

Mettre en œuvre la responsabilité sociétale de l'Etat

Devenir acteur du changement des pratiques de l'administration

Conférence

Jeudi 8 décembre 2011 - La Défense



Resources, territoires et habitats
Energie et climat
Prévention des risques
Développement durable
Infrastructures, transports et mer

Présent
pour
l'avenir



Depuis 2008, le cycle de conférences «Pour une culture partagée du développement durable» de l'IFORE a pour ambition d'expliciter les enjeux fondamentaux du développement durable, d'en promouvoir les valeurs sous-jacentes, d'identifier les grands changements en cours ou nécessaires, et de mobiliser l'ensemble des parties prenantes, parmi lesquelles les acteurs publics.

Contexte et problématique

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et éco-responsabilité.

Si la RSE est implantée dans le secteur privé en France depuis 10 ans qu'en est-il pour l'Etat ? On parle rarement de responsabilité sociétale de l'Etat. Pourtant la responsabilité sociale de l'Etat est inscrite dans le dispositif Etat exemplaire. L'exemplarité de l'Etat en matière de développement durable dans son fonctionnement interne fait, en effet, l'objet de la circulaire du 3 décembre 2008 qui fixe les objectifs attendus en matière d'achats courants, de comportements éco-responsables des agents, de gestion éco-responsable des bâtiments, des déplacements professionnels et des déchets ainsi qu'en matière de **responsabilité sociale de l'Etat tant en sa qualité d'opérateur économique qu'en sa qualité d'employeur**. « L'Etat doit se fixer des objectifs élevés en ce qui concerne **le respect des droits fondamentaux de la personne au travail, l'intégration des personnes handicapées, l'insertion des personnes éloignées de l'emploi et la parité professionnelle** ». En matière d'**achats publics responsables** il a été décidé le 9 avril 2008 que les achats socialement responsables de l'Etat devraient représenter au moins 10% des achats courants de l'Etat et de ses établissements publics d'ici 2012 dans les secteurs comportant au moins 50% de main-d'œuvre.

L'inclusion sociale est également un des neuf défis de la stratégie nationale du développement durable 2010-2013. Faciliter l'accès, le maintien et le retour à l'emploi des personnes qui en sont éloignées ou qui risquent de l'être est un des choix stratégiques en la matière. La mobilisation des employeurs publics et privés au moyen de contrats aidés et de parcours professionnels adaptés, la création ou la reconduction de chantiers de réinsertion, la généralisation des clauses sociales dans les marchés publics, le renforcement de la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité, la réduction des fractures intergénérationnelles entre actifs, retraités et jeunes, l'amélioration de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle sont les principaux leviers d'action proposés.

Le Grenelle de l'insertion met également en évidence la dimension sociale de la politique de développement durable. La promotion de l'insertion des personnes éloignées de l'emploi est également un élément essentiel de cette politique et dans ce domaine comme dans les autres l'Etat se doit d'être exemplaire.

La conférence avait donc pour objectifs de faire le point sur la responsabilité sociétale de l'Etat (international, européen, français), de comparer les systèmes privés et publics en la matière et de donner aux participants des exemples reproductibles en matière de management éthique et exemplaire des RH (recrutements, conduite d'équipes et de projets) et d'achats socialement responsables.

JEUDI 8 DECEMBRE 2011

>9H15-9H30 : ACCUEIL

OLIVIER ROBINET, DIRECTEUR DE L'INSTITUT DE FORMATION DE
L'ENVIRONNEMENT - IFORE

CATHERINE LARRIEU, DELEGATION AU DEVELOPPEMENT DURABLE,
COMMISSARIAT GENERAL AU DEVELOPPEMENT DURABLE

LA CONFERENCE SERA ANIMEE PAR LE CABINET NICOMAK

**9H30-10H45 : TABLE RONDE : QU'EST-CE QUE LA RESPONSABILITE SOCIETALE
DE L'ETAT ?**

>COMMENT DEFINIT-ON LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ETAT ?

>POURQUOI METTRE EN PLACE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ETAT ?

**>QUEL IMPACT LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ETAT A-T-ELLE SUR LES
PRATIQUES QUOTIDIENNES ?**

**>L'ETAT MET-IL EN PLACE DES ACTIONS DE RESPONSABILITE SOCIETALE
SIMILAIRES AUX ACTEURS PRIVES ?**

**>COMMENT SE POSITIONNENT LES ADMINISTRATIONS FRANÇAISES PAR RAPPORT
AUX ADMINISTRATIONS EUROPEENNES ET ANGLO-SAXONNES ?**

>INTERVENANTS :

**>SARAH TESSE, COMMISSARIAT GENERAL AU DEVELOPPEMENT DURABLE, CHEF
DU BUREAU DES SERVICES PUBLICS RESPONSABLES**

**>MARIE-CHRISTINE BURNIER, DIRECTRICE D'HOPITAL EN CHARGE DU
DEVELOPPEMENT DURABLE, FEDERATION HOSPITALIERE DE FRANCE**

>LOÏC FEL, RESPONSABLE DU DEVELOPPEMENT DURABLE DE BETC EURO RSCG

JEUDI 8 DECEMBRE 2011

11H-12H30 : TABLE RONDE : COMMENT LE MANAGEMENT ETHIQUE S'INSCRIT-IL DANS LA REVISION GENERALE DES POLITIQUES PUBLIQUES ?

>QUELLE EST L'ETHIQUE DERRIERE LA RGPP (REVISION GENERALE DES POLITIQUES PUBLIQUES) ?

>COMMENT TENIR COMPTE DES BESOINS DES FONCTIONNAIRES EN TEMPS DE REDUCTION D'EFFECTIF ?

>LA FONCTION PUBLIQUE SOUFFRE-T-ELLE PLUS QUE D'AUTRES SECTEURS D'ACTIVITE DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX ?

>COMMENT SAISIR L'OPPORTUNITE DES REORGANISATIONS POUR AMELIORER LE FONCTIONNEMENT DES SERVICES ?

>QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT DURABLE, ETHIQUE ? QUID DES VALEURS

>COMMENT METTRE EN PLACE DES PLANS DE PREVENTION DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX ?

>COMMENT FAIRE CONNAITRE SES ACTIONS DE MANAGEMENT ETHIQUE ?

>INTERVENANTS :

>BERNADETTE GROISON, SECRETAIRE GENERALE DE LA FSU

>ERIC POLIAN, CONSEILLER EN PREVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS, CENTRE INTERDEPARTEMENTAL DE GESTION PETITE COURONNE

>ANTOINE PACHECO, DIRECTEUR DU CENTRE HOSPITALIER ESQUIROL, RECOMPENSE DE L'AWARD EN DEVELOPPEMENT DURABLE EN MANAGEMENT

>LOUIS-PHILIPPE ROUILLARD, DOCTEUR, CHEF DE SERVICE - DEFENSE NATIONALE DU GOUVERNEMENT DU CANADA

>12H15 : CONCLUSION DE LA MATINEE

DEJEUNER

JEUDI 8 DECEMBRE 2011

>14H : OUVERTURE DES DEBATS

HELENE EYSSARTIER, DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES, MINISTERE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DES TRANSPORTS ET DU LOGEMENT

14H15-15H15 : TABLE RONDE : COMMENT DEVELOPPER LA DIVERSITE ET L'EGALITE PROFESSIONNELLE DANS LES ADMINISTRATIONS ?

>L'ÉTAT EST-IL UN RECRUTEUR EXEMPLAIRE ?

>COMMENT SONT GEREES LES PROMOTIONS EN TERMES DE DIVERSITE ?

>LES QUOTAS SONT-ILS LA SEULE SOLUTION POUR REDUIRE LES INEGALITES FEMMES-HOMMES ?

>COMMENT GERER LA DIVERSITE DE CULTURES LORS DE LA FUSION DE DIFFERENTES ADMINISTRATIONS ?

>OU EN EST-ON DE LA POLITIQUE DU HANDICAP DE L'ÉTAT ?

>INTERVENANTS :

>CORINNE DESFORGES, INSPECTRICE GENERALE DE L'ADMINISTRATION, REDACTRICE D'UN RAPPORT SUR LES CONCOURS D'ACCES A LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ÉTAT

>MELANIE MAHE, PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL, CONSEILLERE EN PREVENTION, COMMUNAUTE URBAINE DE LYON

>HELENE EYSSARTIER, DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES, MINISTERE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DES TRANSPORTS ET DU LOGEMENT

>CHRISTOPHE DES ARCIS, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, TF1

>EMMANUEL ABORD DE CHATILLON, MAITRE DE CONFERENCE, RESPONSABLE DE L'ÉQUIPE DE RECHERCHE IREGE, INSTITUT DE RECHERCHE EN GESTION ET ÉCONOMIE, POLE TRAVAIL ET RESSOURCES HUMAINES, UNIVERSITE DE SAVOIE

JEUDI 8 DECEMBRE 2011

POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES DANS LES SERVICES ?

>QUELLES SONT LES OBLIGATIONS DE L'ÉTAT EN MATIERE D'ACHATS RESPONSABLES ?

>QUEL LIEN AVEC LA NOTION D'EXEMPLARITE DE L'ÉTAT ?

>COMMENT LES ACHATS RESPONSABLES SE MATERIALISENT-ILS ACTUELLEMENT DANS LES SERVICES DE L'ÉTAT ?

>QUEL IMPACT REEL PEUT AVOIR UNE POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES SUR SES FOURNISSEURS ?

>COMMENT REDIGER SES APPELS D'OFFRE POUR QUE LES FOURNISSEURS SE POSITIONNENT EN TERME DE RS ?

>COMMENT SENSIBILISER SES COLLEGUES ET COLLABORATEURS AUX ACHATS RESPONSABLES ?

>INTERVENANTS :

>REMI LANTREIBECQ, CHARGE DE MISSION «ANIMATION INTERMINISTERIELLE DE LA POLITIQUE D'ACHATS PUBLICS RESPONSABLES», SERVICE DES ACHATS DE L'ÉTAT

>ALAIN GLANOWSKI, CHEF DU BUREAU DEPARTEMENT DES POLITIQUES DE FONCTIONNEMENT DURABLE ET DE LA MUTUALISATION, MINISTERE DE L'ÉCOLOGIE

>JEAN-REMY BITAUD, DIRECTEUR DU PROJET MANAGEMENT DURABLE A L'APHP DE PARIS

>BRUNO BOURREC, ACHETEUR AU CONSEIL GENERAL DE LA GIRONDE

>BRUNO FREL, DIRECTEUR D'ACHATS CONCEPT ECO (ACE), FILIALE D'AFNOR

>16H45-17H : CONCLUSION DE LA JOURNEE

>ALAIN VALLET, CHEF DU SERVICE DU PILOTAGE ET DE L'ÉVOLUTION DES SERVICES, MINISTERE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DES TRANSPORTS ET DU LOGEMENT

ACCUEIL

Olivier ROBINET

Directeur de l'Institut de Formation de l'Environnement (IFORE)

J'ai l'honneur d'ouvrir cette conférence sur la mise en œuvre de la responsabilité sociétale de l'État, afin que ce dernier devienne un acteur du changement des pratiques de l'administration. Je vous prie de bien vouloir noter que Madame Catherine Larrieu (Délégation au Développement durable) sera présente. Mon introduction sera donc brève pour lui laisser le temps de parole qu'elle mérite dans l'introduction de cette conférence.

En préambule, quelques mots sur l'IFORE. Créé en 2001, l'IFORE est un service qui dépend du secrétariat général du ministère, dont l'objectif est d'organiser des formations sur les questions d'environnement et de développement durable. Aujourd'hui, l'IFORE travaille en lien étroit avec le Commissariat général au développement durable pour la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement et de la Stratégie nationale de développement durable.

Cette conférence s'inscrit dans le cadre du cycle intitulé « Pour une culture partagée du développement durable », qui vise à expliciter les enjeux fondamentaux du développement durable, à en promouvoir les valeurs, à identifier les grands changements en cours ou nécessaires et à mobiliser l'ensemble des parties prenantes, dont font bien sûr partie les acteurs publics. Depuis la création de ce cycle en 2008, nous avons organisé plusieurs conférences sur des thèmes aussi divers que l'éthique et le développement durable, sur les questions de télétravail et, plus récemment, sur la cohésion sociale et territoriale face aux enjeux environnementaux. Les actes de ces conférences sont disponibles sur notre site internet..

Pourquoi organisons-nous une conférence sur la responsabilité sociétale de l'État ? A l'origine, l'expression de RSE comprend la responsabilité sociale, mais aussi sociétale des entreprises. Cette idée s'est diffusée au cours des années 1960, initialement dans le monde anglo-saxon ; elle a particulièrement pris son essor avec le développement des enjeux du développement durable et la contribution des entreprises à cette nouvelle forme de développement. La prise en compte des enjeux de responsabilité sociale et de responsabilité sociétale par l'État est plus tardive, puisqu'elle ne s'est développée en France que depuis une dizaine d'années. J'ai notamment trouvé un rapport de l'Inspection générale de l'Environnement datant de 2007, qui est un bilan de la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises. Ce rapport concluait que l'État et les établissements publics devaient s'appliquer à eux-mêmes les recommandations formulées, et être exemplaires en publiant les informations les concernant sur les questions sociales et environnementales. Dans la circulaire du 3 décembre 2008, directement issue des conclusions du

Grenelle de l'environnement, le Président de la République avait insisté sur le rôle exemplaire que devait jouer l'État en matière de développement durable. Je le cite : « *L'État doit se fixer des objectifs élevés en ce qui concerne le respect des droits fondamentaux de la personne au travail, l'intégration des personnes handicapées, l'insertion des personnes éloignées de l'emploi et la parité professionnelle* ». La question de l'« inclusion sociale » était également présente. Catherine Larrieu l'évoquera puisqu'il s'agit de l'un des neuf piliers de la Stratégie nationale de développement durable. Je souhaite également attirer votre attention sur le Grenelle de l'insertion, qui met également en évidence les dimensions sociales de la politique de développement durable. La promotion de l'insertion des personnes éloignées de l'emploi est un élément essentiel de cette politique. Dans ce domaine comme dans d'autres, l'État se doit d'être exemplaire.

Pourquoi cette question est-elle, aujourd'hui encore, d'actualité ? Il me semble que la crise économique actuelle et la remise en cause du modèle social européen lui confèrent toute sa valeur. L'État doit jouer un rôle exemplaire dans un contexte où les moyens sont très limités et l'environnement macro-économique très compromis. Après quatre ans de mise en place de la RÉATE et de la RGPP, nous encourageons des problèmes au niveau de l'administration de l'État. Le récent rapport de la Cour des comptes évoquait l'interaction de la LOLF et de la RGPP, et rappelait qu'il ne fallait pas se limiter à une vision comptable de l'administration, mais qu'il fallait aussi avoir une approche qualitative. Ce point est particulièrement fondamental pour éviter les risques psychosociaux et, plus généralement, pour diminuer les risques de divorce entre l'État et ses fonctionnaires, qui ne se sentent pas assez écoutés. Au-delà, il s'agit de redonner du sens et de prendre en compte les parties prenantes à travers une démarche de développement durable. Cette demande forte est exprimée dans les travaux préparatoires de la stratégie du ministère. En effet, ce grand ministère a été construit à partir de la fusion de deux ministères et demi. L'élément fondateur de cette cohésion est le développement durable. Nous avons encore du travail à accomplir et nous nous y employons, afin que la préoccupation du développement durable soit partagée par les 65 000 agents du ministère.

Cette conférence a donc pour objectif de faire le point sur la responsabilité sociétale de l'État, aussi bien au niveau international qu'aux niveaux européen et français, et de comparer les systèmes privés et publics en la matière. Nous donnerons aux participants des exemples, que nous espérons reproductibles, de management éthique et exemplaire, de ressources humaines sur la diversité et l'égalité professionnelle, de management en période de RGPP et également d'achats responsables.

Notre parti-pris aujourd'hui est de privilégier au maximum les échanges. Quatre tables rondes auront lieu dans la journée, faisant intervenir un nombre conséquent d'interlocuteurs de très haut niveau. Nous avons demandé à ces personnes d'intervenir de manière courte afin qu'un véritable échange puisse se nouer avec la salle. N'hésitez pas à poser des questions. Cette journée

sera également filmée, car nous souhaitons pouvoir la restituer, notamment pour notre réseau.

Pour conclure, je vous présente le modérateur de cette journée, Geoffroy Murat, cofondateur du Cabinet Nicomak, qui a construit le programme avec Yvonne Fouchert, chargée de formation à l'IFORE, avec la participation de Bénédicte Bercovici, chargée de la communication à l'IFORE. Je tiens à les remercier. Je tiens plus généralement à remercier tous les intervenants qui nous font l'amitié de venir aujourd'hui. Je vous souhaite une bonne conférence et je laisse la parole à Catherine Larrieu.

INTRODUCTION

Catherine LARRIEU

Chef de la Délégation au développement durable

Bonjour. Je vous prie d'excuser l'absence de Dominique Dron, déléguée interministérielle au développement durable, qui m'a demandé d'introduire la journée. Olivier Robinet a donné beaucoup d'éléments de contenu sur lesquels je ne reviendrai pas. Je souhaite plutôt aborder le cadre général. Pourquoi et comment le thème s'inscrit-il dans l'enjeu plus large des missions de l'État et du mouvement d'ensemble d'un très grand nombre d'acteurs de la société en faveur d'un développement plus durable ?

La responsabilité sociétale et environnementale (RSE)

La RSE renvoie au départ à la responsabilité sociétale ou à la responsabilité sociale des entreprises. Le concept n'est pas neuf. Les entreprises l'intègrent sous différents modes généralement très structurés, qui supposent un travail sur des référentiels, du reporting, de la formation interne et un travail avec des parties prenantes externes. En effet, la responsabilité sociale de l'entreprise s'adresse bien sûr à ses salariés, mais aussi à « l'externe », notamment dans ses impacts environnementaux et sociaux.

Nous pouvons bien sûr faire le parallèle avec l'État. L'État est responsable en tant qu'employeur, en tant que détenteur, acteur et mobilisateur de moyens. Nous réalisons en effet des achats, des investissements, etc. Comme tout acteur économique, nous avons donc une responsabilité quant à la mise en œuvre de nos moyens, quant à leur gestion et quant à la perspective de soutenabilité de nos activités. Cependant, l'État décline beaucoup d'autres approches du développement durable, d'abord parce que c'est sa raison d'être. Un État existe parce que des besoins de régulation se manifestent. Je pense tout particulièrement aux besoins de cohésion sociale, de partage d'objectifs sur des enjeux communs, de biens communs, qu'il s'agisse de biens physiques (la qualité de l'air, de l'eau, etc.), ou de biens plus immatériels (le savoir, la connaissance, la culture, l'éducation, la recherche, etc.). Dire que l'État a une responsabilité sociétale en termes de développement durable est une évidence. C'est la raison d'être de tous les États dans tous les pays du monde.

Pourquoi le contexte est-il nouveau aujourd'hui ? Nous ne sommes plus dans un régime durable permanent. Nous ne le sommes pas, évidemment, à court terme, sur les questions économiques et financières. Nous ne le sommes pas non plus à long terme. Nous ne disposons que d'une seule planète, nous sommes déjà 7 milliards d'individus et nous allons être 9 milliards. Si nous continuons de consommer autant de ressources, il ne nous faudra pas une planète, mais deux. Si nous souhaitons rester sur une seule planète, nous

devons de toute façon changer nos modes de production et de consommation. Nos modèles financiers ne sont pas durables. Nos modèles techniques et de consommation ne sont pas durables. Évidemment, nos modèles sociaux et sociétaux ne sont pas durables non plus, car avec de telles secousses sur les aspects économiques et financiers, et de telles exigences de mutation sur des questions de production et de consommation, le tissu social ne peut pas rester insensible à tous ces bouleversements.

Nous avons besoin de changer. La responsabilité sociétale de l'État consiste à inciter notre société à changer plus vite. Plus nous ferons vite, moins cela coûtera cher. Par exemple, de nombreux rapports au niveau international essaient de quantifier l'adaptation au changement climatique. Cependant, il est certain que plus vite nos choix seront faits, plus il sera facile de les intégrer, notamment sur le plan financier. Il faut donc changer le plus vite et le plus équitablement possible, car la transformation ne manquera pas de provoquer des difficultés d'ajustement. Les mutations ne laisseront pas indemnes un certain nombre de métiers et de catégories sociales. L'État a un impératif de régulation et d'atténuation des difficultés sociales et sociétales liées aux mutations. C'est pourquoi la responsabilité sociétale de l'État prend une acuité nouvelle même si, dans les termes, elle est un truisme en tant que raison d'être de l'État.

La Stratégie nationale de développement durable (SNDD)

Quelles sont donc les orientations de l'État en France ? La Stratégie nationale de développement durable a été adoptée en 2010 et porte sur la période 2010-2013. Elle a été élaborée entre fin 2009 et début 2010, en temps de crise. Le Grenelle de l'environnement, défini en 2007, l'a nourrie. Cette stratégie s'est construite sur le Grenelle de l'environnement, dans un contexte de crise. Son sous-titre, moins administratif que le titre, est : « Vers une économie verte et équitable ». Il indique qu'il nous reste du chemin à parcourir.

Cette stratégie comprend neuf défis. Les trois premiers sont transversaux. Ils n'impliquent pas seulement l'État, mais la société dans son ensemble. Nous les avons placés en première position après de nombreuses concertations interministérielles avec les syndicats, les associations, les entreprises, les collectivités et les parlementaires. Ces trois premiers défis sont :

- les mutations économiques et les modes de production et de consommation ;
- l'Éducation et la Recherche. La préparation de l'avenir nécessite un partage d'objectifs et de connaissances ;
- la gouvernance. Il importe de négocier les choix fondamentaux à faire.

Ensuite, les défis, plus classiques, existaient déjà dans des textes antérieurs :

- le climat ;
- les ressources naturelles ;

- la santé ;
- la prévention des risques ;
- la cohésion sociale.

La SNDD, défi international de stabilité et de solidarité internationale, est à la fois la condition et la clef de voûte de la stabilité de notre propre modèle de développement occidental. L'État a la responsabilité particulière de travailler sur ces axes, mais il ne suffira pas. Un pays seul ne pourra pas agir. Tous les acteurs doivent être mobilisés. La SNDD a fait l'objet d'un premier rapport annuel, consultable sur son site internet depuis un mois environ. Il met en évidence, pour chacun des neuf défis, un certain nombre d'actions, de politiques portées par les différents ministères, mais également d'initiatives d'autres acteurs. Il ne s'agit pas seulement de mettre en avant des politiques publiques, même si elles sont indispensables.

Les enjeux de la responsabilité sociétale de l'État

L'objectif de cette journée est de réfléchir, de travailler afin d'améliorer notre propre mode de fonctionnement en tant qu'État, et la gestion responsable de nos moyens, qu'ils soient humains, techniques ou financiers. L'État est un acteur qui pèse lourd : ayant un certain nombre de salariés et de budgets, nous faisons partie du système économique et social français. De plus, si nous ne le faisons pas au niveau de notre administration, nous ne serons pas crédibles dans la mise en œuvre de nos propres politiques. L'objectif de l'État n'est pas de fonctionner pour lui-même, mais de mener à bien un certain nombre de missions de politiques publiques. Pour certains acteurs, la priorité sera la culture, pour d'autres, la justice, pour d'autres encore, l'entretien et le développement d'un certain nombre d'infrastructures. Nous serons crédibles parce que nous serons proactifs en termes de développement durable dans nos politiques et dans nos métiers. A mon sens, il s'agit de l'enjeu essentiel de la politique de l'État exemplaire. Nous devons réellement mettre en œuvre une exigence de cohérence. Nous ne pouvons pas demander aux autres acteurs d'évaluer à la fois les impacts sociaux, environnementaux, économiques, financiers et comptables si nous ne le faisons pas. Nous ne pouvons pas demander aux autres acteurs de travailler sur la diversité, la place des jeunes, des seniors et des personnes en difficulté si nous ne le faisons pas. Nous sommes donc face à une exigence de crédibilité et d'efficacité. L'enjeu essentiel en termes de développement durable n'est pas notre fonctionnement intérieur, mais la manière dont nos politiques publiques permettent aux autres acteurs de changer, la manière dont elles les aident, les incitent ou les obligent à bouger, selon les cas.

Je souhaiterais ajouter un mot sur le sujet des achats, que vous allez aborder en dernière table ronde. Nous sommes à la frontière entre deux mondes. Nous avons bien sûr une exigence de cohérence et de crédibilité. Faisons pour nous, faisons en interne ce que nous demandons aux autres de faire. Cependant, nous disposons de la sorte d'un levier de transformation économique extraordinairement puissant. À partir du moment où les acteurs

publics développent des clauses sociales et environnementales dans les marchés publics, nous avantageons de fait les entreprises qui ont ce type de référentiel, de repères et de pratiques. Nous jouons donc évidemment un rôle de levier considérable sur la transformation de l'économie.

Comment pouvons-nous agir ? Je conclurai en trois mots :

- nous avons bien sûr besoin d'outils et de référentiels. Nous disposons de la norme ISO 26 000, d'un certain nombre de textes et notamment de la circulaire « Etat exemplaire » ;
- nous avons besoin de convictions. C'est pourquoi je vous remercie d'être présents. Il nous faut convaincre, bouger, prendre des risques ;
- nous avons besoin d'exemples et d'échanges. Toutes ces questions sont nouvelles et nécessitent d'innover. Cette journée y contribue.

Je vous invite également à être particulièrement attentifs à ce qui se passe dans un certain nombre d'établissements publics. Il existe, par exemple, un club de développement durable des établissements publics. Il regroupe des établissements publics sous tutelle de presque tous les ministères. Ce club est proactif. Il promeut de nombreuses pratiques intéressantes.

Merci beaucoup. Je suis désolée de ne pouvoir rester avec vous. Je vous souhaite une bonne journée.

PRÉSENTATION DE LA JOURNÉE

Geoffroy MURAT

Animateur des débats – Nicomak

Je suis en charge de l'animation de cette conférence. Je suis fondateur associé de la société Nicomak, une société de services pour les organisations dans les domaines du développement durable, de la RSE et du management durable. Nous sommes basés en Savoie pour notre « développement durable personnel », parce que nous y sommes bien. Nous avons plusieurs métiers, à savoir l'organisation d'événements, la formation, le conseil, etc.

Pour clarifier les rôles dans l'organisation de cette conférence, je tiens à préciser que l'IFORE est à l'initiative de cet événement. L'IFORE a évidemment tout organisé. Nous sommes intervenus dans la préparation du programme et pour l'animation que j'assure aujourd'hui. Je suis chargé de veiller au *timing* et d'apporter des éclairages sur les différents retours d'expérience dont nous pouvons également disposer au sein de Nicomak.

L'objectif de la journée est de comparer les pratiques de quatre types d'institutions :

- la fonction publique d'État ;
- la fonction publique territoriale ;
- la fonction publique hospitalière ;
- et le monde du secteur privé.

L'intérêt sera de confronter les différentes pratiques de ces différentes organisations, afin de répondre à l'interrogation suivante : « La mise en place de ces défis dans mon service, dans mon organisation, est-elle la plus adaptée et la plus pertinente ou existe-t-il d'autres idées innovantes susceptibles de m'aider à obtenir une meilleure performance sociétale et économique ? »

La responsabilité sociétale (RSE) de l'État, des entreprises et des organisations, doit permettre de lier un impact positif social sur l'environnement et sur l'ensemble des parties prenantes, à l'amélioration de la performance économique. En effet, pour que le modèle soit durable, il faut qu'il soit économiquement viable. A cet égard, la crise financière nous le rappelle tous les jours. Ce point n'est pas acquis dans la culture française. Nous avons cette idée selon laquelle il est mal de faire de l'argent. On peut sans doute trouver des racines de cette croyance dans le catholicisme, ou isoler des raisons sociologiques. En tout cas, il est décisif de trouver comment établir un lien entre performance économique et performance sociale et sociétale. Nous n'avons pas le choix.

Le programme de la journée comportera deux changements par rapport au programme initialement prévu. Pour la première table ronde, Yvon Pesqueux a eu un petit problème médical et ne sera donc pas présent. Nous essaierons de relayer les éléments qu'il voulait nous transmettre. Une annulation de dernière minute est survenue de la part de Jean-François Verdier, qui devait intervenir pour la deuxième table ronde sur le management éthique. Il a finalement été chargé de présider une section syndicale dans laquelle il ne devait pas siéger en ce jour. Il faudra faire sans lui également. Nous allons improviser et nous adapter dans un contexte de changements incessants. Comme vous êtes tous rompus à ce genre d'exercices, cela ne devrait pas poser de problème.

La RSE

Enfin, je voudrais procéder à une clarification des termes de base, afin que nous partions bien des mêmes éléments. La RSE est un concept qui provient au départ du monde anglo-saxon. Il existe une tradition philanthropique forte aux États-Unis, notamment en provenance des dirigeants d'entreprise. Elle n'est pas aussi présente en France, parce que nous considérons que c'est à l'État de prendre en charge l'essentiel de ces activités. Aux États-Unis, les chefs d'entreprise pouvaient créer des fondations philanthropiques. Un changement de paradigme s'est produit dans les années 1980, avec la théorie des *parties prenantes*, qui consistait à affirmer que les entreprises n'avaient pas pour but de faire du profit. Le but de l'entreprise est de répondre aux parties prenantes, à leurs intérêts et à leurs objectifs ; le profit est une conséquence de cette prise en compte. Si vous ne prenez pas soin de vos clients, ils vont partir. Si vous ne prenez pas soin de vos employés, ils vont mal travailler. Si vous ne prenez pas soin de vos fournisseurs, vous ne pourrez pas travailler. Ce raisonnement apparaît très basique à première vue, mais, encore aujourd'hui, il est loin d'être évident pour tous. Le profit est donc avant tout une conséquence. Nous ne sommes pas dans une opposition à la logique de profit, mais nous prenons en compte les parties prenantes, ce qui permettra d'avoir une organisation durable et soutenable.

Ce concept a donc été créé dans le monde privé, dans le domaine des affaires. Nous pouvons alors nous interroger quant à l'État et ses spécificités. Est-il pertinent de reprendre le concept et de l'appliquer ? En effet, l'État est un cas particulier. On ne peut pas dire que l'État a l'objectif de faire du profit. Sa mission première est de rendre des services, en l'espèce aux citoyens français. L'État répond déjà à une logique de prise en compte des parties prenantes, parce qu'il doit prendre en compte les intérêts des Français. Il est donc culturellement logique que l'État ait une responsabilité sociétale. Cependant, comment pouvons-nous mettre en place cette fonction ? Il faut examiner ce qui se passe au niveau des services et des administrations. Il faut rendre service aux usagers, mais comment faisons-nous ? Il existe deux façons de procéder. Nous aurons l'opportunité de nous interroger sur les traditions culturelles qui se trouvent derrière ces logiques, notamment grâce à l'un de nos intervenants qui vient du Canada. Il nous fera part de son expérience, qui permettra de remettre en cause nos propres modes de

fonctionnement, d'identifier ce qui est indissociable de notre culture française, et de nous demander si nos réflexes sont toujours productifs. Il existe deux façons de procéder. Soit nous estimons que le pouvoir politique à la tête de l'État tient sa légitimité des élections, donne des directives, des lois, des règlements, et que les services les appliquent. Cette manière légaliste est traditionnelle dans la culture française. Soit nous considérons que les services ont pour mission de partir des besoins des parties prenantes, de les faire remonter et de faire en sorte que les règlements, lois, *etc.* s'adaptent à ces besoins. Ce processus est plus complexe, mais correspond à la logique globale de départ de la RSE telle qu'elle a été élaborée dans le secteur privé. Il faut donc s'interroger sur ce qui est possible ou non, de la manière de le mettre en place, des acteurs à mobiliser dans le secteur privé comme dans le secteur public, quelle que soit la fonction. Ce questionnement constituera l'opportunité de confronter les pratiques qui ont été développées jusqu'ici sur ces éléments.

Les parties prenantes

Je voulais également revenir sur le concept de « partie prenante ». Il s'agit simplement d'une personne, d'une institution ou d'une organisation. Je préfère rester sur l'idée de personne, qui est plus opérationnelle. Les parties prenantes sont des personnes que nous sommes capables de nommer, qui ont été impactées par l'activité d'une organisation, que ce soit un service de l'État, un hôpital, un conseil général ou une entreprise. La définition est donc très large. Une liste exhaustive des parties prenantes serait sans fin. À partir de ce concept, l'intérêt est donc de susciter de nouvelles idées et de remettre en cause les modes de fonctionnement. Il s'agit de comprendre comment mettre en œuvre les changements au niveau de chacun des services et organisations que vous représentez. Le poids des parties prenantes et de leurs interactions diffère selon le positionnement de chacun. Nous parlons de plus en plus d'une RSE par secteur d'activités. Nous pourrions en faire de même au sein de l'État.

TABLE RONDE

QU'EST-CE QUE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ÉTAT ?

Geoffroy MURAT

Je vais d'abord inviter chacun des intervenants à se présenter rapidement.

Marie-Christine BURNIER

Merci. Je suis directrice d'hôpital. Mon collègue Jean-Rémy Bitaud, de l'Assistance publique, est également présent. Je travaille à la Fédération hospitalière de France, où je m'occupe du développement durable de la RSE, de l'ingénierie hospitalière et de la revue *Techniques hospitalières*. La Fédération hospitalière de France regroupe 1 000 hôpitaux publics, 1 500 structures médicosociales et ce que nous pourrions appeler « le lobby de l'hôpital public » ; nous ne nous interdisons pas de défendre notre service public hospitalier, de le promouvoir et de le représenter. Je vais vous dire pourquoi je suis en charge de ce dossier, parce que personne d'autre ne s'en occupait, et qu'il me paraissait, étant directrice de la revue *Techniques hospitalières*, qu'il s'agissait là d'un gros défaut de notre organisation. La raison est donc un peu négative. Ayant la bénédiction de mon vénéré patron, j'ai pris en charge ce dossier depuis six ans. J'ai débuté dans des salles quasi vides de dix personnes, et je continue aujourd'hui dans des salles plus complètes. J'aurai le plaisir de vous présenter les actions que nous menons dans les structures publiques hospitalières.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Vous notez un point intéressant. Les sujets que nous abordons sont liés à des convictions fortes et dépendent beaucoup de la volonté des personnes qui les animent.

Sarah TESSÉ

Bonjour, je suis Sarah Tessé, Chef du bureau des Services publics responsables au sein du Commissariat Général au Développement Durable (CGDD). Le CGDD est une structure créée en juillet 2008 au sein du MEDDTL, qui a pour objectif de promouvoir le développement durable au sein des politiques publiques, mais aussi des actions de tous les acteurs. Je suis présente parce que mon bureau des Services publics responsables gère le dossier « État exemplaire » : nous appliquons et mettons en œuvre la circulaire « État exemplaire » de décembre 2008, qui définit l'action de l'État en termes de responsabilité sociétale au niveau de son fonctionnement interne.

Loïc FEL

Je suis responsable du développement durable de BETC Euro RSCG, principale agence de communication et de publicité du réseau Euro RSCG, Groupe Havas. Je suis philosophe de formation. À l'intérieur de l'agence, je m'occupe du développement durable à trois niveaux, le fonctionnement interne, l'outil industriel et les emplois indirects de la production, et enfin l'accompagnement des marques dans leur stratégie de discours sur le développement durable.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Je souhaiterais faire un point de vocabulaire pour finir cette présentation sur les termes « social » et « sociétal ». Nous avons beaucoup parlé, au départ, de responsabilité sociale des entreprises ou de l'État. En effet, l'expression anglo-saxonne est « *Corporate Social Responsibility* ». Mais les significations du mot « social » en anglais sont beaucoup plus larges que les associations d'idées qui peuvent venir à l'esprit en France, où le terme renvoie avant tout aux « employés » ou aux « relations internes à l'entreprise ». Pour avoir la certitude d'éviter des malentendus, le terme « sociétal » permet de réaffirmer un englobement de toutes les parties prenantes, y compris celles qui ne sont pas dans l'entreprise. L'expression validée par le ministère est donc celle de « responsabilité sociétale ». Il faut prêter attention à cette petite nuance.

Nous allons débiter la table ronde avec l'intervention de Sarah Tessé, qui nous présentera plus avant sa structure et apportera les premiers éléments du débat. L'intervention tourne autour de huit à neuf minutes pour disposer ensuite d'un bref temps d'interaction.

**L'État exemplaire :
Le dispositif interne des services de l'État**

Sarah TESSÉ

*Commissariat général au développement durable
Chef du bureau des services publics responsables*

Je vais vous présenter le dispositif interne des services de l'État, qui permet de promouvoir le développement durable. Ce que j'entends par développement durable dépasse la stricte définition « sociétale » que vous venez d'en donner. Tout au long de la conférence, nous verrons apparaître une difficulté sur la question du périmètre, puisque nous ne pouvons pas nous calquer sur la responsabilité sociétale des entreprises. Par développement durable, j'évoque aussi bien l'aspect social que l'aspect environnemental ou économique du concept. Un dispositif interne aux services de l'État promeut le développement durable et constitue un levier d'action parmi d'autres. Nous avons aussi développé, en parallèle, des stratégies ministérielles de développement durable. Nous disposons également d'autres dispositifs, à l'instar de la RSE, pour faire en sorte d'avancer vers une économie sobre et équitable.

Vous connaissez peut-être le dispositif de l'État exemplaire, au sens où l'État doit se présenter comme un modèle. L'État doit lui-même être correct, agir justement, faire des efforts en termes d'environnement et de relations sociales, pour pouvoir ensuite enjoindre les entreprises de consentir à des efforts et, plus globalement, faire en sorte que les autres acteurs se mobilisent en prenant sa suite. L'État exemplaire est un État qui montre l'exemple et qui se veut moteur, en mettant en place des obligations dans son propre fonctionnement. Au demeurant, il n'est pas toujours facile d'améliorer son impact environnemental et la qualité des relations sociales au sein des services.

Je voudrais maintenant entrer un peu dans le contenu du dispositif, pour en donner les grands éléments de cadrage, mais la question sera développée cet après-midi *via* des exemples plus concrets. Je vais donc tenter de vous expliquer l'originalité de ce dispositif de l'État exemplaire par rapport à la RSE au niveau des entreprises. D'abord, « État exemplaire » est une circulaire du Premier ministre de décembre 2008. Cet outil interministériel a pour vocation de mettre en place une politique transversale au sein de tous les ministères afin que le Gouvernement soit porté par cette politique. Décembre 2008 constitue aussi le moment où nous avons réfléchi au Grenelle de l'environnement. La circulaire est un peu en avance par rapport au Grenelle, parce qu'il s'agissait d'aller vite pour être efficace et de profiter de l'élan du Grenelle.

L'État exemplaire part du constat que la commande publique représente 10 % du PIB. L'État a donc un énorme impact et, par conséquent, un énorme levier d'action, grâce aux achats publics, pour orienter l'économie vers le développement durable. Cette circulaire « État exemplaire » repose essentiellement sur la politique d'achats. Il s'agit notamment des achats verts : les administrations sont incitées à utiliser des écolabels, à réduire leur consommation, les émissions, l'utilisation des ressources, *etc.* Il existe également une part d'achats sociaux. De plus, la circulaire incite les administrations à introduire des clauses sociales dans les marchés publics. Ces clauses doivent permettre aux personnes éloignées de l'emploi, qu'il s'agisse de chômeurs de longue durée ou de personnes handicapées par exemple, d'être insérées dans l'emploi. La circulaire porte essentiellement sur les achats. Cependant, il est impossible d'avoir une politique interne efficace en termes de développement durable en ne s'occupant que des achats. Il faut aussi travailler sur le comportement des agents qui l'accompagne. La circulaire incite les agents non seulement à acheter des véhicules moins polluants, mais aussi à se former à l'éco-conduite, à réduire la consommation de papier, à utiliser des ressources dématérialisées et à savoir les utiliser. Il faut donc agir sur deux leviers, à savoir l'achat et le comportement. Par ailleurs, la circulaire se concentre également sur la responsabilité sociale de l'État. Cette préoccupation correspond davantage à la définition que vous venez de nous donner. Dans l'une de ses fiches annexes, elle présente ce que l'État doit faire en termes de parité, de handicap, *etc.* afin de développer la diversité dans le recrutement. Au total, la circulaire est très précise et opérationnelle. Elle donne des moyens d'action et des indicateurs et sert véritablement de guide opérationnel à tous les services de l'État.

Afin que la circulaire ne soit pas simplement un guide et qu'elle soit vraiment transposée et mise en œuvre, nous avons mis en place deux outils qui permettent de la rendre efficace. D'abord, tous les ministères ont dû rendre en 2009 un plan d'action « Administration exemplaire » qui présente leur stratégie de mise en œuvre. De plus, pour renforcer l'efficacité de la circulaire, de façon originale, nous avons mis en place un dispositif financier. Tous les ministères décident ensemble des indicateurs sur lesquels ils seront évalués. Ces indicateurs de développement durable couvrent tous les aspects de la circulaire. Le CGDD est en charge de vérifier que les ministères ont bien satisfait à l'exigence des indicateurs. S'ils ne l'ont pas fait, il leur est appliqué un système de sanctions/récompenses, appelé le dispositif « bonus-malus ». Plus exactement, un fonds financier de 100 millions d'euros est gelé sur le budget de fonctionnement des ministères en début d'année, et redistribué en fonction des résultats des ministères aux indicateurs fixés et en fonction du poids de leur budget de fonctionnement. Les ministères les plus vertueux ont non seulement réussi à réduire leurs coûts parce que, par exemple, ils ont consommé moins de papier ou moins d'énergie et qu'ils ont fait un effort en termes de développement durable. De plus, ils ont reçu un bonus financier qui leur permet de réinvestir le budget de fonctionnement dans des actions vertueuses en termes de développement durable. Dans ce système de « compétition », les ministères les moins vertueux auront un malus, c'est-à-

dire qu'ils auront un budget de fonctionnement moindre que celui initialement prévu au début de l'année.

Le système permet d'avancer rapidement et efficacement dans tous les enjeux du développement durable. Par rapport à l'année 2009, nous avons pu constater des résultats très nets. Nous en sommes à la deuxième année d'exercice. Par exemple, nous pouvons observer que la consommation d'énergie par agent a baissé de 7 % entre 2009 et 2010 ; désormais 94 % des véhicules achetés en 2010 par les services de l'État émettent moins de CO₂ que le seuil de bonus écologique. Ainsi, nous avançons progressivement en proposant des indicateurs qui couvrent tout le champ. Pour l'exercice 2011, nos indicateurs sont beaucoup plus précis sur l'aspect strictement social de l'État exemplaire. Je pense notamment à l'indicateur sur la parité. Nous demandons à toutes les administrations de déclarer la part de femmes qui ont eu accès à un poste de sous-directeur ou plus, par rapport au nombre d'agents qui ont pourvu ce poste pendant l'année. Nous avançons également sur la dimension de la clause sociale. Nous sommes ambitieux pour les services publics. Nous leur demandons de faire un effort véritable pour introduire des clauses sociales dans leurs marchés publics et insérer ainsi les personnes éloignées de l'emploi. Grâce au dispositif bonus-malus, nous avançons efficacement sur les sujets sociaux.

Il existe donc des points communs avec la responsabilité sociétale des entreprises. Je pense notamment à la réflexion sur le fonctionnement interne, l'importance des RH et de la fonction achats, le dispositif de contrôle par un tiers, *etc.* En l'occurrence, le CGDD assure le contrôle pour tous les ministères, la diffusion et la communication, *via* un rapport rendu public tous les ans, figurant sur le site Internet du ministère. Le rapport résume toutes les bonnes actions, les pratiques et les résultats des services de l'État en matière de développement durable. L'aspect le plus original de ce programme est le dispositif financier bonus-malus qui permet d'accélérer les changements. Cependant, par rapport aux entreprises, nous sommes limités au fonctionnement interne des administrations. Nous demandons assez peu l'avis des parties prenantes, puisque nous cherchons avant tout à harmoniser les pratiques et à réfléchir à ce qui est comparable entre les différents ministères. Nous ne réfléchissons pas vraiment sur le cœur de métier. Cette réflexion est l'objet des Stratégies ministérielles de développement durable, qui constituent un autre outil pour mettre en place la responsabilité sociétale de l'État.

Je vous remercie de m'avoir écoutée.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Comme vous avez fini votre intervention par une comparaison avec le secteur privé, je vais laisser Loïc Fel réagir. Quelles différences observez-vous entre l'approche décrite par Madame Tessé et ce que vous pouvez vivre au jour le jour ?

Loïc FEL

Nous n'abordons pas cette problématique selon la même logique, du fait de différences de nature organisationnelle. Je voudrais tout d'abord vous faire part de plusieurs réactions simples à ces dispositifs. Dans un secteur d'activité tel que le mien par exemple, le dispositif bonus-malus a été débattu au niveau de la holding, donc au niveau du Groupe. Il s'agissait de faire en sorte que chaque agence ait un système de bonus-malus selon certains critères de performance prédéterminés en termes de développement durable avec des indicateurs comparables. La proposition a suscité un tollé général et une levée de boucliers, d'où l'impossibilité de la mettre en place.

Nous mettons plutôt en œuvre des *incentives* (incitations) à échelle individuelle. Nous ne cherchons pas à impacter directement l'entreprise, l'entité, le ministère ou l'agence à l'échelle collective parce que le dispositif aurait un effet de « double peine ». Ceux qui optimisent leurs investissements de développement durable réduisent aussi leurs coûts et, de ce fait, gagnent en souplesse et en marge de manœuvre. Nous ne voulions pas de la « double peine » qui, si l'on n'a pas atteint les efforts fixés, rend encore plus difficile le fait d'investir pour améliorer la situation. Nous recherchons donc plutôt une incitation au niveau individuel sur la part variable de rémunération, de type intéressement ou participation. D'ailleurs, l'année dernière, dans certaines entreprises, nous avons ajouté des critères de développement durable et d'atteinte d'objectifs communs en termes d'impacts environnementaux ou sociaux pour les critères de rémunération individuelle, et ce parfois à la demande des syndicats. Nous constatons donc une véritable adhésion à ce type de dispositifs de la part des salariés.

En termes d'impact, je souhaitais vous faire part d'une réaction anecdotique que je trouve amusante. Je suis en train de travailler sur l'appel d'offres d'un organisme public dépendant de ce ministère, que nous rendons lundi matin. J'ai eu la surprise de constater qu'il n'y avait pas un mot sur le développement durable dans les « répondants » et la démarche proposée, alors qu'il s'agissait du sujet abordé. Il reste donc encore un certain travail à accomplir pour que les *guidelines* (instructions) soient diffusées très largement au sein des établissements de l'État.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Je vais donner la parole à Marie-Christine Burnier, qui nous présente les actions dans la fonction publique hospitalière.

Les actions de développement durable des administrations hospitalières

Marie-Christine BURNIER

*Directrice d'hôpital en charge du développement durable
Fédération Hospitalière de France*

Je ne vais pas évoquer la fonction publique hospitalière, mais les administrations hospitalières et les établissements hospitaliers, dans la perspective de préservations de nos trois piliers, économique, environnemental et social. Je vais ensuite réagir à la dernière intervention : nous sommes régis par une loi appelée « Hôpital, patients, santé et territoires », dans laquelle on ne trouve pas un seul mot sur le développement durable. Or les termes « santé » et « territoires » se prêteraient volontiers à ce que l'on y glisse les mots de développement durable ou de responsabilité sociétale d'entreprise.

Nous ne faisons pas partie de l'État parce que nous ne sommes pas des établissements publics de l'État. Nous sommes des établissements publics autonomes. Notre statut ne signifie pas que nous ne sommes pas surveillés par l'État, ce qui est bien normal compte tenu des dépenses que nous engageons. Ces dépenses ne respectent pas les critères du développement durable puisque nous sommes financés par l'assurance maladie qui reçoit des compensations par la CSG, qui n'est pas un impôt équitable. En outre, nous créons de la dette publique que nous allons reporter sur les générations futures. Donc, à part les achats responsables que nous faisons selon les critères qui ont été évoqués, nous ne sommes pas excellents sur le plan économique. J'ajouterai que nous sommes de très gros pollueurs. L'idée est difficile à faire passer parce que les hôpitaux, fort heureusement, sont vécus comme des institutions qui restituent de la santé et qui, à ce titre, sont vertueuses. Nous avons d'ailleurs été oubliés dans les préparations de la loi du Grenelle. La commission santé avait pour objectif de parler de santé environnementale et de santé publique. Les hôpitaux, cliniques et secteurs médicosociaux producteurs de déchets et de pollution, n'avaient pas du tout été perçus de la sorte. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous avons décidé de mettre en place, avec nos collègues des cliniques privées, une stratégie de développement durable. Nous nous sommes largement appuyés sur le déroulé de l'État et, notamment, la circulaire de l'État exemplaire.

J'ai dit que nous ne relevions pas de l'État, alors pourquoi avons-nous agi ainsi ? Nous avons estimé que nous ne pouvions pas nous désintéresser de cette pollution que nous créons. Les budgets sont consacrés environ à 80 % au personnel. Il serait assez grave que nous ne nous sentions pas socialement responsables des personnels que nous engagerons. Nous estimons aussi qu'à peu près 20 % de la population française passe dans un hôpital chaque année, soit parce qu'il est client, soit parce qu'il est

fournisseur, soit parce qu'il est visiteur, soit encore parce qu'il est riverain. Cette donnée nous donne l'obligation d'une forme « d'exemplarité », tout à fait limitée, certes, car nous ne sommes pas la vertu incarnée.

Nous avons lancé ces opérations avec des collègues. Nous pensions avoir des difficultés à mettre en place le développement durable, sans parler tout de suite de RSE, auprès de nos personnels. Cela n'a pas été le cas pour la raison selon laquelle le développement durable et les valeurs du service public hospitalier sont exactement les mêmes : il s'agit d'humanisme, de respect d'autrui, de santé. Cette forme de désintéressement et ce côté un peu vertueux et dévoué existent déjà à l'hôpital. Par ailleurs, nous vivons dans un univers hyper réglementé. À vrai dire, nous sommes littéralement submergés de textes. Hier encore, nous avons reçu des textes sur la qualité de l'air dans les établissements recevant du public, textes que nous allons devoir appliquer.

Le développement durable a constitué une bulle de créativité dont s'est emparé le personnel. Nous nous sommes appuyés sur cette notion de créativité pour pouvoir engager les établissements à travers un engagement un peu plus formalisé. Il s'agit d'une convention que nous avons signée au nom de l'ensemble des 1 000 hôpitaux publics, des 1 500 structures médicosociales et des 2 500 structures privées, avec le ministère de la Santé, le ministère du Développement durable et l'ADEME. Cette convention donne un cadre d'action non contraint, avec des objectifs de performance sur les trois piliers. 50 critères sont mesurés au travers d'un baromètre que nous avons lancé il y a quatre ans, et qui permet de connaître l'état d'avancement des hôpitaux et des cliniques en matière de développement durable. Le baromètre traitera également de RSE sous peu. Il nous a permis d'engager à peu près 600 établissements, ce qui représente 15 % du parc hospitalier public et privé. Les autres établissements ne répondent pas à notre questionnaire sur le développement durable. Toutefois, l'absence de réponse ne veut pas dire qu'ils ne font rien en cette matière.

Pourquoi le baromètre nous permet-il de nous engager dans la RSE ? La notion de compte rendu qui est dans la RSE peut progresser à travers le baromètre volontaire. Personne n'est obligé de le remplir, mais nous recevons des réponses. Nous savons rendre compte dans les hôpitaux publics. Nous savons que nous avons des politiques publiques à appliquer, mais nous n'allons pas rendre compte simplement de l'aspect financier, du bilan comptable, etc. Nous allons devoir rendre compte du domaine écologique : n'avons-nous pas pollué l'eau ? Si. Les hôpitaux polluent l'eau parce qu'ils laissent beaucoup de molécules médicamenteuses, de métaux lourds, etc. Nous savons également que nous polluons l'air. En revanche, avons-nous bien traité nos déchets ? Je réponds nécessairement par la positive. Nous allons également rendre compte sur le plan social de la façon dont nous avons traité nos personnels, qui représentent 70 % à 80 % de notre masse budgétaire, et de la façon dont nous aurons restitué la santé.

La question des parties prenantes est pour nous fondamentale. Nous n'avons pas l'habitude de considérer qu'il existe des parties prenantes autorisées à examiner ce que nous faisons, mis à part les comptables publics et les autorités de tutelle. Dans les travaux que nous menons avec Jean-Rémy Bitaud, nous essayons d'élargir et d'accepter la notion de partie prenante. Nous allons même jusqu'à considérer les ONG. Il ne s'agit pas de consulter les dossiers médicaux, puisque nous sommes liés par le secret professionnel. Cependant, nous estimons que le secret professionnel, qui a caché très longtemps notre action générale, doit être limité à la stricte partie individuelle du dialogue médical entre le médecin et son patient. La façon dont nous traitons nos déchets liés à l'activité de soins doit être publique.

Voilà donc l'esprit dans lequel nous voulons animer le secteur hospitalier. Nous avons des difficultés avec les concepts. L'expression de « Développement durable » n'est pas très heureuse en français parce que nous ne voyons pas bien ce qu'elle recouvre. L'acronyme « RSE » est encore moins clair.

Je dirais en conclusion qu'assez paradoxalement, nous attendons l'application de l'article 225 de la loi du Grenelle, qui nous aiderait beaucoup à avancer. Personne ne nous demande rien et nous agissons tout de même. Nous ne réclamons pas la réglementation, mais l'incitation de l'État.

Geoffroy MURAT

Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point. Je précise que depuis 2001, les entreprises cotées ont l'obligation de faire un *reporting* en matière de développement durable. Les entreprises ont donc commencé à réaliser des *reportings*, mais sans qu'ils soient très précis, car elles encouraient peu de sanctions. Dans les débats autour du Grenelle 2, l'article 225 devait proposer le *reporting*. Au départ, cette obligation devait s'appliquer à toutes les entreprises de plus de 500 salariés. La définition du périmètre du *reporting* avait été élaborée avec souplesse par la loi. Cependant, un projet de décret de cet article est paru au mois de mars et a été suivi par des arbitrages et du lobbying de différentes parties. Le décret n'est toujours pas pris. Nous ne savons pas ce qui va advenir et tout le monde est dans l'incertitude depuis de longs mois maintenant. Les élections présidentielles approchant, il est légitime de s'interroger.

Madame Tessé, Marie-Christine Burnier nous a dit que le travail sur le développement durable avait constitué, pour sa structure, une « bulle de créativité ». Comme elle l'a souligné, ses services n'étaient pas obligés d'agir, mais ils ont souhaité le faire. Avez-vous réussi à travailler sur cette notion de volontarisme et d'envie, qui est majeure dans la question du développement durable ?

Sarah TESSÉ

Vous avez raison, l'enjeu est majeur. Néanmoins, je pense que la créativité se situe plutôt au sein de chaque ministère. Au CGDD, nous avons vocation à recueillir les informations, harmoniser, évaluer les dispositifs bonus-malus, *etc.* Par ailleurs, nous incitons tous les ministères à trouver, au sein de leur propre organisation, des idées et des moyens pour atteindre les objectifs fixés. Par le biais des rapports et de l'échange de bonnes pratiques, nous cherchons justement à stimuler cette créativité qui est réelle. Je vous donne quelques exemples que nous avons pu relever. Le premier n'était ni inscrit dans la circulaire de 2008, ni dans le dispositif financier. Au cours de l'exercice 2010, le ministère des Affaires étrangères, qui a un fort enjeu sur la question des déplacements, a mis en place un service informatique qui lui est propre, de façon à disposer de bureaux de passage dans chaque ambassade. L'objectif est que les agents limitent leurs déplacements et puissent utiliser tous leurs dossiers comme s'ils étaient dans leur bureau à Paris. Chaque ministère, selon son cœur de métier, ses politiques publiques, entretient donc des réflexions intéressantes sur les enjeux qui le touchent en premier lieu. Par exemple, les déplacements pour le ministère des Affaires étrangères ou pour la Défense, ont un véritable impact environnemental. Nous encourageons la réflexion sur ces sujets.

Geoffroy MURAT

D'accord, merci beaucoup. Monsieur Fel, vous êtes représentant du secteur privé pour cette table ronde, ce qui constitue une lourde tâche. Quel est votre point de vue extérieur sur la façon dont le développement durable est appréhendé au niveau de l'État, des hôpitaux et des fonctions publiques territoriales ? De plus, avez-vous mis en place certains dispositifs, qu'il pourrait être intéressant de proposer à notre assemblée ?

L'État et le développement durable : Le point de vue du secteur privé

Loïc FEL

Responsable du développement durable, Betc Euro RSCG

Dans nos métiers de communication, l'une de nos obsessions est d'essayer de savoir ce que pensent les gens. Nous réalisons de nombreuses études à ce titre à l'échelle internationale. Nous faisons une observation, concordante et récurrente depuis des années, qui sera accentuée par la crise : lorsque nous demandons aux gens d'attribuer des responsabilités pour la mise en œuvre du développement durable, l'État fait piètre figure. En premier lieu, les sondés citent d'abord les entreprises, dans plus de 80 % des cas, comme étant les opérateurs de mise en œuvre du développement durable. En deuxième lieu, les sondés citent les consommateurs, donc eux-mêmes. Ils affirment qu'ils sont conscients de leur responsabilité, mais qu'ils ne vont pas aller spontanément vers le développement durable, dans la mesure où ils attendent des propositions d'offres correspondantes et un coût moins élevé. Les sondés estiment donc que les entreprises fournissent des efforts considérables, principalement pour des raisons d'image, mais qu'elles agissent tout de même. L'État n'est cité que dans 20 % des cas.

Il faut s'interroger fortement sur leur perception de l'opérationnalité de l'État sur cet *item*. *A priori*, l'État est perçu en bonne partie comme manquant de plus en plus de marges de manœuvre économiques. Nous assistons aussi à une dé corrélation entre le périmètre d'action des entreprises et leur potentiel de réactivité. Les entreprises essaient d'agir très vite, et, souvent, de façon intégrée à l'échelle internationale. Les États ont une certaine lenteur administrative et, souvent, un périmètre d'action national ou local. Un autre élément facilite la mise en œuvre du développement durable dans le secteur privé : ce n'est pas un sujet politique. En fait, le sujet est technocratique. Il porte sur la gestion et le management de l'entreprise, la gestion de flux concrets physicochimiques, la question salariale et l'outil industriel. Parfois, l'outil industriel ne ressemble pas à une usine, comme dans le cas de la publicité, mais il constitue tout de même un outil, avec des prestations différentes et une véritable industrie. Sur des enjeux aussi pragmatiques et concrets, de production *in fine* et de coûts, il est assez aisé d'intégrer des projets et des modifications constantes dans nos *processes*. Deux raisons y président. D'abord, nous sommes moins respectueux des procédures. Pour mettre en œuvre certaines actions, nous avons besoin de passer outre certains avis, que ce soit ceux des ressources humaines, des services généraux, de la production, *etc.* De plus, les fonctions de développement durable sont souvent rattachées à proximité des directions générales. Dès lors que nous avons au moins les services les plus opérationnels avec nous, il devient aisé de mettre en œuvre des actions en dehors de toute procédure et de façon collégiale. Ce genre d'attitude est facilement envisageable à l'échelle opérationnelle dans une PME. Elle est un peu plus complexe à mettre en

œuvre dans un grand groupe. Cette question relève probablement du défi dans le cadre administratif plus figé et plus strict d'une administration centrale ou de l'État.

Par ailleurs, le développement durable ne suscite pas de débats. Malgré une prise en compte des parties prenantes, l'approche de développement durable n'est pas si démocratique que cela. Bien évidemment, les entreprises ont un enjeu qui peut ressembler à la démocratie, puisqu'elles vendent quelque chose. L'acte d'achat peut correspondre à un vote. Y réside l'une des origines de la démarche du développement durable des grands groupes et de la loi NRE en 2001. Le scandale qui a existé autour de certaines pratiques sociales de grandes entreprises à la fin des années 1990, a suscité des mouvements de *boycott* auprès des consommateurs et a permis de modifier les représentations. Dès lors, nous avons eu le sentiment que le consommateur n'achetait pas les produits ou ne validait pas l'action d'une entreprise seulement parce qu'ils lui plaisaient ou lui étaient utiles. Le consommateur s'interroge aussi sur les pratiques de l'entreprise. L'enjeu est devenu majeur. L'interrelation avec la partie prenante numéro un que sont les citoyens *via* leurs actes de consommation, constitue une façon de les consulter. Nos tentatives en termes de propositions de produits ou de communication sont validées ou non par ces parties prenantes principales. Par ailleurs, en interne, lorsque nous mettons en œuvre des choix techniques ou opérationnels qui n'ont pas d'impact direct sur la proposition faite au client, qu'il soit une entreprise ou un particulier, nous ne nous posons pas de questions d'ordre politique et nous ne communiquons pas nécessairement. Du moins, nous ne consultons pas à cet égard. Dès lors que des critères traditionnels et simples de performance économique, qui peuvent être à long terme, sont mobilisés, nous sommes capables de faire des investissements dont la rentabilité sera relativement longue, mais sans règles *a priori*. L'investissement bénéficiera soit aux conditions salariales, soit à la performance sociale de l'entreprise, soit à son aspect environnemental.

Enfin, nous pouvons prendre des risques. Très souvent, il m'arrive de défendre des propositions ou de mettre en œuvre des actions dont je ne sais absolument pas si elles vont fonctionner. Nous avons droit à l'échec. Ce droit à l'échec est assez nouveau dans le monde des entreprises. L'esprit entrepreneurial comprend une part de risques à assumer. Cependant, je ne sais pas si le droit à l'échec est facile à accepter dans le cadre de la fonction publique, notamment de la part des citoyens. Comment ces derniers perçoivent-ils la prise de risques et l'expérimentation qui peuvent mener à l'échec dans le cadre de l'État ?

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Je trouve la notion du « droit à l'échec » intéressante. Madame Burnier, avec tous les enjeux supposés, le droit à l'échec à l'hôpital est-il possible ?

Marie-Christine BURNIER

Je répondrai par la question suivante : seriez-vous satisfait que nous échouions à traiter votre cas, si vous vous présentiez comme patient chez nous ? Le droit à l'échec existe, oui, si vous vous rattachez au Code de déontologie médicale. À part en chirurgie esthétique, les médecins ont une obligation de moyens, et non de résultat. Donc, pour répondre très directement, oui, nous avons droit à l'échec. Cependant, globalement, la société ne tolère pas l'échec médical et hospitalier. Ce fait est tout à fait normal et les usagers nous le rappellent en permanence.

Ce que vous avez dit, Monsieur, m'a beaucoup parlé parce que je n'ai pas vu tellement de différences au fond avec ce que nous pratiquons. Je voulais avoir votre avis sur une manifestation qui est pour moi l'échec du développement durable, le « *greenwashing* ». Je désigne par ce terme le fait de « repeindre en vert » toutes les actions que les entreprises mènent. Nous luttons contre ce phénomène dans les hôpitaux. Nous ne pourrions pas nous le permettre parce qu'il décrédibiliserait l'action du soin. Je vais prendre l'exemple de Monoprix, que j'aime bien en tant que ménagère. À l'occasion de la semaine du développement durable, Monoprix mène des actions très visibles qui, selon moi, sont sans doute sincères pour une partie, mais « *greenwashing* » pour le reste. Par exemple, Monoprix vendait de petits pots en plastique avec des plantes vertes en plastique pendant la semaine du développement durable, en provenance de Chine. L'empreinte carbone de ces pots n'était donc pas idéale. Je voudrais avoir votre avis sur le sujet, en tant qu'organisme de conseil.

Loïc FEL

Par ailleurs, une agence du groupe s'occupe de Monoprix.

Marie-Christine BURNIER

Vous pouvez leur demander de m'appeler, j'ai quelques idées sur la question.

Loïc FEL

Je voudrais rappeler que le développement durable est un enjeu très concret, quantifiable par des chiffres. Tout à l'heure, nous évoquions, pour preuve d'efficacité, la démarche engagée d'une consommation en baisse de 7 % par agent de l'État. La question est factuelle. En même temps, la façon de l'obtenir ou d'accélérer les changements de comportement passe par la communication.

Effectivement, un riche débat a eu lieu. Dès lors que les entreprises ont perçu le développement durable comme un facteur ou un enjeu concurrentiel, une surenchère en communication s'est produite sur le sujet, à tel point que la profession de communication en a reçu l'impact. Deux conséquences ont été constatées, d'une part une réforme profonde des organismes d'autorégulation de notre profession, d'autre part une réforme profonde des critères déontologiques de la profession sur l'usage des arguments

« environnement » et « développement durable ». Nous sommes très suivis sur le sujet. Une étude annuelle des annonceurs et de l'ADEME porte sur le respect de ces règles déontologiques. Les évolutions sont plutôt positives, c'est-à-dire que moins d'exagérations sont observées. Les critères sont de plus en plus précis. Je ne vais pas investir davantage en publicité que l'argent investi concrètement pour l'action développement durable dont je parle, ce qui est un minimum. L'investissement plus élevé dans la communication que dans l'action de développement durable, constitue du « *greenwashing* ». J'ai bien sûr des cas en tête. Il faut évidemment ne pas exagérer. C'est la règle générale en publicité, quel que soit le sujet. Il ne faut pas induire en erreur le consommateur, c'est-à-dire ne pas suggérer davantage que ce que nous sommes capables de lui promettre réellement *via* un produit ou un service. En déclinant cette règle sur les sujets de développement durable, nous allons parler du non-impact d'un produit ou d'un service. Toutefois, nous n'allons pas exagérer cette absence d'impact parce que, de toute façon, il en existe toujours un. Les risques de vocabulaire précis sont inscrits notamment dans le Code national de la Consommation que nous devons respecter, et dans lequel chaque mot est défini et mis en contexte, parfois de manière très technique.

En revanche, nous assistons à deux évolutions qui m'amuse beaucoup en ce moment. Je pense d'abord à la stratégie de communication par le mensonge pour changer les comportements, c'est-à-dire le mensonge volontaire. Nous appelons cette pratique le *nudge*. Par exemple, un groupe hôtelier affiche volontairement dans les chambres d'hôtel des informations fausses, en indiquant que deux clients sur trois ne demandent pas à ce que leurs draps et leurs serviettes soient changés tous les jours. C'est parfaitement faux : plus de 80 % des gens le demandaient. Néanmoins, le fait d'afficher cette statistique a probablement permis de culpabiliser les consommateurs qui se sont mis à beaucoup moins le demander. Nous sommes arrivés à 66 % de clients, au lieu de 20 %, qui ne demandent pas à ce que leurs draps soient changés tous les jours. Cette stratégie assumée de communication par le mensonge constitue un vrai choix. Est-ce du *greenwashing* ? En tout cas, le procédé fonctionne. On peut se poser la question de la légitimité de la démarche. Personnellement, je la trouve très amusante.

Mon deuxième point concerne plutôt la communication interne : comment racontons-nous la mise en œuvre d'une action ? Comment vais-je la « vendre » ? J'ai beaucoup d'exemples en tête, mais je ne vais pas prendre ceux de mes clients. Je vais donc raconter ce que nous avons fait nous-mêmes. Par exemple, j'ai annulé les abonnements de taxi de classe affaires de tous les patrons, avec l'accord de la finance et de ma propre chef, faute de quoi j'aurais été probablement renvoyé. De nombreux patrons ont été mécontents de ne plus pouvoir prendre le taxi comme ils le souhaitaient. Par ailleurs, nous avons décidé que nous n'allions plus rembourser les taxis dans Paris *intra-muros* parce que des lignes de transport en commun rendent illégitime d'avoir à utiliser les taxis au sein de la ville elle-même. Comment

allions-nous « vendre » cette action ? En réalité, elle avait un impact économique très important. Elle représentait plusieurs centaines de milliers d'euros potentiels par an pour une entreprise de 800 salariés. La pratique antérieure avait un impact CO₂ significatif. Comme le service était en moins du point de vue social, nous l'avons vendu à l'interne sous l'angle environnemental. L'argument environnemental permettait de faire passer la mesure de façon plus efficace, plutôt que de dire nous voulions faire des économies. Néanmoins, personne n'a été dupe.

Pour les sujets de développement durable, nous nous situons dans une approche systémique, c'est-à-dire qu'il s'agit à la fois d'un peu d'environnement, de social, d'économie. La majeure partie des éléments utilisés dans la communication sera choisie selon le besoin, pour faire accepter la réforme ou pour faciliter le changement de comportements.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Cette communication par le mensonge est intéressante, parce qu'elle dépend de l'approche que vous adoptez. Est-il plus important de respecter le principe ou d'avoir un résultat ? Les communicants pourraient s'interdire certains messages faux alors qu'ils peuvent produire un résultat. Ce débat éthique est vieux comme le monde, mais il est encore présent et il a une influence. Nous « jouons » sur des sujets qui parlent aux perceptions des parties prenantes. La communication est essentielle en ce sens. Si vous menez beaucoup d'actions et que personne n'est mis au courant, vos patrons ne seront pas contents. Finalement, vous aurez échoué alors que vous aurez beaucoup agi.

J'aurais une question concernant la sanction, le bonus-malus. Vous avez dit préférer la notion d'« *incentive* » ou d'incitation pour motiver les gens à agir. L'objectif est d'engager l'ensemble des agents dans la démarche. Qu'est-ce qui est le plus efficace au final ? Une démarche par la sanction est-elle la seule à fonctionner ? La démarche par l'incitation, qui est plus douce, est-elle à privilégier ? Ma question s'adresse à nos trois intervenants.

Loïc FEL

Pour une fois, il ne s'agit pas d'argent. Généralement une *incentive* mise en place concerne plutôt l'argent. De façon globale, nous nous rendons compte que ce qui fonctionne le plus en interne chez les salariés, chez nos clients et auprès des consommateurs, est l'identité entre la solution de développement durable et la solution par défaut. Le choix de la solution la moins dédiée finit par demander un effort supplémentaire. Par exemple, dans les services clientèle, un opérateur propose par défaut de ne plus vous envoyer de facture mensuelle, mais un récapitulatif annuel ; il faut faire une demande par courrier si vous souhaitez continuer à recevoir la facture. La solution de développement durable s'effectue alors par défaut. Évidemment, l'entreprise en question réalise beaucoup d'économies, mais tout le monde est gagnant, de même que l'environnement : la solution la plus liée au développement

durable devient la solution par défaut. C'est la solution qui fonctionne le mieux, puisque le développement durable demande un effort. En revanche, l'*incentive* qui consiste à donner de l'argent en plus intervient quand la solution développement durable ne peut pas devenir celle par défaut. Par conséquent, il faut un petit plus pour demander aux agents de consentir à l'effort. Cependant, de ce point de vue, je parle de mon entreprise.

Marie-Christine BURNIER

Dans notre domaine, je pense que les deux types d'incitations sont indispensables. Nous, fédérations hospitalières, avons mis en place un système de récompenses. Un système de prix est attribué, selon tous les critères de développement durable, à divers établissements qui ont fait avancer le développement durable et qui ont des pratiques « exemplaires et reproductibles ». Il ne s'agit pas d'une sanction. Ce système nous a aidés à développer le développement durable. De plus, il existe un système de certification obligatoire de nos établissements par la Haute Autorité de Santé. Dans le pavé que représentent les éléments de certification, il existe un bloc minime de développement durable. Néanmoins, il a tout de même obligé les établissements à se poser la question de leur investissement dans le développement durable. Le dispositif ne suppose pas vraiment de sanction : ceux qui ne font rien ne sont pas sanctionnés dans leur certification, mais ils se sentent relativement mal, ce qui constitue déjà une bonne sanction.

Geoffroy MURAT

Madame Tessé, je voudrais vous demander un mot sur la perception de la sanction. La sanction et la façon dont elle est prise n'entraînent-elles pas le risque de braquer les gens ?

Sarah TESSÉ

Je ne pense pas que la question soit en ce domaine. Le problème que nous pose le bonus-malus est que nous sommes obligés de nous restreindre à un nombre limité d'indicateurs. Il nous faut en effet vérifier. Par conséquent, toute l'attention et toute l'énergie des ministères risquent de se porter sur les indicateurs assortis de bonus-malus, au détriment des autres. Il s'agit de l'effet pervers principal du dispositif. Par conséquent, le choix de l'indicateur devient essentiel. Il faut qu'il laisse la possibilité aux ministères d'imaginer des solutions pour arriver au résultat demandé. Le critère sur lequel ils seront évalués devient un véritable enjeu. Évidemment, la solution idéale serait que le critère vienne d'eux-mêmes, que chaque service, chaque sous-service réfléchissent à son propre cœur de métier, à ses propres pratiques, pour ensuite imaginer des solutions. Mais un tel processus ne s'engage pas facilement.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Olivier ROBINET

Je voulais revenir sur le système de bonus-malus. Outre la difficulté de se baser sur un nombre limité d'indicateurs, l'agrégation à l'échelle d'un ministère ne constitue-t-elle pas un problème pour l'aspect incitatif ? Dans un grand ministère comme celui du MEDDTL, des différences peuvent survenir entre l'administration déconcentrée et l'administration centrale ou entre des services de cette dernière. Envisagez-vous une déclinaison qui puisse devenir plus fine pour être plus incitative ?

Sarah TESSÉ

Oui. En effet vous avez soulevé un véritable problème. Nous avons besoin d'indicateurs harmonisés et simples pour qu'il puisse véritablement exister une évaluation homogène pour tous les ministères. La contrepartie est que nous passons peut-être outre, parfois, des différences entre les différents services d'administration centrale et les administrations déconcentrées. Le problème est récurrent. Nous devons réviser la circulaire 2008 en 2012. Dans l'idéal, il faudrait envisager une réflexion sur la façon de mettre en place l'État exemplaire au niveau déconcentré, de manière à ce que les acteurs de niveau régional aient leur propre réflexion et leur propre plan d'actions pour mieux s'adapter aux pratiques des administrations.

Alain GLANOWSKI, Chef du bureau, Département des Politiques de Fonctionnement durable et de la Mutualisation, ministère de l'Écologie

Bonjour. Je pratique le plan Administration exemplaire. Je voudrais rappeler qu'à côté du fonds incitatif, chaque administration est tenue de rédiger un plan Administration exemplaire dans lequel elle peut introduire ses propres actions spécifiques. Quand chaque administration mène à bien son plan Administration exemplaire, la conduite du fonds incitatif entre dans cette même logique. Par ailleurs, nous évoquons tout à l'heure la motivation des services et la question de l'incitation. Tout dépend comment le ministère la conduit. Si le ministère obtient un bonus, il peut le répartir. C'est ce qui a été pratiqué au ministère. Nous avons par exemple lancé des appels à projets exemplaires, c'est-à-dire que chaque année, nous rétribuons pour moitié les services en réalisant une opération nationale. Nous avons consacré une année à la rationalisation des véhicules. Une autre partie du bonus a été dédiée aux différents services, et a été davantage tournée vers les personnels qui, en fonction des plans qu'ils conduisent, proposent des actions. Cela va des actions d'isolation aux déplacements doux et au vélo électrique. Les actions sont complètement calées sur le quotidien des agents.

Sarah TESSÉ

Nous trouvons que le bonus est une démarche vraiment très positive et un bon moyen d'inciter les agents. Le problème est que tous les ministères ne disposent pas de bonus par définition.

Patrick MARTINEAU, DDTM de la Vendée

Bonjour. Je suis employé au sein d'une DDI, à la DDTM de la Vendée (85). Je reviens à un échelon local et à une application concrète du bonus-malus. Je suis responsable des moyens généraux, des budgets de la DDTM 85 et donc j'ai pu vivre très concrètement la mise en œuvre de ce débat. Je ne remets pas du tout en cause le principe. En revanche, il faudrait améliorer le calendrier. Le bonus-malus a été mis en œuvre chez nous en novembre 2010, alors que la fin de gestion intervient fin novembre. Il a fallu faire remonter les besoins en deux semaines. J'exagère un peu, mais à peine. Globalement, l'argent était distribué en novembre et il fallait le dépenser en deux semaines. Certains effets de temporalité ne correspondent pas à l'aspect concret de terrain. Ces projets pourraient être remontés bien en amont, puis délégués selon la réalité du bonus-malus. L'urgence n'est ni un facteur de développement durable, ni un besoin concret, et surtout elle n'est ni incitative, ni participative. Même si la question tient beaucoup de l'action et de la motivation de certains agents, nous observons que la mise en œuvre sur le terrain peut être assez complexe. Dans un aspect de terrain, la masse financière globale est le résultat de plusieurs structures qui dépensent. Au final, le résultat est celui de ces structures. Je suis désolé d'user de ce mode un peu facile qui consiste à renvoyer aux Parisiens leurs préoccupations parisiennes. Concrètement, sur le terrain, nous sommes confrontés à cette problématique temporelle. J'insiste vraiment sur la question de la temporalité.

Geoffroy MURAT

Je pense que la question sur le rapport au temps et à la géographie s'adresse à tout le monde. Il s'agit là aussi d'avancer de manière générale, puis d'appliquer les actions sur le terrain. Je pense que la problématique peut concerner nos trois intervenants.

Sarah TESSÉ

Je pense que l'État exemplaire est visé en premier lieu par la question. En effet, au fur et à mesure des exercices, nous nous sommes rendu compte que l'une des problématiques essentielles sur laquelle il fallait travailler était le calendrier. Pour la conduite du changement, il faut accompagner les agents dans le *reporting*, afin d'obtenir des informations. Le calendrier doit se caler avec tous les autres calendriers, par exemple celui de la remise du bilan social. Un état du retour doit permettre que le financement arrive à temps aux administrations. La procédure est en train de se mettre en place ; nous faisons des efforts chaque année en ce sens. Nous pourrions proposer une circulaire sur les indicateurs de l'exercice suivant de plus en plus tôt et pour

que tous les ministères se calent. Cependant, nous considérons une quinzaine d'administrations. La difficulté est que ce dispositif global se construit en parallèle avec d'autres calendriers et d'autres échéances.

Patrick MARTINEAU

J'ajouterais un élément. Depuis 2011, au niveau local, les DDTM sont passées aux DDI. Grâce à sa structure encore verticale, le MEDDTL bénéficie de l'ensemble, y compris des DDT, dans ses actions remontées. Or les budgets de la DDTM ne sont plus associés à ce ministère, mais viennent désormais des services du Premier ministre. Encore une fois, la question est concrète. Je voudrais appuyer sur l'aspect de la motivation locale. La structure fera des efforts puisque c'est nécessaire et qu'elle en a la conviction, mais n'en tirera pas les bénéfices, au contraire du MEDDTL dans ses remontées d'indicateurs. L'histoire des fonds est exemplaire. Nous n'en avons pas vu la couleur cette année puisque nous ne sommes pas partie prenante dans le MEDDTL. C'est le niveau régional qui en a bénéficié. Ces aspects concrets jouent sur la motivation.

Jean ABEL, *Directeur adjoint de VNF, service navigation Nord Est*

Je voulais ajouter une idée concernant le périmètre sur lequel le bénéfice est réellement calculé. Elle complète un peu l'approche de Monsieur Fel. Quand les bénéfices pour l'émetteur se transforment en coûts pour le récepteur, nous avons tendance à calculer chacun isolément. Certains font des bénéfices, d'autres assument des coûts et le total est parfois négatif. Par exemple, pour les publications, aujourd'hui la tendance forte est à tout dématérialiser en tant qu'émetteur. Au fond, il coûterait moins cher d'envoyer les documents à l'imprimerie que de laisser tout le monde imprimer avec une imprimante couleur isolée. Aujourd'hui, nous faisons des erreurs de calcul si nous ne savons pas considérer le bon périmètre.

Loïc FEL

Sur la notion de périmètre, votre remarque est intéressante parce qu'elle représente toute la difficulté du développement durable. Notre approche est systémique. Nous ne pouvons pas observer par l'autre bout de la lunette le coût d'une action environnementale ou sociale ; celui-ci ne peut être regardé qu'au prisme de la comptabilité de l'entreprise. En effet, nous devons aussi examiner l'impact chez nos fournisseurs, les clients finaux, les destinataires, *etc.*, et réaliser les arbitrages à partir de ces constats. Nous ne serons pas toujours les plus légitimes parce que tel ou tel aspect aura un impact positif sur nous. Le coût sera reporté sur un autre acteur de la chaîne d'un même objet, que ce soit l'utilisateur ou autre. Au fur et à mesure que la culture de cette approche systémique se déploiera auprès de nos différents interlocuteurs, les uns et les autres cesseront d'être dupés. Peut-être que nous aurons une démarche assez objective dans chaque industrie. Ce processus est plutôt en train de se mettre en œuvre au niveau des *supply-chain*. En revanche, la question reste en suspens avec certaines parties

prenantes moins bien représentées ou moins bien informées, telles que les usagers des services publics, les consommateurs des produits, *etc.* Tous les travaux menés actuellement vont en ce sens, que ce soit sur l'étiquetage environnemental des produits avec l'État et les grandes entreprises, que ce soit sur les analyses des cycles de vie et la normalisation des indicateurs, *etc.* Cependant, à ce stade, nous demeurons d'une naïveté confondante. L'approche systémique et les outils scientifiques qu'elle nécessite ne sont ni matures, ni uniformes. Pour l'instant, il nous faut être pragmatiques et observer encore certains projets avec le bout de la lorgnette, en attendant de pouvoir faire mieux.

Sarah TESSÉ

Moi aussi, je suis très intéressée par la réaction relative au périmètre. Elle soulève bien toute la difficulté liée à nos indicateurs du bonus-malus. Dans l'idéal, le bonus-malus permet de récompenser les acteurs du changement. Ceux qui contribuent au développement durable doivent donc récupérer le fonds. Il faut également que nous disposions d'indicateurs qui permettent d'évaluer l'impact. Il faut que l'administration ait une prise et une vraie responsabilité sur ces indicateurs. Or nous avons des règles budgétaires et administratives, notamment au niveau local, qui font que l'État ne peut pas toujours être optimal dans la mise en place du développement durable. Par exemple, il est difficile de mutualiser les voitures au niveau des services déconcentrés de toutes les directions au sein d'un même département et/ou d'une même région.

Marie-Christine BURNIER

Cette question de périmètre m'a questionnée sur les idéologies. Je pense qu'en tant qu'acteurs publics, nous devons absolument combattre les idéologies et le militantisme en matière de développement durable. Je peux vous donner un exemple bref qui concerne le domaine de la santé. Vous avez sûrement entendu évoquer le lavage des couches des enfants. Selon l'idéologie développement durable, des personnes préconisent que nous n'utilisions plus de couches jetables. Cependant, pour l'utilisateur, il est évident que ces dernières sont plus confortables. De plus, quand on calcule le coût économique et écologique de l'usage unique par rapport à la couche lavable, il n'est pas du tout certain que l'arbitrage se fasse en faveur du lavage de la couche. C'est un petit exemple parmi d'autres. Quant aux dangers supposés des parabènes, des nanoparticules, *etc.*, nous avons besoin d'avoir des expertises scientifiques et non des idées préconçues sur le sujet.

TABLE RONDE

COMMENT LE MANAGEMENT ÉTHIQUE S'INSCRIT-IL DANS LA REVISION GÉNÉRALE DES POLITIQUES PUBLIQUES ?

Geoffroy MURAT

Pour mémoire, Jean-François Verdier, directeur général de l'Administration et de la Fonction publique, n'a pas pu se déplacer. J'ai reçu certains de ses éléments de communication. Je n'hésiterai pas à y faire référence dans la discussion s'ils s'avèrent adéquats. Comment le management éthique s'inscrit-il dans la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) ? Je vais d'abord demander à chaque intervenant de se présenter rapidement et nous nous lancerons ensuite dans le débat.

Bernadette GROISON

Merci. Je suis secrétaire générale de la Fédération Syndicale Unitaire (FSU), présente dans la fonction publique d'État et dans la fonction publique territoriale. Pour le MEDDTL, notre syndicat est le Syndicat National de l'Environnement.

Antoine PACHÉCO

Bonjour à tous. Je suis directeur d'un centre hospitalier à Limoges de 1 000 lits et places. Je vais vous entretenir des parties les plus terre-à-terre de ceux qui ont « les mains dans le cambouis ».

Louis-Philippe ROUILLARD

Bonjour. Je représente le ministère de la Défense nationale du Canada. Je vais évidemment parler de la fonction publique fédérale canadienne et de son impact en matière d'éthique normative au niveau du Gouvernement canadien. J'évoquerai aussi plus précisément le ministère de la Défense nationale et la façon dont les actions s'appliquent autant pour le personnel des forces armées canadiennes que pour les fonctionnaires.

Éric POLIAN

Bonjour. Je suis conseiller en prévention des risques professionnels. J'interviens dans les collectivités territoriales de la Petite Couronne. Je travaille dans un établissement public appelé le Centre interdépartemental de gestion de la Petite Couronne. Cet établissement a des missions obligatoires définies par la loi, et des missions facultatives, notamment en ce qui concerne la santé des agents.

Geoffroy MURAT

Pour cette table ronde, nous n'avons pas de représentant du secteur privé, mais un représentant de la fonction publique territoriale, un représentant des hôpitaux et un représentant des syndicats. Nous avons, par ailleurs, un apport international extérieur. Nous allons donc nous attacher à la question du développement durable au prisme de la RGPP. C'est un sujet dont nous avons souvent débattu, qui est repris dans les médias, voire caricaturé. Une logique de base est à l'œuvre, à savoir une logique financière. L'État n'a plus les moyens d'assurer certaines actions qu'il pouvait prendre en charge auparavant. Il existe donc une volonté de changer dans ce domaine. Face à la contrainte financière que l'actualité nous rappelle tous les jours, il sera d'autant plus intéressant d'étudier la façon dont le changement est mis en place. Différents thèmes seront abordés, qu'il s'agisse de thèmes sociaux ou de l'accompagnement des changements. Nous observerons ce qu'ils impliquent en termes de motivation pour les agents. La question est celle du développement durable pour les agents et, partant, pour l'État. Nous nous inscrivons dans un contexte réglementaire de plus en plus contraignant sur certains sujets, notamment les risques psychosociaux. Ce contexte a un impact assez fort sur la façon dont le sujet est perçu dans les différents services.

Je vais laisser la parole à Madame Groison afin qu'elle nous présente ses différents points de vue.

Éthique et Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP)

Bernadette GROISON
Secrétaire générale de la FSU

Merci de votre invitation à cette conférence pour parler de la RGPP, de ses effets et de nos attentes en la matière, et avoir un débat avec vous. L'intérêt de cette conférence est de pouvoir échanger et de débattre.

Je vais commencer par la campagne que nous menons depuis un an à la FSU et qui s'appelle « Fiers du service public ». Vous trouverez d'ailleurs de petits livrets sur la table. Il y a un an, suite à des interrogations dans notre organisation sur le rôle et les missions de l'État et de la fonction publique en période de crise économique et sociale, nous avons décidé d'ouvrir une page Facebook pour instaurer un échange entre les personnels et les usagers, afin de comprendre ce qu'ils attendent aujourd'hui des services publics et de la fonction publique. Je ne vais pas vous donner le détail des résultats ; vous pouvez d'ailleurs consulter la page qui vous intéresse dans le livret. Ce dernier contient des extraits de messages intéressants laissés sur Facebook. Nous les avons répertoriés en plusieurs thématiques, à savoir le quotidien, la cohésion, la fierté et les valeurs. De nombreuses personnes qui ont participé et qui participent à cette page interviennent sur le thème des valeurs. Les personnels disent notamment avoir décidé d'être agents du secteur public ou fonctionnaires parce qu'ils étaient intéressés à travailler au service des citoyens, du public. Nous observons une dichotomie entre cette fierté d'être au service des publics et la modernisation prétendue de l'État qui est vécue comme un recul et comme une régression de leurs missions. Je lis juste un extrait de la rubrique intitulée « Colère » dans le petit livret, qui est assez éclairant. Il va permettre d'introduire le propos sur la question qui nous est posée lors de cette table ronde. « *Il est de plus en plus difficile de faire valoir et de véhiculer les valeurs du service public sans se faire traiter de fonctionnaire poussièreux.* » La rentabilité et le rendement sont maintenant les maîtres mots de ceux qui nous dirigent.

Je crois que la question qui nous est posée doit nous interroger sur le concept même de management éthique. Il faut déjà comprendre si le concept est conciliable avec la RGPP. Coexistent sous tension deux idées qui nous semblent différentes. Le management relève de l'idée de vouloir gérer avec plus d'efficacité, et sous-tend la notion de rentabilité. La RGPP est une idée qui a été développée bien avant la crise. Elle s'interroge sur la façon dont est organisé l'État, dont il est modernisé et comment doivent être traités les agents de la fonction publique. Le management vise à nous expliquer comment on fait mieux avec moins. Dans tous les ministères, on oppose la qualité à la quantité. Comme le dit cet intervenant sur Facebook, « *Ceux qui parlent de qualité sont renvoyés à l'idée qu'ils sont un peu sectaires et un peu rétros* ». Je crois que dans le management cette idée existe. À l'inverse, dans

l'éthique, il y a cette idée de valeurs et de désintéressement. Ce matin, Madame Burnier parlait d'humanisme au sujet de l'hôpital. Nous cherchons des comportements qui soient acceptables. Notre petit livre est préfacé par Stéphane Hessel, qui nous dit : « *Les valeurs sous-tendues par le service public, c'est une question de dignité humaine et de cohésion.* » Comment concilie-t-on la dignité humaine et la cohésion avec une gestion qui vise à rendre plus rentables et plus efficaces les services ? L'équation semble difficile. Elle semble d'autant plus difficile que la RGPP a été annoncée en 2007 avec six axes, qui étaient d'améliorer les services, de moderniser, de simplifier, d'adapter les missions et de rétablir l'équilibre des comptes en proposant de ne pas remplacer un fonctionnaire sur deux partant à la retraite. Au final, le vécu des personnels est la règle d'un remplacement pour deux départs. Les finances et la gestion qui ont pris le pas sur le questionnement sur la modernisation et de la réflexion sur le meilleur fonctionnement des services. Nous assistons à une transformation profonde des missions sans que le travail de débat et de participation des personnels sur les objectifs n'ait été effectué. D'ailleurs, le Président de la République l'a dit lui-même lorsqu'il a lancé la RGPP : il s'agit de mettre en œuvre des décisions structurantes, modifiant significativement l'organisation de l'État. Nous aurions aimé débattre davantage de cet objectif. J'y reviendrai en conclusion de mon propos.

Comment la RGPP est-elle vécue par les personnels et quelles sont les questions qu'elle pose ? Quatre d'entre elles peuvent être distinguées. Elles ne sont pas exhaustives et le débat permettra certainement d'en ouvrir d'autres.

- Première question : la RGPP a mis en œuvre une action de l'État qui s'effectue non plus à partir des missions, mais à partir de l'organisation et de la gestion. La préoccupation majeure de l'État est devenue l'optimisation de la gestion et l'efficacité. Les missions ont été mises entre parenthèses. Nous ne sommes donc plus sur un objectif de dispositions à mettre en œuvre au service du public et sur la question de savoir comment nous pouvons mieux rendre ces services, mais sur une gestion de moyens. Parfois, mais pas toujours, se pose la question des enjeux.
- Deuxième élément : l'évaluation a pris le pas. Dans cette dynamique de gestion nouvelle des personnels et des services, l'évaluation est prégnante avec l'émergence de critères de performance. Dans certains ministères, par exemple l'Éducation nationale qui est le mien, nous avons l'impression de passer davantage de temps à évaluer notre travail qu'à nous poser la question de l'objectif de l'évaluation et de la manière de la mettre au service d'une meilleure efficacité.
- Un troisième élément, qui a un effet structurant sur les comportements individuels, consiste dans l'individualisation du travail dans les services. Ses facteurs sont le passage au second plan des missions et l'individualisation croissante du déroulement de carrière des personnels, *via* l'introduction de la rémunération au mérite et de

primes. Les personnels sont parfois placés davantage en concurrence qu'en dynamique collective. Nous sommes passés d'un travail collectif à un travail individuel et d'une vision liée à l'intérêt général à une vision cantonnée à un service particulier. Un flou se manifeste même quant à la place de l'État et des services. Au service de quel intérêt l'agent travaille-t-il ? Une sorte de particularisme du service est mis en exergue au détriment d'une vision générale des missions.

D'ailleurs, je vous invite à consulter le rapport que la mission parlementaire a mis en débat au Parlement la semaine dernière sur l'évaluation de la RGPP. Nombre de députés de tous bords s'interrogent sur les effets de la RGPP, doutent de son efficacité et estiment entre autres qu'il est tout de même difficile de faire beaucoup mieux avec beaucoup moins.

Éthique et RGPP vont-elles bien ensemble ? À notre avis, non. Il existe une tension entre un engagement professionnel des personnels et les attentes de l'administration. Nous n'observons pas de mise en cohérence et de mise en commun de cette tension. Les personnels sont en tension parce qu'ils sont placés entre des injonctions contradictoires. Ils s'engagent sur l'idée d'intérêt général et sur des valeurs, dans l'idée d'être au service du public. Or ils travaillent aujourd'hui à une évaluation et à une gestion des services. Les objectifs ne sont pas ceux pour lesquels ils se sont engagés professionnellement. Nous observons une première tension entre leurs engagements premiers et ce qu'ils font. C'est ce que Madame Larrieu disait ce matin. Les personnels sont au service du bien commun. Or où est-il aujourd'hui ? Sa présence semble être assez diffuse. Le deuxième sentiment est celui d'être empêché de bien faire son travail. C'est le sens du travail qui est posé, de même que la question des risques psychosociaux. La perte du sens du travail et l'impression de ne pas pouvoir mener à bien son travail rendent malheureux. Les risques psychosociaux ou autres mal-être peuvent alors se manifester. Pour nous, c'est bien le travail qu'il faut soigner. Cependant, ce ne sont pas les personnels qui sont faibles, malades ou inadaptés. Il faut renverser les choses, traiter bien sûr les cas des personnels qui sont en souffrance ou en difficulté, mais s'interroger sur le sens et leurs conditions du travail. Pour conclure, je rejoins ce que disait Madame Tessé dans la table ronde précédente. Nous devons interroger beaucoup plus que nous ne le faisons, aujourd'hui les missions et le cœur des métiers. Si nous ne réconcilions pas les personnels avec leurs missions et avec leurs métiers, cette tension et cette incompréhension permanentes pèseront sur l'efficacité des services.

Ayant dressé un tableau un peu noir de la RGPP, je voudrais conclure sur quelques points pour ouvrir quelque peu le débat. La FSU ne pense pas qu'il faille rester sur le *statu quo*, estime que l'État fonctionnait bien mieux avant et qu'il n'y a rien à faire. Si nous avons lancé cette campagne et si nous y travaillons depuis un an, c'est parce que nous pensons qu'il faut faire bouger les représentations, développer, améliorer et changer la fonction publique telle qu'elle existe. Nous pensons que cela ne peut pas se faire sans d'une part une mise en cohérence des enjeux que nous visons, et d'autre part la

gestion d'une modernisation réelle. Nous pensons qu'un véritable bilan sérieux est à mener aujourd'hui, qui dépasse l'État. Un bilan doit se faire bien sûr dans l'État et dans tous ses ministères, mais aussi avec l'ensemble de la société autour de trois questions : qu'attend-on des services publics aujourd'hui ? Comment la fonction publique et les services publics peuvent-ils fonctionner mieux ? Quels sont les défis à relever ?

Premièrement, le défi du développement durable est passionnant et absolument nécessaire à mener ensemble. Comment posons-nous sur la table, aujourd'hui, le besoin de services publics et de fonction publique dans notre pays ? Nous croyons que la RGPP doit être cette remise à plat au sein de ce débat général. Nous devons donc ouvrir un grand débat. Deuxièmement, nous ne ferons pas cette réforme sans les personnels. La RGPP a trop sous-estimé la nécessité d'agir avec les personnels. Il n'existera aucune réforme, aucune transformation sans les personnels. L'engagement professionnel constitue la force de la fonction publique et doit être le cœur d'appui. Il faut donc faire un bilan de la RGPP ; la manière dont nous voulons faire évoluer la fonction publique se traite avec les personnels à tous les niveaux, dans tous les services, dans tous les ministères. Pour nous, cela veut dire qu'il faut réhabiliter l'expertise. Oui, l'État a besoin d'expertise. Or qui, mieux que les personnels eux-mêmes, peut appuyer cette expertise nécessaire de tous les ministères et de tous les services ? Il faut donc de la formation. Nous sommes ici dans un colloque initié par un organisme de formation. Oui, il nous faut de la formation, des échanges, de la mutualisation et des réflexions. Troisièmement, il faut réhabiliter le travail collectif, créer des dynamiques collectives et sortir de cet individualisme qui pèse tant. Quatrièmement, il faut réhabiliter la confiance. Certes, la responsabilité professionnelle des personnels est nécessaire, mais rien ne peut se faire sans confiance. Je termine sur un dernier élément. Il faut faire vivre le dialogue social. Des lois ont été mises en place. En ce qui concerne la FSU, nous avons signé les accords de Bercy. Nous sommes parties prenantes du dialogue social qui doit se mettre en œuvre. Nous avons encore beaucoup de chemin à parcourir, mais il existe peut-être des espaces de dialogue entre les personnels et l'administration.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup pour cette intervention. Monsieur Polian, par rapport aux éléments que nous a donnés Madame Goison, qu'observez-vous en matière d'impact de la RGPP sur les personnels ? Constatez-vous des éléments dans votre métier qui vont dans ce sens ? Quel est votre avis personnel ?

Éric POLIAN

Pour réagir et pour compléter ma présentation, je travaille dans un établissement public qui agit en direction des agents et des collectivités territoriales. À proprement parler, nous ne sommes donc pas exactement sur les mêmes logiques, mais il existe tout de même un certain nombre de similarités. Pour réagir, je reprends l'une des questions qui étaient dans le

programme de cette table ronde : « *La fonction publique souffre-t-elle plus que d'autres secteurs des risques psychosociaux ?* ». Nous ne le savons pas. Dans notre société qui aime tellement les chiffres et les indicateurs, nous n'avons aucune donnée sur la question, en termes d'études épidémiologiques notamment. Nous ne disposons d'aucun outil qui nous permette de recueillir des éléments scientifiquement travaillés sur le thème. De quels éléments disposons-nous ? Nous avons connaissance des études menées par des sociologues notamment, sur la souffrance au travail et les effets sur la santé physique et mentale des changements d'organisation du travail. Elles suggèrent que des agents de la fonction publique constatent des répercussions négatives des réorganisations sur leur santé. Des remontées sont effectuées en cette matière par le biais des organisations syndicales qui témoignent également d'effets négatifs. C'est ce qui vient d'être dit. Nous pouvons également nous référer à des études plus nombreuses menées dans les entreprises privées sur le lien entre les restructurations et la santé des personnels. Elles suggèrent qu'il est souvent constaté un lien négatif entre les restructurations telles qu'elles sont menées actuellement et la santé des agents. Pour en revenir à la question du lien entre éthique, RGPP et santé des agents, pour l'instant les quelques éléments que nous avons nous montrent qu'il existe sans doute un rapport entre ces trois éléments. Ce rapport ne serait pas celui qui est souhaité.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Sur ce sujet, les indicateurs sont les plus difficiles à construire puisqu'ils portent sur l'aspect humain. Or il est très difficile de mesurer le bien-être des personnes.

Je vais donner la parole à Monsieur Pachéco. Il nous présentera ce qu'il a mis en place de façon concrète dans son hôpital. Après avoir constaté ce qui va mal, il nous permettra d'examiner ce que nous pouvons faire pour essayer d'agir.

Un management par le développement durable : L'exemple de l'hôpital Esquirol (Limousin)

Antoine PACHÉCO

*Directeur du centre hospitalier Esquirol,
récompensé de l'Award en Développement durable en Management*

Merci de me donner la parole. Je vais vous exposer la démarche que nous avons souhaité mettre en place dans notre établissement hospitalier, qui comprend 1 000 lits et places et 1 500 salariés. L'établissement a une vocation de santé mentale, mais il traite aussi les traumatismes crâniens lourds, de la réanimation jusqu'à la réinsertion, et il est spécialisé dans la prise en charge de la maladie de l'addiction, notamment de la toxicomanie. Je vais d'abord vous expliquer notre démarche. Ensuite, j'exposerai les constats que nous avons pu faire, en particulier notre cheminement.

Il ne faut pas oublier que l'hôpital est une entreprise à capital humain. J'insiste particulièrement sur le terme « capital humain ». 70 % à 80 % des ressources d'un hôpital sont des ressources humaines de personnel. La particularité supplémentaire d'un établissement hospitalier est qu'il dispose d'une grande diversité de métiers. Nous pensons bien sûr aux soignants, mais aussi à des métiers techniques, des métiers logistiques et des métiers administratifs. Nous allons peut-être nous retrouver à cet égard avec Bernadette Groison sur le travail collectif et la synergie. Notre constat est clair et évident. Nous l'avons déjà fait depuis de nombreuses années. Le véritable actif, la valeur ajoutée d'un établissement hospitalier, est constitué de la compétence des hommes et de leur énergie.

Nous constatons aussi que talents et compétences ne sont pas des objets qui peuvent être gérés d'une façon instrumentale. Le manager que je suis et l'ensemble de mes équipes avons essayé de réfléchir à un management différent, en tout cas socialement responsable. Cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas dans les établissements hospitaliers, comme ailleurs d'ailleurs, des organes de décision. Je ne vais pas vous les détailler. Nous avons une direction, un directoire, un conseil de surveillance, des organes consultatifs. Ils ont tous leur intérêt bien sûr, mais nous commençons à les considérer comme des boîtes à outils qui permettent plus d'administrer que de *manager*. Nous abordons les axes techniques et réglementaires avec une approche instrumentale du management. Elle est sans doute nécessaire, mais aujourd'hui elle a paru, en tout cas dans mon établissement, complètement insuffisante. En effet, nous sommes dans un contexte économique difficile. Il est encore plus difficile pour les établissements hospitaliers. Il nous conduit à des réflexions et à des réorganisations pour être efficaces. Dans le Limousin, nous disons : « *Essayons de réfléchir malin* ». Essayons de réfléchir en termes de performance, qui n'est pas qu'une performance financière. Certes, en tant que chef d'établissement, j'ai toujours le couperet du budget annuel.

Cependant, il faut aussi intégrer la performance d'une façon globale et durable. En termes de responsabilité sociale, associons les partenaires de terrain. C'est donc cette insuffisance qui nous a poussés à aller vers une idéologie un peu différente de l'idéologie managériale que nous connaissions. Elle nous a amenés vers des approches plus équilibrées. Nous voulions transcender la culture hiérarchique sans déstabiliser l'institution. L'institution qu'est un hôpital repose sur un certain nombre de contrôles et de structures hiérarchiques, afin de fédérer les énergies et les métiers. Un hôpital n'est pas seulement l'infirmière que vous rencontrez dans une unité. C'est un ensemble de professions disparates. Il faut alors essayer de mettre en place un véritable management qui associe à la fois la gestion et l'humanisation.

Quel était le vecteur de ce nouveau management ? Nous n'avons pas souhaité dans le Limousin « sauter à l'élastique ». Nous n'avons sans doute pas assez d'élastiques et pas de ponts assez hauts. Nous avons pensé qu'il valait mieux prôner dans notre stratégie le développement durable. Nous étions certains qu'il allait avoir un impact dans trois domaines fondamentaux, à savoir l'environnement, la responsabilité sociale de l'établissement, primordiale dans le secteur de la santé, la performance économique et le management. De plus, le développement durable s'inscrivait pour nous dans une dimension de citoyenneté. Il avait l'avantage considérable de s'insérer dans une continuité entre l'intra et l'extrahospitalier. Cette dimension nous a motivés parce que le développement durable est aujourd'hui une idée qui « parle » aux personnes. Ils sont, par exemple, habitués à trier leurs déchets chez eux. Vous avez donc compris notre cheminement, notre raisonnement.

Pour ne pas rester dans une posture idéologique, il est nécessaire de structurer la démarche selon une rigueur méthodologique. De plus, il est nécessaire aussi de s'ouvrir à l'expertise extérieure et au partage d'expérience. Pour cela, nous avons rapidement mis en place un comité de pilotage que nous avons appelé « Manager le développement durable ». Qu'importe sa composition de 15 ou 20 personnes : l'important est que toutes les parties prenantes soient présentes, notamment les personnels, et non uniquement la hiérarchie. Ce comité de pilotage a été affiché comme étant la volonté politique de l'établissement d'intégrer la logique du développement durable au cœur des processus fonctionnels. Nous avons mené un véritable affichage dans les salles de réunion par exemple, en indiquant aussi que le comité était le creuset du management éthique.

Le comité de pilotage a très vite déterminé un certain nombre d'objectifs qui nous paraissaient fondamentaux :

- d'abord, la transversalité de la démarche a été posée. Nous avons tous de nombreuses réformes à mettre en place. Les hôpitaux s'organisent en pôles. Or le grand danger des pôles est de créer des mosaïques de petits hôpitaux à l'intérieur des grands hôpitaux. Cette transversalité de la démarche nous a alors paru être l'élément numéro un qu'il fallait afficher ;

- ensuite, la contractualisation a été mise en exergue. Elle porte sur nos autorités de tutelle, sur les ARS, mais aussi sur les pôles à l'intérieur même de l'hôpital. Il s'agit d'intégrer cette politique au niveau du projet social d'établissement ;
- l'évaluation est nécessaire. Si nous voulons y voir clair, nous sommes obligés d'évaluer ;
- la communication constitue le dernier point. Il faut communiquer à l'intérieur de l'hôpital.

Le comité de pilotage n'a pas voulu s'éparpiller. Il a déclaré qu'il arrêterait deux orientations, que nous retrouvons beaucoup dans d'autres établissements à travers les Agenda 21. Ils prennent la forme de deux slogans que nous avons affichés :

- « *Le Centre hospitalier Esquirol de Limoges est un acteur responsable au service de la préservation de l'environnement* » ;
- « *Le Centre hospitalier Esquirol est au service du développement social* ».

Les slogans sont essentiels quand vous devez fédérer 1 500 ou 2 000 personnes autour d'une réflexion.

Nous avons ensuite déterminé que chaque orientation était déclinée en axes de travail. Chacun de ces axes a fait l'objet d'au moins trois actions concrètes. Par exemple, dans mon établissement, nous avons 16 groupes de travail et 48 actions à réaliser ou en cours de réalisation. Je vais vous en citer quelques-unes. Elles ne vont pas vous étonner. Vous les retrouverez évidemment dans beaucoup d'établissements.

- Nous avons par exemple développé l'énergie biomasse. Nous ne chauffons qu'au bois. Dans notre région, nous avons une belle porcelaine parce que nous avons évidemment du bois, notamment de chêne et de châtaignier.
- Nous avons intégré des critères de développement durable dans tous les achats.
- Nous avons mis en place la maîtrise du suivi des consommations d'eau et d'électricité.
- Nous avons aussi œuvré pour pousser les personnels à se déplacer à vélo. Mon établissement s'étend sur 30 hectares. Nous avons acquis des vélos électriques. Nous organisons, par exemple, une journée à vélo pour inciter les personnels à utiliser les vélos électriques. Nous avons aussi acheté des véhicules électriques.
- Nous avons organisé une journée de sensibilisation à l'éco-conduite, qui a beaucoup intéressé les personnels. Nous avons même pu nous faire sponsoriser, parce que les hôpitaux ne sont pas si riches. Avant que la crise ne nous frappe, nous avons investi dans un simulateur de

conduite que nous utilisons bien sûr pour certains de nos patients, en particulier pour les traumatismes crâniens lourds. Néanmoins, nous l'utilisons aussi pour les personnels dans ce type de sensibilisation.

- Nous avons également beaucoup travaillé pour la promotion du bien-être. De bonnes conditions de travail font que votre personnel travaille de la façon la plus performante possible. Cet aspect s'est traduit chez nous par la construction et l'organisation d'une crèche. Les établissements hospitaliers sont composés de 80 % de personnel féminin jeune.
- Nous avons enfin créé des salles de repos supplémentaires. Nous venons dernièrement de lancer une première journée que nous avons appelée « *Journée détente* », en relation bien sûr avec les cadres. Cela permet au personnel, pendant cinq à dix minutes, de venir se détendre dans le cadre d'une réorganisation du service. Les personnels qui sont dans les unités doivent s'occuper des malades en premier lieu. Cette journée a eu un succès certain, ce qui veut dire qu'elle peut s'organiser sans déstabiliser la prise en charge des patients.

Je souhaite à présent aborder la question du retour sur investissement de ces actions. Bien, sûr, nous n'avons pas connu que des succès. Nos retours sur investissements classiques sont :

- le tri des déchets : 50 000 euros de gains ;
- la consommation d'eau et d'électricité : 100 000 euros de gains ;
- la gestion des stocks : 200 000 euros de gains.

Grosso modo, nous tournons sur 400 000 à 500 000 euros de gains mesurables, sur un budget de 90 millions d'euros, soit 0,5 % du budget. Cependant, ce n'est pas cet aspect qui m'intéresse. Je pense que nous allons vite arriver à un niveau qui ne va pas nous permettre d'aller plus loin. D'ailleurs se pose la question des missions de sécurité : jusqu'où trions-nous ? Chaque jour, 800 personnes s'en occupent dans l'hôpital.

La motivation au travail et, surtout, la capacité de mutualisation constituent les deux éléments les plus intéressants pour moi, à moyen et long terme. Quand vous demandez à un médecin son appartenance, il vous répond qu'il appartient à l'université. Quand vous posez la même question à une infirmière, la réponse est le service, voire l'aile A et l'aile D du service. Un cadre répond qu'il appartient au service. Pour trouver des personnels qui se sentent appartenir à une institution, il faut remonter au chef d'établissement. Le management par le développement durable a eu l'effet positif de permettre la prise de conscience selon laquelle les personnels participent du même hôpital, du même service public.

Les demandes de formation ont représenté le deuxième élément fort. Lorsque nous avons commencé à mettre en place ce management qui a un peu déstabilisé certains, les cadres de proximité ont fait part de leur intérêt pour le management éthique. Ils ont déclaré vouloir suivre des formations en ce sens.

Ce besoin s'est répercuté au niveau des écoles, et au niveau bien évidemment des formations initiales.

En termes de recrutement, nous connaissions un *turnover* comme toute activité, et nous avons ce que nous appelons des « métiers rares ». J'ai été très surpris d'entendre des candidats me dire qu'ils faisaient acte de candidature parce qu'ils avaient entendu parler de notre façon de *manager* dans l'établissement et l'image éthique de ce dernier. Que nous le voulions ou non, le changement a une répercussion. Dans le Limousin qui est certes de loin la plus belle région de France, le bassin de population est tout de même étroit. Dans mon établissement, il n'existe pas de postes vacants de professionnels dits rares, à savoir de psychiatres, d'ingénieurs, de qualitatifs, ou de soignants comme les psychomotriciens, les ergothérapeutes ou les kinésithérapeutes. Cette image éthique est donc fondamentale. Elle s'est traduite par une approche un peu différente de la direction des ressources humaines, qui a commencé à réfléchir en logique de mission et beaucoup moins en organisation structurelle.

Voilà l'expérience d'un petit hôpital au fin fond de la France, où il fait bon vivre.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Docteur Rouillard, peut-être avez-vous une réaction par rapport à l'expérience de Monsieur Pachéco ? Développez-vous des actions similaires au Canada ?

Louis-Philippe ROUILLARD

Effectivement, nous avons également beaucoup travaillé sur le capital humain. Pour les Forces canadiennes et pour le ministère de la Défense notamment, il est devenu de plus en plus important d'en prendre conscience. Les personnes sont notre investissement premier. Par exemple, combien d'années faut-il pour disposer d'un colonel de trente ans d'expérience ? Trente ans. Nous ne formons pas du jour au lendemain un expert dans un domaine. Il en est de même pour les hauts fonctionnaires. Le processus est long pour être capable de prendre de bonnes décisions et avoir internalisé suffisamment l'éthique au point de pouvoir l'appliquer. Pour nous, la question de l'expertise devient très difficile. Il existe une très grande mobilité entre les différents ministères et les agences de la Couronne. Une personne peut commencer dans un ministère et passer par une dizaine d'autres tout au long de sa carrière. Or chaque ministère a sa propre vision de l'éthique appliquée, donc son propre code d'éthique, mais tous se rattachent à un code de base au niveau du secteur public. Nous avons un élément commun qui est de toujours vouloir soutenir le capital humain. En revanche, les différences d'un ministère ou d'une agence à l'autre induisent toujours un niveau de difficulté extrêmement difficile à surmonter dans la capacité à transposer une personne d'un environnement à un autre.

Geoffroy MURAT

Ce lien avec l'identité culturelle que Monsieur Pachéco a noté au départ est intéressant. Personne ne se sentait faire partie de l'hôpital. Ce point fait également écho à la fusion de deux ministères et demi, comme vous le disiez, Monsieur Robinet, au départ. La question de l'identité se pose, à plus forte raison lorsque le nom de ministère a changé à plusieurs reprises. Ce facteur n'a pas facilité les choses. L'identification à ce ministère représente tout un travail qui est encore en cours.

Je vais donner la parole à Monsieur Polian afin qu'il nous expose plus précisément les missions de sa structure, ce qu'il a pu mettre en place et qu'il nous offre peut-être des exemples et des idées d'action.

La prévention des risques psychosociaux

Éric POLIAN

*Conseiller en prévention des risques professionnels
Centre interdépartemental de gestion Petite Couronne*

Je travaille dans un organisme qui s'appelle le Centre interdépartemental de gestion de la Petite Couronne. Il existe un centre de gestion dans chaque département en France. En Île-de-France, nous avons la particularité d'avoir des centres interdépartementaux. Nous effectuons donc des missions qui sont définies par la loi en direction des collectivités territoriales. Nous avons certaines missions dont le caractère est facultatif. Les collectivités décident ou non de faire appel à nos services. Je travaille au service Prévention, hygiène et sécurité du travail. Nous remplissons un certain nombre de missions en lien avec la prévention des risques professionnels. Nous assurons l'inspection en matière d'hygiène et de sécurité. Pour cette mission réglementaire, il n'existe pas d'inspecteur du travail. Nous faisons donc office d'inspecteur du travail pour la partie santé et sécurité. De plus, nous menons du conseil en prévention des risques professionnels en direction des collectivités. À partir de cette expérience et de ce que j'ai pu observer ou mettre en œuvre au sein des collectivités de la Petite Couronne, je voulais intervenir autour de la question des risques psychosociaux et de leur prévention.

Au départ, il est essentiel de rappeler que la prévention des risques psychosociaux n'est pas seulement une question d'éthique et de faire le bien. Il s'agit également d'une obligation réglementaire. L'employeur a une obligation de résultat en matière de santé physique et mentale. Au niveau de la définition des risques psychosociaux, nous nous basons sur les travaux du Collège expertise mis en place par le ministère du Travail sur le suivi des risques psychosociaux et coordonnés par Michel Gollac. Les risques psychosociaux y sont définis comme des risques pouvant altérer la santé physique, mentale et sociale, qui proviennent de l'environnement organisationnel et relationnel, et qui interagissent de façon mentale. La porte d'entrée au niveau de l'individu est le fonctionnement mental, mais la provenance des risques est en lien avec l'organisation du travail notamment.

À partir de cette définition, nous pensons intéressant et même indispensable de sortir de l'approche psychologisante et individualisante de cette question. Il ne s'agit pas de penser ces risques en lien avec les fragilités supposées des personnes, mais bien de prévenir ces risques en analysant ce qui, dans le travail, peut constituer des facteurs de risques. Nous nous appuyons sur le postulat de la centralité du travail à partir duquel le travail peut être considéré comme un élément de construction de la santé. À travers le travail, nous pouvons nous développer nous-mêmes, devenir meilleurs, en retirer de la satisfaction, de la reconnaissance. Cependant, le travail peut également amener à des atteintes à la santé.

Notre approche est donc d'identifier dans le travail les facteurs de risques et d'analyser la conjonction de ces différents facteurs, sachant que chaque facteur en lui-même ne détermine pas des atteintes à la santé. C'est la conjonction de différents facteurs de risques, avec l'absence du facteur de protection de la santé, qui peuvent effectivement engendrer un risque pour la santé. Tout dépend également du sens que l'on donne à son travail, de la reconnaissance que l'on peut en retirer, du soutien social dont on peut bénéficier, à la fois au niveau des collègues et au niveau de la hiérarchie, en l'absence de ces facteurs de protection.

Les facteurs de risques ont été regroupés par le Collège expertise en six familles de risques :

- les facteurs de risques liés aux exigences du travail ;
- les facteurs liés aux exigences émotionnelles dans le travail ;
- les facteurs liés aux valeurs et aux conflits de valeur qui peuvent exister ;
- les facteurs liés à l'autonomie et à la latitude décisionnelle ;
- les facteurs liés à l'insécurité d'emploi.

Nous analysons la présence de ces facteurs de risques dans le travail et les conjonctions qui peuvent exister entre eux. À partir de cette approche, en partant du travail réel, de ce que cela signifie pour les personnes de faire le travail tel qu'elles le font dans les conditions dans lesquelles elles le font, nous parvenons à identifier ce qui pose problème et à pouvoir améliorer les situations. L'intervention permet souvent à la fois d'allier une meilleure protection de la santé à une meilleure efficacité en termes de travail. Il existe un lien certain entre l'efficacité au travail et la santé.

Par ailleurs, en termes de démarche de prévention, nous nous appuyons sur les trois niveaux de prévention classiquement définis, primaires, secondaires, tertiaires. La prévention tertiaire et la réparation prennent en charge des personnes qui ont des atteintes pour éviter l'aggravation de la situation. Elle a supposé la mise en place de cellules adaptées pour prendre en charge les personnes, grâce à des outils comme le Numéro Vert, les cellules d'écoute, etc. Ces actions ont un intérêt, mais ne peuvent pas être l'alpha et l'oméga de la prévention des risques professionnels. De la même manière, si dans un atelier, on place une boîte à pharmacie en disant : « Si vous vous coupez, vous aurez des pansements », l'action ne tient pas lieu d'une politique de prévention. Pour prévenir les coupures, il faut installer un carter sur la machine. En l'occurrence, nous nous intéressons aux deux autres niveaux de prévention que sont la protection et les formations à la gestion des situations conflictuelles. Dans la fonction publique territoriale, il existe de nombreux métiers en lien avec le public, avec des problématiques d'agression considérables. Que se passe-t-il lorsqu'on est face à une personne agressive, en termes de formation, de disposition des locaux, d'intervention d'autres personnes pour aider et pour pouvoir gérer le risque quand il se présente ?

En remontant davantage en amont, le niveau qui est le plus essentiel est celui de la prévention primaire qui cherche, à partir de l'analyse des familles de facteurs de risques, à améliorer les situations de travail.

Nous l'avons vu avec la RGPP. Comment pouvons-nous appliquer ces principes aux changements organisationnels ? Il faut notamment prendre en compte la question de la santé et la question du travail dans ces changements. Qu'est-ce que les changements vont impliquer concrètement, dans la vie de tous les jours, pour les personnes qui effectuent le travail ? Ces changements constitueront-ils une amélioration ou une aggravation de leurs conditions de travail ? Sera-t-il plus facile ou plus difficile pour eux de travailler ? Comment cela va-t-il se jouer ? Dans certains projets que nous avons accompagnés, nous pouvons identifier ce qui pose problème à l'état initial dans le travail. À travers les transformations, nous pouvons penser l'efficacité réelle, le devenir des savoir-faire, le devenir des identités professionnelles, fondés sur une méthode de conduite de projets réellement participative. Je dis « réellement » parce que nous voyons trop souvent des projets dans lesquels les décisions sont déjà ficelées et où une fausse consultation est organisée pour faire croire aux agents que leur avis a été pris en compte, alors qu'en réalité les décisions sont déjà prises.

Cela m'amène à la question qui, pour moi, est essentielle dans ce domaine, à savoir celle de la distorsion communicationnelle. Monsieur Pachéco rappelait que les slogans sont importants. Oui, ils le sont. Néanmoins, la convergence et la cohérence entre les slogans, entre la communication et la réalité des pratiques sont fondamentales. Dans les transformations d'organisation, l'avis des gens est-il réellement pris en compte ? Or leur avis est fondé sur l'expérience intime de leur rapport à leur travail. Tient-on compte de ce vécu, qui a une part de subjectivité de manière irréductible ? Il n'est pas envisageable, dans la perspective d'un changement organisationnel, de faire l'impasse sur la subjectivité et de ne raisonner qu'en termes soi-disant objectifs. Cette question de la distorsion communicationnelle est essentielle à prendre en compte, parce qu'elle a des effets délétères connus sur les questions de santé au travail.

Pour conclure, le respect des droits fondamentaux de la personne au travail passe par l'intérêt porté au travail des personnes, à ce que signifie pour elles de travailler. Pour aboutir à une transformation organisationnelle, il faut au préalable avoir obtenu une réelle prise en compte de ce qui constitue leur travail, et des facteurs de contraintes qui existent à l'intérieur. Les expériences montrent qu'il est possible de transformer de manière importante des organisations. Je n'ai pas le temps de développer diverses interventions que nous avons pu mener en accompagnement, mais il est possible de changer, de transformer des organisations en améliorant le service rendu à la population et en intégrant des questions d'efficacité économique et d'amélioration des conditions de travail. Toutefois, je rejoins ce qui a été dit : on ne peut pas toujours faire mieux avec moins. Certaines limites sont infranchissables.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Je voudrais donner la parole à Monsieur Pachéco sur un point que vous avez souligné. Vous avez expliqué que les risques psychosociaux et le stress relèvent également d'une question de perception. Une même situation stressera plus ou moins un individu selon, par exemple, qu'il aura ou non du soutien d'autres personnes. C'est là que la communication intervient. Comment votre démarche a-t-elle été perçue par vos salariés ? Ont-ils été enthousiastes ou le processus a-t-il été difficile au départ ? Qu'avez-vous fait pour qu'il fonctionne ?

Antoine PACHÉCO

Le début est toujours difficile quand vous partez dans une telle aventure. Cependant, je voudrais surtout rebondir sur ce que j'ai entendu. Vous avez déclaré qu'au-delà des slogans, il faut des avis. Nous avons sollicité des avis, mais il faut reconnaître qu'ils ne sont pas souvent intéressants. Ils le sont quand ils deviennent les moteurs du changement. Au-delà de l'avis, si vous déléguez ensuite de nouveau, vous revenez dans une restructuration habituelle. Le capital humain n'est pas une variable d'ajustement, comme nous avons tendance à le vouloir. C'est une variable d'innovation, ce qui est complètement différent. Au-delà de l'avis qui est demandé et du constat que nous pouvons effectuer, notamment sur les notions de risques psychosociaux, il faut que les personnels s'emparent des questions et nous proposent des solutions que nous développons par la suite. Quand vous gérez 1 500 personnes et que vous vous dirigez vers ce type de management, il vous faut des retours concrets, et vous devez réaliser ce qui vous est proposé par le personnel lui-même. Sinon, vous devenez peu crédible et la dynamique retombe comme un soufflet. Il faut que le personnel devienne acteur lui-même du changement et de la prise en compte des risques psychosociaux. L'engagement va même jusqu'à une culture du signalement : dans mon établissement, les personnels ont compris que quand quelqu'un allait très mal, il ne fallait pas le cacher. Auparavant, je pense qu'ils le cachaient pour des raisons qui étaient extérieures à l'hôpital. Nous avons eu à traiter des personnels se trouvant dans le surendettement, avec des répercussions effroyables pour elles à titre personnel, et même au sein de l'équipe et de l'unité dans laquelle elles travaillaient. La maturation se fait progressivement et chacun devient acteur ; c'est un processus complexe. En conclusion, nous souhaitons réussir à ce que chacun s'empare des valeurs qui ont émergé de notre expérimentation, pour devenir acteur à part entière.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup pour ce complément. Je vais donner la parole au Dr Rouillard pour la dernière intervention, puis nous écouterons la réaction de Madame Groison. Je donnerai ensuite la parole à la salle. C'est un sujet qui suscite généralement le débat et la polémique. Dr Rouillard, dites-nous comment vous procédez au Canada.

L'examen stratégique au Canada

Louis-Philippe ROUILLARD

Docteur, chef de service, Défense nationale du gouvernement du Canada

Nous avons au Canada un processus très similaire à la RGPP qui s'appelle l'Examen Stratégique. Ses buts sont de diminuer les coûts et d'améliorer le fonctionnement du gouvernement fédéral et de son administration publique. Le plan est en deux phases. Chaque ministère ou agence de la Couronne doit présenter entre 5 % et 10 % de réductions. Nous devons arriver à ce chiffre. Aucune agence, aucun ministère qui peut y échapper. Ces coupes budgétaires ne concernent pas nécessairement le personnel, contrairement à ce qui se faisait auparavant. Cela ne signifie pas qu'il n'y aura aucune suppression de poste, mais qu'il est possible de choisir d'abandonner certains services. La privatisation de certains services est une option.

Je reviens sur certains points mentionnés plus tôt. Est-il nécessairement mauvais pour un gouvernement de faire des profits ? Une agence de la Couronne comme la Société des Postes ou comme les autorités portuaires ne peut-elle pas faire des profits au bénéfice de la population ? Cet argent est redistribué ensuite dans les services sociaux et d'autres services de ce type. Nous ne disons plus que le gouvernement doit offrir un service et prendre les taxes pour ce faire. Aujourd'hui, nous nous interrogeons pour déterminer si le rôle du gouvernement est d'offrir ce service. Comment pouvons-nous redistribuer socialement les profits de certains départements publics ou agences de la Couronne ? Ce point rejoint la question de la responsabilité de l'État dans la gestion de ses profits.

Nous avons une loi sur la responsabilité de l'État. La responsabilité porte sur la gestion de l'administration publique. Nous attribuons des responsabilités aux hauts fonctionnaires, particulièrement les sous-ministres et les sous-ministres adjoints. Ces personnes se voient déléguer des tâches importantes, mais ils se voient aussi offrir une protection considérable s'ils dévoilent des actes de mauvaise gestion ou d'appropriation des fonds, etc. Cette loi oblige les ministères et agences à avoir un code général sur l'ensemble de la fonction publique en matière d'éthique. Les valeurs de la fonction publique y sont énoncées. Certaines agences peuvent avoir leur propre code organisationnel en matière d'éthique, mais il doit reposer sur le code du secteur public. Cette notion de secteur public ne recouvre plus la fonction publique, constituée des fonctionnaires. Le secteur public inclut maintenant la gendarmerie royale, les forces armées et toutes les institutions militaires ou paramilitaires qui ont maintenant les mêmes obligations. Il est important de spécifier qu'au Canada, l'ensemble de la fonction publique fédérale et du secteur public incluant les forces armées représente 300 000 personnes environ, soit 0,8 % de la population canadienne. Même en ajoutant les fonctions publiques provinciales ou territoriales, elle ne représente qu'un

seizième de la population totale canadienne. Nous avons fait un choix de société où le profit n'est plus un vilain mot. Le gouvernement n'est pas la source primaire de tous les services.

En revanche, dans notre code de valeurs et d'éthique, nous tenons compte du fait que certains sujets relèvent absolument du gouvernement, que ce soit au niveau fédéral ou au niveau provincial. Au niveau fédéral, nous savons qu'un sujet comme la Défense ne peut être privatisé. En ce qui concerne l'Éducation, seules les provinces peuvent s'en occuper. Nous départageons les pouvoirs selon notre Constitution. Il décide aussi de ce qui doit être payé et par qui. Or les provinces paient pour les frais de santé et d'éducation, ce qui équivaut à 60 % de leur budget. Le gouvernement fédéral ne subit pas de pressions, puisqu'il n'a pas d'autorité déléguée par la Constitution dans ces deux champs de compétences. Cependant, nos valeurs doivent s'établir dans ces champs d'activités et vont de l'embauche de notre personnel à la mise à terme de leurs services avec le gouvernement. Elles incluent les décisions managériales. Le code sans application pratique ne sert à rien.

Au niveau de la Défense nationale, un nouveau code doit entrer en vigueur l'an prochain. Jusqu'à maintenant, nous disposons de règlements. Selon le règlement intérieur, mon patron, qui est le chef du service d'examen, est en quelque sorte la garde prétorienne du gouvernement en matière de Défense. Nous nous occupons de la gestion de comptes, des évaluations, des enquêtes, etc. En matière éthique, nous sommes les conseillers pour l'ensemble de la Défense, qu'il s'agisse du ministre ou du sous-ministre. Seul le chef d'état-major de la Défense tombe sous l'autorité directe du ministre évidemment. Dans ce schéma, le chef de service d'examen est un conseiller en matière d'éthique, non seulement en matière de conflits d'intérêts. Qu'importe le niveau de décision, le test n'est plus de savoir comment le citoyen percevra la situation, mais de déterminer en quoi l'action est justifiable selon nos valeurs. C'est la première ligne de défense. Lorsqu'un ministre doit se référer à un expert interne pour éviter une bavure, est offert un schéma de protection qui n'existait pas auparavant. Dans les deux cas, l'embauche se fait sur une base compétitive, que ce soit pour les forces armées ou pour les fonctionnaires. Or, au niveau de la fonction publique, les critères sont très établis en matière d'équité dans l'emploi, dont des facteurs de race et de sexe : des personnes d'une certaine provenance doivent avoir priorité lors de l'embauche, à compétence égale. Ce point n'existe pas encore pour les forces canadiennes, ce qui crée un écart entre notre population qui est multiethnique, et nos forces qui sont grandement homogènes, majoritairement francophones et anglophones. Les allophones, provenant d'autres cultures, représentent une minorité. Les objectifs volontaires que le chef du personnel militaire s'est donnés depuis de nombreuses années pour compenser cet écart n'ont jamais été atteints. Cela révèle un manque à gagner en matière d'accès aux opportunités de carrière. Le rôle sociétal de l'État, dans lequel même les forces armées doivent représenter la population, n'est pas rempli. Ce manque va à l'encontre de nos valeurs démocratiques.

Il est important de faire face à cette réalité afin d'y réagir. Cependant, dans le contexte actuel, nous vivons tout comme vous une certaine réduction de nos services et de nos budgets, du fait de l'examen stratégique. Mais nous n'allons pas faire la même erreur que dans les années 1990. Aujourd'hui, le Canada bénéficie d'une position enviable en matière de budget. Certes, des coupes sont nécessaires, mais nous ne sommes en rien proches d'une situation telle que celle des États-Unis ou de l'Europe dans certaines de ses sociétés. Notre ministère doit rendre de l'argent au gouvernement parce que nous sommes incapables de le dépenser. Nous parlons de 21 milliards de dollars pour le gouvernement canadien. Pour vous, cela ne représente rien, ne serait-ce qu'en matière de Défense nationale. Pour nous, ce milliard commence à compter quand il est rapporté aux 21 milliards de budget.

Le problème dont nous prenons conscience est que nous ne disposons pas des bonnes personnes pour accomplir les tâches nécessaires. Cette problématique s'inscrit dans celle du renouvellement de la fonction publique. Le greffier du Conseil du trésor, qui est notre employeur fédéral, a mis en place depuis nombre d'années une politique de renouvellement, qui est maintenant affecté par la crise financière. Vous parliez de la politique d'un remplacement sur deux. Nous avons une politique similaire. Nous savons tous que, dans les délais qui nous sont impartis, il sera difficile de remplir cet objectif. Les personnes mises à pied doivent être transférées vers certaines fonctions dans les secteurs d'activités où nous en avons réellement besoin. Il faut alors les réentraîner, respecter nos valeurs et nos engagements envers elles, et nous assurer que nous ne perdrons pas la compétence des gens dont nous avons besoin.

L'examen que nous faisons présentement au Canada concernant les décisions éthiques est une forme de service que nous rendons aux citoyens et à la population. Pour nous, la question n'est plus de savoir combien de personnes vont réaliser ce service. La question est de déterminer si la tâche est pertinente. Si, au sein de notre mission, un programme n'est pas mandaté comme une nécessité absolue, il devient pertinent de s'interroger. Devons-nous continuer à fournir ce service ? Lorsque la conclusion est négative, nous devons, par effort de transparence, en informer les citoyens. C'est le premier critère de notre énoncé d'éthique, à savoir respecter la dignité de toute personne. Transférer les compétences et agir avec transparence : c'est aussi l'expérience canadienne.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Madame Groison, nous avons entendu deux expériences intéressantes avec d'un côté, le Canada et son mode d'utilisation d'un code d'éthique et de l'autre, Monsieur Pachéco et l'utilisation du développement durable comme facteur de mise en place d'un nouveau mode de management. Qu'en pensez-vous ?

Bernadette GROISON

Beaucoup de choses ont été dites. Je veux revenir sur certaines questions. Je crois qu'il faut arriver à passer de l'image de l'éthique à l'éthique appliquée, ou à la réalité des pratiques. J'entends votre expérience telle qu'elle est et qui est intéressante. Cependant, je crois que ce qui nous mobilise ensuite est la manière dont ce que vous avez affiché a été efficient ou non, en termes de réalité des pratiques.

Je retiens par ailleurs deux éléments. D'abord, j'ai affirmé que le but de notre campagne était d'interroger les périmètres. Quel est, aujourd'hui, le périmètre des services publics ? Il n'en faut pas nécessairement moins ; il en faut d'autres. Notre société est en évolution, nous avons des besoins nouveaux, des défis à relever. Interrogeons-nous sur les périmètres. Sont-ils pertinents, en faut-il plus, en faut-il moins pour répondre aux besoins ? L'intérêt des services publics est bien de répondre à des besoins. Quels sont aujourd'hui les besoins de notre société par rapport à ces évolutions et par rapport à l'avenir ? C'est une bonne question, mais je trouve que nous la traitons mal, voire que le débat est un peu confisqué. C'est pourquoi nous appelons, pour notre part, à ce qu'il existe un vrai débat citoyen sur le rôle des services publics et de la fonction publique, au-delà de l'État et de ses personnels.

Au début de la crise, tout le monde nous a dit qu'heureusement, en France, les services publics jouaient un rôle d'amortisseur social et que nous nous en sortions beaucoup mieux qu'ailleurs. Aujourd'hui, on nous explique qu'en raison de cette même crise, il faut que nous réduisions nos services publics. Nous assistons donc à une sorte de contradiction dans le discours et dans les faits, qu'il faudrait tout de même que nous traitions sérieusement dans notre pays. Je retiens que nous devons nous interroger, et pas seulement en France, sur les services publics.

Deuxièmement, parlons du personnel. Le capital humain est pour moi bien davantage qu'un capital. Vous avez d'ailleurs conclu sur ce point, Monsieur Pachéco. Vous avez commencé à dire qu'il était plus qu'un capital ou une variable d'ajustement, mais aussi une variable d'innovation. Vous avez conclu sur des propos qui me plaisaient bien davantage : le personnel est composé d'acteurs. Nous ne pourrons rien faire sans lui.

Une question intéressante a été posée au sujet du renouvellement. Nous sommes dans une phase de renouvellement énorme dans la fonction publique. Je crois qu'il convient de s'interroger rapidement sur la manière dont nous sommes passeurs des compétences et des savoir-faire. Comment ne perdons-nous pas les expertises ? Comment formons-nous, recrutons-nous ? Comment organisons-nous des viviers en pré-recrutement dans la fonction publique, pour ne pas être en panne si nous redéfinissons les périmètres pour y asseoir des personnels ? ». L'avenir de la fonction publique est aussi un sujet qui doit être traité.

Je voudrais dire deux mots sur les risques psychosociaux, parce que la question a été abordée. Je partage ce qu'a dit Monsieur Polian : il est essentiel de connaître les facteurs de risques dans le travail. Ils interrogent le

métier et les conditions de travail et reposent la question du sens du travail. Il faut bien évidemment avancer sur la prévention et la prise en charge, mais nous n'arriverons à rien sur la question des risques psychosociaux si nous n'interrogeons pas aujourd'hui le travail lui-même et les conditions dans lesquelles il s'exerce. Les CHSCT qui se mettront en place suite à l'accord Bilan santé au travail auquel nous avons participé, constitueront un espace pertinent pour trouver les indicateurs et les espaces permettant de traiter cette question.

Enfin, RSE et RGPP sont-elles compatibles ? Beaucoup d'actions sont mises en place en termes de développement durable, mais existaient d'ailleurs avant le Grenelle de l'environnement pour nombre d'entre elles, même si ce dernier a relancé de nombreuses idées. J'ai le sentiment que depuis lors, l'État est un peu timide pour impulser une politique et pour conforter ses choix. Nous nous réjouissons d'avoir depuis quelques mois un ministère de la Fonction publique à part entière. Je pense que la reprise de ce sujet pourrait être l'un de ses rôles premiers. Il s'agirait pour lui de déterminer ce qui est réalisé dans les ministères en termes de mise en œuvre et impulser une politique dans ce sens.

Antoine PACHÉCO

Je voulais rebondir sur l'interrogation de ma voisine. Vous nous interrogez ou vous nous interpellez sur l'aspect concret. Si vous ne démarrez jamais d'action, vous ne pourrez jamais avoir de résultat concret. Aujourd'hui, cet aspect concret est composé des 800 personnes sur les 1 400 ou 1 500, qui se parlent, qui participent aux réunions, qui réfléchissent et qui sont même allées jusqu'à comprendre que quantité n'était pas toujours superposable avec qualité. Je ne suis pas d'accord sur ce que vous disiez sur ce point. Dans les chaînes hospitalières, c'est une révolution. Nous ne pouvons pas demander en amont d'avoir des résultats que nous mesurons déjà, si nous ne nous lançons pas dans ce type de réflexion, avec ses réussites, ses échecs et ses constats.

Geoffroy MURAT

Ce point est intéressant. Je vous donne la parole pour le clarifier. La nouveauté entraîne une résistance au changement. Cet aspect très humain se retrouve partout. Nous sommes toujours face au même débat : nous interrogeons les personnes sur leurs besoins et, en même temps, nous avons un besoin d'impulsion pour que les choix évoluent. La solution est quelque part au milieu.

Bernadette GROISON

J'ai bien compris que ce que vous mettiez en place avait l'objectif de produire des résultats. D'ici quelque temps, nous pourrions nous revoir et vous pourriez alors nous parler des résultats produits.

Concernant l'évaluation, j'en ai parlé rapidement en disant que nous sommes dans une dynamique d'évaluation pour l'évaluation. Je ne voudrais pas laisser penser que les organisations syndicales, en tout cas la FSU, estiment qu'il ne faut pas d'évaluations. La question est : à quoi servent-elles ? Si elles n'ont pas de sens, si elles ne donnent pas les indicateurs nécessaires et surtout si elles ne sont pas mises au service d'une amélioration des situations, les personnels ont l'impression qu'elles sont faites sans qu'ils en voient le retour. C'était le sens rapide de mon propos.

Quant à la quantité-qualité, ce que je dis et ce que j'ai dit, c'est qu'aujourd'hui quantité et qualité sont opposées. Nous parlons de recrutement. Or nous savons que 150 000 emplois seront supprimés en cinq ans. Le rapport du Parlement explique même que le doute est permis. Sommes-nous pour autant plus efficaces ? Nous affirmons qu'il ne faut pas les opposer. Nous prônons de travailler sur la qualité, sur les cœurs de métiers, les missions et la réorganisation desdits services. Nous avons été interpellés tout à l'heure par une personne des DDI. De nombreuses questions se posent sur l'harmonisation des services, la mutualisation et la superposition des compétences. Travaillons ces questions. Parlons aussi de « quantité », qui n'est pas un sujet tabou, y compris dans une période de crise économique et sociale comme celle que nous vivons. Par ailleurs, les services publics ne peuvent-ils pas constituer un levier pour sortir de la crise et penser à l'avenir ? Ce n'est apparemment pas politiquement correct aujourd'hui d'en parler, mais il s'agit d'un vrai sujet. Ne nous interdisons pas de parler aussi de la quantité, les deux sont parfois liés.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Philippe PRUD'HOMME, DREAL Bourgogne

J'ai l'impression que derrière ces échanges émerge la question de la prise de risques. Nous devons être inventifs et innovants. Or, d'après ce que j'observe dans les services, la prise de risques est peu encouragée et peu récompensée. Une source de progrès considérable doit amener chacun à se ré envisager dans son rôle d'encadrement et à permettre l'expression d'idées nouvelles et de points de vue différents. Si nous ne sommes pas capables de mettre cette idée en œuvre, nous risquons de buter encore longtemps sur notre incapacité de représentation de notre rôle et de notre organisation vis-à-vis des attentes de la société.

Sandra POPIELUCH, DRH MEDDTL

Dans le même ordre d'idées, dans des processus de changement, comment pouvons-nous mobiliser les compétences qui sont présentes chez les agents en termes d'innovations et d'oser entreprendre ? Ce mode n'est pas naturel pour tout le monde, car nous avons une culture de gestion. Il est donc nécessaire de provoquer et développer au maximum la coopération entre les personnes, tandis que la peur du changement provoque des crispations sur les territoires.

Geoffroy MURAT

Cette question est celle de l'innovation et de la créativité dont nous avons un peu parlé dans la première table ronde.

Antoine PACHÉCO

Sur la prise de risque, je vais parler en temps que chef d'établissement. À partir du moment où vous associez le maximum d'acteurs dans un établissement, j'estime que la prise de risques est quasiment nulle. Soit nous réussissons tous, soit nous échouons tous. Ce n'est pas une direction qui décide. C'est tout un processus dans lequel tous les acteurs sont associés.

Bernadette GROISON

Je crois qu'il faut arriver à sortir des modèles existants si nous voulons vraiment améliorer les situations. Il faut forcément donner confiance aux personnels, les reconnaître dans leur professionnalité. Si nous offrons des cadres collectifs pour les mettre en action, je fais confiance aux personnels. Je pense qu'ils ont envie de travailler mieux. Dès lors, il faut trouver des cadres où mettre en valeur l'innovation et la créativité. Je suis optimiste. Si

nous organisons des dynamiques collectives, cet objectif est tout à fait possible. Les personnels sont des ressources importantes à offrir.

Louis-Philippe ROUILLARD

Malgré le désir de renouvellement et les promesses selon lesquelles nous réentraînerons les personnes, la réalité est souvent que dans les paliers supérieurs, après une carrière de plus de trente ans, le personnel a une aversion au risque. Nous l'observons dans la plupart des fonctions publiques du monde. Il est bien beau de mettre en place un plan de renouvellement, mais la réalité sur le terrain est de déterminer quelle sera la réaction du public à chaque fois qu'une action sera entreprise. Très peu de hauts fonctionnaires sont prêts à mettre leur poste en jeu sur cette base.

Éric POLIAN

Premièrement, nous parlons de prise de risques, mais sur qui repose ce risque ? Qui subira les conséquences négatives si le risque s'avère se matérialiser ? Ce point rejoint les questions de résistance aux changements qui ont été discutées.

Je voulais aussi aborder la question de l'encadrement. Dans tout mon propos, je dis que le travail et l'organisation du travail ont une place centrale, ce qui met nécessairement l'encadrant au cœur du dispositif. Cependant, quelles sont les marges de manœuvre des encadrants ? Ne faut-il pas aussi se préoccuper des cadres en tant que tels, et non uniquement des agents ? Je ne dis pas qu'il faut se désintéresser d'eux. Nous observons souvent des encadrants placés entre le marteau et l'enclume, entre des objectifs très difficiles à atteindre et des conséquences qui se matérialiseront au niveau des agents qui sont sous leur responsabilité. Les cadres ont une responsabilité supplémentaire qui pèse sur leurs épaules. Vous devez atteindre vos objectifs, mais si de la casse se produit au niveau de vos agents, vous en serez tenus responsables. Ces risques ont été pointés au centre de l'actualité dans de grandes entreprises, il n'y a pas très longtemps, en raison des situations difficiles dans lesquelles les encadrants se trouvaient. Ils devaient mettre en œuvre des objectifs parfois irréalistes tout en étant eux-mêmes responsables de la santé de leurs agents. La question de l'éthique, de la responsabilité sociale se pose aussi et avant tout au niveau des dirigeants. Il faut prendre en compte la signification pour les agents et aussi pour les cadres de la prise de décision.

Geoffroy MURAT

Je voudrais conclure sur ce sujet, à savoir la solitude du *manager* de proximité. Nous l'observons également dans les formations que nous menons. C'est ce que disait Monsieur Pachéco. Tout le monde est placé au départ dans le même bateau. S'il commence à se produire une séparation et que la majeure partie du personnel est envoyée au sous-sol entre le marteau et l'enclume, nous retrouvons cette problématique du *manager* de proximité

isolé, qui manque de ressources et n'arrive pas à gérer la situation. J'ai constaté qu'à situation difficile égale, certaines personnes s'en sortaient mieux, simplement parce qu'il se manifestait beaucoup de communication et de soutien des uns envers les autres. Elles n'étaient plus dans cette situation de solitude. Nous parlons d'un soutien qui permette de compenser les déséquilibres. Nous n'allons pas résoudre les problèmes de réorganisation aujourd'hui. Néanmoins, il y a beaucoup à faire sur la notion de soutien et la façon dont nous pouvons la structurer et la porter. Nous disposons de la marge de manœuvre suffisante pour mettre des réformes en place.

M. Geoffroy MURAT

Bon retour. Bienvenue à ceux qui nous rejoignent en cours de session. Nous allons reprendre avec une petite introduction d'Hélène Eyssartier, avant la troisième table ronde de la journée. Je vous laisse la parole. Merci.

Ouverture des débats

Hélène EYSSARTIER

*Directrice des Ressources humaines
Ministère de l'Écologie, du Développement durable,
des Transports et du Logement*

Bonjour à toutes et à tous. Je suis très heureuse d'être parmi vous pour introduire cette après-midi du séminaire de l'IFORE, et en même temps participer à la première table ronde dont je vais vous dire un mot à l'instant. Je vais être très rapide pour permettre à la fois aux organisateurs de rattraper le léger décalage enregistré sur la matinée. Parce que je n'ai pas pu être avec vous malheureusement ce matin, je n'ai pas de vision de vos débats. La seule chose que j'ai comprise, c'est qu'ils furent riches, et je ne doute pas qu'ils seront riches d'échanges également cet après-midi, sur la base des témoignages des différents participants aux tables rondes et des questions que vous ne manquerez pas de soulever.

Ce matin, vous avez pu échanger sur les principes en matière de responsabilité sociétale de l'État, sur la question managériale, le management éthique dans la conduite des réformes, notamment des réformes de la RGPP. Cet après-midi, nous allons traiter de deux aspects. Nous allons aborder un premier aspect sur le développement de la diversité et de l'égalité professionnelle hommes-femmes dans les administrations. Le deuxième aspect portera sur la consommation et le fonctionnement des administrations, la question posée étant : comment installer une politique d'achat socialement durable dans les services ?

Je crois que l'organisation de cette journée nous permet de passer des concepts à l'action. Sans déflorer les échanges que nous allons avoir cet après-midi, le maître mot pour l'État ou les administrations est celui, probablement, de l'exemplarité dans la mise en œuvre de la responsabilité et dans celle du développement durable. Je vous rappelle que le MEDDTL a une responsabilité particulière en l'occurrence, puisque c'est lui qui a en charge la politique relative à l'exemplarité en matière de développement durable au sein de l'État. La circulaire de 2008 organise un certain nombre de dispositifs au sein de l'État, et définit notamment des indicateurs, aussi bien du côté des politiques de ressources humaines que du côté des politiques de consommation de l'État.

Par exemple, en matière de ressources humaines, depuis 2009, les ministères sont tenus de rendre des bilans sociaux genrés (comprenant des statistiques hommes-femmes) et donc d'améliorer la présentation de leurs bilans sociaux, année après année. Tous ces éléments sont collectés auprès du CGDD au sein du ministère. Un indicateur figure pour l'ensemble des ministères : c'est celui du nombre de femmes accédant à des postes de responsabilité de niveau au moins sous-directeur, par rapport au nombre de nominations intervenues au cours de l'année. Nous espérons voir progresser ou évoluer favorablement cet indicateur.

Du côté de la politique des achats et de la consommation, un fonds lié à l'État exemplaire a été mis en place en 2010 dans le budget de l'État. Il rassemble environ 100 millions d'euros qui ont été gagés sur l'ensemble des ministères et qui sont restitués ensuite en gestion aux ministères ayant un comportement de consommation respectueux des objectifs du développement durable. À l'inverse, ceux qui ne respectent pas les indicateurs ne se verront pas restituer l'intégralité de leurs crédits, qui seront portés au bénéfice de ceux qui ont un comportement exemplaire.

Ce sont deux exemples de la mise en œuvre de l'exemplarité de l'État. Dans ses différentes politiques, ce dernier essaie de conduire cette cohérence avec les objectifs du développement durable. Un ministère comme le nôtre, dont le label est « Présents pour l'avenir », est complètement dans la problématique et dans l'objectif final du développement durable. Nous sommes complètement aussi dans la notion de responsabilité pour la préservation et pour l'action à destination des générations futures. C'est le fil rouge qui conduira nos débats de cet après-midi.

La première table ronde de cet après-midi prévoit cinq intervenants. Je vous donne la thématique : « Comment développer la diversité et l'égalité professionnelle dans les administrations ? » La question sera traitée pendant une heure trente environ, avec un jeu de questions-réponses et de présentations. Dans un deuxième temps, une seconde table ronde de 15 h 45 à 16 h 45 portera sur : « Comment installer une politique d'achats socialement responsable dans les services ? ». Je ne doute pas que nous aurons l'occasion de revenir sur les fonds de l'État exemplaire que j'évoquais tout à l'heure.

TABLE RONDE

COMMENT DÉVELOPPER LA DIVERSITÉ ET L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE DANS LES ADMINISTRATIONS ?

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Madame Eyssartier a très bien introduit notre sujet. L'un des points essentiels est celui du cadre réglementaire qui a beaucoup évolué ces dernières années, et la façon dont il a été intégré au niveau de l'État. Il s'agit donc de comparer ce qui est réalisé dans les différentes fonctions publiques et dans le secteur privé, avec Monsieur des Arcis. La comparaison permettra de déterminer ce qui joue, si les enjeux sont différents selon les secteurs et s'il existe des méthodes, des techniques ou des façons de faire qui sont plus efficaces que d'autres. Nous essaierons d'être aussi opérationnels que possible sur la présentation des différents outils, afin d'aider les personnes dans la salle à se faire une idée plus précise de la manière de traiter les sujets liés à la diversité. Je vais vous demander de vous présenter rapidement, puis nous nous lancerons dans la table ronde.

Christophe DES ARCIS

Bonjour. Je suis Directeur du Développement des Ressources humaines du Groupe TF1, après avoir travaillé pendant un peu plus de vingt ans dans l'ensemble du Groupe Bouygues dans différents métiers. Sur l'aspect opérationnel, j'ai la chance d'avoir pu prendre un peu de hauteur, et notamment de travailler sur ces questions de diversité et d'égalité hommes-femmes.

Mélanie MAHÉ

Je suis psychologue du travail au sein de la Communauté urbaine de Lyon et je travaille sur deux axes, tout d'abord les risques psychosociaux dont nous avons parlé ce matin. Je suis par ailleurs référente au niveau de la politique du handicap.

Emmanuel ABORD DE CHÂTILLON

Bonjour, je suis enseignant-chercheur et je travaille sur les questions de management, plus particulièrement sur le management de la prévention des risques psychosociaux au travail. Je m'intéresse aussi aux questions de l'articulation entre le management public et sa capacité à transformer le travail.

Corinne DESFORGES

Bonjour, je suis Inspecteur général de l'Administration, rattachée au ministère de l'Intérieur. Je travaille sur des sujets variés, comme l'inspection, et plus

particulièrement sur les sujets de fonction publique. J'ai travaillé sur le recrutement dans la fonction publique, les concours et la formation. Par ailleurs, je préside l'Observatoire de la parité du ministère de l'Intérieur.

Geoffroy MURAT

Ce matin, Madame Groison parlait du renouvellement considérable que connaît la fonction publique en ce moment. Nous allons peut-être commencer avec Madame Desforges sur cette question du recrutement et des concours. Certaines idées sont contre-intuitives ou intuitives, selon la catégorie d'où nous venons. Il existe une idée reçue selon laquelle le concours permet d'obtenir une égalité parfaite d'accès à des fonctions et à des responsabilités. Nous allons constater que la question est évidemment beaucoup plus complexe. Néanmoins, cette idée reçue existe véritablement chez beaucoup de personnes. Madame Desforges, je vous donne la parole pour détailler ce point.

**Œuvrer pour la diversité :
La réforme des concours administratifs**

Corinne DESFORGES

Inspectrice générale de l'administration

Rédactrice d'un rapport

sur les concours d'accès à la fonction publique de l'État

Merci beaucoup. Nous avons tous l'impression que la fonction publique est transparente et que tout le monde a sa chance pour y entrer. Or, en réalité, la fonction publique n'est absolument pas à l'image de la société. Vous savez sûrement que les personnels dans la fonction publique sont surdiplômés, c'est-à-dire qu'ils ont un niveau de diplôme bien supérieur à ce qui existe en moyenne dans la société française. Un chiffre : on peut passer un concours de catégorie B avec un niveau baccalauréat. Or 44 % ont un Bac + 3. Ils sont donc surdiplômés. Dans la fonction publique, les directions, comprennent beaucoup plus d'hommes que de femmes. 20 % seulement des emplois de direction sont tenus par des femmes. Par ailleurs, la fonction publique ne brille pas par sa diversité. Les études ethniques sont plus difficiles à mener, mais certaines ont tout de même été menées à bien. Je vous donne deux exemples : l'INED à Nantes a fait une étude sur la population des fonctionnaires de la ville de Nantes en fonction publique territoriale. On s'aperçoit que parmi les fonctionnaires, peu de personnes sont issues de l'immigration alors qu'elles sont très largement présentes parmi les contractuels. L'INED a également fait une étude sur le concours de l'IRA en 2008. Parmi les 36 % de candidats admissibles, seulement 31 % sont descendants d'immigrants européens, 20 % descendants d'immigrants africains et 15 % sont eux-mêmes immigrés. Ces chiffres ne sont pas la représentation de la société. 13 % des personnes qui sont reçues sont françaises de souche, et 5 % sont immigrées. La discrimination existe malgré l'anonymat des concours qui devrait préserver en principe la chance de chacun. *A priori*, dans un concours, rien ne permet de savoir si le candidat est une femme, un homme, son origine et son statut social. Et cependant, les résultats sont là.

Je suis très frappée par le fait que dans la fonction publique, il n'y a pas de place, ou très insuffisamment, pour les gens peu diplômés. Les gens très diplômés prennent les emplois de catégorie A ; les gens diplômés prennent les emplois de catégorie B ; les gens avec quelques diplômes prennent les emplois de catégorie C. Les gens sans diplôme n'entrent pas dans la fonction publique. Or 100 000 jeunes sortent chaque année sans diplôme. Nous ne recrutons pas ces personnes. Nous les laissons au bord de la route. Nous pourrions leur offrir certains emplois de la fonction publique. Cependant, les emplois sont noyautés par des gens surdiplômés. Nos concours, quel que soit leur anonymat, et quelle que soit notre volonté de les rendre transparents et ouverts à tous, discriminent.

Le gouvernement s'est penché, il y a maintenant quatre ans, sur le sujet. Nous avons travaillé sur les concours, pour déterminer en quoi ils ne permettaient pas de donner une chance à chacun. Nous nous sommes rendu compte que certaines épreuves n'étaient pas faciles. Les épreuves de dissertation ne permettent pas à ceux qui n'ont pas suivi des études un peu intellectuelles de réussir. Nous nous apercevons également que les épreuves ne correspondent pas aux besoins de l'administration. Nous avons eu tendance, depuis longtemps, à créer des épreuves correspondant à ce que l'on apprend pour le Baccalauréat, puis pour la Licence de Droit. Or ils ne correspondent pas nécessairement aux métiers de l'administration. Depuis trois ans, une grande évolution est apparue. Nous essayons de modifier les recrutements par concours, de telle manière que les épreuves correspondent le plus largement possible à ce que les candidats reçus feront dans la vie professionnelle. Il n'est pas nécessaire de faire écrire une dissertation à quelqu'un qui ne rédigera jamais cinq pages dans son métier. Il est beaucoup plus utile d'essayer de le tester sur ce que sera son futur métier. À l'IFORE, je crois que l'épreuve de cartographie au concours correspond au véritable métier que feront les agents de l'Environnement. Il serait souhaitable que nous essayions de procéder ainsi dans la plupart des concours. Au ministère de l'Intérieur, pour les policiers, nous essayons d'introduire des épreuves qui correspondent à ce qu'ils feront plus tard. Il n'est pas nécessaire de demander à un commissaire de police une épreuve de Droit administratif pur puisqu'il n'en fera jamais.

Trois idées sous-tendent cette évolution. Tout d'abord, l'idée est de professionnaliser les épreuves de concours, de mettre en place des épreuves qui se rapprochent des connaissances nécessaires et de revoir les programmes. Dans la situation actuelle, nous avons des programmes gigantesques auxquels nous avons ajouté des sujets d'année en année. En fait, il existe de nombreux sujets que ni vous ni moi, malgré tout ce que nous avons étudié, n'avons utilisés dans notre vie professionnelle. L'idée est d'essayer de coller le plus possible aux besoins de l'administration. Elle implique que l'administration sache dire de quoi et de qui elle a besoin, en termes de connaissances, compétences, qualifications, modes de travail. Ce travail est actuellement effectué par certains ministères.

La deuxième idée est de renforcer le pilotage des recrutements. Nous essayons de prévoir ce que seront les responsabilités sociales des managers. Nous essayons de vérifier, notamment lors de toutes les épreuves, quels seraient leurs comportements dans leur future fonction. Les ministères se sont mis d'accord pour essayer de créer des grilles d'évaluation et de réfléchir aux modes de recrutement, aux fonctions et aux carrières. C'est exactement ce qui n'était pas fait auparavant, notamment parce que les ministères ont tendance à travailler chacun dans son ministère et à ne pas mettre les informations en commun. Or nous recrutons des fonctionnaires appelés à une certaine mobilité territoriale et fonctionnelle dans leur carrière. Sur quarante ans de carrière, nous pouvons imaginer qu'ils vont changer. Il faut donc essayer d'imaginer des critères communs.

La troisième piste sur laquelle s'est lancé le ministre de la Fonction publique est de communiquer sur les emplois. Vous connaissez tous un certain nombre d'emplois offerts par l'administration, vous connaissez des corps, mais vous ne les connaissez pas tous. Il existe de nombreux corps qui recrutent et que vous ne connaissez pas, que ne connaissent pas notamment les jeunes issus de l'immigration, ou les jeunes qui vivent dans des zones rurales, tout aussi démunies face à l'information. Nous connaissons les métiers que nous voyons au quotidien, mais nous n'en connaissons pas certains. Le ministère a donc créé un site internet très bien conçu, qui communique sur les métiers et les concours à venir, et qui permet de choisir ce que l'on peut faire dans l'administration si l'on veut y entrer.

Un autre point essentiel sur lequel se sont lancés la plupart des ministères porte sur la formation des jurys de concours. Faire partie d'un jury de concours implique d'avoir la fonction de recrutement en main. Il faut y être formé. Ce n'est pas parce que vous interrogez quelqu'un que vous lui posez la question judiciaire qui permettra de déterminer s'il est compétent pour exercer le métier auquel il se destine, s'il en a vraiment les qualifications intellectuelles et managériales. Il n'est pas question de lui poser des questions de connaissances, qui sont vérifiées par les diplômes scolaires et universitaires. Il faut tout de même savoir l'interroger. Dans le secteur privé, les personnes qui assurent le métier de recrutement sont extrêmement formées tandis que nos jurys ne le sont pas toujours assez. Nous nous sommes donc lancés. Il existe un guide de formation des jurys, des grilles d'interrogation et de correction de copies. Par exemple, le jury de l'ENA va deux jours en séminaire avec un formateur pour apprendre à poser des questions et à reposer la question si le candidat a mal répondu. Nous ne savons pas le faire naturellement, même si nous pouvons parfois le croire.

Geoffroy MURAT

Je vais vous demander de conclure.

Corinne DESFORGES

Nous avons également créé les classes préparatoires intégrées, qui sont ouvertes à des jeunes issus de banlieues difficiles, mais diplômés, pour les aider à préparer les concours. Il s'agit de leur donner des chances à peu près égales à ceux qui ont pu passer par de bons lycées ou par Sciences Po. Ce n'est pas parce que les épreuves sont anonymes et égales pour tous que nous y arrivons avec les mêmes chances au départ. Nous allons donc essayer de faire en sorte que ces jeunes issus de la diversité viennent chez nous, parce qu'ils apportent beaucoup et que nous ne pouvons pas les laisser au bord de la route. C'est le cas pour les IRA par exemple.

Geoffroy MURAT

Emmanuel Abord de Châtillon, avez-vous une réaction sur le sujet ? Je trouve intéressante l'idée du concours anonyme au final discriminant. Un parallèle

est possible avec ce qui se passe dans le monde de l'université ou des écoles.

Emmanuel ABORD DE CHÂTILLON

Je crois qu'il ne faut pas se protéger derrière l'idée du concours. Beaucoup d'entre nous ont passé des concours et nous observons les limites de l'exercice. L'université est un peu une caricature de ce point de vue. Le processus peut donner lieu à d'amples discussions. Je parlerai volontiers d'un concours que je connais un peu mieux, pour l'avoir subi et pour avoir aussi été jury. Le concours de l'agrégation soulève un véritable problème. Par exemple, dans la section économie-gestion qui est celle qui m'intéresse, 95 % des postes sont occupés par des normaliens sur certaines spécialités. Par un effet mécanique, quasiment tous les normaliens sont reçus et pratiquement personne d'autre ne l'est. Un système tourne. Finalement, pour faire des économies, l'État pourrait très bien se dire qu'il fait passer un examen au sein de l'École Normale Supérieure. Nous gagnerions du temps et cela éviterait de convoquer les jurys. L'exemple est une caricature, mais il est une réalité puisque je vous ai donné les chiffres de cette année. Il est évident que le concours revêt une dimension culturelle forte, qui nous permet une égalité de façade. Elle nous permet d'être justes, mais pas d'être bons. Vous avez évoqué cette distinction ce matin, qui est un élément essentiel de la responsabilité sociale de la fonction publique. Nous n'avons pas forcément besoin de gagner de l'argent. On nous demande surtout de faire des économies et d'être dans la légalité. Cependant, entre le juste et le bon, nous n'avons pas encore passé le cap. Nous sommes à peu près d'accord pour être justes, mais nous connaissons des difficultés à être bons. Les effets que vous mettez en évidence se retrouvent dans n'importe quel concours. Néanmoins, je dirais que quand il n'existe pas de concours, la situation est encore pire.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup, nous aurons peut-être l'occasion de revenir sur la thématique de la diversité, notamment sur la question du recrutement et du concours. Avec l'intervention de Mélanie Mahé, nous allons passer à une autre thématique, celle du handicap, sujet qui s'est beaucoup développé.

La politique du handicap dans la Communauté Urbaine de Lyon

Mélanie MAHÉ

*Psychologue du travail, conseillère en prévention
Communauté Urbaine de Lyon*

Bonjour, j'interviens sur le handicap. Je vais vous exposer un retour d'expérience. Même si l'on parle beaucoup de politique du handicap dans les structures, il n'est pas forcément facile de la mettre en place. C'est le cas, tout d'abord, parce que les ressources humaines ne sont pas la partie visible des actions d'une collectivité, donc elles ne font pas toujours partie des actions prioritaires. Deuxièmement, au sein de notre collectivité, qui comprend des métiers très techniques, l'usure professionnelle est considérable. Des problèmes importants d'inaptitude médicale impliquent une sollicitation forte du management à cet égard.

Par ailleurs, sur un aspect plus financier, par rapport aux obligations que nous avons vis-à-vis du FIPH, nous ne payons pas de contribution puisque nous avons en charge un lycée de jeunes gens handicapés qui ne nous appartient pas. Effectivement, jusqu'à présent, il n'existait pas vraiment d'incitation à travailler sur la politique du handicap en l'absence d'incitation financière. L'année prochaine, sans l'apport de ce lycée, nous paierions 400 000 euros, ce qui risque de faire réagir. Toutefois, nous ne partons pas de rien. Nous avons commencé à travailler il y a deux ans sur le handicap. Notre politique de reclassement est acquise depuis six ans et nous travaillons sur cette politique depuis un certain temps. La question du handicap lié à l'usure professionnelle est travaillée au Grand Lyon depuis plusieurs années.

De plus, grâce à un Comité intercommunal d'accessibilité et à une Direction de la Prospective et du Dialogue public qui travaillent beaucoup autour du handicap, nous constatons des impacts positifs en interne. D'ailleurs, une conférence sera organisée demain au Grand Lyon, sur la thématique : « *La ville et le handicap* » et sur la question des représentations. Au niveau des ressources humaines, nous recueillerons donc sûrement également des effets bénéfiques. Beaucoup d'agents se sont inscrits à cette conférence. La thématique commence véritablement à intéresser.

Nous avons fait le choix de travailler sur la thématique en essayant de développer des actions pérennes. L'idée n'est de produire ni de l'affichage, ni du chiffre, mais d'inciter les personnes à travailler sur cette thématique, afin qu'il ne soit pas qu'un combat des ressources humaines, mais bien un combat de l'ensemble des directions du Grand Lyon. Nous avons commencé à travailler notamment sur les aménagements de postes. Depuis un an, nous rencontrons beaucoup de succès, parce que nous recevons beaucoup de demandes. Nous avons besoin que les difficultés d'aménagement soient prises en compte. Nous travaillons aussi, au niveau du recrutement, sur

l'apprentissage et les stages. Nous essayons d'intégrer le handicap par ces actions. Aujourd'hui, un certain nombre de processus sont établis. Nous ne souhaitons pas faire de la discrimination positive, parce qu'elle ne fonctionne pas. Nous souhaitons que les personnes qui sont intégrées soient des agents « comme tout le monde ». Autrement dit, sur la question du recrutement, qui est une question que tout le monde se pose dans les collectivités notamment, l'idée ce n'est pas de recruter absolument des travailleurs handicapés, mais de recruter des compétences. Ensuite, à compétences égales, nous travaillons sur le handicap. L'idée est de ne pas créer des postes dédiés. Aujourd'hui, le combat a lieu en interne, avec différentes instances qui souhaiteraient que nous options pour des postes dédiés. Dans le cadre du reclassement professionnel, nous avons créé des postes dédiés. Nous observons aujourd'hui leurs limites. Nous ne souhaitons donc plus aller dans cette voie qui, d'une part, stigmatise le handicap et, d'autre part, est complètement contre-productive compte tenu de notre politique et de nos valeurs.

Nous travaillons aussi sur les représentations. À force de travailler avec les agents de terrain et les managers, nous avons constaté qu'il était essentiel de le faire. Nous avons tous de nombreux préjugés qui provoquent des freins importants. Demain, dans le cadre de la CIA, nous allons parler des représentations, mais, en interne, nous souhaitons d'abord travailler avec les managers par l'intermédiaire d'une enquête et, auprès du terrain et des agents, par l'intermédiaire d'outils plutôt ludiques. Nous avons commencé à travailler avec des outils tels que « *qu'est-ce qui* », qui permettent de sensibiliser dans un temps restreint. En effet, nous intervenons auprès de ripeurs qui doivent prendre la route avec les bennes et qui n'ont pas forcément de temps. Nous devons donc pouvoir agir dans un temps record sans contraindre l'organisation du travail. L'idée est de pouvoir travailler sur ces représentations.

Nous souhaitons aussi travailler avec les marchés, avec des prestataires qui auraient une politique solidaire sur cette thématique. Cependant, il faut garder à l'esprit que n'étant pas exemplaires sur le sujet, nous ne communiquerons pas sur une exemplarité absolue non plus. L'idée est plutôt de pouvoir travailler avec des gens qui soient exemplaires sur la thématique.

Ces actions contribueront à augmenter le nombre de travailleurs handicapés, mais l'objectif n'est pas de partir sur un objectif chiffré et ensuite de décliner les actions. Nous partons des actions qui contribueront nécessairement à mieux intégrer les travailleurs handicapés et donc à répondre à notre obligation d'emploi.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Monsieur des Arcis, peut-être avez-vous une réaction sur la question du handicap ? La loi et les quotas ont permis de faire progresser le sujet. Comment vous positionnez-vous par rapport aux actions mises en place à Lyon ? Comment cela se passe-t-il à TF1 ? Avez-vous de bons résultats ?

Pour une politique de recrutement de la diversité

Christophe DES ARCIS

Directeur du Développement des Ressources humaines du Groupe TF1

D'abord, je voudrais vous dire que je suis très heureux d'être parmi vous. Ces questions de diversité font se rencontrer des mondes qui ont peu d'occasions de se croiser, alors même que sur ce thème en particulier, ils ont beaucoup de choses en commun. Ce que vous avez dit là, j'aurais pu le dire pour avoir connu d'autres expériences, notamment à la COVED, où nous faisons un peu le même métier avec des ripeurs.

Au sein du groupe Bouygues, le thème est transversal. Nous n'avons pas de bons résultats. Nous n'avons pas non plus de politique du chiffre en matière de handicap. Malgré un accord triennal conclu avec les organisations syndicales, agréé par la direction exécutive, nous sommes passés en trois ans de 1 % à 2 % d'emplois. Beaucoup d'explications peuvent être avancées. La population est à 80 % composée de cadres. Or la population des personnes handicapées est beaucoup moins diplômée, d'une manière générale, que l'ensemble de la population. Il nous faut donc engager une politique des petits pas. Il y a l'embauche, la reconnaissance par les personnes qui sont déjà dans l'entreprise de leur handicap. L'entreprise peut travailler à les inciter. Il y a aussi le travail avec des prestataires, avec des partenaires et les entreprises adaptées.

Je peux peut-être en profiter pour partager deux ou trois convictions générales qui concernent le handicap et la diversité, après trois ans d'expérience dans ce domaine. De plus, c'est un redoutable privilège pour moi que de représenter les entreprises privées parmi vous. Je suis membre du conseil d'administration de l'Association Française des Managers de la Diversité, qui regroupe 84 organismes, des entreprises privées, publiques, avec même des hôpitaux récemment. Je souhaite donc vous faire part de trois de mes convictions pour faire en sorte qu'une politique de diversité ait des chances de fonctionner dans la durée.

La première conviction est qu'au niveau des ressources humaines, nous devons convaincre nos managers et nos collaborateurs que nous ne faisons pas de l'action sociale quand nous définissons une politique pour les personnes handicapées, pour les jeunes des quartiers ou pour les seniors. Nous menons une politique de ressources humaines performante. Les gens qui ont souffert, qui se sont battus pour arriver jusqu'à nous, à travers un accident de la vie ou de la naissance, à travers des difficultés à mener des études, à reprendre un emploi après avoir été licencié en étant senior, sont des personnes formidables qui, dès lors qu'elles s'intègrent dans une entreprise, créent un climat absolument remarquable dans une équipe. J'ai aussi beaucoup aimé ce que vous avez dit sur la compétence. C'est aussi

notre leitmotiv. Nous devons attirer certaines populations qui ne viendraient pas spontanément à nous (personnes handicapées, jeunes des quartiers, etc.) par les actions de la mission handicap et par les gens de la fondation. Cependant, une fois qu'elles sont dans l'entreprise, seule la compétence prime, quitte à adapter un poste pour une personne handicapée, quitte à créer un sas de deux ans pour un jeune qui n'a pas les diplômes tout à fait requis. Par la suite, c'est bien la compétence qui doit primer.

Ma deuxième conviction est qu'il faut inscrire la politique de diversité dans la finalité de l'organisme. Pour TF1, il apparaît comme du bon sens que de dire que nos publics, nos clients sont constitués de l'ensemble de la population française. Il paraît alors assez logique d'admettre que plus nous serons divers, et donc représentants de cette population au sein de l'entreprise, plus il y a de chances que nos programmes, les décisions qui seront débattues en interne, correspondent à ce que les Français ont envie de regarder dans leur grande diversité. Beaucoup connaissent l'exemple de Grand Optical qui s'est mis à recruter des seniors pour vendre ses paires de lunettes, en constatant que les seniors en ont le plus besoin. Il s'agit d'une politique senior véritablement appliquée au *business*. J'imagine que vous ne représentez pas non plus parfaitement la population française à travers les concours. Or, si c'était le cas, sans doute existerait-il une meilleure compréhension entre les agents de la fonction publique et l'ensemble de votre public. Le service au public, qui est votre raison d'être, légitime une politique de diversité.

Ma dernière conviction est qu'il faut des spécialistes, des gens convaincus, qui ont une énergie et des moyens pour mener à bien cette politique. Cependant, cette dernière ne doit pas rester trop longtemps l'apanage d'un petit groupe de convaincus et d'experts. Il faut arriver à la diffuser dans l'ensemble de l'entreprise. Peut-être reviendrons-nous ensuite sur certains moyens concrets en ce sens.

Geoffroy MURAT

En effet, votre retour est intéressant. Nous allons passer maintenant à une autre thématique de la diversité qui est tout aussi importante, celle de l'égalité professionnelle. Je donne la parole à Madame Eyssartier afin qu'elle nous détaille ce qui a été mis en place de façon plus spécifique.

L'égalité professionnelle au MEDDTL

Hélène EYSSARTIER

*Directrice des Ressources humaines
Ministère de l'Écologie, du Développement durable,
des Transports et du Logement*

Merci. J'aurai un focus particulièrement localisé sur le MEDDTL, le ministère que je représente, aujourd'hui, parmi vous.

Quelques chiffres pour planter le décor et montrer que nous sommes assez loin du strict constat de la parité. Le MEDDTL, issu fortement de l'ex-ministère de l'Équipement, est un ministère assez technique, avec environ 75 % des métiers dans la filière technique contre 25 % dans la filière administrative. Comme cela figure dans la plupart des rapports sur la fonction publique de l'État, la composition de la répartition hommes-femmes reflète cette composante très technique. 35 % de femmes sur l'ensemble des 60 000 agents du ministère et 65 % d'hommes représentent donc une répartition d'un tiers, deux tiers environ. Par ailleurs, en lien avec l'importance de la filière technique, la répartition hommes-femmes n'est pas la même selon les différents métiers et les différentes filières. La répartition est d'un tiers contre deux tiers dans la fonction technique. À l'inverse, dans la fonction administrative, qui pèse environ 20 % des effectifs dans le ministère, les personnels sont de l'ordre de 80 % de femmes contre 20 % d'hommes. Ce paysage de départ est fortement empreint de l'historique de l'ex-ministère de l'Équipement.

Aujourd'hui, notre ministère s'est élargi et diversifié dans ses périmètres, ses missions et ses origines ministériels. Cette évolution constitue pour nous un atout formidable pour redynamiser la politique en faveur de l'égalité des chances et de l'égalité des promotions au sein du ministère, politique qui était impulsée depuis déjà de très nombreuses années. Depuis le début des années 2000, en tout cas de manière affirmée depuis 2004-2005, ont été conçus des plans ou des chartes successives sur trois ans en faveur de la promotion de l'égalité hommes-femmes à l'intérieur du ministère. Ce dernier a donc été partie prenante des différentes impulsions au niveau de la fonction publique. Une charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique, mise en place le 2 décembre 2008, affirme cette volonté au niveau de l'État. Évidemment, le ministère s'est inscrit fortement dans les orientations définies par cette charte. Nous avons nous-mêmes conduit des travaux en son sein, en concertation avec les organisations syndicales. Nous avons également défini une charte pour la période 2010-2013 pour la promotion de l'égalité, de la parité hommes-femmes, qui soit un outil de dialogue et de changement. Je crois que c'est un point tout à fait fondamental. Notre charte se calque très concrètement sur les objectifs de la charte générale de la fonction publique et

vise à décliner les objectifs de manière plus opérationnelle et sur les thématiques qui concernent le ministère.

La thématique hommes-femmes en matière de dialogue social n'est pas la thématique la plus difficile à conduire. Quand il faut conduire des réunions de négociation ou de concertation sur l'organisation du travail ou sur la rémunération, les problématiques de métiers ou de statut, les discussions sont beaucoup plus épineuses avec les organisations syndicales. Sur une thématique telle que la diversité ou l'égalité hommes-femmes, nous arrivons beaucoup plus facilement à rassembler autour d'échanges constructifs, et ce, quelles que soient les origines des organisations syndicales. En revanche, un point épineux porte sur le fait que la représentation syndicale est encore assez fortement masculine. Elle est empreinte de l'historique du ministère. Il faut que nous travaillions sur ce point. Il s'agit de faire en sorte que l'action et la conduite du dialogue social soient conduites aussi vis-à-vis de cet objectif, de manière très apaisée et naturelle. Elles doivent permettre le déploiement des actions que nous cherchons à mettre en place en matière de gestion des ressources humaines.

La promotion de l'égalité hommes-femmes ne concerne pas que des aspects de recrutement de telle ou telle catégorie, de promotion ou de diversité. La vigilance sur l'égalité de traitement, l'égalité de promotion, se retrouve dans l'ensemble des processus et des actes de la gestion administrative en matière de ressources humaines. Il convient d'avoir une vigilance toute particulière, voire une action spécifique permettant d'assurer l'égalité de traitement. À compétence égale, promotion égale. Le cas échéant, lorsqu'il y a possibilité d'opter pour des choix qui permettent de promouvoir davantage l'accès à tel ou tel type de fonctions à des femmes, il faut alors en définir les modalités. Je pense notamment à l'organisation du travail. Il reste beaucoup à faire en ce domaine si nous voulons limiter les freins et les résistances qui peuvent exister encore dans une grande partie de la population féminine des agents de ce ministère, comme d'ailleurs dans l'ensemble de la fonction publique ou dans l'ensemble des entreprises. Dans ces problématiques il existe beaucoup de réticences en amont de la part des femmes. A cet égard, ce n'est pas qu'une affaire de culture, mais c'est aussi une affaire de perception de son environnement professionnel. Si les palettes d'organisation du travail, de fonctions ou de missions proposées, n'induisent pas de discrimination *de facto* entre hommes et femmes, celles-ci se sentiront tout à fait capables de se porter candidates sur tel ou tel poste, ou à tel ou tel concours.

Pour conclure, nous déployons la charte en mode expérimental cette année auprès de deux directions régionales et de deux directions d'administration centrale. Notre direction des ressources humaines est au premier rang de ces actions. L'ensemble des processus ressources humaines est très directement concerné dans cette promotion de l'égalité, ainsi qu'une autre direction très masculine, la DGITM. En parallèle de la charte, nous réalisons une forte action en matière de communication, portant sur le déploiement d'un réseau de référent(e)s à l'égalité hommes-femmes à l'intérieur de chacun des services de ces directions.

Nous souhaitons généraliser en 2012 ces actions développées de manière expérimentale. Nous allons aussi participer à la poursuite du label Égalité. Il est pour nous une garantie de disposer dans la durée d'un ensemble de processus et de fonctionnements dans la mise en œuvre de nos politiques et dans la gestion des ressources humaines au ministère, qui permettent de continuer à progresser vers une meilleure promotion de l'égalité hommes-femmes à l'intérieur du ministère.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup, ma question va à Mélanie Mahé. Sur cette thématique de l'égalité professionnelle, qu'est-ce qui est réalisé du côté de la Communauté Urbaine de Lyon ?

Mélanie MAHÉ

Nous connaissons à peu près la même représentation. Nous avons effectivement des métiers très techniques. Aujourd'hui la répartition est environ de 20 % de femmes et de 80 % d'hommes au Grand Lyon. Il faut accomplir un travail considérable, sachant que ces 20 % de femmes se situent sur des filières plutôt administratives. En revanche, l'écart est très réduit sur le management stratégique pour lequel la répartition est plutôt équilibrée, ce qui est positif.

L'essentiel du travail est à engager dans les directions techniques. Cependant, il faut d'abord réaliser un travail d'accessibilité, parce que tous nos locaux ne sont pas adaptés aux femmes. Autrement dit, nous ne disposons pas partout de vestiaires hommes-femmes. Dans quelques subdivisions, il demeure encore quelques vestiaires uniquement masculins dont il faut changer l'organisation.

Nous assistons à une première vague de féminisation sur les métiers de cantonnier. Il faut faire attention aussi à la volonté de féminiser absolument les métiers. Il peut exister des effets néfastes, voire extrêmement violents, pour des femmes qui intègrent des métiers dont les directions et les agents ne sont pas préparés, et qui ont connu pendant trente ans un métier aux dimensions très masculines. Je n'entrerai pas dans des considérations de psychologie sociale. Les mécanismes de défense sur des métiers très masculins sont des mécanismes de défense violents et agressifs. Autrement dit, les gens se parlent en s'insultant. Des rituels étaient pratiqués il y a vingt ans : celui qui devait être intégré devait choisir entre « le blanc et le rouge ». Dans ces domaines, la féminisation est difficile à mettre en place. Aujourd'hui, nous sommes en train de travailler sur la question. Trois dimensions doivent être prises en compte, selon plusieurs études. L'implication du management et des équipes sur cette féminisation doit être travaillée et non pas imposée. Un travail doit également être effectué sur les équipements. Aujourd'hui, par exemple, nous avons des chaussures d'égoutiers qui commencent au 39. Il faut des équipements qui puissent mettre en évidence l'identité féminine. Il ne

s'agit pas non plus que les femmes se cachent derrière une identité qui serait plutôt masculine. Nous devons donc mener à bien un véritable travail sur les représentations, mais je pense que nous avançons dans un sens positif sur ce sujet.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Monsieur des Arcis interviendra notamment sur l'utilisation du label Diversité comme outil de promotion et de perfectionnement.

Le label Diversité dans le Groupe TF1

Christophe DES ARCIS

Directeur du Développement des Ressources humaines du Groupe TF1

De même que vous citez le label Égalité, nous avons fait le choix du label Diversité. Nous considérons que la révision de nos processus et de nos façons de faire doit aussi bénéficier à l'égalité hommes-femmes. Nous privilégions ce défi, plutôt que de courir trop de labels à la fois. Cet engagement pour le label a correspondu à la troisième conviction que j'ai essayé de vous faire partager tout à l'heure. Il ne s'agit pas de garder ces thèmes dont nous débattons aujourd'hui au sein d'un petit cercle dont c'est la responsabilité, une partie de la Direction des ressources humaines bien souvent, ainsi que des bénévoles, des gens généreux, engagés dans l'entreprise. Il faut entraîner l'ensemble du corps social que représente l'entreprise.

L'adoption de ce label permet de ne pas courir après les demandes du gouvernement, mais plutôt d'en anticiper quelques-unes. En effet, il a fallu se pencher sur l'égalité hommes-femmes, mais aussi sur les origines, sur le handicap, sur les seniors et les jeunes de moins de 26 ans. Nous avons estimé que tous ces questionnements possédaient un facteur commun. Il s'agit en effet d'objectiver nos décisions au moment du recrutement, de la promotion et des choix de formation. Nous avons besoin d'un outil pour nous professionnaliser davantage, de façon à asseoir tous nos choix sur la compétence et non sur des impressions. Il est tellement plus facile de coopter les personnes plutôt que de chercher quelqu'un de différent. Un cahier des charges a été établi par l'AFNOR de façon réaliste et adaptée aux organismes.

Le label nous a paru être le moyen pertinent, plutôt que d'inventer un dispositif dans l'entreprise, pour aboutir à une véritable mobilisation des personnels. Si vous décidez que vous vous engagez dans la labellisation, il faut l'obtenir. Vous déterminez le temps nécessaire, mais un échec est inenvisageable. Cela a été le cas de plusieurs entreprises au début de la labellisation d'ailleurs. Aujourd'hui, il est possible d'être arrêté en cours de processus parce que les auditeurs estiment qu'il vaudrait mieux ne pas se présenter. Il ne faut passer en commission que lorsque nous sommes prêts. Ce label entraîne tout le personnel : les deux auditeurs qui viennent pendant une dizaine de jours dans notre entreprise de 4 000 personnes, passent 25 % du temps à arpenter les couloirs, le restaurant de l'entreprise, la machine à café et à interroger au hasard les collaborateurs sur ce qu'ils savent et pensent de la politique de diversité de l'entreprise et de l'état d'éventuelles discriminations. Autant vous pouvez préparer les ressources humaines, les managers et quelques personnes choisies à passer les entretiens de façon assez efficace, autant vous ne pouvez pas préparer artificiellement l'ensemble

de l'entreprise. Vous développez nécessairement une politique de communication tous azimuts pour faire prendre conscience que nous avons tous des stéréotypes, que nous discriminons tous si nous ne nous méfions pas.

Cette prise de conscience est fédératrice, que ce soient chez les managers ou les organisations syndicales, mais aussi chez l'ensemble des collaborateurs. C'est l'un des thèmes qui rassemble l'ensemble de l'entreprise et qui apporte un sentiment de fierté, notamment lorsque nous obtenons une reconnaissance de l'extérieur. L'image de l'entreprise constitue l'un des problèmes de TF1. Peut-être est-il curieux de constater que je représente aujourd'hui, à cette table ronde, les entreprises privées. En général, la presse se fait plus l'écho d'un éventuel déménagement de TF1 ou la question de savoir si Laurence Ferrari présentera toujours le journal lundi prochain. Vous n'avez pas beaucoup entendu dire que TF1 était le premier groupe média ou de presse à obtenir le label Diversité. Les collaborateurs souffrent souvent de l'image de l'entreprise à l'extérieur. C'était aussi une façon de leur redonner de la fierté que d'avoir ce label. L'intérêt de cet exercice est qu'il s'adapte à toutes sortes d'organismes. Le ministère des Finances l'a obtenu récemment ; le ministère de la Santé est en cours de labellisation. Le ministère de la Culture va y venir et peut-être essaieriez-vous également de vous engager dans cette voie. Néanmoins, le label Égalité est aussi exigeant que le label Diversité.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup de cette intervention. Hélène Eyssartier, pourquoi vous orientez-vous vers le label Égalité plutôt que le label Diversité ?

Hélène EYSSARTIER

À travers cette présentation synthétique, je reconnais l'essentiel des objectifs poursuivis à travers la recherche d'un tel label. Effectivement, c'est la démarche qui est intéressante, c'est le signal qu'elle lance vis-à-vis de l'extérieur et à l'intérieur de la structure, de l'organisation. La dynamique qu'elle impulse pour le résultat attendu est considérable et n'est pas juste une affaire de communication ou de signaux. Nous retrouvons cet aspect aussi bien dans une entreprise publique ou privée qu'au sein de l'administration.

Pourquoi avons-nous privilégié l'égalité à la diversité ? Le label Égalité est en cohérence avec la charte pour la promotion de l'égalité hommes-femmes. L'une des conséquences était d'engager la recherche de ce label Égalité. Toutefois, cette focalisation ne signifie pas que nous n'élargirons pas un jour notre démarche à d'autres domaines, y compris en matière de diversité. Au niveau de l'État ou de la fonction publique, les deux démarches sont promues. À mon avis donc, nous irons un jour vers le label plus large de la Diversité.

Les mots que j'ai entendus sont aussi complètement partagés du côté de l'administration en termes d'objectifs. La promotion de l'égalité est un outil de

professionnalisation. L'égalité professionnelle n'est pas juste une affaire militante, une affaire de conviction de quelques gestionnaires ou de quelques directions de ressources humaines. Elle est une démarche qui repose sur la formation de l'ensemble des acteurs, en termes soit de management, soit de ressources humaines. Il faut aller à la recherche d'un label fondé sur une démarche d'amélioration progressive. Nous n'avons pas un cahier des charges de type AFNOR. Nous tentons de définir un certain nombre d'indicateurs. La démarche d'amélioration continue vise à professionnaliser l'ensemble des acteurs, c'est-à-dire en fait quasiment tous les agents du ministère, qui peuvent concourir pour une meilleure égalité professionnelle. L'idée est aussi d'aller plus loin que ce que demandent strictement les textes. Il s'agit de respecter la loi et les aspects réglementaires, certes. Néanmoins, il faut aussi mettre la marque du ministère ou celle d'une entreprise vers une action plus spécifique ou une démarche plus forte pour donner, à travers ce label, une identité et une fierté. C'est une façon d'impliquer l'ensemble des acteurs. Je parle en tant que directrice des ressources humaines. Quand nous sommes dans des structures gérées en permanence par l'urgence, la pression au quotidien, l'ensemble des dossiers et les priorités à définir, en ce cas les problématiques de prise en compte de la diversité, de l'égalité professionnelle ou de traitement du handicap, passent très vite au second rang, si l'on n'y prête pas garde. La question n'est pas que les personnes n'adhèrent pas : en termes d'échange, ces thématiques sont largement partagées. Cependant, dès qu'une nouvelle urgence survient, elles ne sont plus prioritaires. Le label est donc une façon de rappeler cet engagement à tout le monde, de faire partager l'identité de l'entreprise pour que finalement, tout le monde l'affirme comme une priorité, y compris dans la conduite de ses actions opérationnelles.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. La dernière intervention est celle d'Emmanuel Abord de Châtillon qui nous proposera un zoom particulier sur la question de la normalisation. Puis je laisserai Corinne Desforges conclure, et peut-être ajouter des éléments par rapport aux différentes interventions.

De la difficulté des actions concrètes

Emmanuel ABORD DE CHATILLON

*Maître de conférences, responsable de l'équipe de recherche IREGÉ
(Institut de recherche en gestion et économie),
pôle travail et ressources humaines, Université de Savoie*

J'avais prévu une présentation, que je vais modifier parce que j'ai envie de jouer un peu les mouches du coche. J'entends bien que la fonction publique mènera la RSE avec pour premier objectif la communication externe. Le deuxième objectif est la communication interne. Cependant, je me demande si, mise à part la mise en scène de la démarche de responsabilité sociale, nous pouvons aller au-delà des « mesurette » et des bons sentiments en matière de recrutement, de gestion du personnel et de diversité. Je n'y crois pas vraiment. Je vais essayer d'illustrer mon point de vue par quelques points qui me semblent éclairer cette question. Le dernier point portera sur la normalisation, et permettra de revenir au sujet qui m'a été posé.

Mon premier développement porte sur le recrutement. Nous nous demandons ce que nous pourrions bien faire. Alors, nous nous mettons dans la position du citoyen qui pense qu'il serait bon que la fonction publique soit représentative de la société. Or le citoyen est aussi contribuable et usager. Il a une exigence de performance de la fonction publique qui est tout à fait légitime. Nous voyons donc bien que la RSE se passe en amont. Il s'agit de déterminer comment nous allons faire pour disposer des bonnes compétences. La question est-elle du ressort d'une organisation de la fonction publique au sens strict, ou de l'État en général ? À mon avis, elle appartient plutôt à l'autre côté. Nous pouvons bien sûr nous interroger sur la question de la performance du recrutement. Je fréquente beaucoup d'entreprises privées. J'étais dans une banque ce matin. Je peux vous dire qu'ils sont tout aussi « imperformants » que la fonction publique. Notre manière de recruter n'est certes pas efficiente, mais, *grosso modo*, nous avons à peu près le même taux d'échec que les entreprises.

Un deuxième argument concerne la compétence elle-même. Certains éléments me gênent, mais à la limite presque autant dans les entreprises privées que dans les entreprises publiques. Un exemple caricatural dans la fonction publique est le recrutement des cadres. Je forme des étudiants en management par exemple. Quand j'observe le parcours de management des cadres qui sont recrutés dans les différentes fonctions publiques, les bras m'en tombent. Pour la fonction publique territoriale dans laquelle je travaille beaucoup en ce moment, nous nous apercevons que cela représente une demi-journée de formation du CNFPT. Cela va être la grande partie de l'activité des personnes qui vont être recrutées. Du côté de la formation dans le secteur public, la situation est similaire.

Le troisième point sur lequel je m'interroge est le suivant. Nous ne pouvons pas nous dire que nous tenons une bonne solution en posant une règle. Nous connaissons bien la normalisation et les autres champs d'activité de nos organisations. J'ai vécu la normalisation Qualité au début des années 1990. J'ai même fait ma thèse sur le sujet. Nous avons constaté que les entreprises qui faisaient de la normalisation Qualité avaient plus d'accidents du travail que celles qui n'en faisaient pas. Des niveaux successifs de normalisation nous ont été imposés. Pour beaucoup d'entre eux, ils nous ont juste permis d'ajouter une couche de bureaucratie. De plus, dans nos organisations publiques, le service de l'intérêt général se fait largement au niveau de la fonction publique et de ses intérêts particuliers. Au bout du compte, quand je me demande ce qu'il nous faudrait en termes de système idéal pour essayer de faire la promotion de la diversité, j'ai envie de répondre qu'il faut des labels et de la normalisation. Oui, communiquons.

Je reçois chaque année une circulaire au moment des recrutements des enseignants chercheurs. Elle nous dit que les femmes sont sous-représentées. Que pouvons-nous y faire ? Nous n'allons pas organiser un recrutement en déclarant que nous prendrons nécessairement une femme. C'est inacceptable dans notre système.

Nous sommes tous d'accord sur certains éléments, mais, en matière d'actions, je suis un peu déçu pour l'instant. J'espérais pouvoir vous proposer quelque chose et, de fait, je n'ai rien à suggérer.

Geoffroy MURAT

La question des quotas que vous abordez n'est jamais traitée de front. Faut-il recruter une femme plutôt qu'un homme au nom de la diversité ? Quelle est votre opinion à ce sujet ?

La politique des quotas

Corinne DESFORGES

*Inspectrice générale de l'administration
Rédactrice d'un rapport sur les concours d'accès
à la fonction publique de l'État*

Je voudrais répondre à mon voisin de l'instant. Un label sert à communiquer, mais aussi à mesurer des variables, à mettre en valeur ce qui a été fait et à agir pour obtenir le label. Il n'est tout de même pas uniquement une opération de communication. Le deuxième élément que je voulais ajouter est que nos démarches évoluent. Au ministère de l'Intérieur, nous voyons de plus en plus de jeunes femmes policiers, pour la bonne raison qu'elles en avaient vues auparavant. Beaucoup d'entre elles sont issues de l'immigration. Plus les jeunes femmes issues de l'immigration seront policiers, plus d'autres penseront que cela leur est possible. Ce n'était pas le cas il y a cinq ou dix ans. Nous assistons à une évolution. La communication que vous critiquez est un élément important : si les femmes ne savent pas qu'une jeune femme peut devenir agent de police ou gendarme, elles ne le feront pas. Si nous allons vers elles, elles sortiront de leur situation difficile par le biais des concours qui leur seront proposés.

Pour en revenir aux quotas sur lesquels vous m'interrogez, je crois qu'il existe trois différents champs :

- le handicap. Il existe un quota qui est plus ou moins facile à respecter. J'ai entendu dire dans les administrations qu'elles n'avaient pas 6 % de gens handicapés. Soit ces personnes n'existent pas dans la population, soit elles préfèrent ne pas se déclarer pour ne pas être montrées du doigt comme étant handicapées. Il faudrait qu'une réflexion globale ait lieu sur le sujet, mais pas de notre part uniquement ;
- les femmes. J'ai participé à un colloque, il y a un certain temps de cela. Des quotas interdisaient aux femmes de se présenter à certains concours. Pendant tout le XX^e siècle, personne ne s'est élevé contre le fait que beaucoup de corps étaient fermés aux femmes jusqu'aux années 1980. Dans l'histoire des élites administratives, personne n'a jamais rien dit à ce sujet. Je ne vois pas pourquoi nous serions davantage choqués aujourd'hui de réserver des places à des femmes. Nous irions d'un bout à l'autre de la chaîne puisque nous n'arrivons pas à trouver le milieu. Je ne serai pas choquée que nous appliquions la règle selon laquelle un départ sur deux à la retraite d'un fonctionnaire homme doit être remplacé par une femme. Je ne serais pas soutenue de toutes parts, mais peu importe.
- la diversité. Il est beaucoup plus difficile d'agir de la sorte avec l'origine ethnique. Le travail d'approche demandé est bien plus fin. En effet, sur

combien de générations faut-il procéder ? Je crois que nous agissons tout de même avec des classes préparatoires intégrées, les préparations aux concours, la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle. Ces mesures permettent à des personnes entrées à des postes relativement subalternes dans l'Administration d'avancer, non pas par des épreuves idiotes de concours passées en y travaillant le soir, mais parce que nous leur reconnaissons ce qu'ils ont appris. Je crois que nous avons beaucoup travaillé et que nous évoluons sur la question. Je ne dis pas que l'État est exemplaire, mais qu'il tend à l'être.

Geoffroy MURAT

Avez-vous des réactions suite à cette intervention ?

Christophe DES ARCIS

Je ne peux pas m'empêcher de vous remercier de m'avoir tendu une perche. Les actions en profondeur peuvent susciter des vocations très loin. Peut-être que *Julie Lescaut* ou *Une Femme d'Honneur* ont contribué à l'égalité hommes-femmes. Je le dis en plaisantant. Cependant, chez nous, le comité Diversité est né pour améliorer la représentation de la population dans les programmes. C'est seulement deux ans plus tard que nous nous sommes intéressés à l'interne, comme toute entreprise. Nous sommes persuadés que nous avons une responsabilité sociétale très importante. Le CSA nous le rappelle. En conséquence, nous prenons des engagements tous les ans sur le thème de la diversité. Il ne s'agit donc pas que de communication. Il s'agit aussi de renvoyer des directeurs de casting à leurs recherches lorsqu'il n'y a que des hommes blancs de quarante ans dans le casting et pas suffisamment de personnes d'autres origines ou, si le casting ne prévoyait pas un âge particulier, lorsque nous n'avons que des garçons ou des jeunes femmes beaux et belles, *etc.* C'est donc un travail de tous les jours. Vous pouvez le voir dans les jeux, pour lesquels nous sommes particulièrement vigilants. Les candidats et le public surreprésentent les minorités quelles qu'elles soient dans ce pays.

Hélène EYSSARTIER

Je voudrais ajouter un mot sur le sujet des chiffres et des quotas. Je pense que nous focalisons trop le débat sur les problématiques de quotas et qu'il faudrait se donner davantage d'objectifs chiffrés de progression. Vous prenez l'aspect des quotas sous l'angle du recrutement, mais il n'est pas le seul. Souvent nous parlons de quotas pour ensuite examiner le stock. Nous prenons une population sans nous soucier de savoir quelle est son histoire, son origine, sa formation ou autres. Dire qu'il faudrait qu'il y ait telle proportion de telle catégorie d'agents, c'est ignorer la manière dont la population est alimentée en termes de recrutements, d'évolutions, *etc.*

Pour la problématique des concours, même si nous prenons un point de départ qui est l'entrée d'une population active dans la fonction publique, nous devons ensuite nous pencher sur les écoles qui ont mené aux concours après le Baccalauréat. Une fois que nous sommes au Baccalauréat, nous nous penchons sur les filières qui ont mené à lui, puis sur la problématique familiale et l'éducation. Au demeurant, je ne peux pas m'empêcher de constater que c'est bientôt Noël. Il est édifiant d'aller se promener dans les magasins de jouets. Regardez les photos qui figurent sur telle ou telle catégorie de jeux, les couleurs qui sont apposées... Je ferme la parenthèse.

Nous ne pouvons pas nous arrêter là, ce serait baisser les bras. Chacun à notre niveau, que ce soit en entreprise, dans des fonctions ressources humaines, des jurys de concours ou autres, nous jouons un rôle dans différents processus qui permettent d'alimenter un flux. Il nous faut agir sur chacun de ces processus et, le cas échéant, nous devons nous donner des objectifs en termes d'évolution.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Halima PUJOL, groupe AFNOR

Vous nous avez interpellés sur les outils, la normalisation et la certification. Il faut différencier, tout d'abord, la normalisation et la labellisation. Je ne reprendrai pas ce qui a été dit sur le fait que la labellisation n'est pas simplement un outil de communication. Je partage avec vous l'idée qu'en tant qu'outils, ils ont leurs limites et leurs points forts. Tout dépend à la fois de la manière dont ils sont utilisés, et de l'utilisateur.

La normalisation est une manière de dire à la société civile : « Nous nous mettons autour d'une table, nous, associations de consommateurs, syndicats, représentants des salariés, des pouvoirs publics, pour affirmer quel est l'état des lignes directrices sur un sujet donné ». La démarche concourt à la démocratie participative. Je ne vous dis pas que les processus de normalisation n'ont pas de limites.

L'exercice de labellisation et de certification permet de traduire concrètement les processus dans les activités de recrutement et de gestion des carrières. En ce qui concerne les ressources humaines, comment traduisons-nous les lignes directrices que nous nous sommes ensemble fixées ? Je ne reviendrai pas sur le fait qu'il y ait des limites et des points forts à ces outils.

En revanche, je sors du sujet pour vous poser une question de sens. Prôner la diversité pour la diversité, l'égalité pour l'égalité ou le handicap pour le handicap, laisse sur sa faim. Pourquoi le prônons-nous ? Je parle en mon nom propre, non au nom d'une organisation particulière. Nous le prônons pour pouvoir représenter diverses voix au sein de la société. En termes de compétences, nous cherchons des savoir-faire et des savoir-être qui soient différents. Nous cherchons à changer nos modes de décisions, à avoir des regards différents. En ce sens, cette diversité est vraiment nécessaire.

Emmanuel ABORD DE CHÂTILLON

Je ne voudrais pas que ce que j'ai dit soit mal interprété. J'ai voulu un peu provoquer, mais sur l'aspect de communication, je suis tout à fait d'accord avec vous : il est essentiel. Cependant, pour moi, il n'existe pas grand-chose à part la communication. Ma déclaration ne va pas m'attirer autant d'amis que j'aurais voulu aujourd'hui. Nous ne devons pas vivre sur le mythe selon lequel nous réussirons à construire des organisations qui fonctionneront sur des structures que nous estimons *a priori* parfaites. J'étudie les organisations ; je suis à la recherche d'une organisation parfaite. Si vous pouvez me montrer comment elles le sont, je suis preneur. Je vous ai dit que j'étais dans une banque ce matin. Cette banque est venue me voir il y a deux ans en me proposant de venir constater à quel point elle engendrait du bien-être au travail. Aujourd'hui, elle est face à des niveaux de *burn-out* que

personne ne connaît. Je cherche donc toujours cette organisation qui fonctionnerait merveilleusement.

Nous partons de l'idée selon laquelle la fonction publique se doit d'être exemplaire, idée à laquelle je souscris entièrement. Elle se doit de diffuser le message qu'elle a inscrit dans la société. En même temps, les contraintes de la fonction publique font dire aux gens qu'il serait bon qu'elle coûte moins cher. Il me semble que par rapport à l'ensemble des contraintes posées, il nous est demandé de faire l'arbre droit, ce qui est complexe à mettre en œuvre. Nous avons des pratiques et des mots d'ordre à mettre en place.

Je souscris entièrement à l'idée de tunnels de formations permettant d'accéder à certains concours. Je reviens sur l'exemple de l'agrégation d'économie-gestion. Un tunnel vient de l'École Normale Supérieure dont la caractéristique de recrutement est spécifique. Ce tunnel a été formaté d'une certaine manière qui le fait aller à l'encontre de son principe de méritocratie. Devons-nous renoncer à une certaine méritocratie sur les concours ? Il faut que nous le disions clairement.

Je voudrais revenir aussi sur l'idée de classement. Je suis pour la suppression des classements, qui provoquent une forte pagaille. D'un côté, nous faisons un recrutement, de l'autre, nous classons du premier au vingtième rang. Les personnes choisiront leur affectation en fonction de leur rang de classement. L'important n'est donc pas d'avoir le concours, mais d'avoir le concours *et* d'être le mieux classé possible. Nous introduisons une dose de compétition qui provoque naturellement une reproduction de nos mécanismes de discrimination. Commençons par supprimer les classements, nous tirerons au sort les personnes dans la liste des admis.

Jean-Rémy BITAUD

Je ne peux pas vous laisser tenir cette affirmation. Je travaille à l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris. Je représente le troisième volet que vous n'avez pas évoqué, qui est celui de l'action publique. La diversité n'est pas un sujet chez nous. Vous viendrez tous un jour à l'hôpital, pour de beaux événements comme les naissances, pour des événements plus douloureux aussi. Nos personnels représentent cette diversité, pour des raisons variées. Nous ne sommes pas confrontés à des problèmes de communautarisme et de conflits, alors que nous travaillons dans des organisations qui fonctionnent jour et nuit et toute l'année. J'ai dirigé un hôpital pédiatrique dans le XIV^e arrondissement de Paris pendant des années. Les personnes qui travaillaient la nuit étaient des personnes de couleur. Cela n'a posé de problèmes à personne, ni à leurs collègues, ni aux patients, ni aux visiteurs. Il faut aussi vous intéresser à cet aspect de l'action publique.

Aujourd'hui, la moitié des étudiants en première année de médecine sont des femmes. Il faut presque vingt ans pour former un chirurgien ; un chirurgien maîtrise son art lorsqu'un sportif de haut niveau arrête de pratiquer son sport. J'ai expliqué cela à un grand joueur de rugby français qui ne comprenait pas

véritablement. Un chirurgien maîtrise véritablement la technique après quarante ans. Nous sommes donc sur des formations de vingt ans. Il faudra donc du temps avant que les choses ne changent. Aujourd'hui, les directeurs d'hôpitaux que je représente ici sont formés à l'École des Hautes Études en Santé Publique à Rennes depuis des années. Plus de la moitié des candidats élèves directeurs qui sont en formation seront en formation en management pendant 27 mois, avec une forme d'apprentissage par le compagnonnage et en stage en entreprise. Si vous voulez les inviter, je les mettrai en relation avec vous. Ils sont formés en management. J'ai participé il y a quelque temps à un concours de psychologues à l'Assistance publique avec 600 candidats et 20 hommes seulement. Nous avons un problème de plafond de verre. Les infirmières sont à 80 % des femmes. Le métier est connoté de représentations, qui commencent peut-être avec les vitrines de Noël. Nous n'évoquons pas ces sujets. Pourtant, des choses sont faites. Dans certains secteurs, d'autres sujets se posent, comme le handicap. En revanche, je suis d'accord avec vous sur un point : l'organisation parfaite n'existe pas. Au demeurant, si elle existait, nous ne serions pas présents.

Corinne DESFORGES

Pour conclure, je dirai simplement que l'État cherche à s'améliorer, connaît ses limites et les difficultés. Il est conscient qu'il ne représente pas la société dans son ensemble, mais il cherche à le faire avec des mesures à tous les niveaux, que ce soit au moment des concours ou dans les promotions internes. Même dans la haute fonction publique, nous essayons de plus en plus d'accroître la diversité, de nous diriger vers la parité, vers un meilleur accueil des personnes handicapées, comme dans le corps préfectoral. Le résultat n'est certes pas parfait, mais nous essayons d'améliorer la situation d'année en année. J'estime qu'elle est loin d'être figée. Il est véritablement intéressant de participer et de réfléchir à son évolution.

Emmanuel ABORD DE CHÂTILLON

Je reviendrais bien sur la question des carrières, sur laquelle il faut s'attarder en matière de discrimination. Il existe des clivages forts dus à nos habitudes sociologiques, à nos modes de fonctionnement, à l'aménagement de nos lieux de travail. Ces éléments relativement concrets sont les plus importants. Je reprends l'exemple classique du temps de travail. Dans certaines administrations, des pointeuses ont été mises en place.

Hélène EYSSARTIER

Nous assistons indéniablement à de nombreuses réflexions sur les aspects de diversité ou d'égalité professionnelles. En ce moment même, le ministre de la Fonction publique essaie de conclure un accord sur ce sujet avant la fin de la législature. Beaucoup de traces écrites participent à la communication et à la sensibilisation de tous. Dans nos activités professionnelles, chacun d'entre nous peut participer à des actions en faveur de la diversité.

Je trouve pertinente la question de Madame Pujol : pourquoi dire hommes-femmes ? Pourquoi favoriser les recrutements handicapés ? La représentation de notre société est certes en jeu, mais aussi l'idée que les organisations qui sont les plus représentatives sont les plus efficaces et les plus performantes. Celle-ci est corroborée par un certain nombre d'études. L'idée de performance conduit en général à nous dire que les personnels dans les structures sont le reflet de la diversité.

Geoffroy MURAT

Nous devrions dire femmes-hommes si nous respections l'ordre alphabétique.

Mélanie MAHÉ

Nous voyons autour de la table qu'il existe une réelle volonté de mettre des actions en place. Ma crainte est de vouloir en permanence mettre en place des outils pour combler et atteindre un objectif. Or l'outil reste un outil. Les normes, le label, les quotas ne sont que des outils. Il faut, derrière ces outils, la volonté de vouloir vraiment traiter les problématiques.

Christophe DES ARCIS

Je voudrais réaffirmer que la question est l'affaire de tout le monde. Ces problématiques donnent parfois l'impression qu'elles ne sont pas bien pilotées et que les démarches sont désordonnées. Je pense que ce genre de journée de sensibilisation n'aurait pas eu lieu il y a dix ans. Il vous aurait paru saugrenu qu'on vous la propose. Les cheminements sont parfois inattendus.

Je vous donne un exemple. Lorsque nous nous sommes engagés en vue de porter notre candidature au label Diversité de l'AFNOR, nous nous sommes dit qu'il faudrait « mettre le paquet » sur le handicap et les origines parce que ces deux populations ne viennent pas spontanément à nous. Elles n'imaginent pas avoir leur place à TF1. Nous nous croyions plus justes sur l'égalité hommes-femmes, parce que nous avons 50 % de femmes dans l'entreprise. Lorsque j'ai fait la restitution de l'état des lieux devant les 500 managers du groupe, une femme a noté que 50 % de femmes se présentaient certes à l'embauche, mais que seulement 30 % figuraient parmi les 500 managers présents. 30 % constitue un chiffre appréciable si vous observez l'ensemble des organisations, mais nous pouvons faire mieux. D'ailleurs, au sein de la direction générale, il ne reste plus que deux femmes, soit 10 % du total. Cet été, cette manager femme, avec quelques autres, s'est dit qu'il fallait faire quelque chose. Elle a entendu parler des réseaux féminins dans les entreprises ou autres organisations. Elle est venue nous demander si nous étions d'accord pour travailler avec elles sur un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, et sur la façon de promouvoir les femmes pour crever ce fameux plafond de verre. Nous sommes en train de réfléchir à la façon de promouvoir l'égalité hommes-femmes, alors que nous partions sur d'autres priorités au départ.

TABLE RONDE

COMMENT INSTALLER UNE POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES DANS LES SERVICES ?

Geoffroy MURAT

Nous avons commencé à évoquer la problématique des achats au début de la journée, en disant que l'État avait été actif sur ce sujet qui touche les piliers du développement durable, à la fois au niveau économique et au niveau social-sociétal. Son action a porté sur l'inclusion de clauses sociales et sur la partie environnementale. Je vais demander à chacun des intervenants de se présenter rapidement.

Alain GLANOWSKI

Bonjour à toutes et à tous. Je suis chargé de la mise en œuvre du plan Administration exemplaire, qui est établi en application de la circulaire Etat exemplaire dont nous avons parlé ce matin. Ce plan couvre les achats courants et la politique de leur consommation, c'est-à-dire les comportements et la socio-responsabilité. Nous faisons des achats socialement responsables, mais pas encore sociétalement responsables. Par ailleurs, le bilan carbone constitue une activité relativement large, liée au fonctionnement des services.

Rémi LANTREIBECQ

Bonjour, je travaille au sein du service des Achats de l'État qui dépend du ministère du Budget. Je suis en charge des politiques « achats responsables », dans une acception plutôt socialement responsable.

Jean-Rémy BITAUD

Je suis du CHU francilien.

Bruno BOURREC

Bonjour, je suis acheteur au Conseil général de la Gironde. Je suis aussi membre du comité de pilotage du Réseau des acheteurs aquitains.

Bruno FREL

Bonjour. Je suis Bruno Frel, fondateur du cabinet Achats Concept Éco, qui accompagne depuis 2005 des acheteurs publics et privés dans leurs démarches d'achat responsables. Nous sommes une filiale du groupe AFNOR.

Geoffroy MURAT

Nous allons commencer par Monsieur Lantreibecq.

Le Code des marchés publics

Rémi LANTREIBECQ

*Chargé de mission « Animation interministérielle
de la politique d'achats publics responsables »,
Service des Achats de l'État*

Je voudrais évoquer l'un des outils qu'est le Code des marchés publics. La question de l'intégration de la notion de diversité s'est posée lors de l'actualisation du Code des marchés publics. Il a été répondu qu'en premier lieu, la diversité serait atteinte au travers de l'utilisation d'un outil qui s'appelle la clause sociale d'insertion, puisque les marchés avec clause sociale d'insertion sont ceux qui, par nature, permettent une diversité ; les publics qui en bénéficieront sont les plus éloignés de l'emploi du fait de leur lieu d'habitation, de l'origine ethnique, etc. Ce n'est pas une dimension qui a été négligée dans la réflexion. Le Code n'a pas évolué sur ces aspects après réflexion parce que la fixation d'un objectif en termes de diversité constituait une action plus complexe que nécessaire.

Le Service des Achats de l'État (SAE) a été créé en mars 2009, avec deux principales missions :

- une mission de professionnalisation des achats de l'État, qui nécessitait de faire changer les pratiques. Nous avons parlé d'accompagnement du changement dans les débats de ce matin. Nous sommes sur cette dimension. Les achats de l'État représentent un volume courant de 17 milliards d'euros par an, si nous excluons les porte-avions et les Rafale ;
- une mission de rationalisation des achats, qui implique de réaliser quelques économies.

Ces deux missions se déclinent en quatre objectifs :

- faire des économies : il nous est demandé de faire 1 milliard d'euros d'économies en trois ans, c'est-à-dire 10 % sur 10 milliards d'euros ;
- donner un accès à la commande publique pour les PME ;
- favoriser l'achat durable, dans une acception plutôt verte ;
- permettre l'accès à l'emploi des personnes qui en sont éloignées en mobilisant le levier de la commande publique.

Dans le décret de création du SAE, ces objectifs sont consubstantiels. Même si en pondération et dans la présentation extérieure, certes, l'objectif d'économies est prioritaire, les autres ne sont absolument pas à négliger. Il faut évoquer cette difficulté à concilier ce qui peut apparaître comme des injonctions paradoxales : faire des économies tout en pensant à protéger

l'environnement et à avoir un impact social. Nous nous disons qu'il existe une cohérence d'ensemble en deuxième approche.

Pour autant, il est clair que l'acheteur public d'État a quelquefois des difficultés à intégrer ces notions. L'aspect principal, qui est aujourd'hui le cœur du métier d'acheteur public, est composé du réglementaire et du juridique. L'un des premiers axes de travail du SAE doit permettre de passer à une dimension économique. La professionnalisation consiste à intégrer la dimension économique dans l'acte d'achat. Nous en venons justement à ces autres dimensions, qui peuvent paraître paradoxales. Néanmoins, le Code indique bien dans son article 5 qu'il faut, au moment de la définition des besoins, réfléchir en prenant en compte tous les objectifs du développement durable. Nous nous apercevons que l'objectif environnemental et l'objectif social paraissent anecdotiques, secondaires, superflus et antinomiques.

Nous nous apercevons aussi qu'il existe des *a priori* sur le sujet, dont un *a priori* fort et principal de renchérissement. Nous allons faire du social ou de l'environnemental ; donc nous allons être plus chers. Or ce n'est pas vraiment la priorité à ce jour. Nous connaissons aussi l'*a priori* selon lequel si nous confions les prestations à des structures de handicap ou à des gens en insertion, elles vont être moins bien effectuées. Un autre préjugé relève de l'insécurité juridique. C'est une difficulté au cœur du métier d'acheteur à ce stade. Si je mets en place des clauses sociales, si je choisis mal mes critères environnementaux, il existera un risque juridique, un risque de rupture d'approvisionnement, un risque de conflit avec le chef, etc. Le quatrième *a priori* est celui de la complexité : nous allons mettre davantage de temps à élaborer le marché. Le jeu en vaut-il la chandelle, mon N + 1 acceptera-t-il que mon *benchmarking* soit élargi, que j'y perde du temps ? Allons-nous accepter de courir ce risque ou allons-nous plutôt nous diriger vers l'innovation ? Ce sont des *a priori* très forts aujourd'hui. À ce stade, seul 0,5 % des marchés publics de l'État comprennent une clause sociale. J'attends les résultats pour 2010 la semaine prochaine.

Je vais mettre cet aspect en regard avec une autre réalité, qui a été appréhendée par l'Inspecteur général des Finances. Il a indiqué que plutôt que de se limiter aux achats publics sur lesquels nous atteignons 0,5 % de marchés avec clauses sociales d'insertion, nous pouvions prendre l'ensemble de la commande publique. Si nous considérons qu'il y a une part de travaux et une part de prestation intellectuelle, il évalue à 22 000 ETP la possibilité d'impact de la commande publique sur la politique d'emplois. Ce n'est pas négligeable.

Pour que le système fonctionne, il faut que chacun se mobilise et s'interroge. Mon marché est-il propice à la mise en œuvre de clauses sociales ? Mon marché peut-il constituer l'opportunité d'une meilleure protection de l'environnement ? Il faut que le questionnement devienne un réflexe. C'est ce que le Code prescrit dans son article 5 qui n'est pas toujours respecté. Ensuite, il faut s'appuyer sur les différents outils qui existent, et qui sont nombreux. J'insiste vraiment sur ce passage à l'acte, cette nécessité d'une

révolution intellectuelle, d'une prise en compte systématique du sujet, de l'ordre du réflexe.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Peut-être que Monsieur Bourrec pourrait réagir par rapport à ce que vous avez dit. Vous avez fait mention de plusieurs outils mis en place pour aider les acheteurs dans ces démarches. L'un d'entre eux est souvent cité, à savoir la mise en place des réseaux de référents.

Bruno BOURREC

Au sein de l'Aquitaine s'est créé un réseau d'acheteurs qui comprend à la fois des acheteurs du secteur privé, de la fonction publique, ainsi que des acheteurs de collectivités territoriales. Le but de ce réseau est de former et de montrer à tous les acheteurs de différentes tailles et structures comment faire des achats responsables. Nous avons eu des formations dédiées en fonction des typologies de métiers. Nous échangeons nos expériences sur les marchés qui peuvent s'être bien déroulés, ou au contraire s'être mal passés, toujours à la suite de la prise de décision de départ consistant à choisir de placer un aspect social ou environnemental dans l'achat. En fonction du retour d'expérience, nous arrivons à établir des cahiers des charges à peu près types en fonction du marché passé. Nous nous apercevons finalement que toutes les structures ont les mêmes problématiques, qu'il s'agisse de grosses collectivités ou de petites. Il est intéressant pour tous les acheteurs d'examiner les problématiques d'autres collectivités.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup pour cette intervention. Pour compléter, Monsieur Glanowski, vous pourrez apporter quelques éléments sur la dimension achats.

L'insertion par l'activité économique

Alain GLANOWSKI

*Chef du bureau Département des politiques de fonctionnement durable
et de la mutualisation, Ministère de l'Écologie*

Rémi Lantreibecq vous a dressé la stratégie, la méthode et le cadre. Je vais apporter deux exemples concrets, essentiellement liés à l'insertion par l'activité économique. Ces achats responsables se situent dans le cadre du plan Administration exemplaire. Je finirai par l'énonciation d'un certain nombre de convictions et de bonnes pratiques.

Le premier exemple concerne des travaux d'aménagement du Grand stade de Lille. C'est un exemple actuel. Ce stade fait l'objet d'un partenariat public-privé qui comprend trois maîtres d'ouvrage, à savoir la Communauté urbaine de Lille métropole, le Conseil général du Nord et l'État au travers de la DREAL. Ces trois maîtrises d'ouvrages ont comme opérateur Eiffage. Les maîtres d'ouvrage ont voulu donner une dimension sociale particulièrement forte, en adossant à leur marché l'insertion par l'activité économique au profit des personnes les plus éloignées de l'emploi. Ce faisant, ils ont passé une convention avec la Maison de l'emploi de Lille, qui a permis d'introduire globalement 44 000 heures d'insertion dans 20 marchés. Le seul marché passé par la DREAL représente 25 millions d'euros, et concerne la construction du viaduc d'accès ; le volume en pourcentage d'heures d'insertion se monte à 5 %, soit 6 000 heures. Ce travail a été réalisé avec le facilitateur des clauses sociales, qui est la maîtrise d'ouvrage. C'est le rouage local par excellence qui permet à la fois d'aider l'acheteur, l'entreprise et les acteurs de l'insertion. L'exemple est intéressant. Il a pu mobiliser notamment 32 personnes qui ont un métier de coffreurs et de grutiers au travers d'opérations d'emplois-formations. Ces 32 emplois ont été pourvus le 1^{er} octobre 2010. Ils sont toujours en action d'insertion. Cette première phase, qui se concluait sur 44 000 heures, va donner lieu à une seconde phase dans laquelle 60 000 heures d'insertion sont prévues. Ce chiffre correspond à environ 38 emplois.

Par ailleurs, dans une note sur le sujet de savoir comment introduire l'insertion sociale dans la commande publique, il a été mis en avant le principe selon lequel le fait d'agir sur l'investissement et notamment sur les partenariats public-privé avait un potentiel nettement plus considérable que l'action sur les simples marchés publics. Plus nous voyons grand, mieux c'est.

Le deuxième exemple est plus symbolique. Il se situe dans le cadre d'une opération d'une autre DREAL, qui est celle de Bourgogne. Cette DREAL a fait faire, dans le cadre des travaux d'aménagement de la liaison Dijon-Nord, des travaux de rénovation du patrimoine culturel. Il s'agissait de la rénovation de ce que nous appelons des cadoles et des meurgers. Les cadoles sont de

petites constructions en pierres sèches, carrées, que nous retrouvons dans les vignes en Côte-d'Or. Les meurgers sont les murs en pierres sèches que les agriculteurs plaçaient autrefois en bordure des champs. Le travail a été confié à une association qui s'appelle Sentiers, sous la forme d'ateliers et chantiers d'insertion. Ce premier chaînon sur le parcours d'insertion recueille les personnes les plus éloignées de l'emploi. Il s'agit d'une structure assez forte en Bourgogne puisqu'elle représente un peu plus de 85 personnes. Les personnes ont travaillé sur ces chantiers, mais en étroit rapport avec les associations de riverains, la Direction des Affaires culturelles et la DREAL. Le point symbolique consiste dans le fait que les personnes qui sont intervenues sur le chantier d'insertion étaient des personnes qui avaient eu des démêlés avec la justice.

L'achat responsable est au centre du plan Administration exemplaire. Le ministère avait mis en avant des engagements très forts, comme celui de former des acheteurs publics, notamment pour l'insertion sociale dans les prestations de nettoyage, et de promouvoir l'emploi éloigné dans l'entretien des espaces verts. Il s'était engagé à créer un pôle national de compétences, ce qu'il a fait. Le volume de formations dégagées a été de 900 jours de formation sur deux ans. Il faut produire des résultats. Le chiffre de 0,5 % a déjà été cité. Pour ce qui est du *reporting* du ministère, je ne citerai que ce que je connais en matière d'insertion sociale. 39 marchés sur 168 passés en 2010 l'ont été avec des clauses d'insertion sociale. Cela représente 25 % des marchés et environ 15 % du volume financier. Pour ce qui est de l'action auprès des entreprises adaptées, le montant financier est un peu moindre. Il est de l'ordre de 1 270 000 euros, en progression de 22 % par rapport à l'année précédente.

Je pense que nous reviendrons sur l'aspect des bonnes pratiques, dans les échanges avec les services interministériels, représentés ici par Rémi Lantreibecq et son groupe. Je veux aussi insister sur l'importance d'avoir une stratégie et d'être doté d'un pôle de compétences pour animer, diriger et accompagner les services. Les réseaux de correspondants régionaux travaillent en liaison avec les réseaux de facilitateurs, c'est-à-dire les acteurs sociaux. De plus, une pratique a été établie, qui consiste à passer des conventionnements de façon large, avec la Maison de l'emploi de Paris pour accélérer l'achat responsable en région parisienne, avec Alliance Emploi, comme l'a fait le Service des achats de l'État, pour aider à professionnaliser et à promouvoir les formations vers la croissance verte. Pour les formations, il existe l'IFORE bien évidemment, son dispositif d'éco-formation et ses nombreux modules. Je rappelle qu'il existe aussi un module d'éco-conduite. Une dernière convention est intéressante au vu de sa conclusion. Elle a été passée par la ministre, le 25 octobre dernier, avec les branches professionnelles, dont la Fédération des entreprises de propreté et des services associés. La première partie, soit le tiers de l'accord, concerne la responsabilité sociétale au travers de la promotion des compétences, de l'emploi et de l'amélioration des conditions de travail. Ces conventions sont intéressantes pour trois raisons :

- elles rendent visibles les efforts des entreprises ;
- elles aident les acheteurs qui savent alors qu'ils peuvent pousser des exigences très loin puisque la profession est capable d'y répondre ;
- le contexte peut créer un cercle vertueux où, pour une fois, l'offre et la demande convergent complètement.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup, peut-être pouvons-nous demander l'avis de Monsieur Frel, qui présente le point de vue du secteur privé sur ces éléments. Que pensez-vous des éléments mis en place qui ont été brièvement décrits par Messieurs Lantreibecq et Glanowski ?

Bruno FREL

Je dirai par expérience qu'aujourd'hui, la responsabilité sociale concerne les organisations. Dans ces dernières figurent l'État, les collectivités, mais aussi l'Entreprise. L'organisation est placée au cœur de toutes les parties prenantes. Les principes, différents, peuvent porter sur la solidarité, la précaution, la concertation et la transparence. Une entreprise est exactement comme une collectivité ou comme l'État : elle doit chercher l'exemplarité vis-à-vis de ses parties prenantes. Aujourd'hui, l'entreprise est attendue sur ce terrain par ses fournisseurs, ses clients, ses actionnaires, et aussi par les citoyens, de par le volume que représentent les achats, que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public. Dans le secteur privé, ils représentent à peu près 70 % du chiffre d'affaires d'une entreprise. Ils constituent un levier essentiel pour répondre à tous ces principes de responsabilité. Les préoccupations sont donc communes aux deux secteurs.

Geoffroy MURAT

Je vais donner la parole à Monsieur Bitaud sur le sujet.

La politique d'achats à l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris

Jean-Rémy BITAUD

Directeur du projet Management durable à l'APHP de Paris

Merci. Je ne suis pas un spécialiste de l'achat. Je vais mener une lecture plus transversale pour remettre la question dans la systémique générale de l'engagement d'une organisation telle que l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris. Nous sommes implantés à Paris et nous comptons 90 000 personnels. Nous représentons 10 % environ de l'hospitalisation publique française. Nos achats concernent nos cœurs de métiers (médicaments, dispositifs médicaux, etc.). Nous avons aussi des achats qui se rapprochent des sujets évoqués, des achats de biens et fournitures, d'équipements, alimentaires et des investissements en termes de travaux ou d'informatique.

S'agissant de la problématique achats-développement durable-responsabilité sociale de l'entreprise, le Code des marchés publics précise que l'achat est fondé par la concurrence. D'un autre côté, il nous est dit qu'il faudrait plutôt privilégier certains autres paramètres. Il s'agit d'un paradoxe. La conjugaison des temps constitue aussi une problématique. Depuis que je travaille sur le management durable, je dois envisager le temps long du développement durable le temps court, voire très court, du budget. Or le temps de l'achat est souvent d'abord économique. Nous, établissements hospitaliers, nous ne sommes pas soumis à la RGPP. Cependant, nous sommes rattrapés par notre tutelle, le ministère de la Santé, qui a posé qu'en 2012, la taxe achats sera de 150 millions d'euros, ce qui représente le montant des économies à consentir. De plus en plus, les établissements hospitaliers ont développé des centrales d'achat, parce que quand nous sommes plus nombreux à acheter, nous pesons davantage sur le marché. D'un autre côté, la massification de l'achat entraîne une standardisation des produits, avec beaucoup moins de sur-mesure. Or nous achetons pour faire en sorte que le bon produit ou le bon dispositif arrive au bon endroit, au bon moment.

J'ai commencé à élaborer en 2007-2008 le projet de management durable de cette grande maison qu'est l'AP-HP. Cette dernière représente 90 000 personnes, 50 sites, 850 bâtiments, 3 400 000 mètres carrés de patrimoine qui s'étalent du XVI^e au XXI^e siècle, 120 métiers, un patient entrant aux urgences toutes les 20 secondes. Je me suis aperçu que chacun travaillait dans son champ. Les acheteurs achetaient au tarif le mieux-disant, comme le prévoit le Code des marchés et ce que demande le patron. Les approvisionneurs approvisionnaient. En fin de vie, nos professionnels de l'hôpital éliminaient les produits. N'étant ni un spécialiste des achats, ni un spécialiste de la logistique, ni un spécialiste du traitement des déchets, je me suis demandé si nous ne pouvons pas raisonner en cycles de vie et penser en amont l'approvisionnement, le stockage et la fin de vie. À l'AP-HP, les déchets nous coûtent 15 millions d'euros. Nous ne faisons pas de bénéfices.

L'argent qui n'est pas utilisé pour les déchets peut être utilisé pour faire autre chose. Nous sommes dans la logique d'avantager les parties prenantes.

L'achat est un formidable marqueur des organisations telles que la nôtre en faveur du développement durable. Il a fait se rencontrer des personnes qui, jusqu'à présent, travaillaient bien et appliquaient leurs procédures. Je vous donne un exemple. L'Agence Générale des Équipements, qui achète les médicaments et les dispositifs de santé, me dit par exemple : « Tu as raison, il faut mettre en place le développement durable, mais nous ne pouvons pas le faire, à cause de la sécurité et du principe de précaution. Si nous achetons un produit mal identifié, et qui ne convient pas, vous ne serez pas contents, à juste titre. Il nous faut conjuguer la performance économique, le principe de précaution, la sécurité, etc. Par exemple, nous n'allons pas remplacer les blisters en aluminium (l'emballage des cachets), car l'aluminium est l'une des meilleures barrières qui existent. » Néanmoins, ils se sont dit qu'ils allaient se rapprocher des fournisseurs, c'est-à-dire de l'industrie du médicament, travailler sur les emballages, les suremballages, les conditions de livraison, etc. L'achat est un formidable marqueur en intégrant tous ces éléments.

Je vais donner quelques chiffres pour illustrer les résultats. En tant qu'acheteurs centraux, nous avons mis en place, à partir de 2009, deux indicateurs d'engagement. Le premier est de faire en sorte que dans 50 % de publications de marchés intègrent des clauses environnementales et sociales. En 2011, nous sommes à 81,4 %, c'est-à-dire au-delà de nos objectifs. Nous sommes à 100 % sur les consultations de l'alimentaire, de l'hôtelier, des équipements. Sur les marchés notifiés, c'est-à-dire en cours de vie, nous sommes à 57 %, alors que l'objectif était à 57,9 %. J'irai plus loin. Nous avons été primés deux fois en 2011, une fois pour notre stratégie d'achats, une seconde fois par l'Association des paralysés de France. Au travers des clauses sociales, nous avons permis, en particulier sur les marchés à caractère informatique, de faire travailler 25 travailleurs handicapés de l'Association des paralysés de France. Enfin, globalement, fin 2010, 22 marchés permettent de faire de la réinsertion, ce qui représente environ 209 000 heures d'insertion et 75 ETP. Je reviendrai sur d'autres éléments si vous m'en donnez l'occasion. Merci.

Geoffroy MURAT

Merci. Monsieur Lantreibecq, font-ils mieux que l'État ?

Rémi LANTREIBECQ

J'ai déjà été convaincu par Monsieur Abord de Châtillon. Je ne vais pas entrer dans cette logique. Vous avez remarqué que j'ai stoppé mon propos à la fois pour la complémentarité avec Monsieur Alain Glanowski, mais aussi en expliquant qu'il était nécessaire de faire naître des réflexes et des interrogations. C'est le rôle de l'acheteur. Je vais être radical : le rôle de l'acheteur est aussi de produire des marchés avec des clauses sociales ou environnementales. Pour la clause sociale, un échec éventuel ne relève pas

forcément de la responsabilité de l'acheteur. Quant aux heures d'insertion qu'évoque Monsieur Bitaud, je l'en félicite parce qu'il a une capacité de *reporting* qui m'impressionne, mais j'aimerais vérifier.

Jean-Rémy BITAUD

C'est bien, l'État !

Rémi LANTREIBECQ

Vous vous méprenez. L'échelle n'est pas la même, comme vous l'avez évoqué. Ma capacité de *reporting* est limitée aux administrations centrales basées sur le territoire de la ville de Paris.

Jean-Rémy BITAUD

Nous avons à peu près 3 000 marchés utiles qui vivent.

Rémi LANTREIBECQ

Nous n'avons pas cette capacité de *reporting* sur 3 000 marchés, et je l'assume tout à fait. La responsabilité des heures exécutées, ou la manière dont les choses se passent, n'est pas celle de l'acheteur, mais celle du pouvoir adjudicateur, dans le cadre du Code. Si cela n'est pas respecté, il y a une pénalité. Il se peut que le dispositif ne fonctionne pas du fait de la faillite de l'entreprise, du fait que le salarié en insertion ne se lève pas, du *reporting* qui n'a pas pu se faire, etc. Beaucoup d'explications peuvent être invoquées, mais ne sont pas des excuses au fait de ne pas établir de distinction entre un indicateur de production de marché et le secteur social. Le rôle du SAE pour les acheteurs de l'État est de promouvoir ce réflexe et d'acquiescer ce questionnement. Dans une optique d'atteinte de résultats et dans une vision politique, il faut que la commande publique soit un levier qui permette l'accès à l'emploi des plus démunis. Cependant, il ne faut pas confondre d'une part l'outil et le thermomètre pour les indicateurs, et d'autre part l'outil et la politique servie par ce dernier.

Je parlais donc d'injonctions paradoxales. Dans les collectivités territoriales, l'injonction est beaucoup plus directe. Le pouvoir politique n'est pas aussi lointain que celui au cœur de l'État. Il en est de même pour l'AP-HP. Cette difficulté est à prendre en compte dans la cinétique de mise en œuvre des achats socialement responsables à l'État. C'est d'ailleurs une politique ancienne, même pour l'État. Le chiffre de 0,5 % est peu performant. La politique est inscrite dans le Code depuis 2006, est reconnue dans la RGPP depuis fin 2007. Elle est réaffirmée par une communication au Conseil des ministres de Martin Hirsch en 2008. Cette politique a donc été portée, elle a une visibilité et, pour autant, aujourd'hui elle produit un résultat décevant.

Je vais terminer sur une approche prospective. En acquiesçant ce réflexe, l'idée est que, à l'échelle de deux à trois ans, nous n'ayons plus à rougir et que

nous puissions être dans une confrontation qui nous permette, face aux collectivités territoriales ou à d'autres, d'être aussi vertueux. C'est bien l'ambition de l'État et c'est l'ambition aussi de la mission que j'anime au jour le jour.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Monsieur Bourre, comment avez-vous développé ces réflexes ?

L'achat responsable au Conseil général de la Gironde

Bruno BOURREC

Acheteur au Conseil général de la Gironde

Concrètement, comme le disait Monsieur Lantreibecq, nous sommes plus près du terrain. Nos décisions sont plus vite suivies d'effets, du fait de la proximité des élus et de l'administration. En même temps, le développement durable et les achats responsables au Conseil général de la Gironde ont été très tôt mis en œuvre. Des délibérations ont été prises par les élus en 2005. Ces délibérations demandaient à l'administration de mettre en œuvre des achats responsables et de soutenir les investissements réalisés par le Conseil général. En 2006, dans un deuxième temps, juste avant la réforme du Code, le directeur général a émis une note pour la mise en œuvre de ces achats responsables, concernant la façon dont nous devons l'entendre. Le Code des marchés est arrivé. À partir de là, nous avons mis en œuvre les achats responsables, ce qui fait que nous avons un peu d'avance sur certaines collectivités ou même l'État.

En même temps, la Gironde a un historique. La Gironde, et l'Aquitaine en général, sont un département et une région portés sur l'environnement dès le départ, du fait de leur localisation. Nous avons mis en œuvre ces achats responsables en créant dès le départ une mission Agenda 21, qui a permis de structurer un peu l'organisation des achats. Cet Agenda 21 ne se concentrait pas que sur la collectivité, mais aussi sur tout ce qui existait autour, c'est-à-dire les participations des citoyens et des agents afin d'identifier leurs attentes.

À partir de là, un chargé de mission a été nommé pour la clause d'insertion sociale. Il a pour mission de considérer tous les marchés où il juge bon de pouvoir ajouter la clause sociale. Il diversifie en même temps l'insertion puisque nous ne nous limitons pas aux marchés, que ce soit les marchés de travaux, les marchés d'entretien de locaux, *etc.* Nous avons attaqué des marchés de maintenance informatique, de géomètres experts, de sentiers de randonnée, de sondages, *etc.* Nous essayons de diversifier les possibilités d'insertion sociale. Cela ouvre un peu le champ d'application, tout en sachant que nous utilisons beaucoup l'article 14 du Code des marchés, c'est-à-dire les conditions d'exécution du marché. Nous réservons des heures d'insertion sociale, et nous accompagnons les entreprises du départ du marché jusqu'à la sortie. Nous fournissons un portefeuille de personnes qui sont en difficulté tout en sachant que les tranches d'âge et les niveaux d'études sont tout à fait différents. Cela veut dire qu'il faut faire beaucoup de *sourcing*, ne serait-ce que vis-à-vis des entreprises, concernant leurs possibilités de recrutement ou non, pour pouvoir ensuite pérenniser ces emplois. Nous avons à ce jour environ 25 % des personnes en heures d'insertion qui sont recrutées ensuite

en emploi à contrat à durée indéterminée, sachant que nous avons dégagé 150 000 heures d'insertion depuis 2008.

Sur la partie environnementale, pour revenir sur les statistiques, environ 10 % de nos marchés prennent des mesures d'insertion sociale chaque année. Nous sommes 6 000 agents, avec un budget de 1,5 milliard. Ce sont des insertions sur des contrats de deux à trois ans, selon le marché. En revanche, sur tout ce qui est environnemental, éthique et social sans faire de l'insertion, environ 100 % de nos marchés prennent en compte ces critères. En tant que coordonnateur au développement durable, je vais former les acheteurs et les gestionnaires de la collectivité à cibler leurs achats pour pouvoir prendre en compte le développement durable. En fonction des typologies d'achat, je vais demander de faire des groupements ou de centraliser les achats pour considérer aussi le volet économique.

En interne, nous développons aussi une politique responsable. La mission de l'Agenda 21 a posé cinq défis :

- Défi eau ;
- Défi papier ;
- Défi énergie ;
- Défi déplacement ;
- Défi déchets.

Certains indicateurs montrent annuellement une diminution des quantités de déchets, et incitent les agents à participer. Une grande partie des agents a eu une formation avec des sensibilisations au développement durable dès 2006. Les agents d'entretien ont eu des formations en santé environnementale, à l'utilisation des produits éco-labellisés. Nous sommes en Agenda 21 version deux. Dans le cadre du Réseau des acheteurs aquitains, nous formons des acheteurs des autres collectivités à mieux acheter en considérant le coût global de l'achat. Il n'y a pas seulement l'achat à court terme, l'achat en ne regardant que le produit acheté. Il faut essayer d'apprécier sa fabrication, son mode et son coût d'utilisation, le déchet qu'il va produire pour calculer un coût global d'achat. De plus en plus, les acheteurs se forment professionnellement. Ils sont devant le fait accompli puisque les élus considèrent aussi le volet financier. De plus en plus d'achats sont mieux-disants, en prenant en compte le coût global.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Monsieur Glanowski, vous avez parlé de *sourcing*. Est-ce que vous pouvez expliquer cette notion ?

Alain GLANOWSKI

Si j'avais à le traduire en français, le mot choisi serait la « *recherche* ». Le rôle de l'acheteur est d'émettre un juste besoin, c'est-à-dire le besoin qui répond le

mieux à vos caractéristiques, à votre utilisation, aux fonctions que vous voulez assumer. Le devoir de l'acheteur est de rapprocher cette fonction de ce qu'est l'offre du marché. Quelle offre concurrentielle, quelle offre technologique, quelle offre technique sont-elles à prendre en compte ? Ces éléments sont recherchés au travers des participations aux salons. Très régulièrement des manifestations sont organisées sur les achats éco-responsables, les achats verts, *etc.*

Nous venons d'inaugurer une veille concernant les achats publics durables au ministère. C'est également un moyen d'apprécier quelles sont, dans les différents domaines d'impact du ministère, les nouveautés qui surviennent. En matière d'achats socialement responsables, il ne faut pas négliger des kits et des sites mis en place, tels que www.socialement-responsable.org en ce qui concerne l'insertion par l'activité économique. Ce site permet d'avoir une connaissance des structures qui sont susceptibles d'intervenir sur un territoire, soit par type de fonctions, soit par type de métiers, soit par activités principales, soit par critère géographique, soit par approche thématique. Ce sont là des outils qu'il ne faut pas hésiter à utiliser, même si en dernier ressort. Pour un marché plus important et pouvant avoir un impact sur le nombre d'heures d'insertion relativement confortable, il ne faut pas oublier de faire appel au facilitateur qui, lui, a la connaissance du bassin de l'emploi. Sachez qu'en ayant recours à un facilitateur technique, vous facilitez aussi l'emploi local, ce qui n'est pas négligeable.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Nous allons passer à la dernière intervention avec Bruno Frel. Que souhaitez-vous ajouter de par votre expérience ? À quoi servent les politiques d'achats en soi ? Quel est leur impact économique ? Quelle est leur incidence dans l'entreprise en général ?

L'achat responsable chez Achats Concept Éco

Bruno FREL

Directeur d'Achats Concept Éco (ACE), filiale d'Afnor

Je vais revenir sur plusieurs points évoqués. Nous intervenons beaucoup avec les acheteurs opérationnels, que ce soit dans la rédaction de cahiers des charges ou l'assistance à l'analyse des offres. Nous intervenons aussi dans le cadre de formations très opérationnelles et, face à nous, nous voyons arriver des acheteurs qui ont une mauvaise appréciation, au départ, de l'achat responsable.

Quelle est notre approche de l'achat responsable ? Acheter responsable, c'est, certes, comme nous avons l'habitude de le définir, se tourner vers des produits écologiquement et socialement corrects. Il faut donc intégrer au maximum la considération environnementale et sociale dans les cahiers des charges. Cependant, quand nous regardons bien, l'acheteur fait un métier très difficile. Il travaille d'abord dans l'urgence. Il doit faire avec des stratégies politiques qui sont amorcées d'en haut. Il doit décliner cette politique dans son quotidien et il a des contraintes techniques parfois fortes qui lui sont imposées ; il a surtout des contraintes budgétaires. Je ne connais aucune direction achats, dans le privé ou dans le public, qui se tourne vers ses acheteurs pour dire : « Faites de l'achat responsable et achetez des produits écologiquement et socialement corrects ». Il y a une cohérence à trouver, avec les délais, la conformité réglementaire, etc. Il sera demandé à l'acheteur d'intégrer ces considérations sociales, ce qui devient de plus en plus complexe, compte tenu de toutes les contraintes dans lesquelles il doit travailler. Cette recherche de cohérence est importante.

Il importe aussi de rappeler que l'achat responsable relève d'une approche produit. Il s'agit de se tourner vers un produit écologiquement et socialement correct, mais d'adopter aussi une approche fournisseurs. Inciter l'acheteur à travailler avec ce fournisseur, c'est lui apprendre à dialoguer avec lui, l'accompagner et partager avec lui la démarche. Je peux vous donner un exemple précis. Si vous travaillez sur des marchés de travaux, qui représentent à peu près 60 % des marchés de l'État, il faut s'occuper de la gestion de déchets, souvent à la fin du chantier. Aujourd'hui, des études de l'ADEME montrent que le traitement de façon réglementaire de l'ensemble des déchets sur un chantier représente près de 4,5 % de son coût global. Un acheteur doit demander aux candidats, dans les conditions d'exécution du marché par exemple, d'identifier des filières de valorisation du traitement des déchets. Cela peut permettre de descendre la facture de ce traitement des déchets de 2,5 %. Face au prix des travaux, ces économies sont non négligeables. Il est clair que le fournisseur voit arriver d'un mauvais œil un acheteur qui le titille sur cette condition d'exécution. Cependant, l'acheteur peut expliquer à son fournisseur que sa demande permet aussi de le faire

progresser, de lui faire identifier des filières, et que demain il pourra revendre cette connaissance qu'il aura acquise à d'autres donneurs d'ordres sur certains marchés, et ainsi se différencier des autres prestataires. Cela lui permettra donc au final de gagner des marchés. Partager la démarche avec eux, discuter, dialoguer, leur montrer les avantages qu'ils peuvent en tirer, fonctionnent très bien. Non seulement cela ne coûte rien, mais cela rapporte de l'argent.

La troisième approche est une approche comportementale de l'acheteur. Trop souvent, les acheteurs sont dans une logique de « faire pour faire ». Au terme de toutes les questions que l'acheteur peut se poser tout au long du processus achats, il peut arriver à la conclusion selon laquelle « ne pas faire » est peut-être plus responsable que « faire pour faire ». Nous avons beaucoup parlé de clauses d'insertion dans les marchés et nous sommes les premiers à inciter les acheteurs à les intégrer. Cependant, prenons un exemple. Vous êtes sur des marchés qui sont soumis à la reprise de personnels de par leurs conventions collectives. Je pense au nettoyage, au gardiennage ou à la restauration collective. Demander, pour un marché, que 10 à 15 % des heures soient réservées à des personnes éloignées de l'emploi peut avoir un effet pervers puisque c'est obliger le repreneur du nouveau marché à se séparer de ce même pourcentage de personnes qui sont déjà en place et qui sont aussi attachées à l'entreprise. C'est placer des gens dans la précarité pour en sortir d'autres. Le dispositif peut avoir un côté un peu pervers.

Un autre exemple concerne l'environnement. Si vous titillez vos fournisseurs de fournitures de bureau pour savoir s'ils formeront leurs chauffeurs à la conduite rationnelle, vous réduisez de près de 7 % l'impact environnemental du transport, ainsi que le coût du transport dans la fourniture de bureau, soit près de 15 % de l'impact global de la prestation. Globalement, l'impact de toute la prestation est réduit de 1 à 2 %. Ce même acheteur passe ensuite quatre à six commandes dans le mois pour le même service. Il va multiplier par quatre à six l'impact du transport. Plutôt que de le titiller, le comportement de l'acheteur peut être alors de réviser son mode d'approvisionnement, et travailler pour regrouper les commandes. Nous faisons de l'achat responsable, sans pour autant dépenser plus d'argent. Bien au contraire, nous en gagnons, en prenant en compte le coût administratif de la commande, qui est de 130 € dans certains cas. La gestion d'une commande ou d'une facture coûte cher.

Il faut parvenir à démystifier l'achat responsable. Il faut se poser les bonnes questions : si je peux faire, j'agis et j'y ai intérêt. Si je ne peux pas faire, mon action a été responsable. L'achat responsable ne consiste pas à compter le nombre de clauses, mais le nombre de fois où je me suis posé des questions sur un acte d'achats. Je pense qu'il faut évaluer un acte d'achat précis plutôt que de vouloir apprécier globalement le résultat de toute cette action. Nous parlons beaucoup d'achats responsables, mais nous avons toujours tendance à présenter l'achat responsable comme une fonction de plus dans la fonction achats. Tout acte d'achat doit être responsable.

Rémi LANTREIBECQ

Votre « faire pour faire » m'a inquiété. Dans la proportion de 0,5 % que vous avez évoquée, je pense qu'il y a encore à faire. Néanmoins, je vous rejoins : l'achat, par nature, se doit d'être responsable. Ce fait est inhérent à la nature même de l'acte d'achat. Il ne faut pas pour autant négliger la situation d'où nous partons. Quelquefois l'acheteur ne se trouve même pas encore dans une dimension économique de l'achat.

Cela m'amène à un point important de cinétique, afin de déterminer comment le dispositif se met en place. Il est clair que l'achat responsable est parfois un terme dévoyé. Il a longtemps été une traduction technocratique du concept anglais *greenwashing*.

J'ai été membre du comité d'orientation stratégique de l'AFNOR entre 1998 et 2000. À ce moment, dans les grands groupes, le développement durable était uniquement l'acceptation environnementale et sa traduction en termes de marketing, c'est-à-dire d'avantages concurrentiels plus ou moins vrais, d'allégations sur le vert. Je parle là du secteur privé. Il y a deux ans, le secteur privé s'est dit, avec la loi sur le handicap, qu'il allait réfléchir sur la question afin de ne pas être taxés et de contribuer moins à l'AGEFIPH.

Aujourd'hui, l'État a du retard par rapport aux collectivités, mais pas forcément vis-à-vis du secteur privé. L'État a une opportunité de ne pas progresser par étapes. Dans la vision actuelle, l'achat doit être responsable parce qu'il prendra en compte toutes les dimensions. La démarche n'est pas itérative et ne procède pas marche par marche. Je vais à l'encontre de la politique qui est mise en œuvre dans la professionnalisation des achats où parce que la contrainte financière est telle, l'aspect économique de l'achat est abordé en premier lieu. Nous allons à l'encontre même du concept de développement durable.

Je voudrais rappeler en conclusion qu'il existe aussi quelque chose en face de la satisfaction du besoin, à savoir l'offre. Mon travail n'est pas seulement d'inciter les acheteurs à acquérir un réflexe, mais aussi de solliciter les structures de handicap. Il s'agit de rompre avec la posture prétendant qu'ils n'ont pas accès aux marchés publics, dans la mesure où l'article 15 réservé vous permet de le faire. Il en est de même pour les structures d'insertion par l'activité économique. Il s'agit de les inciter à se regrouper, à développer leur professionnalisme et à déposer des dossiers de candidature à l'heure. Dans mon activité, je fais partie d'un comité de pilotage de démarches de l'État, par exemple sur la professionnalisation des structures d'insertion par l'activité économique. Il est nécessaire de faire émerger une compétence des structures susceptibles d'y répondre, en même temps qu'une compétence complémentaire de l'acheteur.

Mon dernier point est de rappeler la diversité des publics concernés. 22 000 ETP pris dans une vision globale ne représentent pas 22 000 jeunes à casquette des banlieues. Ce sont 22 000 personnes éloignées de l'emploi.

Dès que nous nous ouvrons à la diversité, nous nous rendons compte qu'elles recouvrent des publics divers, du senior en fin de carrière obligée à la personne de 30-40 ans qui connaît une rupture de parcours. C'est aussi le handicapé en fauteuil, mais qui n'aura aucune difficulté à avoir une activité intellectuelle de haut niveau, *etc.* Il faut sortir du cadre de référence qui dit que l'insertion correspond seulement à une typologie particulière. Dès que nous nous ouvrons à ces horizons, nous nous rendons compte que chacun des acheteurs ou chacun d'entre vous, dans sa pratique, a une possibilité d'impact considérable. Nous dépassons largement le « faire pour faire » et nous avons une traduction concrète de l'intérêt général et de la manière dont l'administration se doit de traduire sa responsabilité sociétale.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Je vais redonner la parole à Jean-Rémy Bitaud pour une question sur un troisième point, notamment sur la thématique de l'approche comportementale dont parlait Monsieur Frel. Comment cela se passe-t-il au niveau du comportement des acheteurs ? Rencontrez-vous des difficultés à ce niveau ?

L'approche comportementale à l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris

Jean-Rémy BITAUD

Directeur du projet Management durable à l'APHP de Paris

Au plan national, il existe une grosse structure qui s'appelle Uni.H.A. Il s'agit d'une structure d'achats pour les plus gros établissements hospitaliers et la plupart des centres hospitaliers et universitaires, les grosses structures hospitalières avec des types d'achats spécialisés. Un établissement prend à son compte, par exemple, les scanners ou les appareils d'imagerie médicale. Un autre va s'occuper des prestations de linge. Il s'agit donc d'une spécialisation, en sachant que dans l'achat hospitalier, le client final est loin de l'acheteur ; le client final, c'est le chirurgien. C'est un exemple de pure fiction, car le chirurgien est habitué à ce avec quoi il a été formé. Il faut entre quinze et vingt ans pour former un chirurgien. Il a été formé à une certaine technique et à une pratique, auxquelles est associé de l'outillage, comme en psychiatrie. Il existe des écoles en chirurgie. Quand on se dirige vers la standardisation, il faut abandonner un peu de sa spécificité pour aller vers de l'uniformisation.

En Île-de-France, le réseau d'acheteurs s'appelle resAdH. Il est un réseau d'acheteurs hospitaliers, prêt d'ailleurs à travailler avec les autres structures d'achats qui procèdent un peu de la même demande. À l'AP-HP, l'achat est organisé à deux niveaux. Nous avons un niveau centralisé avec deux grands blocs : le bloc cœur de métier est lié à l'AGEPS pour les médicaments et les équipements de santé. Les autres achats jusqu'à l'achat des prestations de travaux, sont séparés. Nous avons donc forcément, à l'intérieur de la structure achats en particulier, des personnes qui sont spécialisées sur l'alimentaire ou bien les fournitures, les prestations intellectuelles, les prestations informatiques. Il est très complexe d'acheter de la prestation informatique et de la prestation technique. En 2008, lorsque j'ai demandé à mes collègues de travailler sur le sujet, je leur ai dit que la première chose était de former les acheteurs à la problématique du développement durable. Ils ont pris conscience de ce qu'il était possible de faire ou non. J'ai alors découvert le mot *sourcing* effectivement, parce qu'on m'avait alors répondu : « Nous sommes d'accord, mais si nous passons un appel d'offres, si le marché ne peut pas répondre, nous prendrons du retard. »

Ainsi, par exemple, notre directeur général, lorsqu'il a souhaité que nous nous engagions sur du management durable, a dit qu'il voulait du papier recyclé. Il est difficile de refuser quoi que ce soit à son directeur général. Cependant, il nous a fallu un an pour pouvoir acheter du papier recyclé, parce que nous dépendions d'Uni.H.A et qu'ils n'avaient pas de papier recyclé sur le marché. Il a fallu que nous demandions un avenant rien que pour nous. Le marché n'était pas tout à fait prêt et nous avons pris des risques puisque nous savions que cela allait nous coûter plus cher.

Si nous voulons rester dans le modèle économique, dans le modèle qualitatif et dans le modèle de développement durable, les paramètres sont nombreux pour les acheteurs. Il faut que nous changions nos pratiques d'édition, mais cela veut dire qu'il faut changer en amont la manière d'imprimer, la relation à son imprimante, passer par des technologies partagées, et non plus individuelles. Il faut, à un moment donné, se questionner sur les causes, les manières, les habitudes, les conséquences, conjuguer les temps.

Nous avançons, nous travaillons. Certains marchés se prêtent à l'insertion sociale, et d'autres plus difficilement. Nos collègues de la structure d'achats des produits de santé ont travaillé avec le groupe d'études des marchés de produits de santé. Ils ont publié en juin 2011 un document pertinent pour ceux d'entre vous qui s'intéressent à l'achat des produits de santé, depuis le médicament jusqu'aux dispositifs médicaux. Il s'appelle le *Guide des achats durables des produits de santé*. L'objectif de l'engagement profond du monde hospitalier, de ses établissements et de ses agents, est de faire en sorte que notre déclinaison de la RSE aille plus loin que la porte du poste de soin.

Je voudrais apporter une précision qui peut concerner mes collègues à la tribune. Nous avons des concessions de domaine public dans nos hôpitaux, des points d'accueil où vous pouvez boire un café, acheter des friandises. Nous venons de moderniser un hôpital dans Paris, dans le XII^e arrondissement. L'hôpital Rothschild a connu une véritable modernisation et une transformation de son mode de fonctionnement, de son organisation, de sa contribution. J'ai rencontré le titulaire du point d'accueil, géré par une grande chaîne que l'on retrouve un peu partout. Je lui ai dit qu'il avait un rôle important à jouer en matière de développement durable. Pour cette cafétéria-point d'accueil, un marché permet de faire travailler des gens éloignés de l'emploi. Je trouve que c'est une action particulièrement réussie. Nous pouvons donc aussi avoir un rôle incitatif avec nos partenaires. Nous n'y pensons pas nécessairement. Nous connaissons mal, dans le monde hospitalier, la galaxie des structures qui permettent la réinsertion. Nous sommes donc passés par la Maison de l'emploi de Paris, en tant que facilitateur.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup.

Bruno FREL

Je voudrais vous faire partager une conclusion et revenir sur une notion importante. Nous avons beaucoup parlé des parties prenantes dans l'acte d'achat. Il est important de rappeler qu'il faut remettre l'acheteur dans une démarche collaborative au niveau de l'acte d'achat. Trop souvent, les acheteurs sont un peu isolés. Or il faut vraiment que les gens apprennent à travailler ensemble. Nous retrouvons l'acheteur dès la qualification du besoin. C'est à cet endroit que 80-90 % des choses vont se décider. Si un acheteur reçoit un cahier des charges, il n'a plus du tout de marge de manœuvre et il a

beau se poser toutes les questions possibles et inimaginables, il aura beaucoup de difficultés à avancer. Il existe donc un besoin de remonter un peu l'acheteur dans l'acte d'achat. Nous parlions des utilisateurs, des prescripteurs. Tous ces gens-là doivent arriver à travailler ensemble. Une notion est intervenue tout à l'heure dans les débats, à savoir la notion de coût global. Aujourd'hui, avec la révision du Code des marchés au mois d'août, cette notion commence à prendre sens. Nous allons pouvoir entrer dans des achats publics en prenant en compte le coût global. Cela ne peut se faire qu'en allant même au-delà, en travaillant avec les services supports et avec d'autres acheteurs. Ce travail est collaboratif.

Bruno BOURREC

Je dirais qu'en fait, le métier d'acheteur consiste déjà à veiller à tout ce qui se passe sur les marchés, pour pouvoir faire ensuite des propositions aux différents prescripteurs. En même temps, il ne faut pas hésiter à échanger des informations avec d'autres structures, quelles qu'elles soient d'ailleurs, pour avoir des retours d'expériences. Il faut bien organiser ses achats pour éviter d'avoir des petites commandes qui coûtent plus cher en coûts de passation de commandes qu'en produits. Il ne faut pas hésiter non plus à rencontrer les fournisseurs en amont, pour passer des marchés, pour communiquer nos besoins et présenter nos politiques d'achats pour qu'eux-mêmes puissent ensuite se positionner. Ces éléments permettront d'avoir beaucoup de marchés qui ne seront pas infructueux. Enfin, en 2012, au Conseil général de la Gironde, nous avons expérimenté la norme AFAQ 26 000, ce qui va nous permettre de caler notre politique Agenda 21 avec la responsabilité sociale.

Alain GLANOWSKI

Tout à l'heure, nous avons cité la contre-productivité possible liée au fait que nous introduisons des clauses fixant x % ou y % dans un marché. Je suis tout à fait sur la même longueur d'onde. Il faut préciser que lorsqu'il s'agit de marchés liés notamment au nettoyage, c'est-à-dire, lorsqu'il y a référence à l'annexe professionnelle de 1990, il est effectivement déconseillé de passer par un pourcentage qui conduit inévitablement à ce que sortent du marché un certain nombre de personnes qui pourraient être embauchées en insertion. Nous jouons alors sur le *turnover* de l'entreprise, c'est-à-dire que pour une ou deux personnes parties, nous embauchons ou nous réservons un emploi pour une personne.

En conclusion, je suis tout à fait d'accord pour souligner que l'acheteur n'est pas isolé. L'acheteur travaille en équipe, il travaille avec un prescripteur, avec un approvisionneur, il travaille au vu de bilan des marchés précédents, et il travaille en fonction du marché bien évidemment. De plus, nous avons parlé de responsabilité sociétale et de développement durable. Il ne faut pas oublier le commerce équitable, pour lequel il va bientôt paraître un guide du GMDD. En outre, Paris ne s'est pas fait en un seul jour. Il y a bientôt vingt ans, le sommet de Rio en 1992 a évoqué pour la première fois le principe selon

lequel les États pouvaient mettre en œuvre le développement durable au travers de la commande publique. Vingt ans après, nous y sommes. Le développement durable est un phénomène générationnel.

Je fais un parallélisme avec, par exemple, la sécurité routière. La sécurité routière en 1972 présentait le résultat de 12 000 morts. En 2012, le chiffre est descendu à un peu plus de 3 500 morts. Il a fallu quarante ans pour que ce chiffre s'abaisse. J'imagine que le développement durable et la responsabilité sociale se construiront aussi progressivement. J'espère que nous y arriverons très vite.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup pour cette table ronde. Je donne la parole à un dernier intervenant qui conclura cette journée, Alain Vallet.

CONCLUSION DE LA JOURNÉE

Alain VALLET

*Chef du Service du Pilotage et de l'Évolution des Services
Ministère de l'Écologie, du Développement durable,
des Transports et du Logement*

Je suis présent avec de nombreux représentants et spécialistes de la RSE. C'est toujours un challenge difficile que de conclure un séminaire auquel on n'a pas participé, ou très partiellement. Je vais m'atteler à proposer quelques commentaires, sans résumer tout ce qui s'est dit aujourd'hui et qui a été fort riche, d'après ce qui m'a été rapporté.

Dans un premier temps, la RSE a été mise en place dans le secteur privé depuis environ dix ans. Côté fonction publique, l'écoresponsabilité n'a commencé qu'en 2008 pour les premiers services. Je rappelle que nous parlons du secteur privé de façon assez générale. Beaucoup de progrès sont sûrement à consentir dans les entreprises. Certes, la fonction publique est très en retard et elle n'a pas encore accéléré le processus sur le sujet. En tant que responsable de la modernisation et de la politique d'évolution du MEDDTL, je suis tout à fait intéressé par tout ce qui peut engendrer ou entraîner une forme de modernisation ou d'évolution de l'administration. En effet, l'administration et la fonction publique de l'État doivent se mettre à la page et être en harmonie avec l'évolution de la société civile.

La responsabilité sociale de l'État implique nécessairement une évolution culturelle forte au niveau de l'ensemble des agents qui s'en préoccupent et au niveau de l'ensemble de la société civile. C'est notre devoir, au niveau de la fonction publique, et plus particulièrement au MEDDTL, que de diffuser les concepts du développement durable au niveau de l'ensemble de la société civile et, en premier lieu, dans l'ensemble de la fonction publique d'État. Je rappelle que le MEDDTL a une fonction forte en matière de développement durable. La RSE est très liée au développement durable. Le MEDDTL a adopté par exemple une première démarche d'écoresponsabilité, qui n'est pas encore arrivée à maturité. Il faut la développer davantage et faire en sorte d'arriver à une véritable démarche de responsabilité sociale de l'État. Il me paraît important, dans ce type de démarche, d'anticiper et de ne pas attendre d'être contraints. Souvent nous ne faisons les choses que quand nous y sommes contraints. Or nous les menons avec davantage d'adhésion de l'ensemble du personnel lorsque, par anticipation, nous avons bien expliqué le sens des réformes et lorsque nous n'agissons pas dans la précipitation.

Je salue à cet égard toute l'action qui a été mise en place par les hôpitaux publics de l'État, parce qu'ils ne se trouvaient pas dans un état de soumission à une contrainte. D'autres argumentations ont permis de se lancer dans cette démarche. Cet exemple montre que par anticipation, lorsque nous avons une véritable stratégie, nous parvenons à mener des actions intéressantes.

L'exemple de la Direction générale de la Fonction publique est aussi très intéressant. Sur le pilier social, la recherche du bien-être des agents est un élément tout à fait moderne dans l'administration, de même que le management par les valeurs. Ces éléments sont fondamentaux.

Vous avez évoqué la révision générale des politiques publiques. Ce sujet nous a évidemment beaucoup occupés. Une action a été difficile, notamment pour notre ministère, à savoir la suppression de la mission de l'État qu'était la mission d'ingénierie publique concurrentielle. Cette suppression a eu un impact sur environ 5 000 à 6 000 agents.

Une réforme de ce type nécessite plusieurs conditions pour parvenir à un certain succès :

- A mon sens, la première condition est le management participatif dans le but d'expliquer le sens profond de la réforme aux personnels. En l'absence d'explication, il se manifestera des obstacles, des difficultés et des barrières. En revanche, si une explication est donnée, ils n'adhéreront pas nécessairement à la réforme parce qu'ils peuvent la contester ; ils en auront en tout cas une meilleure compréhension. Cette démarche participative implique des échanges quotidiens avec le personnel pour le suivi de la mise en place de la réforme. Il faut surtout, écouter le personnel. Il ne s'agit pas de remettre la réforme en cause, puisqu'elle a été décidée, mais d'infléchir d'éventuelles modalités d'application de façon à prendre en compte les attentes et les besoins des agents.
- la deuxième condition, absolument indispensable, consiste dans l'accompagnement individuel ou collectif des agents qui reçoivent cette décision alors qu'ils n'ont rien demandé. Ils voient supprimé le métier qu'ils pratiquaient depuis de nombreuses années. Sur cette question, nous sommes en plein dans la RSE. Le point est important. Il nécessite évidemment des cellules d'écoute et des cellules d'appui, tout en faisant attention à la connotation de ces termes. Dans la fonction publique de l'État, une réforme n'a pas la même connotation que dans le secteur privé.

S'agissant de la diversité des recrutements, beaucoup de choses ont été dites. Je crois que le MEDDTL constitue un exemple intéressant, puisqu'il résulte de la fusion de trois ministères comprenant des cultures et des origines différentes. Je pense que cette diversité est une grande force, notamment en formation initiale des parcours professionnels. C'est un grand atout. Nous en avons largement bénéficié au MEDDTL, en particulier dans ma direction : nous avons des agents d'origine différente, ce qui donne des résultats très riches. La diversité des profils permet d'appréhender l'ensemble de problématiques, surtout lorsqu'il existe une préoccupation d'évolution, de modernisation, de pilotage des services. Il faut diversifier les recrutements pour apporter de la diversité et de la mixité. Cependant, il existe des contraintes liées aux dispositions en matière de fonction publique et de

recrutement. Elles font parfois obstacle à une certaine évolution dans le sens de la modernisation de l'État. Il faudra largement travailler sur ces éléments pour pouvoir évoluer, que cela soit en matière de recrutement, de formation et de management participatif.

Sur les achats, beaucoup de choses ont été dites précédemment. La procédure d'achats en matière de RSE résulte surtout du comportement culturel de l'acheteur. Il faut énormément travailler sur ce point et y apporter culturellement une réponse. Un autre élément important en matière de RSE, et plus particulièrement en achats, sera le travail en réseau. Qu'il s'agisse du réseau entre fonctions publiques, ou du réseau entre fonction publique et secteur privé, il est indispensable de développer cet aspect. Une société moderne nécessite le travail en réseau pour faire appel aux compétences et aux retours d'expériences des uns et des autres. Je crois que le secteur privé a beaucoup à nous apprendre en cette matière, comme nous avons dans certains autres domaines beaucoup à leur apprendre.

Nous nous orientons clairement dans une démarche de RSE. Elle demande une évolution, je dirais même une révolution culturelle, parce qu'il n'est pas évident d'appréhender ce genre de problèmes. Cette ambition est à notre portée. Tous les intervenants qui ont aujourd'hui exposé leur thématique l'ont prouvé. Nous pouvons aller dans le sens d'une RSE à des échéances plus ou moins longues. Cependant, il s'agit d'une bonne forme d'optimisme. Je conclurai donc par le mot « optimisme » en matière de RSE tout en remerciant l'IFORE pour l'initiative et l'organisation de cette journée très riche, innovante et interactive.

Geoffroy MURAT

Merci beaucoup. Pour information, les actes du colloque seront disponibles sur le site de l'IFORE. N'hésitez pas à le consulter afin de disposer de l'ensemble des débats qui se sont tenus.

Conférence « Mettre en œuvre la responsabilité sociétale de l'Etat
Devenir acteur du changement des pratiques de l'administration »

Cette conférence a été organisée par l'Institut de formation de l'environnement (IFORE)

www.ifore.developpement-durable.gouv.fr

MEDDTL/SG/SPES/IFORE – 2011

Coordination à l'IFORE : Yvonne Foucher, Bénédicte Bercovici en collaboration avec le Cabinet Nicomak