

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X V I ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Groupe de travail sur le développement durable de l'Assemblée nationale

- Audition de Mme Sophie Debail, cheffe de la division des achats et de la commande publique à la direction des achats et des finances 2
- Audition de M. Guillaume Leforestier, secrétaire général du ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires 8

Jeudi 8 décembre 2022
Séance à 8 heures

Compte rendu n° 4

**Présidence de
M. Jean-Marc Zulesi,
*Vice-Président***



La réunion est ouverte à huit heures douze.

Le groupe de travail sur le développement durable a auditionné Mme Sophie Debail, cheffe de la division des achats et de la commande publique à la direction des achats et des finances.

M. le président Jean-Marc Zulesi. Nous accueillons aujourd'hui Sophie Debail, cheffe de la division des achats et de la commande publique (DACP) à l'Assemblée nationale. Madame, le travail de votre division est essentiel afin de concilier les objectifs de responsabilité sociale des entreprises (RSE) avec les règles de la commande publique et nous savons à quel point le rôle de cette commande publique est essentiel pour transformer notre société.

Avant de laisser la parole à Mme la rapporteure et nos collègues, pouvez-vous nous détailler ce qui a déjà été entrepris en matière de RSE pour orienter l'Assemblée nationale vers le développement durable ? A la lumière de votre engagement, pouvez-vous également nous fournir des axes d'amélioration afin de tendre vers un fonctionnement plus responsable ?

Mme Sophie Debail, cheffe de la division des achats et de la commande publique à la direction des achats et des finances. Je vous remercie de m'avoir conviée à cette audition. Ceci est, à ma connaissance, un exercice inédit pour notre division. La DACP, au sein de la direction des achats et des finances, est en premier lieu en charge de la régularité des procédures de passation de marchés. A ce titre, elle procède à la validation juridique des principaux marchés, à la publication des pièces et aux relations avec les soumissionnaires en cours de procédure.

En deuxième lieu, elle veille également à la performance économique des achats publics, elle procède à l'analyse du tissu d'entreprises susceptibles de répondre à nos consultations et aux pratiques des acheteurs qui nous sont comparables ; c'est-à-dire des opérations généralement nommées *sourcing* et *benchmark*. Elle est composée d'un pôle de juristes et d'un pôle d'acheteurs, soit une douzaine de personnes. Il s'agit donc essentiellement d'un service support aux autres directions.

Pour commencer, je tiens à brosser à grands traits le cadre législatif et réglementaire, avant de vous présenter les actions que nous menons à l'Assemblée pour promouvoir l'achat responsable et esquisser, enfin, quelques pistes de réflexions pour l'avenir.

Plusieurs évolutions législatives sont intervenues au cours des dernières années. Elles permettent à l'acheteur public de tendre davantage vers l'achat responsable. La commande publique a pour but d'apporter une réponse à des besoins d'un acheteur public en matière de travaux, de fournitures et de services qui ne peuvent pas être résolus en interne.

Dans cette perspective, elle fait appel à des opérateurs économiques au terme d'une procédure de mise en concurrence, pour sélectionner la meilleure offre possible. Il s'agit là d'un levier extraordinaire des politiques publiques, compte tenu de son poids économique (200 milliards d'euros). Ceci explique la mise en œuvre d'une démarche progressive - et qui s'accélère - consistant à mettre l'achat public au service du développement durable, c'est-à-dire, un développement économiquement efficace, socialement responsable et écologiquement soutenable.

D'une démarche essentiellement incitative depuis la directive de 2004, nous avons évolué vers des obligations dans les lois plus récentes. Ainsi, davantage de possibilités de promouvoir la RSE dans l'achat public s'offrent à nous. Nous changeons très clairement de dimension avec l'entrée en vigueur de la loi dite « climat et résilience ».

Malgré le volontarisme du législateur, des obstacles demeurent néanmoins. Les premiers sont d'ordre juridique : les trois principes cardinaux du droit de la commande publique (l'égalité de traitement des candidats à l'attribution d'un marché, la liberté d'accès à la commande publique et la transparence des procédures) ont été dégagés bien avant la prise en compte des enjeux écologiques. Ils s'inscrivent dans une logique de libre circulation des marchandises, de respect d'une concurrence saine et loyale et de garantie de chances de succès non discriminatoires entre les opérateurs économiques.

A ces trois principes s'adjoignent les principes de l'efficacité de la commande publique et de la bonne utilisation des deniers publics. L'ensemble de ces principes, regroupés au sein de l'article L. 3 du code de la commande publique, ont valeur constitutionnelle et ont d'ailleurs été sanctionnés comme tels par le Conseil constitutionnel depuis 2003.

Sur le plan juridique, la loi climat et résilience a introduit l'objectif d'achat responsable, dans un article L. 3-1, érigé en principe devant être respecté par toute la commande publique. Cependant, cet objectif n'entraîne pas les mêmes sanctions en cas de non-respect. Il existe donc bien deux niveaux de dispositions législatives.

Or l'objectif d'un achat responsable d'un point de vue social et environnemental vient parfois contredire les principes cardinaux du droit de la commande publique. A titre d'exemple, le principe de liberté d'accès et d'égalité de traitement proscrit *a priori* de retenir une règle d'implantation géographique d'un fournisseur comme critère de sélection d'une offre. De même, l'acte de privilégier les achats de produits labellisés a de grandes chances d'être plus coûteux pour les deniers publics. Enfin, dans certains marchés peu concurrentiels, privilégier l'achat de matériel d'occasion peut entrer en contradiction avec les principes de non-discrimination.

A ces obstacles de nature juridique, s'ajoutent des obstacles techniques. Ainsi, l'acheteur public n'est pas – et ne peut pas être – un spécialiste de tous les secteurs et a donc besoin d'un accompagnement sur la gestion sociale et environnementale des achats, à la fois au moment de la passation du marché mais aussi tout au long de son exécution.

En conséquence, pour chaque marché, il convient de trouver un équilibre entre des principes fondamentaux et l'intégration des dimensions sociales et environnementales lors des différentes étapes de l'achat. Cette ligne de crête n'est pas toujours aisée à trouver.

L'Assemblée nationale est un pouvoir adjudicateur modeste, qui représente de l'ordre de 80 millions d'euros d'achat public chaque année, contre 200 milliards à l'échelle nationale. La DACP est seulement chargée de la passation des principaux marchés, passés après mise en concurrence préalable. L'Assemblée nationale passe une quarantaine de marchés en procédure formalisée chaque année, sans doute un peu plus, selon une procédure adaptée et dispose, par ailleurs, d'une concession pour certains sites de restauration.

Permettez-moi de vous décrire nos pratiques au fil des étapes d'un marché. La première étape consiste à croiser la définition du besoin par la direction prescriptive et notre accompagnement en *sourcing* et *benchmark*. Dans cette phase, le code de la commande

publique nous oblige à tenir compte des obligations de développement durable depuis 2006. Chaque acheteur doit ainsi définir l'étendue de ses besoins en prenant en compte la question du développement durable.

Parallèlement, la DACP apporte son soutien via des opérations de *benchmark* pour identifier ce que des pouvoirs adjudicateurs comparables ont déjà réalisé. Le *sourcing* consiste quant à lui à prendre contact avec des entreprises actives sur un segment de marché pour identifier leur mode de fonctionnement, leurs coûts, les innovations technologiques et les pratiques environnementales vertueuses, et ainsi adapter ensuite notre stratégie aux meilleures pratiques.

Cette phase de *sourcing* est vraiment cruciale. Elle permet par exemple de savoir que l'on peut recourir à des matériaux plus ambitieux, de préconiser des produits reconditionnés plutôt que neufs ou de réserver des lots à des établissements ou services d'aide par le travail (ESAT). Elle offre ainsi l'opportunité de rétroagir sur la définition initiale du besoin, pour proposer une stratégie contractuelle adaptée et des clauses sociales et environnementales plus ambitieuses.

Actuellement, nous disposons de sept lots réservés dans nos marchés, notamment en matière d'hygiène et d'entretien, de blanchissage et de peinture. Il arrive également qu'une entreprise d'insertion sans lot réservé parvienne à remporter un marché. C'est le cas par exemple du marché des plateaux-repas. Pour autant, le lot réservé permet de promouvoir davantage ce secteur d'activité. Le référent handicap de la direction de ressources humaines de l'Assemblée nationale est naturellement très demandeur de ce type d'action, dans la mesure où cela permet de diminuer la contribution que l'Assemblée verse volontairement au Fonds pour l'insertion des personnes handicapées.

La deuxième étape porte sur l'écriture des spécifications techniques du marché et à ce stade également nous pouvons agir pour la RSE. Ainsi, peut être demandé le respect de certaines normes et labels, dès lors que les exigences de ces derniers sont liées à l'objet du marché. Les labels doivent être fondés par un organisme tiers indépendant, sur des critères objectivement vérifiables et non discriminatoires, comme l'exige la jurisprudence.

A travers ces spécifications techniques, nous pouvons également exiger des performances spécifiques comme l'utilisation ou l'interdiction de tel matériau, l'emploi de matières recyclables ou le mode de livraison. Ces exigences peuvent également être assorties de pénalités en cas de non-respect lors de l'exécution. A titre d'exemple, l'Assemblée nationale dispose de plusieurs marchés de nettoyage de locaux : tous exigent l'utilisation de produits d'entretien ecolabellisés et la mise à disposition de matériel prévenant l'apparition de troubles musculo-squelettiques. De même, le marché de collecte et de traitement des déchets contient une clause sur la conformité des véhicules de collecte aux normes anti-pollution. Plus largement, la plupart de nos marchés contiennent une obligation contractuelle de recyclage des déchets produits ou la fourniture de schéma d'organisation des déchets, assortie de pénalités.

Au-delà de ces spécifications techniques, il est également possible de jouer sur les critères d'attribution d'un marché : c'est la troisième étape. Le code de la commande publique nous donne ainsi l'obligation de confier le marché au soumissionnaire qui a proposé l'offre économiquement la plus avantageuse, sur la base d'un certain nombre de critères. Nous utilisons ces fondements juridiques pour établir des critères environnementaux, parfois lors de la phase de candidature mais essentiellement lors de la phase d'offre. La loi climat et

résilience oblige les acheteurs, à compter d'août 2026, de prévoir *a minima* un critère d'attribution permettant de juger des caractéristiques environnementales des offres des candidats. Ceci diffère de la spécification technique, qui constitue une exigence minimale : un critère est une simple préférence.

Dans certains marchés, lorsque cela est pertinent, il existe un cumul des clauses techniques environnementales et un critère d'attribution. Ce dernier permet d'octroyer des points supplémentaires au candidat qui offre une performance accrue. Le critère doit obligatoirement :

- être lié à l'objet du marché ;
- ne pas conférer au pouvoir adjudicateur une liberté inconditionnée de choix ;
- être expressément mentionné dès le lancement du marché ;
- respecter les principes cardinaux de la commande publique.

L'exécution du critère doit également être objectivement contrôlable par le pouvoir adjudicateur et la pondération être proportionnée aux enjeux environnementaux du marché en question, dans la mesure où un barème de notation traduit une hiérarchie des préférences de l'acheteur public. L'Assemblée nationale pondère le plus souvent ses critères environnementaux à la manière des autres pouvoirs adjudicateurs, soit entre 5 et 10 % du poids total des critères.

La quatrième phase de passation de marché, la négociation, est assez peu fréquente, mais ces rares procédures permettent néanmoins de mettre l'accent sur la pratique RSE des entreprises.

La dernière étape cruciale concerne les conditions d'exécution, qui sont fixées par les clauses contractuelles dont j'ai déjà parlé. Un marché peut en outre être réexaminé en cours d'exécution, ainsi que le code de la commande publique le permet. Ce réexamen peut par exemple permettre de proposer au titulaire du marché d'améliorer sa performance sociale et environnementale.

M. le président Jean-Marc Zulesi. Pouvez-vous aborder vos conclusions, afin de nous permettre de vous interroger ultérieurement ?

Mme Sophie Debail. La phase cruciale porte sur le contrôle de l'exécution du marché par la direction prescriptrice. Pour avoir compulsé de très nombreux dossiers en vue de cette audition, je peux vous certifier que nous sommes d'ores déjà au-delà des objectifs du plan national d'action 2020 (25 % de clauses spéciales environnementales). En définitive, nous sommes assez proches des exigences établies à l'horizon 2026, c'est-à-dire 100 % de marchés dotés soit d'une clause, soit d'un critère.

La principale piste d'avenir réside d'après moi dans la programmation des achats, qui va nous permettre d'anticiper les achats sur une base pluriannuelle et nos démarches de *sourcing* pour mieux adapter nos spécifications techniques. À ce titre, nous attendons impatiemment la mise à disposition par l'État d'un guide d'analyse du coût global.

M. le président Jean-Marc Zulesi. Merci beaucoup.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. Sommes-nous confrontés à de nombreux contentieux liés aux marchés ?

Mme Sophie Debail. Les contentieux au stade de la passation des marchés sont très rares. Nous avons quelques contentieux au stade de l'exécution. Étant en poste depuis le mois d'avril 2022, je n'ai pas eu connaissance de contentieux récents.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. Vous disiez que nous nous approchions des critères obligatoires pour 2026 ?

Mme Sophie Debail. Oui. Comme je vous l'indiquais, les exigences pour 2026, portent sur 100 % de marchés dotés soit d'une clause, soit d'un critère et nous en sommes vraiment très proches.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. En réalité, à quel moment y parviendrons-nous ?

Mme Sophie Debail. La véritable question concerne selon moi la manière dont nous allons nous assurer de l'exécution par chaque titulaire de marché. L'essentiel consiste à ce que les clauses soient adaptées et réellement contrôlées.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. Comment s'organise aujourd'hui une direction pour veiller au respect des engagements pris par la société avec laquelle nous avons contractualisé ?

Mme Sophie Debail. Je ne peux me prononcer à la place des directions concernées mais cela me semble difficile car ces directions ne disposent pas forcément des moyens ni du temps nécessaire pour y parvenir. Par exemple, il est compliqué de contrôler qu'un véhicule de livraison employé respecte bien les normes environnementales du contrat. Cet enjeu dépasse largement l'Assemblée : il concerne l'achat public au sens large.

M. Aymeric Caron. Qui détermine les critères vous permettant de juger du respect de la RSE pour le marché que vous passez ?

Mme Sophie Debail. Lorsque le service prescripteur a défini son besoin et que nous avons formulé la stratégie contractuelle qui nous semble adaptée, nous présentons un rapport de questure. La trame de ce rapport a d'ailleurs évolué afin d'intégrer systématiquement une rubrique « critère social et environnemental ». Nous précisons les critères proposés ainsi que leur pondération, ce qui permet aux Questeurs de se prononcer sur ce critère.

M. Aymeric Caron. Qui vous conseille dans cette démarche ? J'imagine que cela exige des connaissances particulières, par exemple pour l'achat de certaines machines ou la lutte contre l'obsolescence programmée. Il en va de même pour la restauration.

Mme Sophie Debail. Nous n'avons pas véritablement de spécialistes en interne mais nous pouvons demander conseil auprès des administrations d'État, qui mettent par ailleurs en place des guides de bonnes pratiques, dont nous nous inspirons.

M. Aymeric Caron. Ceci est donc laissé à votre appréciation : allez-vous chercher conseil, lorsque vous jugez nécessaire de le faire ?

Mme Sophie Debail. Oui. Encore une fois, les pratiques du secteur nous sont également très utiles. Nous consultons un très grand nombre d'entreprises qui ont intérêt à faire valoir leurs meilleures pratiques, mais aussi d'autres pouvoirs adjudicateurs dont certains sont très en pointe.

M. Aymeric Caron. La restauration collective relève-t-elle uniquement de votre compétence ? Je me suis plusieurs fois interrogé sur la nourriture proposée et j'observe que la buvette propose désormais une alternative végétarienne qui n'existait pas il y a un certain temps. La cafétéria du 101 propose certes une nourriture bio mais elle n'est guère satisfaisante.

Mme Sophie Debail. Le cadre juridique n'est pas le même. Les services de restauration, les selfs, le restaurant des parlementaires et la buvette des parlementaires sont gérés en interne. La cafétéria du 101 et la buvette des journalistes sont tenues par un concessionnaire.

M. Aymeric Caron. Comme vous le savez peut-être, je suis assez concerné par ces questions d'alimentation. J'ai discuté directement avec le concessionnaire en question et j'ai senti qu'il n'était pas vraiment à l'écoute sur certaines problématiques.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. Nous avons du mal à sensibiliser le prestataire à la qualité environnementale et même gustative de son offre.

M. Aymeric Caron. Je l'ai interrogé sur la possibilité d'avoir des protéines végétales plutôt qu'animales, ce qui constitue un critère environnemental. La seule réponse qui m'a été fournie était d'ordre financier : se passer de protéines animales reviendrait trop cher, selon ce prestataire.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. Il existe une discussion globale sur ce sujet.

M. Aymeric Caron. Privilégie-t-on le côté commercial ou au contraire agit-on différemment ?

Mme Sophie Debail. Nous avons relancé une procédure de mise en concurrence sur cette concession, en incluant un grand nombre de critères sur l'origine des produits ou de prescriptions environnementales.

Mme Alexandra Masson. Existe-t-il d'autres domaines où vous éprouvez des difficultés à trouver des entreprises répondant aux critères que vous mettez en place, en dehors de la restauration ?

Mme Sophie Debail. Il existe peu de cas d'infructuosité. En revanche, sur certains marchés, les candidats se raréfient.

Mme Alexandra Masson. La situation est-elle tendue dans certains secteurs en raison du nombre de clauses ?

Mme Sophie Debail. Il faut distinguer deux aspects : l'aspect environnemental qui joue peut-être un peu et surtout l'aspect prix. En raison de l'inflation, un certain nombre d'entreprises se détournent de la commande publique. Par ailleurs, les pouvoirs adjudicateurs sont aussi en concurrence entre eux et certaines entreprises ne peuvent se consacrer à nos appels d'offre car elles sont déjà occupées ailleurs. C'est la raison pour laquelle nous

favorisons la démarche de programmation des achats, afin d'offrir une plus grande visibilité à nos marchés.

Mme Alexandra Masson. Un grand nombre d'entreprises avec lesquelles je discute m'indiquent qu'elles ne peuvent plus répondre à ces appels d'offre car elles ne peuvent pas forcément y consacrer des services dédiés. Par moment, nous perdons en qualité.

Mme Sophie Debail. Nous veillons particulièrement à l'allotissement de nos marchés, comme le code nous l'impose. Les marchés sont découpés en lots les plus fins possibles, pour permettre à des plus petites entreprises d'y répondre.

M. le président Jean-Marc Zulesi. Merci beaucoup. Nous vous transmettrons certainement des questions complémentaires.

*
* *

Le groupe de travail sur le développement durable a ensuite auditionné M. Guillaume Leforestier, secrétaire général du ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires.

M. le président Jean-Marc Zulesi. Nous accueillons Guillaume Leforestier, secrétaire général du ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires, en compagnie de Vincent Moreau, directeur des affaires financières. Nous vous remercions de participer à nos travaux qui ont pour objet de progresser en matière de développement durable à l'Assemblée nationale.

Le ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires s'est engagé avec détermination sur ce volet. Il nous semblait donc important d'échanger sur les pratiques déployées, ainsi que de profiter de votre regard sur la commande publique.

M. Guillaume Leforestier, secrétaire général du ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires. Je vous remercie de nous accueillir aujourd'hui. Sans préjudice des approfondissements complémentaires qui pourront être réalisés, mes propos de ce jour auront pour objet de caractériser le périmètre sur lequel nous travaillons. Mon intervention se bornera ainsi à évoquer l'administration centrale de notre ministère, qui dispose de quatre sites aux caractéristiques très différentes.

Le site Saint-Germain est le plus comparable à la configuration que vous connaissez ici au Palais Bourbon. Il comprend six bâtiments de bureaux (2 000 mètres carrés), accueille 100 personnes (les ministres, leurs cabinets et quelques services et autorités administratives indépendantes) et il est classé au titre des monuments historiques.

L'essentiel de l'administration centrale (plus de 4 000 agents) se concentre à La Défense, dans deux immeubles de grande hauteur (la paroi sud de la Grande Arche et la tour Séquoia) et un plus petit bâtiment de six étages. L'ensemble représente environ 120 000 mètres carrés.

Il convient enfin de mentionner le site de l'administration générale de l'aviation civile Henry Farman dans le quinzième arrondissement (sept étages) et le site de la rue des Pyrénées dans le vingtième arrondissement (quatre étages), pour un total de 25 000 mètres carrés accueillant 1 100 agents.

Le cadre assez ancien dans lequel nous travaillons sur ces enjeux d'administration exemplaire a progressivement été adapté. Ainsi, le cadre historique était celui de l'Etat exemplaire, dans le sillage du Grenelle de l'environnement, appliqué entre 2008 et 2019. Il consistait à assigner aux ministères un certain nombre d'objectifs ainsi qu'à mettre en œuvre un dispositif de taxation interministérielle. Ce cadre a été décliné de deux manières au sein du pôle ministériel, correspondant d'une part à la période 2009-2013 ; et d'autre part à la période 2015-2020. En 2020, la démarche services publics écoresponsables (SPE) a pris le relais, afin de mettre en place une nouvelle dynamique. Elle vise à encourager les ministères à effectuer des progrès et à élargir le spectre des actions vers des opérateurs à l'instar de la RATP par exemple. Le dispositif SPE est construit autour de vingt mesures obligatoires, auxquelles s'ajoutent le cas échéant des mesures additionnelles décidées par chaque ministère.

La démarche la plus récente, qui s'ajoute au dispositif SPE, est le plan de sobriété. Il est centré sur les économies d'énergie à réaliser à court, moyen et long terme pour s'aligner sur la trajectoire du décret tertiaire prévoyant une diminution de la consommation d'énergie finale d'au moins 40 % en 2030, 50 % en 2040 et 60 % en 2050, par rapport à 2010.

Les actions que nous menons concernent d'abord la consommation d'énergie et la réduction d'émissions de CO₂. Elles passent également par des actions de connaissance, tant il est parfois complexe de bien chiffrer ces éléments. Par exemple, nous menons actuellement un bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES) au sein du ministère, dans les services déconcentrés et chez les opérateurs. Il s'agit également du déploiement de l'outil de suivi des fluides interministériel (OSFI), mis au point par la direction de l'immobilier de l'État ou l'incitation des gestionnaires de site à réaliser des *check-lists* énergétiques.

De manière plus innovante, nous avons mené récemment une expérimentation de fermeture de nos sites d'administration centrale, le 31 octobre 2022. Compte tenu de la douceur des températures ce jour-là, nous n'avons pas pu mesurer les économies en termes de chauffage. Pour autant, nous avons constaté sur les trois sites concernés une économie d'énergie de l'ordre de 23 %, économie particulièrement notable sur la ventilation et la fermeture des restaurants administratifs dans les sites de très grande hauteur. Nous avons donc décidé de fermer un restaurant sur deux le vendredi, jour de moindre fréquentation.

M. le président Jean-Marc Zulesi. Avez-vous conduit des actions dans le domaine de l'eau ?

M. Guillaume Leforestier. Pas pour le moment. Nous allons rééditer l'expérimentation de fermeture entre le 30 décembre et le 2 janvier, afin de mesurer les économies de chauffage engendrées.

Nous menons enfin une dernière expérimentation pour connaître l'effet du télétravail sur le report des consommations énergétiques au domicile des agents. Nous avons ainsi recruté une centaine de volontaires qui acceptent de partager les données de leur compteur Linky et de remplir des questionnaires.

Ensuite, nous avons également développé des actions sur les bâtiments. Il peut s'agir par exemple d'actions à gains rapides telles que des paramétrages plus sobres sur la température, les lumières ou l'eau ou la suppression de chaudières fuel dans notre parc. Nous avons également repositionné 2 500 capteurs dans la tour Séquoia.

Ces actions à gains rapides sont également complétées par des actions plus conséquentes, comme la rénovation du site Saint-Germain. Enfin, le PLF 2024 devrait comporter une quarantaine de millions d'euros d'autorisations d'engagement pour rénover l'isolation extérieure de la tour Séquoia.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. Comment allez-vous procéder concrètement pour la rénovation de l'isolation de la tour ?

M. Vincent Moreau, directeur des affaires financières du ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires. Je ne peux pas vous répondre précisément, mais je pense que l'intervention se fera par l'extérieur. Nous vous apporterons plus de précisions si vous le souhaitez.

M. Guillaume Leforestier. Nous agissons également sur la mobilité des agents, notamment en leur transmettant la consigne de 110 kilomètres-heure maximum et en déployant le forfait mobilité durable pour ceux qui se rendent au travail à vélo ou en co-voiturage. De même, nous compensons nos émissions de dioxyde de carbone pour les déplacements aériens, en plantant des arbres dans un bois du Pas-de-Calais.

M. le président Jean-Marc Zulesi. Ceci est très intéressant. Pour notre part, nous n'arrivons pas à mettre en place la compensation : dans le cadre de nos accords avec Air France, les compensations se font à l'étranger. Pourriez-vous nous faire partager l'accord que vous avez conclu ?

Le bois dont il est question possède des frênes malades qui avaient besoin d'être régénérés. Par ailleurs, nous appliquons les mesures du plan SPE : l'avion n'est utilisé que si le temps de trajet par voie ferroviaire est supérieur à quatre heures pour un trajet simple ou six heures dans la même journée pour un aller-retour.

M. le président Jean-Marc Zulesi. La loi inscrit une durée de deux heures et demie. De votre côté, vous allez jusqu'à quatre heures ?

M. Vincent Moreau. Oui, pour les déplacements professionnels des agents du ministère.

M. Guillaume Leforestier. Nous agissons également sur les équipements, notamment numériques, par exemple en diminuant d'un tiers le nombre de photocopieurs en administration centrale. Nous sommes en outre particulièrement impliqués dans la mise en œuvre de la feuille de route numérique et environnement.

M. le président Jean-Marc Zulesi. Les mesures du plan SPE s'appliquent-elles également au ministre ?

M. Vincent Moreau. Je ne sais pas quelles sont les règles applicables aux déplacements ministériels en général.

M. Guillaume Leforestier. Le SPE décline un certain nombre d'obligations réglementaires. Nous appliquons la mesure telle qu'elle a été inscrite dans le plan SPE 2020. Il n'est pas exclu de la réviser pour tenir compte des évolutions législatives, notamment la loi énergie et climat.

M. Vincent Moreau. La mesure SPE est beaucoup plus ambitieuse.

M. le président Jean-Marc Zulesi. En réalité, vous appliquez la règle recommandée par la Convention citoyenne sur le climat.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. Lorsque j'étais chef de cabinet, à l'époque du Grenelle de l'environnement, les bonnes pratiques étaient généralement fixées par le chef de cabinet du Premier ministre.

M. Guillaume Leforestier. Nous allons vérifier ce point précis.

Ensuite, nous sommes la première administration qui mène une expérimentation en administration centrale sur l'usage du mail professionnel, qui consiste à mesurer les flux de *mails*. Nous mettons également en place un référentiel sur l'organisation sobre des grands événements.

Le deuxième grand axe concerne la diminution des pressions sur l'environnement, qui porte sur les déchets et la promotion du recyclage. Trois quarts de nos services mènent ainsi d'une politique zéro plastique dans leurs achats ; nous pratiquons par exemple le tri des déchets dans nos restaurants administratifs et avons mis en place un système de consigne dans nos cafétérias.

Nous promouvons en outre les pratiques d'alimentation saine et durable, avec des plats végétariens et poursuivons un objectif de 50 % d'achats en valeur de produits sous signe de qualité ou label bio. Par ailleurs, malgré des difficultés d'application évidentes dans une zone aussi urbanisée que La Défense, notre administration centrale mène des actions de préservation de la biodiversité.

Ces éléments ne sont naturellement pas exhaustifs, mais nous pourrions vous transmettre un aperçu plus complet si vous le souhaitez. L'essentiel réside dans la méthodologie appliquée, mais également l'adhésion des agents, dans la mesure où les impacts sur leurs conditions de travail sont contingents. Il convient donc de mener une action de sensibilisation et de formation mais nous avons la chance, au sein de notre ministère, de disposer d'agents spontanément sensibilisés sur ces sujets. Dans le cadre du plan de sobriété, nous désignons par exemple des ambassadeurs sobriété sur les sites. Des outils de communication sont également déployés. Ces actions de formation concernent les mesures du plan de sobriété ou du plan SPE, mais aussi la sensibilisation aux enjeux environnementaux et climatiques.

Le deuxième ingrédient porte naturellement sur la concertation, notamment avec les organisations représentatives du personnel. De plus, j'ai également installé deux groupes de travail dédiés au plan de sobriété : l'un sur le périmètre de l'administration centrale et l'autre sur le périmètre de l'ensemble du ministère.

Au-delà des démarches d'animation et de valorisation, nous rendons compte de nos actions. A ce titre, la gouvernance du SPE est assez sophistiquée : j'exerce sur l'ensemble des directions et services un pilotage sur le plan d'action en lui-même, ses modifications et sa

mise en oeuvre. Un comité plus technique composé d'experts vient ensuite compléter le dispositif, en réunissant les agents responsables du déploiement des mesures. Une communauté de pratiques réunit enfin les correspondants SPE au sein des différentes administrations. Nous organisons par ailleurs des ateliers avec les agents sur des thématiques très pratiques comme le marquage de vélos, le plan carbone individuel ou des consultations participatives.

Il est enfin nécessaire que la démarche soit adaptative, en fonction des bonnes idées émises par les uns et les autres ou des échecs constatés. Nous apprenons en marchant.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. Je vous remercie pour cette présentation. Un peu plus tôt ce matin, nous avons reçu Madame Debail, responsable de la commande publique de l'Assemblée nationale. Elle nous indiquait qu'une des principales difficultés rencontrées était liée à la vérification pratique du bon respect des exigences environnementales par les différents acteurs. Comment procédez-vous à ce contrôle ?

M. Vincent Moreau. Il s'agit là d'un levier essentiel, identifié depuis longtemps par la direction des achats de l'État, à travers l'objectif de 25 % de clauses environnementales dans les marchés publics. L'enjeu consiste donc à faire en sorte que ces clauses ne soient effectivement pas du *green washing*, ce qui dépend totalement du service prescripteur et, partant, de la précision de la clause choisie. Par exemple, dans le cadre d'un marché de nettoyage, les techniciens savent précisément quels types de produits sont adaptés. Ensuite, dans le suivi, il faut opérer des contrôles.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. Certains contrôles sont néanmoins plus compliqués à effectuer. Comment abordez-vous cette partie plus complexe ?

M. Vincent Moreau. Je prends note de votre question, à laquelle je ne peux pas répondre en détail.

M. le président Jean-Marc Zulesi. Ces sujets soulignent la nécessité de publier très rapidement le guide d'analyse du coût global issu de la loi climat et résilience, pour tenir compte de l'ensemble du cycle de vie d'un projet.

M. Guillaume Leforestier. Honnêtement, au-delà de la présentation avantageuse que j'ai pu faire, les actions ne sont pas toujours aisées à mettre en oeuvre. Je pense notamment aux sujets d'électromobilité dans les services déconcentrés où les agents doivent parcourir plusieurs dizaines de kilomètres pour inspecter une installation sans être certains de pouvoir trouver une borne de recharge leur permettant de rentrer chez eux une fois leur mission effectuée. Dans ces domaines, nous sommes tributaires de la disponibilité d'une offre et de son déploiement. Nous n'avancions donc pas à la même vitesse sur tous les segments.

M. Vincent Moreau. La temporalité peut également être plus ou moins longue selon les échéances contractuelles. C'est souvent à l'occasion des renouvellements de marché que nous pouvons franchir des étapes. J'en veux pour preuve le marché de la restauration collective, renouvelé l'été dernier et désormais établi à un très haut niveau de qualité répondant aux exigences de la loi climat et résilience. Mais il faut également avoir conscience que le coût est assez significatif.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. C'est-à-dire ?

M. Guillaume Leforestier. Je peux vous parler de mon expérience personnelle. Avant la participation employeur, un plat, une compote et un fruit me coûtent plus de dix euros.

M. Vincent Moreau. Auparavant, le coût était inférieur d'environ un euro et demi. Les mesures sont légitimes mais des coûts supplémentaires y sont associés. Cependant, d'autres peuvent générer des économies à long terme, comme les investissements en matière de sobriété énergétique.

Au-delà, le changement culturel n'est pas aussi évident qu'imaginé. Les objectifs de la politique des achats de l'État comportent des objectifs de prix et des objectifs plus qualitatifs, qui sont parfois difficilement conciliables. A titre d'exemple, si l'on veut améliorer la qualité environnementale des produits d'entretien, il faudra bien payer plus cher.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. Quand avez-vous renouvelé votre marché de la restauration ?

M. Vincent Moreau. En juillet dernier, de mémoire.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. De combien de restaurants disposez-vous ?

M. Guillaume Leforestier. Nous avons deux restaurants à La Défense et un autre, plus petit, à l'Hôtel de Roquelaure.

M. le président Jean-Marc Zulesi. Avez-vous également des cafétérias ?

M. Vincent Moreau. Les cafétérias sont associées au marché de la restauration, avec un seul et même prestataire, Eurest.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. A l'Assemblée nationale, le problème est lié à notre modèle de travail, qui n'est pas assez sécurisant pour un prestataire.

M. Vincent Moreau. Pour une entreprise, le problème est lié aux modalités de prévision pour mobiliser leur personnel. Dans le cas de l'Assemblée, la pertinence d'une externalisation n'est pas forcément évidente.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. Nous fonctionnons en régie pour les restaurants parlementaires et la buvette. Seules les cafeterias sont gérées par des prestataires extérieurs, en concession. En revanche, nous sommes intéressés par votre cahier des charges, pour voir comment vous avez introduit des produits bio et des circuits courts.

Qu'en est-il, par ailleurs, de vos démarches concernant les messages électroniques ?

M. Guillaume Leforestier. Lorsque nous aurons procédé à l'analyse de notre expérimentation, nous pourrions partager nos résultats. A ce stade, nous effectuons un bilan des flux et des quantités, l'objectif consistant à instaurer des pratiques mettant l'accent sur la modération.

M. Vincent Moreau. Le ministère est pionnier en matière de numérique écologique : nous sommes les premiers à avoir intégré ce sujet, qui est au cœur du SPE. Nous pourrions vous transmettre les éléments de notre feuille de route, qui agit sur les leviers d'usage, le poids de nos serveurs, mais également les règles de renouvellement des équipements en

faisant notamment appel à des matériels reconditionnés. A titre d'exemple, compte tenu du poids croissant du télétravail, nous pouvons encore supprimer un quart voire un tiers du nombre d'imprimantes multifonctions.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. Dans le cas de l'Assemblée nationale, il nous faut parfois agir au cas par cas, dans la mesure où chaque député peut avoir une sensibilité spécifique dans le domaine numérique.

M. Vincent Moreau. L'équilibre n'est pas aisé à trouver, compte tenu de l'empreinte du numérique. Une impression est parfois préférable à l'interrogation d'un serveur situé très loin et extrêmement consommateur d'énergie.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. Avez-vous recours à des conseillers extérieurs sur telle ou telle problématique numérique ?

M. Guillaume Leforestier. Nous avons la chance d'avoir sous tutelle un certain nombre d'opérateurs comme l'ADEME, que nous pouvons privilégier.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. Dans le domaine du numérique, faites-vous appel à une expertise interne ?

M. Vincent Moreau. Oui. En administration centrale, nous disposons de suffisamment de compétences dans ces domaines. Au-delà, nous faisons appel aux opérateurs, dont l'ADEME.

M. Guillaume Leforestier. A la faveur du plan de sobriété, notre champ de réflexion vise à réaliser des économies sur certains aspects métiers, au-delà du raisonnement sur le périmètre des fonctions tertiaires ou des fonctions supports. Ces réflexions portent par exemple sur l'optimisation ou l'extinction de l'éclairage du réseau routier national à certains endroits.

Mme Marie Guévenoux, rapporteure. De notre côté, nous menons également de telles actions. La température actuelle des locaux, établie à dix-neuf degrés, suscite par exemple de nombreuses réactions.

M. Vincent Moreau. Au-delà des mesures, la connaissance du plan ; l'identification et le contrôle de mesures précises ; la constance des efforts sont essentielles dans la durée.

M. le président Jean-Marc Zulesi. Je vous remercie pour vos interventions. Les actions que vous avez engagées sont extrêmement inspirantes.

*

* *

L'audition s'achève à neuf heures quarante.

Membres présents ou excusés

Groupe de travail sur le développement durable

Présents. - M. Aymeric Caron, Mme Marie Guévenoux, Mme Alexandra Masson, M. Jean-Marc Zulesi

Excusés. - Mme Lisa Belluco, Mme Yaël Braun-Pivet, Mme Christelle Petex-Levet