectifs... un enseignement possible pour la France

parues dans « Pangloss » n° 3

PROMOTION 1973

ARLETTE Guy	Ingénieur en Chef des Mines, Président du Conseil de Surveillance, Stotz-Krämer, AG Fordersystem Automation.
AZOULAY Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil Hors-Classe, Directeur Adjoint, Centre d'Etudes en sciences sociales de la Défense.
BERMAN Guy	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Chef de division, Direction PA ACP, Banque Européenne d'Investissements.
CRUCHON Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chef du Service Technique de l'Energie Electrique et des Grands Barrages, DIGEC, Institut du Pétrole.
GUINAUDEAU Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur des Télécommunications, CNET PAA/TIM.
HEDON Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur de l'Armement, Allied Signal Engines.
LECHEVILLER Jean-Pierre	Ancien élève de L'Ecole Nationale Supérieure des PTT, Inspecteur Général des P et T, Direction des Postes et des Télécommunications, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie..
MOLLET Philippe	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et Moteurs et de l'ICAM, Principal Engineer, Walbro Automotive Corporation.
PERNIER Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur, Délégation interministérielle à la coupe du monde de football 1998.
RAMADIER Aimé	Ancien élève de L'Ecole Nationale d'Administration, Sous-Préfet, Sous-Directeur à la Direction de la Circulation, des Transports et du Commerce, Préfecture de Police de Paris.
VIGNAL Henri	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Délégué Général aux relations internationales, Mairie de Paris.

Pays visités :

Ceylan, Pakistan, Turquie

Etudes sur :

Développement industriel et relations extérieures

parues dans « Pangloss » n° 4

PROMOTION 1974

CARENCO Paul	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Hors-Classe, Directeur Délégué du Service de Sécurité des Télécommunications, France Télécom.
DREGE Pierre-Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur, Direction Générale de la Production et Commercialisation des céréales, Ministère de l'Agriculture, et de la Pêche.
FRANGIALLI Francesco	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Secrétaire Général Adjoint, Organisation Mondiale du Tourisme.
GENEL Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Supérieure d'Electricité, Directeur du Développement, EDF.
GERIN François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur Général Adjoint, Siemens SAS.
LUCIANI Don Jacques	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des PTT, Directeur des Affaires Européennes et Internationales, La Poste.
MALAN Thierry	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Inspecteur Général, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
MESNIL (du) Hubert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de la Direction des Transports Terrestres, Ministère de l'Equipement, du Logement, des Transports et du Tourisme.
MESNIL (du) Philippe	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur Général, Sanofi Santé Nutrition Animale.
MIKOL Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Chargé de mission UAP Prévention.
ROBIN Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, PDG, Cofratel - Teleinvest.
VIGNAUD Claude	Architecte DPLG, Retraité.

Pays visités :

Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Suède, URSS

Etudes sur :

Des villes nouvelles... pour une vie nouvelle

parues dans « Pangloss » n° 5

PROMOTION 1975

CUVIER Jean-François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur des Télécommunications, France Télécom, branche grand public.
JOLIOT Jean-Louis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Statistiques Appliquées à l'Economie, Secrétaire Général EDF/GDF.
LEVAUX Jean-Marie	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Délégué de la logistique et des achats AXA, UAP.
LEVY Gilles-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Ressources Humaines, Péchiney Balzac.
MAFFERT Nicolas	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur de l'Armement, Conseiller Technique, Etat-Major des Armées, Ministère de la Défense.
MAILLARD Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur, Direction de l'Economie, de la Stratégie et des Investissements, SNCF.
MENY Yves	Docteur en Droit, Agrégé des Facultés de droit.
MIGONE François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Sous-Directeur chargé de l'Extension du Secteur Public, Direction de la Promotion, Direction Générale des Postes et Télécommunication.
PIRIS Jean-Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller d'Etat, Directeur Général du service juridique, Conseil des Ministres de la Commission Européenne.
PRINGUET Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, PDG, PR Europe, groupe Pernod-Ricard.
RAMBAUD Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de la Division Radiocommunications Professionnelles, Matra Communication.
REMY Pierre-Louis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Inspecteur Général, Conseiller auprès du ministre, ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
SCHNEIDER Pierre	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Fondé de Pouvoir, Direction du Trésor et des Affaires Financières Internationales, BNP.
VIDALLET Bertin	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Directeur Délégué, Délégation Midi-Atlantique, La Poste.

Pays visités :

Australie, Etats-Unis, Italie, R.F.A., Yougoslavie

Etudes sur :

La condition du travail dans la grande industrie

parues dans « Pangloss » n° 6

PROMOTION 1976

BALME Didier	Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris et de la Columbia University School of Business, Adjoint au Représentant de la BNP pour l'Amérique Centrale - Siège à Panama.
BAUDON Thierry	Ancien élève de l'Ecole du Génie Rural des Eaux et Forêts, Economiste, Directeur des Financements Internationaux, Lyonnaise des Eaux.
COUVEINHES Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Gérant au CIP Deutschland.
FONT REAULX (de) Benoît	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Maîtrise en Sciences Economiques, Banquier Conseil, Société Générale.
GENDREAU-MASSALOUX Michèle	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Agrégée d'Espagnol, Docteur d'Etat ès-lettres, Présidente de la Commission de surveillance et de contrôle des publications destinées à l'enfance et à l'adolescence.
IDRAC Francis	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Préfet du Val de Marne.
IFERGAN Benjamin	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur en Economie Appliquée, Directeur, Rothschild et Associés.
KEENE Jean-Loup	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Inspecteur Général en service extraordinaire, I.G.A.S., Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
PERRIN de BRICHAMBAUT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Agrégé de Géographie, Conseiller d'Etat, Directeur de la Direction des Affaires Juridiques, Ministère des Affaires Etrangères.
POSTAL François-Patrick	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique appliquée à l'Economie, Directeur, Clinvest.
ROUILLEAULT Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, ATFH, Alcatel Thomson.
WEITZMAN Marie-Chantal	Ingénieur de l'Institut Industriel du Nord, diplômée de l'Institut des Actuaire Français, Contrôle Général AXA France Assurances.
ZWINGELSTEIN Julien	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg, Directeur adjoint à la Direction des Affaires Sanitaires et Sociales de la ville de Paris.

Pays visités :

Egypte, Etats-Unis, Hongrie, Iran, Norvège, Pologne, Mexique

Une mission au Brésil a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1971

Etudes sur :

Démographie française : quelle politique pour la France

parues dans « Pangloss » n° 7

PROMOTION 1977

CORNIER Christophe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur au Corps des Mines, Président Directeur Général, Le Fer Blanc SA, Groupe Usinor-Sacilor.
CRESPY Gilles	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Administrateur Civil, Contrôleur d'Etat, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
DIMAGGIO Antoine	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Direction du Courrier, La Poste.
DUBOIS Rhoda-Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Sèvres, Professeur Agrégé d'anglais, Présidente, MAI (Management Associates Int.).
GRIMOT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Responsable Ministériel pour les normes, Ministère de l'Environnement.
GUYOT Régis	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Sous-Préfet, Préfet Délégué pour la sécurité et la défense, Préfecture de la Région Rhône-Alpes.
IDRAC Anne-Marie	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Député des Yvelines.
KONCZATY Michel	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Fondé de Pouvoir, BNP.
LACOTE François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur du développement international, SNCF.
LAGARDE (de) Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Sous Directeur, Sous-Direction des Industries du Bois, Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation.
LOIRET Christian	Licencié ès-Sciences, en Droit et en Sociologie, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur Adjoint au Corps de l'Inspection Générale, UAP.
MAZODIER Myriem	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Inspecteur Général, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
NEME Jean-Paul	Ingénieur Agronome, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Conseiller Technique du Directeur Environnement et Aménagement rural, Ministère du Développement rural et de l'Environnement, Mauritanie.
VAN PARYS Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Ingénieur de l'Armement, Directeur du développement groupe, SNECMA.
WEYMULLER Benoît	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur des Participations, Banexi (BNP).

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, RDA, RFA, Suède, Tchécoslovaquie

Etudes sur :

Enseignement supérieur et vie professionnelle

parues dans « Pangloss » n° 8

PROMOTION 1978

BODMAN (de) Jean	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale d'Administration, Sous-Directeur, MSD Chibret.
DAUZIER Martine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles, Agrégée de Lettres Classiques, Maître de conférence en Littérature Médiévale, UER Lettres et Sciences Humaines, Université de Paris XII.
DERUELLE Nathalie	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles, Agrégée de physique, Chercheur, Observatoire de Paris, CNRS.
GIGER François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Docteur ès-Sciences, Directeur Adjoint, Direction de l'Equipe/CNET, EDF.
GRALL Georges	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale des Statistiques appliquées à l'Economie, Administrateur Civil.
GUIEZE Jean-Luc	Docteur en Droit, DES de Sciences Politiques, Chargé de Mission Europe, EDF.
LAINÉ Sylvie	DESS de Droit des affaires, Directeur, Présences.
LAJOIE Christian	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Directeur - Adjoint, BNP.
SABAH Lucien	Docteur Etat en Histoire, Docteur en Islamologie, Breveté d'Arabe Maghrébin, Attaché au Ministère de l'Intérieur.

Pays visités :

Côte-d'Ivoire, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Pologne, Québec

Etudes sur :

***Pouvoirs publics et moyens d'information
Le jeu des pouvoirs et des médias***

parues dans « Pangloss » n° 9

PROMOTION 1979

BERTRAND Geneviève	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur civil.
BRUNSWICK Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur Général Adjoint, société Mors.
CACAS Joël †	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef de la Section Qualité des Eaux, Pêche et Pisciculture, CEMAGREF Aix-en-Provence.
CORNIOU Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Secrétaire Exécutif, Société Sollac, Groupe Usinor-Sacilor.
GANSER Gérard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale d'Administration, Président Directeur Général, Sofirad.
GUILLOTIN Jean-Pierre	Diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Administrateur des Services administratifs et financiers, OMS Oncho - Ouagadougou.
JACOB Bernard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Délégué Orientation et Valorisation, Laboratoire Central des Ponts et Chaussées, Ministère de l'Equipement, du Logement, des Transports et du Tourisme.
MOIROUD Roger	Doctorat de Gestion de l'Université Paris-Dauphine, Direction de l'Innovation, AXA Assurances.
PICARD Robert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur secteurs technologies de l'information, STRATORG.
REINA Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, DEA ès-Sciences de Gestion, Sous-Directeur d'Agence, BNP.
RIBAULT Roger	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Magistrat, Tribunal de Grande Instance de Paris.
RICARD d'ESPOSITO Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Mines, Spécialiste méthodes d'évaluation des gisements, EEP - Zones nouvelles, Elf Aquitaine.
RUOLS Jean-Michel	Architecte DPLG, Architecte-Urbaniste, Cabinet J.M. Ruols.
WEIL Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Master of Sciences de l'Université de Berkeley (USA), Chargé de Mission à la Délégation aux Affaires Internationales, Ministère de l'Industrie.
WOEHLING Jean-Marie	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, DES Droit public, Président du Tribunal administratif de Strasbourg.

Pays visités :

Corée du Sud, Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Indonésie, Japon, Martinique, Mexique,

Norvège

Etudes sur :

La Mer

parues dans « Pangloss » n° 10

PROMOTION 1980

ALEXANDRE ROCHE Sylvie	Ancienne élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef du bureau de la viticulture, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.
BIENAIME Jean-Pierre	Ancien élève de l'ESSEC, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Administrateur des Télécommunications, Directeur Général, Nexus International.
CHIAPPORI Pierre-André	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Agrégé de Mathématiques, Doctorat 3e cycle en Sciences Economiques, Professeur, Département d'Economie, Université de Chicago.
DARMON Daniel	Diplômé de l'Institut de Statistiques des Universités de Paris, Ancien élève du Centre d'Etudes et des Programmes Economiques, Diplôme d'Etudes Supérieures de Sciences Economiques, Conseiller Technique, Ministère des PME, du Commerce et de l'Artisanat.
DUFFE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Sous-Préfet, Inspecteur, Inspection Générale de l'Administration, Ministère de l'Intérieur.
GASZTOWTT Guillaume	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur Général Administratif et Financier, Promodès.
LAUTECAZE Pascale	Ancienne élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Conseiller Espaces Ruraux, DATAR.
MARECHAL Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Directeur des Relations Humaines et Sociales, Champagne Pommery Lanson.
MARENDET François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Sous-Directeur des Ports, Direction du Transport Maritime des Ports et du Littoral, Ministère des Transports, de l'Equipeement et du Logement.
MICHEL Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Secrétaire Général pour les affaires régionales, SGAR, Préfecture de région Champagne-Ardenne.
RENARD Bruno	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Sous-Directeur, Direction Réseau Bassin Parisien, BNP.
TIMSIT Alain [†]	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications.

Pays visités :

Brésil, Etats-Unis, Japon, RDA, Singapour, Suède, Vénézuéla

Etudes sur :

L'emploi

parues dans « Pangloss » n° 11

PROMOTION 1981

AZOULAY Bernard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Banque Hervet.
BARRAULT Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directeur Général de l'Hôpital St Joseph.
CHARON FOLBERTH Béatrice	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale Supérieure d'Aéronautique, Directeur commercial France, Aérospatiale Missiles.
CHEYRON d'ABZAC (du) Bénédicte	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Assistant Manager of the US Commissary, US Embassy, Rangoon.
CHODORGE Gilbert	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique et de l'Ecole Nationale Statistique et de l'Administration Economique, Directeur de l'hôpital d'Orsay.
DOKHELAR Marie-Christine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Paris, Agrégée de Physiologie-Biochimie, Chercheur, Institut Cochin de génétique moléculaire à l'INSERM .
FINIDORI-LE-PICARD Joëlle	Ancienne Interne des Hôpitaux de Paris, Directeur de Recherche à l'INSERM.
GEORGES-PICOT Antoine	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Bossard Consultants.
JAMET François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Vice-Président, Northern Central Europe, Global One.
LEGRAIN Pierre	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Directeur du Laboratoire Métabolismes ARN, Institut Pasteur.
MAGNIER Michel	Docteur en Médecine, Chef de Clinique-Assistant, clinique Urologique, Hôpital Necker.
MAYER Félix	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Ingénieur d'Armement, Directeur à la Direction Internationale, Compagnie Générale de Chauffe.
MOULONGUET-DOLERIS Luc	Docteur en médecine, Interne des Hôpitaux de Paris.
SERRE JAMET Marie-Paule	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Affaires de Santé, Pierre Fabre Participations
VASSELIN Martine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Paris, Agrégation de Lettres modernes, Maître de conférences en Histoire de l'Art, Université de Provence d'Aix-Marseille I.
YVERGNIAUX Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chargé de mission Asie, Ouest Atlantique.

Pays visités :

Brésil, Canada, Côte-d'Ivoire, Danemark, Egypte, Etats-Unis, Hongrie, Mexique

Etudes sur :

La Santé

parues dans « Pangloss » n° 12

PROMOTION 1982

ARTOT Denis	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, licencié en droit, Directeur du Département Santé, Société Auxiliaire d'Entreprise.
BARBEROUSSE Patrice	Maîtrise de Droit Public, ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directeur, Hôpital National de Saint Maurice.
DUCORPS Pierre-Marie	Ancien élève des Hautes Etudes Industrielles, de l'Institut d'Administration des Entreprises et de l'Institut Supérieur des Affaires, Gérant Paneurisk UAP.
FALETTI François	Docteur en droit, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Procureur Général, Cour d'Appel de Lyon, Ministère de la Justice.
FERAL François	Doctorat en 3e cycle en droit public, Maître de conférences en droit public, Université de Perpignan.
FRISCH Jean-Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Organisateur bancaire, BNP.
GRAND d'ESNON Antoine	Ancien élève de l'Institut National Agronomique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ingénieur du GREF, Enseignement Gestion de l'Eau, Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts.
MANGIAPAN Philippe	Diplômé d'Etudes Supérieures de Sciences Economiques, diplômé d'Etudes Comptables Supérieures, ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Chef du Département Communication interne, Direction de la Communication, SNCF.
MARTIN Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur des opérations internationales, Direction du Marketing et du Développement International, Matra BAE Dynamics..
POCHET Frédéric	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de Programmes, Direction de la Production des avions, Aérospatiale.
PONCET Patrick	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Administrateur de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.
VALLANCE Michel	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur d'études, Département des Recherches Techniques, Office National des Forêts.

Pays visités :

Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Italie, Japon, R.F.A, Suède

Etudes sur :

Le consumérisme : consommateurs et vie économique

parues dans « Pangloss » n° 13

PROMOTION 1983

ANASTASY Christian	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Direction des Hôpitaux de Paris, Directeur Général Adjoint, Mutualité de la Loire.
CHARAIX Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Mines de Paris, Directeur Agence Technique Régionale Paris Normandie Centre, S.F.R.
COSTERG Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Délégation Russie, Elf.
COURTIOL Thierry	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique, Agrégé d'Economie et Gestion, diplômé d'études approfondies de Management Public, Management Consultant, IBM Consulting.
DASSONVILLE Sabine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Chef de Produit Amériques, Direction Générale France, Air France.
DENUELLE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, diplômé d'études approfondies de Finance Internationale, Attaché Ferroviaire, Poste d'Expansion Economique Français, Pékin (Chine).
DOUARD Pascal	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chargé de la Sous-Direction des Risques Majeurs et Délégué Adjoint, Direction de la Prévention de la Pollution et des Risques, Ministère de l'Aménagement du Territoire et Environnement.
HARDY Constant	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, diplômé d'études approfondies de Mécanique des Fluides, Agrégé de Physique et Chimie, Ingénieur, Sous-Direction Recherche et Développement, La Poste.
HAURIE Bernard	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, de l'Ecole Nationale d'Administration, de l'Ecole Nationale Supérieure des P&T
KERRELLE Philippe	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, General Manager Bayerische-Vereinsbank, AG.
LAVARDE Patrick	Ancien élève de l'Institut National Agronomique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur Général, CEMAGREF.
MONTFORT (de) François	Ancien élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Directeur Général, Caminno.
REMUS Caroline	Ancienne élève de l'Institut National Agronomique, Ingénieur de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur du Département Ingénierie, Banexi - BNP.
SABATIER Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Sous-Directeur responsable Commercialisation et Structuration Financière, Banque Indosuez.

Pays visités :

Autriche, Canada, Chine, Grande-Bretagne, Italie, Tchécoslovaquie

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats des promotions 1977 et 78

Etudes sur : **Les entreprises publiques : conditions d'une bonne gestion**

parues dans « Pangloss » n° 14

PROMOTION 1984

ARNAUD Serge	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur du Développement, Secrétariat d'Etat à la Coopération.
AUFRANT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Chargé de Mission auprès du Directeur de la Statistique d'Entreprises, INSEE.
BARDET - CUISNIER Laurence	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux et de l'Ecole Nationale de la Santé Publique.
BOURDEL Christian	Ancien élève de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ingénieur Chercheur, département TERA, le CIRAD.
CHARPENTIER Patrick	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Directeur de département, Adjoint au Directeur du fret, Direction du fret à la SNCF.
FORBES Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Mines, Directeur de la division Gisements RFOO, Institut Français du Pétrole.
FUNCK-BRENTANO DE BRANCOVAN Bettina	Ancienne élève de l'Université d'Oxford (Master en sciences économiques) et de l'Institut Européen d'Administration des Affaires, Directeur Général, Action Communication Finance.
GUICHARD Françoise	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Conseiller Social, Chef de Cabinet du Directeur du Personnel et des Relations Sociales, EDF-GDF.
LANDOUER Pierre-Yves	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chargé de mission, département des études informatiques, NATEXIS Banque.
MARCHAT Hubert	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, et de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Responsable Clientèle Française et Multinationale, BNP Singapour.
MEUNIER Philippe	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, diplômé d'Etudes Supérieures Economiques, Direction Générale Affaires Internationales, Caisse des dépôts et consignations.
MONIRA François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur, Giat Industries.
RICAUD Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Ulm et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Responsable Informatique Spatiale, Matra Marconi Space.
SAUVAGE Joëlle	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Judiciaires de Paris et de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Magistrat.
SEJOURNE Jean-Baptiste	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, STS.

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, Hongrie, Japon, Mexique, Pays-Bas, RFA, Singapour

Etudes sur :

Le commerce extérieur et la balance des paiements

parues dans « Pangloss » n° 15

PROMOTION 1985

CATTA Elisabeth	Ancienne élève à la Faculté de Droit et des Sciences Economiques de Rennes et de l'Ecole Nationale de la Magistrature de Bordeaux, Magistrat au Tribunal de Grande Instance de Paris, Mission de codification, sous-direction des compétences et des institutions locales, Direction Générale des Collectivité Locales, Ministère de l'Intérieur.
COULOMB Françoise	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Assistante normalienne, Agrégée à l'Université de Paris-Dauphine.
HENRY Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Saint-Cloud et de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon, Ingénieur Agronome, Agrégé de Sciences Naturelles, Conservatoire botanique national de Porquerolles.
KIRCHNER Hubert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur de la Stratégie, Nucléotides, groupe Aérospatial.
LEBLANC François	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Rédacteur Principal, BNP.
LEFAVRAIS-SICARD Monique	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Sèvres, Responsable de la Production Scientifique, Département Audiovisuel, CNRS.
MATHAN (de) Marie-Laure	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieures des Mines de Paris, Cadre à EDF, Centrale Nucléaire de Saint Alban.
SABOTIER Françoise	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Docteur en Economie et en Gestion des Institutions non marchandes, Directeur-Adjoint, Hôpital Saint-Antoine.
SOUZY Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Secrétaire Général, CNRS.
ZERMIZOGLOU Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Général, ATLAS France S.A.

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Kenya, RFA, Suède

Une mission en URSS a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats des promotions 1979 et 1980

Etudes sur :

La sauvegarde de l'environnement

parues dans « Pangloss » n° 16

PROMOTION 1986

BANCEL-CHARENSOL Laurence	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Agrégée d'Economie et Gestion, Enseignant-Chercheur, UFR Economie et Gestion, Université de Marne-la-Vallée.
BRUDER Jean	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieurs des Télécommunications, Attaché à la Direction du développement Arjo Wiggins.
BUET Georges-Edouard	Ancien élève de l'Institut Universitaire de Technologie de la Rochelle et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Rapporteur à la Cour des Comptes.
GOLFOUSE Anny	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Agrégée de Lettres modernes, Administrateur Civil, Sous-Directeur de l'Evaluation et de l'Organisation Hospitalière, Direction des Hôpitaux, Ministère de la Santé Publique et de l'Assurance Maladie.
GREGOGNA Thérèse	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature et de l'Université de Droit et des Sciences Sociales de Paris, Premier substitut, Parquet du Tribunal de Grande Instance de Paris.
LINOIS Jean-Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Doctorat en Géographie Economique, Direction Générale des P et T, Chargé de Mission, Direction Générale des Postes et PTT, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
MAZE Catherine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directrice Centre Hospitalier Jeanne-Delanoue.
NEMETH Marie-Anne	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Adjoint au responsable des opérations second, nouveaux marchés et introduction en bourse, Direction Actions, Société Générale.
PAULMIER Nicolas	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm et de l'Institut Pasteur, Directeur associé, Electra-Fleming.
SAIMPERT Philippe	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Cadre EDF-GDF.

Pays visités :

Canada, Corée du Sud, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, RFA

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1981

Etudes sur :

Recherche et innovation : moteurs du dynamisme économique

parues dans « Pangloss » n° 17

PROMOTION 1987

BENNAMIAS Dominique	Ancienne élève de l'Ecole de Psychologues Praticiens, Chargée de Mission pour la Communication Interne des Réseaux Commerciaux, UAP.
COHEN - HARTMAN Nathalie	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Crédits syndiqués et financements spéciaux, Division financière, BNP.
DE WARREN Nicolas	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Chargé de mission, Direction Internationale, Elf Atochem.
DURAND Norbert	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Chef du Service Marketing Industrie, Direction Commerciale, GDF.
FRYDE Gilles	Ancien élève de l'Ecole des Ingénieurs de la Ville de Paris, Conseil en Ressources Humaines.
GATTY Jean	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Agrégé de Philosophie, Chercheur à la Fondation Thiers, Institut de France.
GAUTHIER Roger-François	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Agrégé de lettres classiques, Sous-directeur des Enseignements et diplômes, Directeur Général, Centre National de Documentation Pédagogique.
JOUETTE - REMY Brigitte	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Adjoint au Directeur des Ressources Humaines, Caisse des dépôts et consignations.
KRAMARZ Francis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Centre de recherches en économie et statistiques, section formation professions, INSEE.
LERMINAUX Christian	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, DEA Physique atomique et moléculaire, thèse 3e cycle-labo-phys. des lasers, Manager Composants Opto Electroniques, Corning Europe Inc.

Pays visités :

Etats-Unis, Italie, Japon, RFA

Une mission au Canada a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1982

Etudes sur :

Entreprise et système éducatif

parues dans « Pangloss » n° 18

PROMOTION 1988

ANGLEJAN-CHATILLON (d') Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.
ANGLEJAN-CHATILLON (d') Jérôme	Ancien élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Responsable Produit Sol-Vol, Direction Générale Antilles, Guyane, Océan Indien, Air France.
BOYSSON (de) Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Mines de Paris, Attaché de Direction, Direction des Etudes Economiques et Financières, Banque Paribas.
BRISSAUD Pascal	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Institut d'Etudes Politiques Paris, de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des P. et T., Docteur en Economie, ENS PTT.
HUET-GUIEYSSE Sophie	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
HUSSLER Noël	Maîtrise en Economie et maîtrise en Psychologie, Direction Internationale - Asie, EDF.
LADOUCETTE Martine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Attachée de Direction au Centre Hospitalier Esquirol.
LE PESQUEUR Jean-Marc	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Ground Handling Agreements Manager, Air France.
MARMONIER Luc†	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm, Spécialités : Histoire et Gestion (Marketing, Communication, Stratégie). Elève-fonctionnaire stagiaire, Université Paris X.
MOLLARD Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, D.E.A en Economie appliquée, Direction du Trésor, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
MORELLET Paquita	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Sèvres, Agrégée de Lettres, Conseiller technique au Cabinet du Ministre, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
VIALA Thibaud	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur , Klee (SSII).

Pays visités :

Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Japon, RDA, RFA

Une mission en Suède a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1983

Etudes sur :

La communication interne et externe des grandes entreprises

parues dans « Pangloss » n° 19

PROMOTION 1989

BAYLE Patrick	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité, EDF-GDF Services.
DEPERROIS Hervé	Ancien élève de l'Institut National Agronomique de Paris Grignon et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Secrétaire Général, Centre National d'Etudes Vétérinaires et Alimentaires.
DESCHAMPS Michel	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Lyon et de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et des Moteurs, Ingénieur Chef du Projet Emeraude, Division Valorisation, Elf Aquitaine.
DONAT-BOUILLUD Jacques	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur du Département Marketing et Animation des Ventes, TéléDiffusion de France.
FOLLAIN Moncef	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm (Section Histoire) et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Auditeur financier, Cabinet Robert Mazars.
GRISONI Jacques	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Maîtrise de Mathématiques, Chef de la Division Equipements des Matériels Médicaux, et Innovations Technologiques, Direction des Hôpitaux, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
GUERIN Jean-Brice	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Général, Lyreco Office Products.
KHELIF Stéphane	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et du Collège des Ingénieurs, Chef du service maritime, Direction départemental de l'équipement du Var.
LASSERRE Annick	Ancienne élève de l'Institut National Agronomique de Paris Grignon et de l'Institut d'Administration des Entreprises, Télécom Développement.
MOYNE - GUERARD Laurence	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Direction du fret, Délégation du développement, SNCF.
PEYRAT Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur au Corps des Mines, Directeur Général, AFAQ (Association Française pour l'Assurance de la Qualité).
POINSSOT Marie-Hélène	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Maîtrise de droit, Conseiller, Direction adjoint ressources humaines, Production-Transport, EDF-GDF.

Pays visités :

Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, RFA, Singapour, Suède, Taïwan

Une mission en Suède a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1984

Etudes sur

Les nouvelles formes de management face à la compétition économique

parues dans « Pangloss » n° 20

PROMOTION 1990

ACHILLE Etienne	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Relations Institutionnelles, Eurodisney.
CANOVA-EICHWALD Marielle	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Attachée EDF, bureau de Bruxelles.
COLAS Damien	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm, Chargé de recherches, Centre d'Etudes Franco-Italienne, CNRS.
DEFFONTAINES Danielle	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur économiste, Direction de la Stratégie, EDF.
LE THEULE François-Gilles	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Commission des Communautés Européennes.
MARLIER - SUTTER Aude	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Assistance Publique, Direction des Affaires Internationales, Assistance Publique de Paris.

Pays visitée :

Allemagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Japon

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

Les nouvelles entreprises de la culture

parues dans « Pangloss » n° 21

PROMOTION 1991

BOYER Olivier	Institut d'Etudes Politiques (Paris), Ecole Nationale de la Santé Publique, Bureau du financement des hôpitaux, Direction des Hôpitaux, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
DAVIDSON-LANCIER Annie-Claude	Ecole Supérieure d'Electricité, Maîtrise de physique-chimie, Auditeur, Inspection Générale, EDF.
DELORME Alain	Ecole Polytechnique, Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Régional, Direction Régionale du Sud-Ouest, TéléDiffusion de France.
GASQUET Gérard	Institut d'Etudes Politiques de Grenoble, Maîtrise d'histoire, Chef du Bureau des Concours de recrutement des Professeurs agrégés et certifiés, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
GAUTIER Maryse	Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Institut d'Administration des Entreprises, DESS - Certificat d'Aptitude à l'Administration d'Entreprise, Municipal Engineer, Chargée de projets de Développement Urbain sur l'Afrique du Nord, World Bank.
JOUBE Jacques	Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence, DEA d'histoire militaire et défense (Paris-Sorbonne), Directeur-Adjoint, BNP, Philippines.
QUINTALLET Jacques	Ecole Normale Supérieure (rue d'Ulm), Agrégé de lettres, Doctorat de lettres ; Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris-Sorbonne et Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Enseignant-chercheur à l'Université Paris III Sorbonne et à HEC.
VIDEAU Jean-Christophe	Ecole Polytechnique, Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Ingénieur de l'armement, SPAé/STA, Ministère de la Défense.
VINÇON Philippe	Institut National Agronomique de Paris-Grignon, Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et des Forêts, Chef du bureau de l'Union Européenne, Direction de la production et des échanges, Sous-Direction des Affaires Européennes, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

Pays visités :

Allemagne, Belgique, Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, Pologne, République Fédérative Tchèque et Slovaque, Suisse,

Une mission en Hongrie a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

Quelle place pour quelle Europe ?

parues dans « Pangloss » n° 22

PROMOTION 1992

AILLOUD Claire	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Attachée de Direction, Centre Hospitalier Spécialisé Valvert de Marseille.
CHOUCHET (du) Sandrine	Ingénieur Agronome, Agronomie tropicale, France-Active.
FAUVEAU Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur-Adjoint, Direction départementale des Alpes Maritimes.
FIRCHOW Thilo	Diplômé d'Etudes Approfondies en Sciences Criminelles, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Sous-Préfet, Chef de Cabinet du Directeur Général de la Police Nationale, Ministère de l'Intérieur.
FISCUS Laurent	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Sous-Préfet auprès du Préfet de la région Nord-Pas-de-Calais.
GAL Gilles	Ingénieur des Travaux Publics de l'Etat, Chef de Projet, Service Information et Communication, Ministère de l'Equipement, des Transports et du Tourisme.
GALIMBERTI Michel	Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, Ingénieur, Comité de la Prospective, EDF production Transport.
GUIGNARD Philippe	Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Chef du Service Régional de l'Environnement Industriel, Adjoint au Directeur régional, DRIRE Pays de Loire.
JEANNOT François	Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, Chef de la Division de la Prévention des Risques Professionnels, Direction des Ressources Humaines, SNCF.
LOISON Dominique	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Délégué Régional, l'Association Nationale pour la Formation Permanente du Personnel Hospitalier.
PITTARO Sylvie	Diplômée d'Etudes Supérieures Economiques et d'Etudes Comptables Supérieures, ancienne élève de l'ENSPTT, Administrateur, Sommepost.
ROUX Emmanuel	Diplômé d'Etudes Approfondies en Sciences Administratives, Commissaire de Police, Institut des Hautes Etudes de la Sécurité Intérieure, Ministère de l'Intérieur.
SAHA Kirti Chandra	Master in Physics, Bachelor in Law de l'Université de Delphi (Inde), Institut International d'Administration Publique, Commissioner Purnea Division Bihar
SION Jean-Luc	Ingénieur Commercial de l'Université de Mons (Belgique), Administrateur Principal Adjoint, Direction informatique, centre de calcul, Commission Européenne.
TISSOT Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Responsable Conjoncture Allemande, Direction de la Prévision, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Pays visités :

Allemagne, Egypte, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Mexique.

Une mission en Turquie a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation
Etudes sur : *Europoles et banlieues*

parues dans « Pangloss » n° 23

PROMOTION 1993

BELORGEY Agnès	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Supérieure des Mines de Paris Adjoint du Service Eclairage Public, EDF-GDF Services.
BOUDIER Stéphane	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, France-Télécom.
DELVART Xavier	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales et de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Administrateur, Chef du Bureau des Affaires Internationales, Direction Générale des Postes et Télécommunications, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
DUBOURG Régis	Ancien élève de l'Institut National Agronomique de Paris et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef du bureau des fruits et légumes et de l'horticulture, Ministère de l'Agriculture, de la Pêche.
KLIOUTCHNIKOV Anatole	Institut Militaire de Moscou, Institut International d'Administration Publique, Directeur Commercial, SCHNEIDER ELECTRIC, Moscou.
LAMPAERT Marie-Claire	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Stratégie Internationale, Direction du Développement International, Direction Générale, France Télécom.
PEUCHANT François	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Responsable Programmation, Direction Déléguée à l'aménagement et au patrimoine - Agence d'Etudes des Gares, SNCF.
PLAZIAT Jean-François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de Techniques Avancées et de l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs, Chef du service production exploitation, Direction de la Recherche - Département réservoirs souterrains, GDF.
RIBET Isabelle	Ancienne Elève de l'Ecole Supérieure des Mines de Paris, Ingénieur de Recherche, C.E.A., MARCOULE.
SCHREIBER Kristin	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Ancienne élève du Collège d'Europe, Hautes Etudes Economiques Européennes, Administrateur, Commission Européenne.
de la VILLEON Béatrice	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Agro-alimentaires de Nancy, Analyste Industriel, BNP

Pays visités :

Allemagne, Canada, Etats-Unis, Inde, Pologne, Suède, Thaïlande

Etudes sur :

Entreprise et Environnement

parues dans « Pangloss » n° 24

PROMOTION 1994

BENTOUMI Marie	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Chef du Service Commercial de la Région Ile de France, GDF.
BOUJET Fabrice	Ingénieur Civil de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de l'Etablissement d'Even-Nancy- Bar le Duc, SNCF.
CAUSSE David	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux, licencié en Droit, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directeur d'Hôpital, Directeur Général de l'Association Elan Retrouvé.
GIBERT-MOIZAN Corinne	Diplômé d'Etudes Supérieures d'Administration Publique, Chargé de Mission au Cabinet du Ministre, Ministère de la Coopération.
MERLINI Catherine	Diplômée d'Etudes Approfondies de Lettres Modernes, licenciée en Anglais, Chargée des Ressources Humaines à la Délégation Interministérielle à la Ville et au Développement Social Urbain.
MIZZI Jean-Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Administrateur, Expert National Détaché, Commission Européenne.
MOUNAUD Patrick	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire, Diplôme d'Etudes Approfondies en Droit Public, Adjoint au Sous-Directeur des Affaires Administratives, Chef du Service d'Evaluation de Contrôle de gestion, Direction de l'Administration Pénitentiaire, Ministère de la Justice.
SHANKAR Malini	Ancienne élève de l'Ecole d'Administration Nationale d'Inde, Diplômée de l'Asian Institute of Management (Philippines), Institut International d'Administration Publique, Secrétaire Général Adjoint, Ministère de la Planification, Bombay (Inde).
ZELENKO Ivan	Ingénieur Civil de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et d'Etudes Approfondies en Finances, Crédit Agricole.

Pays visités :

Allemagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Jordanie, Portugal

Une mission en Afrique du Sud a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

Responsabilité individuelle, garanties collectives

parues dans « Pangloss » n° 25

PROMOTION 1995

CASTERMAN Hervé	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chef du Service Technique, Direction Production Transport de la Région Ile de France, Gaz de France
COZON Pascale	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et Licenciée ès sciences économiques, Responsable Formation de Développement Professionnel, La Poste
DURAND Béatrice	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Administrateur des Postes et Télécommunications, Agence Nationale des Fréquences.
KOSSAÏRI Karima	Ancienne élève de l'Ecole d'Administration d'Alger, auditeur à l'Institut International d'Administration Publique de Paris.
LAGADEC Olivier	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Université de Rennes, Economiste au Service Economie et Prospective, Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie.
LAVERGNE Emmanuelle	Diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims et de l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix, Direction Départementale Gironde, Direction Commerciale Grand Public, La Poste.
MEGANCK Marie-Pierre	Diplômée de l'Université Paris X, Chef de bureau infrastructure, financement et domaine, Direction des transports terrestres, sous-direction des transports par voies navigables, Ministère de l'Equipement, du Transport et du Logement..
de MONTLEAU Amaury	Ancien élève de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs Electriciens, Ingénieur Commercial, EDF-Entreprises Sud-Ouest.
MOURET Bernard	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité, Agence de Haute-Provence, EDF-GDF Services.
POITRENAUD Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur du Contrôle de gestion, SNCF Région de Lyon.
ROUGE Odile	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur, Air France
VERMEILLET Anne	Ancienne élève de l'Ecole Catholique des Arts et Métiers de Lyon, Adjoint au Chef d'Agence de Saint-Nazaire, EDF-GDF Services Saint-Nazaire, Loire Océan.

Pays visités

Allemagne, Autriche, Canada, Espagne, Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Irlande, Pologne, Suède

Une mission en Afrique du Sud a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

L'insertion professionnelle des jeunes

parues dans « Pangloss » n° 26

PROMOTION 1996

AUDOUY Christelle	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique Féminine, Ingénieur généraliste - DEA robotique, La Poste.
BUCHEL Christian	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité, Directeur Commercial, EDF-GDF Services Val de Charentes.
DELZANT Eric	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien Elève de l'Ecole Nationale d'Administration (1988), Sous-Préfet, Secrétaire Général pour les affaires régionales, Préfecture de la Région de Haute-Normandie.
GAUTIER Pierre-Etienne	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Paris, Docteur Ingénieur , Chef de la Division de Sciences Physiques, Direction de la Recherche, SNCF.
GROS Nicolas	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, DESS de Finance, Paris IX, OAT, Groupe Air France.
LU Bao	Institut des Chemins de fer (Chine), Droit commercial à l'Université des Lois (Chine), Auditeur à l'Institut d'Administration Publique de Paris.
MONTES Christian	Ancien élève de l'Ecole Normale supérieure d'Ulm, - agrégé de Géographie -, DEA de Sciences Sociales, Docteur Européen en Géographie et Aménagement, Maître de Conférences à l'Université de Lyon 2.
PORTALEZ Cyril	Ingénieur du Génie Rural et des Eaux et Forêts, Ingénieur agronome de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon, Master of Sciences en Economie Agricole -Université de Californie à Davis, Chef du Service Aménagement à la D.D.A.F. de l'Essonne, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.
RIBAUT Anne	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Agrégée d'Economie et Gestion, DEA d'Economie : économie des Institutions, Attachée temporaire d'enseignement et de recherche, CREREG, Université de Rennes I.
ROMAN Nathalie	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg, ancienne élève de l'Ecole Nationale de Santé Publique, Directeur des Finances à l'hôpital Saint-Louis.
ROUSSEL Thibaut	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur du Corps des Télécommunications, Directeur Technique Réseau Local, France Télécom Bourgogne

Pays visités

Allemagne, Canada, Corée du Sud, Espagne, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Pologne, USA

Etudes sur :

Administrations, entreprises et aménagement du territoire

parues dans « Pangloss » n° 27

PROMOTION 1997

BONNAL Bénédicte	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce Marseille - Provence, Direction des Affaires Européennes et Internationales, La Poste.
BRAVO-PERALTA Martin	DEA en Droit du Travail - Mexique, Docteur en Droit International Privé - Paris II, Auditeur à l'Institut International d'Administration Publique - Paris.
CAUSSE Olivier	Ancien élève de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, Docteur en informatique, Ingénieur de recherche, Observatoire Astronomique de Strasbourg.
COULOMB Yves	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Régional, Direction Régionale Est, TéléDiffusion de France.
DUGAS Brigitte	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims, Air France Industries.
FELLAHI-BROGNAUX Brigitte	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm - Agrégée de Sciences Sociales - et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur civil, Ministère de l'Intérieur.
HABERT Frédéric	Ancien élève de l'Institut National des Télécommunications, Responsable Département Formation Commerciale, France Télécom - SNE Nantes.
JOLIE Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Corps des Télécommunications, MBA Theseus, Directeur Financier - France Télécom - Direction Régionale Bourgogne.
MACCHI Denis	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm - Agrégé de Mathématiques, Corps des télécommunications, France Télécom - Transpac.
MADINIER Blandine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, - Agrégée d'Economie et Gestion - et de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Enseignant - Chercheur, Université de Marne-la-Vallée.
PIERRE Jocelyn	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan - Agrégée d'Economie et Gestion, DEA Sociologie, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Ingénieur de Recherche, chargée d'études, Ministère de la Culture et de la Communication
SERVANT-VOLQUIN Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale de Santé Publique, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur d'hôpital, chargé de mission, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité

Pays visités

Afrique du Sud, Allemagne, Canada, Corée, Espagne, Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Japon, Mexique

Une mission au Mexique a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1992

Etudes sur :

L'entreprise, l'administration et les nouveaux moyens de communication

parues dans « Pangloss » n°28

PROMOTION 1998

BURZLAFF Helen	Institut d'Etudes Politiques de Lyon Institut de Gestion de Rennes - DESS Gestion Ressources Humaines Détachée permanente d'EDF à la Fédération Chimie Energie - CFDT, Branche des Industries Electriques et Gazières
CAZELLES Didier	Ecole Nationale des Ponts et Chaussées - Ingénieur civil Institut d'Etudes Politiques de Paris - Directeur de l'Etablissement Exploitation de l'Oise - SNCF
DUPONT Patrick	Ecole Polytechnique - Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications - Responsable du Département Organisation et Méthodes de Maintenance - TéléDiffusion de France
FLICOTEAUX Pierre	Ecole des Hautes Etudes Commerciales Directeur Adjoint de la Gare du Nord - SNCF
GOULETTE François	Ecole des Mines de Paris - Ingénieur civil DEA "méthodes informatiques des systèmes industriels" Docteur de l'Ecole des Mines de Paris Enseignant - chercheur à l'Ecole des Mines de Paris Secrétariat d'Etat à l'Industrie
GUIGUE Valérie	Ecole Supérieure de Commerce de Paris - Institut d'Etudes Politiques de Paris - Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications - Administrateur des Postes et Télécommunications - Adjoint au Chef de bureau « Affaires Internationales » - Service des Postes - Secrétariat d'Etat à l'Industrie
KHADIR Yasmina	Ecole Normale Supérieure de Cachan Agrégée d'Economie - Gestion, option Droit Professeur d'Economie et de Droit Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie
LE PADELLEC Jean-Pierre	Ecole Supérieure d'Armement Terrestre Conservatoire National des Arts et Métiers - DEST organisation Responsable projet informatique décisionnelle Direction Centrale du Matériel de l'Armée de Terre Ministère de la Défense
MALÉ Jean-Michel	Institut National Agronomique de Paris - Grignon - Ingénieur Agronome - Ecole Nationale du Génie Rural et des Eaux et Forêts - Ingénieur I.G.R.E.F - Chef du Service des relations européennes et internationales - Cemagref (Institut de Recherche pour l'Ingénierie de l'Agriculture et de l'Environnement) - Ministère de l'Agriculture et de la Pêche - Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie
MALHERBE Bernard	Ecole Spéciale des Travaux Publics - Ingénieur E.T.P, Conseiller Social à la Direction du Personnel et des Relations Sociales EDF-GDF
de MONTESQUIEU Charles- Louis	Université Paris XI, Orsay - Maitrise d'informatique Chef de Projet SAP - Siemens

Pays visités

Allemagne, Canada, Corée, Etats-Unis, Irlande, Italie, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède
Etudes sur : "Le travail : mode d'emploi" parues dans « Pangloss » n°29

PROMOTION 1999

AUGER Bruno	Ecole des Mines de Nancy Directeur d'Etablissement d'Exploitation de Paris Montparnasse Société Nationale des Chemins de Fer Français
BLANC Aymeric	Ecole Polytechnique Ecole Nationale des Ponts et Chaussées Adjoint au Chef de Bureau Assurance-Crédit Direction des Relations Economiques Extérieures Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
DUMAS Nicolas	Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieur Electricien de Grenoble Maîtrise de Sciences Physiques Attaché de Cabinet Direction Commerciale Gaz de France
LIONET Jérôme	Ecole Polytechnique - Armement - Ecole des Mines de Paris (Corps) Adjoint au Directeur de Projet Sawari II Direction des Constructions Navales Ministère de la Défense
SABLIER Pierre	Ecole Polytechnique Cadre supérieur chargé de l'observatoire sociale Directeur de l'Unité de Prestation de plans de transport conventionnel Direction du Fret Société Nationale des Chemins de Fer Français
SHARMA Renu	Maîtrise et DEA en Sciences Politiques de l'Université de Jawaharlal Nehru de Delhi, Inde Ecole Nationale d'Administration Indienne Auditeur à l'Institut International d'Administration Publique de Paris Secrétaire Adjoint – Département des Finances, Gouvernement de Delhi, Inde
VIEU Patrick	Institut d'Etudes Politiques de Paris Ecole Nationale d'Administration DEA de Philosophie – Administrateur Civil Chargé de la sous-direction des autoroutes et ouvrages concédés Direction des routes Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement
VINAR ULRIKSEN Daniel	Ecole Polytechnique Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications Directeur de Projets Siemens Business Services

Pays visités

Allemagne, Espagne, Inde, Japon, Pologne, Royaume-Uni, Suède
Etudes sur " L'exercice du pouvoir dans l'entreprise et l'administration"

parues dans « Pangloss » n° 30

PROMOTION 2000

ALDAY Albert	Ecole polytechnique Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (Ingénieur civil) DEA de Philosophie à la Sorbonne Directeur Général SCETA Parc
ARBONA Franck	Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers Responsable du développement électricité à Périgueux EDF - GDF
BOLOT Pascal	ESM Saint-Cyr Ecole Nationale de l'Administration Administrateur Civil Ministère de l'Intérieur
GAUDRY Jean-Michel	Ecole Centrale de Lyon DEA Génie Industriel à l'Ecole Centrale de Paris Responsable de l'instruction des projets d'infrastructure Société Nationale des Chemins de Fer Français
LEGGERI Fabrice	Ecole Normale Supérieure ULM Institut d'Etudes Politiques de Paris Ecole Nationale d'Administration - DEA Histoire Contemporaine Licence d'histoire Administrateur Civil Ministère de l'Intérieur
LUCIO Juan-Fernando	London School of Economics DEA Analyse et Politique Economique Institut International d'Administration Publique de Paris
OLIVIER Marianne	Ecole des Hautes Etudes Commerciales Responsable du Pôle Etudes et Politique - Institut du Management Société Nationale des Chemins de Fer Français

Pays visités

Brésil, Espagne, Etats Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Pologne

Etudes sur « Sécurité et développement économique au XXI^e siècle »

parues dans « Pangloss » n° 31

PROMOTION 2001

DEGEORGES Xavier	Ecole Supérieure de Commerce de Nice Cadre communication commerciale Gaz de France
LAGRIFFOUL Fabien	Ecole Supérieure de Commerce de Rouen Chef du Département Logistique – Structures Centrales Electricité de France
ROPERT Patrick	Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées DESS Gestion de Production Chef de projet – Direction Grandes Lignes Société Nationale des Chemins de Fer Français
de YTURBE Xavier	Institut Français de Gestion Responsable des Ressources Humaines Siemens SAS

Pays visités
Canada, Espagne, Etats Unis, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède
Etudes sur « Clients / Usagers jusqu'ou la différence doit-elle disparaître ? »

parues dans « Pangloss » n° 32

N° I S N 0243 – 8259

Copyright FNEP 2003