

Capgemini  invent

La transformation publique **sera durable** ou **ne sera pas**

Nos idées





INTRODUCTION

Un momentum pour la transformation publique durable

Le Forum politique de Haut-Niveau des Nations Unies pour le suivi des Objectifs de Développement Durable (ODD) qui s'est tenu en juillet 2020 a été l'occasion de lancer la « décennie de l'action » et d'appeler la communauté internationale à conserver toute son attention sur la réalisation de l'Agenda 2030 au moment de lutter contre le Covid-19 et d'engager la relance économique.¹

Déjà, en avril 2020, le Haut Conseil pour le Climat, après s'être auto-saisi, avait remis un rapport dans lequel il estimait « impératif » que la réponse du gouvernement français à la crise sanitaire soutienne des transformations structurelles pour accélérer la transition bas-carbone.²

Ainsi, la crise actuelle, loin de nous paralyser, doit au contraire être perçue comme une chance de refondre nos paradigmes, dans une logique de transformation durable des sociétés. Qui de mieux pour « tirer » cette dynamique que les services publics dans une logique de responsabilité si ce n'est d'exemplarité ? Cette réflexion implique notamment d'appréhender la modernisation des services publics de manière plus agile, davantage résiliente, en exploitant tout le potentiel des ODD à cet égard.

Pour réussir cette transition et transformer l'actuel contexte en réelle opportunité, deux écueils doivent être contournés.

Premièrement, il importe de se prémunir de **L'AMNÉSIE** qui consisterait à se focaliser sur la réponse à la crise immédiate en négligeant l'ensemble des crises qui traversent la sphère publique depuis bien avant l'irruption du Covid-19:

- **La crise de confiance** dont le paroxysme a été connu lors des manifestations des gilets jaunes et qui appelle à davantage de transparence, d'inclusion et de proximité des services publics,
- **La crise écologique** qui rend nécessaire l'écoresponsabilité des acteurs publics en les dotant des moyens correspondants,
- **La crise de sens** des administrations générée par les injonctions paradoxales dans lesquelles navigue le secteur public depuis plusieurs années, entre impératifs d'optimisation, attractivité des métiers et nécessaire qualité de service.

Le second écueil serait celui de **LA MYOPIE** qui se manifesterait par un empressement à apporter des réponses d'urgence et non pérennes pour stabiliser la situation.

Véritable « lieu commun » des stratégies transversales de ces dernières années,³ notion possiblement galvaudée dans votre esprit, le développement durable nous apparaît pourtant être le principal levier à activer pour répondre aux écueils cités et transformer avec succès les pouvoirs publics.

Cette publication a pour objectif – certes ambitieux mais tout à fait réaliste - de vous en convaincre en partageant les approches et méthodes concrètes qui sont aujourd'hui à portée de main des acteurs publics, pour amorcer avec succès leur virage vers le monde d'après.

¹ https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26298HLPF_2020_impact_COVID19.pdf

² Haut Conseil pour le Climat, 21 avril 2020, Climat, Santé : mieux prévenir, mieux guérir. Accélérer la transition juste pour renforcer notre résilience aux risques sanitaires et climatiques : <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/274150.pdf>

³ La France a déjà connu trois stratégies nationales pour le développement durable consécutives, dont la dernière s'étendait de 2015 à 2020 : <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/strategie-nationale-transition-ecologique-vers-developpement-durable-2015-2020>

La transformation durable, le paradigme le plus percutant pour concilier la diversité des objectifs d'intérêt général portés par l'action publique

Issue du rapport Brundland de 1987 en préparation du Sommet de la Terre de Rio de 1992, la notion de « développement durable » vise à atteindre conjointement l'efficacité économique, l'équité sociale et la soutenabilité environnementale.

Depuis 30 ans, elle est devenue une ambition répandue et largement partagée, dont le point culminant a été l'adoption en septembre 2015 par l'ONU de l'Agenda 2030. Avec ses 17 objectifs de développement durable (ODD) et leurs 169 cibles, cet Agenda est depuis 5 ans le cadre de référence universel partagé par l'ensemble des acteurs impliqués sur le sujet.

La France s'est pleinement saisie de ce cadre en retenant 98 indicateurs spécifiques suivis par l'INSEE et présentés chaque année à l'ONU.¹

Les ODD couvrent l'ensemble des politiques publiques et portent une exigence directe pour les institutions publiques². C'est pour cette raison que l'Etat et ses administrations sont les premiers concernés par leur concrétisation pour les 10 prochaines années.

Revenir à la définition première du développement durable permet de prendre conscience de la puissance de cette notion pour repenser et améliorer les services publics: *« Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »*³.

Garantir cet impératif suppose de conduire des transformations publiques qui visent conjointement la soutenabilité économique, budgétaire, sociale et environnementale.

¹ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2654964>

² L'ODD 16 aspire ainsi à la paix, à la justice et à des institutions efficaces.

³ Rapport Brundland, Commission mondiale de l'économie et de l'environnement des Nations Unies, 1987.



En 2019 et 2020, France Stratégie a conduit un cycle de séminaires sur les « Soutenabilités » avec pour objectif de « réfléchir aux manières d’élaborer et de mettre en œuvre des politiques publiques qui soient à la hauteur des exigences extrêmement fortes de lutte contre le changement climatique, de combat contre les inégalités sociales ou territoriales, de renouvellement de l’implication et de l’impact des citoyens dans l’élaboration des politiques publiques »⁴.

Jusqu’à présent la transformation publique est souvent associée à la notion de maîtrise des dépenses publiques. **En intégrant le développement durable comme la ligne directrice de sa conception à sa réalisation, et de son évaluation, la transformation publique aura la capacité de répondre simultanément et de façon intégrée à l’ensemble des défis qui se posent aujourd’hui aux services publics.**



⁴ France Stratégie, Covid 19 : pour un « après » soutenable, 7 questions pour préparer demain. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/covid-19-un-apres-soutenable-sept-questions-preparer-demain> <https://www.chefdentreprise.com/Thematique/marketing-vente-1027/Breves/Developpement-durable-bonne-reduire-couts-fonctionnement-PME-248954.html>

* Les 17 objectifs du développement durables adoptés par l’ONU en 2015

Face aux défis qui touchent l'action publique, la transformation durable est une opportunité concrète d'accélérer l'amélioration de l'efficacité des services publics

La transformation durable est vectrice de gains tangibles et consistants pour les services publics qui se lanceraient dans cette direction.

IDEE CLÉ 2

CONSOLIDATION DE VOTRE RÉPUTATION

auprès des usagers et des talents

RÉDUCTION DES COÛTS

liés à la consommation
énergétique et aux équipements

Amélioration de L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

RÉSILIENCE CONFORTÉE aux crises

Amélioration du BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL pour vos équipes

Offre de service PLUS EFFICACE ET INCLUSIVE

PILOTAGE PLUS EFFICACE ET LISIBLE des projets de transformation

La transformation durable contribue ainsi de manière transversale et profonde à l'amélioration de l'action publique dans son ensemble, sur 4 aspects très concrets:

- **Une maîtrise budgétaire accrue dans un contexte contraint**

Face aux exigences de maîtrise de la dépense publique, l'approche par le développement durable permet de mieux et/ou moins dépenser, en recherchant l'équilibre entre la performance budgétaire, sociale, sociétale, économique et environnementale.

- **Une organisation plus attractive qui retient ses talents**

Dans l'optique de la loi de transformation de la fonction publique et son objectif d'attractivité, l'affirmation d'objectifs de développement durable est un outil puissant de recrutement et d'engagement, notamment pour les nouvelles générations en quête de sens dans leur vie professionnelle ¹. Le développement d'une organisation de travail toujours plus collaborative et résiliente, maximisant le potentiel des outils digitaux, constitue également un levier puissant de bien-être au travail.

- **Une relation de confiance renforcée avec les citoyens**

L'objectif de restaurer la confiance entre citoyens et administrations, poursuivi notamment par la loi ESSOC de 2018, devient toujours plus pressant. L'approche par le développement durable dans toutes ses dimensions (environnement, éducation, santé, équilibre femmes/hommes, etc.) doit permettre de faire du comportement vertueux de l'administration un modèle à suivre pour le reste de la société, notamment en termes de digitalisation des services, et de restaurer un lien de confiance avec les français. Cette confiance repose non seulement sur davantage de transparence de l'administration mais aussi sur une plus grande prise en compte de la satisfaction des usagers et une participation effective des personnes dans les prises de décision.

- **Une sécurité juridique confortée**

Les mesures contraignantes en matière d'éco-responsabilité se multiplient, aux côtés de directives incitatives dans le domaine du développement durable. L'approche durable favorise la mise en conformité des organisations, ce dans toutes les dimensions de leur activité, en limitant les contentieux, dont le contentieux environnemental.

Jusqu'à
- 60%
sur la facture
énergétique en
s'engageant dans
une transformation
durable

Un collaborateur d'un
organisme engagé est plus
heureux, plus fidèle et plus
productif
(jusqu'à + 12%)¹

1 Selon l'université de Warwick en 2014



¹ https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/06/30/les-entreprises-bousculees-par-des-jeunes-en-quete-de-sens_5483418_3234.html

2020 est l'année charnière pour accélérer la transformation de l'action publique sur la base d'une culture renouvelée de performance publique durable



IDEEE
CLÉ 3

En juin 2020, une Convention citoyenne inédite en France a présenté ses 149 propositions pour le climat. Certains observateurs ont noté que celles-ci faisaient reposer la responsabilité de la transition écologique « davantage sur les obligations des citoyens que sur celles de l'Etat »¹.

Pourtant, **l'Etat français s'engage depuis de nombreuses années en faveur du développement durable et pour des services-publics exemplaires en la matière.**

Dans le cadre de la « Feuille de route pour l'Agenda 2030 » notamment, les administrations sont appelées à prendre pleinement leur part et sont directement concernées par un certain nombre d'engagements verts, sociaux et sociétaux, parmi lesquels :

- La prise en compte du développement durable dans l'établissement du budget de l'Etat
- La mobilisation du référentiel des ODD dans la conception des réformes et de leur valorisation
- L'intégration des ODD dans les contrats d'objectifs et de performance (COP) des établissements publics

Ainsi, la Feuille de route de la France pour l'Agenda 2030 pose les bases d'une nouvelle logique de performance durable.

¹ https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/07/03/les-propositions-de-la-convention-citoyenne-pour-le-climat-portent-davantage-sur-les-obligations-des-citoyens-que-sur-celles-de-l-etat_6045028_3232.html

En France, le tournant culturel en faveur d'une logique de performance durable a déjà connu ses premiers balbutiements avec l'adoption en avril 2015 de la Loi Sas qui instaure l'obligation pour le Gouvernement de présenter chaque année au Parlement un rapport sur 10 « nouveaux indicateurs de richesse » afin d'évaluer les orientations de politique publique à l'aune de leur impact sur les inégalités de revenus, l'empreinte carbone, la pauvreté, l'emploi, le décrochage scolaire, l'espérance de vie en bonne santé, la satisfaction dans la vie, la recherche, l'endettement et la préservation de la biodiversité.

En 2019, à l'occasion de la remise du rapport de l'Inspection générale des finances (IGF) et du Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) présentant une « proposition de méthode pour une budgétisation environnementale² », le Gouvernement a annoncé travailler à un premier « budget vert » pour l'année 2021.

A terme, cette première étape pourrait aboutir à l'intégration structurelle des objectifs de développement durable – et pas seulement des indicateurs verts - dans l'évaluation des politiques publiques à travers une refonte de la performance et de la comptabilité publiques³.

2005

La Charte de l'Environnement est adossée à la Constitution.

Art.6 :

«Les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable.»

2006

Le Club Développement Durable des établissements et des entreprises publics est créé et compte aujourd'hui plus de 90 entités membres

2007

Le Grenelle de l'environnement est initié , il se traduira notamment par Deux lois dites « Grenelle I » et « Grenelle II adoptées en 2009 et 2010



2015

- **La Loi** visant à la prise en compte des **nouveaux indicateurs de richesse dans la définition des politiques publiques est adoptée.**
- **Le plan interministériel « Administration exemplaire »** est lancé par le Gouvernement.
- **La France est un pays moteur de l'adoption des 17 Objectifs du Développement Durable (ODD)** par l'ONU.
- **La France préside la COP21** qui adopte **l'Accord de Paris.**

2016

La France fait partie des premiers pays à présenter leurs revues nationales de mise en œuvre des ODD lors du 1er Forum politique de haut niveau de l'ONU

2018

Le Comité de pilotage de haut niveau pour l'élaboration de la **Feuille de route de la France pour les ODD** est mis en place & le Conseil national de l'information statistique publie les **98 indicateurs de suivi français des ODD**

2019

- **La Feuille de route de la France pour les ODD est présentée à l'ONU** par la Ministre de la Transition écologique et solidaire: les 17 ODD sont traduits en **6 enjeux prioritaires**
- **Le Gouvernement annonce un budget vert pour 2021** suite au rapport IGF/CGEDD

2020

Le Conseil de défense écologique du 12 février lance le plan « **Services publics écoresponsables** » qui oblige **tous les ministères, établissements publics et opérateurs de l'Etat** à engager des actions concrètes

2030

Dix ans pour atteindre l'ambition portée par les ODD

² http://www.igf.finances.gouv.fr/files/live/sites/igf/files/contributed/IGF%20internet/2_RapportsPublics/2019/2019-M-015-03_Green%20Budgeting.pdf

³ Voir notamment le web-séminaire de France Stratégie du 19 juin 2020 : « Soutenabilités: Quelle comptabilité pour un « après » soutenable – ou comment mesurer ce qui compte vraiment » ? : <https://www.strategie.gouv.fr/debats/webconference-soutenabilites-comptabilite-un-apres-soutenable-mesurer-compte-vraiment>

La transformation durable a plusieurs champs d'application d'ores et déjà à la portée des services publics

Dans l'attente de ces évolutions nationales structurelles, **la transformation durable d'un organisme est déjà à portée de main**, et se traduit premièrement dans la capacité des équipes de direction à faire du développement durable la colonne vertébrale de leur stratégie en le plaçant au cœur de l'ensemble de leurs feuilles de route.

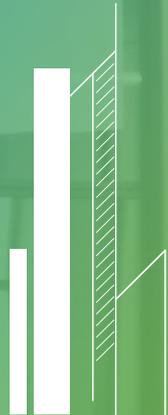
Cette faculté a pour double bénéfice immédiat de:

- Doter le *top management* d'une ligne directrice claire, durable et qui fait sens pour piloter différents projets de transformation dans un cadre cohérent,
- Consolider la réputation de l'organisation, en interne et vis-à-vis des citoyens, en alimentant une communication lisible et de conviction.

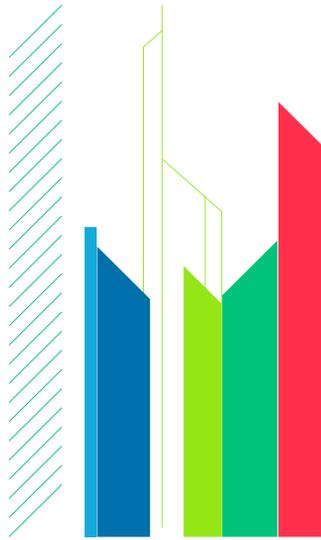
Pour que cette séquence stratégique impulse concrètement une transformation durable, il est important de :

- **Définir un terrain de jeu cohérent et manœuvrable** par l'équipe de direction. Il peut s'agir d'une transformation durable interne à l'organisation (sur les process, l'organisation, les outils et méthodes de travail...) et/ou dédiée aux services rendus aux usagers (offre de valeur, missions essentielles, canaux et process de communication, etc.),
- **Déterminer des objectifs atteignables au regard de la maturité durable** de l'organisation et dans une logique de co-construction à tous les niveaux. Cette étape est clé ; elle doit associer les agents et peut être élargie aux partenaires et usagers via des consultations digitales dynamiques.

En fonction du périmètre défini, il convient ensuite de concrétiser une véritable mutation du service public concerné en inscrivant pleinement son organisation, son fonctionnement et son action dans le paradigme du développement durable, avec pour principal effet de renforcer son efficacité, sa qualité et son impact sur la société.



IDEE
CLÉ 4



Cette approche peut impliquer pour le service public de:

- **Réfléchir à la portée de ses missions, dans une logique de « citizen centricity »** afin de se concentrer sur les mesures et dispositifs à plus fort impact et qui répondent effectivement aux attentes des citoyens ; il ne s'agit évidemment pas de déshabiller les services publics mais peut-être d'ôter les quelques couches qui les entravent aujourd'hui (parce qu'elles font doublon, sont anachroniques ou ne s'avèrent finalement pas efficaces) ou qui ne seraient pas en adéquation avec les orientations durables de l'organisation.
- **S'inscrire dans une démarche de performance durable** qui consiste en l'identification – et en la suppression - des tâches à faible valeur ajoutée et avec un impact négatif en termes de développement durable ; notre conviction à ce sujet est de ne surtout pas opposer performance et impact, recherche de leviers d'économie et développement durable.
- **Repenser ses modes de travail en capitalisant sur l'agilité, l'horizontalité et la confiance**, notamment en dotant l'organisation d'un espace numérique de travail fiable, ou encore en mettant en place de nouvelles modalités d'évaluation et de reconnaissance des talents.
- En phase avec la proposition de la convention citoyenne pour le climat, **« accompagner l'évolution du numérique pour réduire ses impacts environnementaux »**, en remplaçant les usages émetteurs grâce à la technologie, en optimisant l'existant pour des solutions plus responsables et une consommation sobre ou encore en concevant de nouvelles solutions au service du développement durable.



Les conditions de réussite d'une telle dynamique

Nous sommes convaincus qu'un savant mélange d'ingrédients peut prémunir un service public des risques d'une transformation durable non pérenne (injonctions politiques contradictoires, contrainte budgétaire, ou encore le déclin du portage de haut niveau en raison du *turn-over* des équipes de direction).

Premièrement, il est absolument nécessaire de **mener la démarche durable à partir des métiers**. Cette approche rend la mise en œuvre opérationnelle plus concrète et pérenne; elle permet en outre de répondre à l'enjeu d'échelle d'une transformation durable dont l'unité peut être représentée par la typologie de métiers.

En lien avec cette conviction, il est évidemment essentiel **d'engager une démarche de co-construction** avec les acteurs opérationnels, en ne laissant personne au bord du chemin. La co-construction permet en effet un embarquement plus fort des acteurs concourant au fonctionnement de l'organisation et garantit ainsi un meilleur taux de succès de l'alchimie à créer entre impératifs de modernisation, de performance, de sens, d'efficacité et de durabilité.

A terme, grâce à ces deux premiers ingrédients, la transformation durable s'avère ancrée dans les pratiques métier et appropriée par les agents ; elle devient alors plus résiliente aux aléas.

Notre expérience auprès de la Direction des Infrastructures de Transport, engagée depuis un an dans la redéfinition du modèle de gestion du réseau routier national avec le projet « **RRN 2020-2030** », avec un objectif ambitieux d'intégrer les ODD dans sa stratégie, nous a permis de témoigner directement du succès de l'approche métier et de l'enthousiasme que cette nouvelle orientation suscitait auprès des agents sollicités pour mener les réflexions.

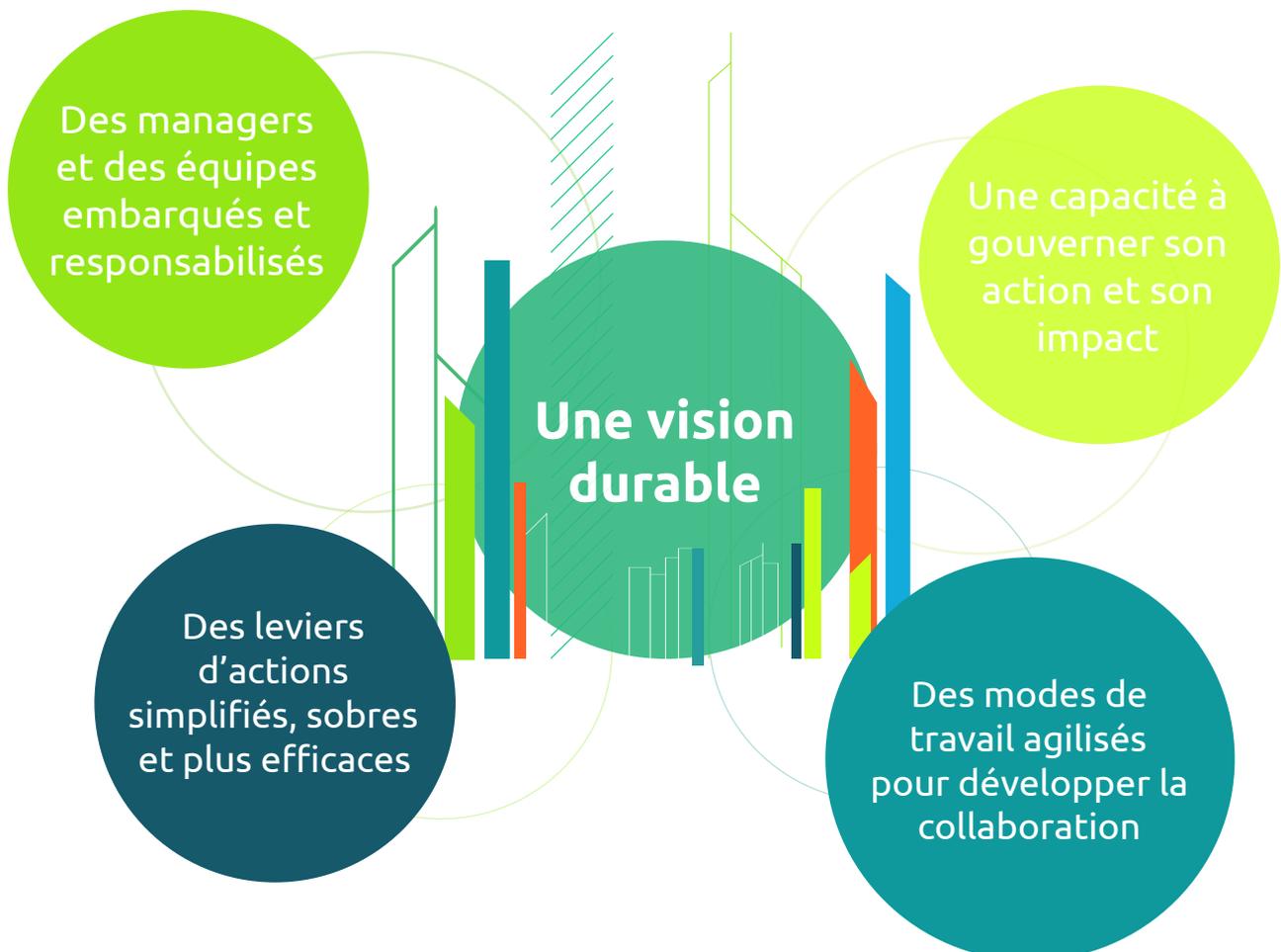
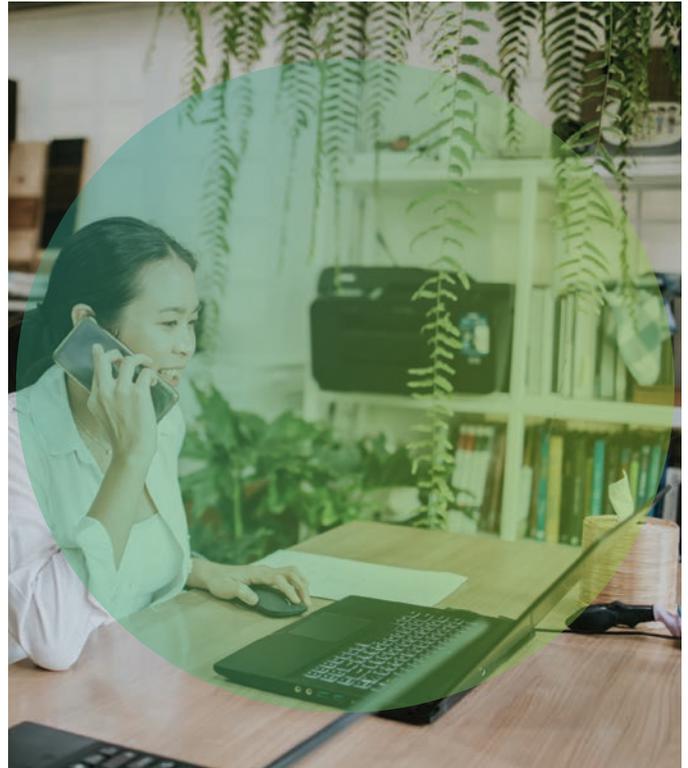
C'est dans ce même esprit que nous préconisons d'apporter une attention particulière aux managers, pivots de la démarche qui doit être construite et orientée autour d'eux. Elle doit à la fois les informer, les écouter, et les équiper pour mieux conduire la transformation durable.



IDEE
CLÉ 5

Pour consolider un peu plus ce chantier et sécuriser ses résultats, différents leviers peuvent être parallèlement activés :

- **Un portage de haut niveau, le sponsorship** de la démarche s'avérant clé pour impulser la transformation de l'organisme dans les meilleures conditions possibles,
- **Un pilotage efficace**, adossés à des indicateurs durables pour piloter l'ensemble de vos projets, des techniques de data-visualisation pour faciliter le partage d'information et la prise de décision, ainsi qu'un dispositif agile pour anticiper les risques et agir avec réactivité,
- **Une attention portée à la redevabilité**, en valorisant d'une part les réussites du service public engagé dans une transformation durable (des articulations sont à créer à ce sujet avec les mécanismes existants, comme le référentiel Marianne) et en articulant la communication externe de l'organisation autour des préoccupations des citoyens en matière de développement durable.





CONCLUSION

La transformation durable de l'action publique doit désormais être pensée et mise en œuvre dans tout projet de transformation publique. Il ne s'agit pas d'une dimension spécifique d'une transformation ou d'un chantier dédié mais bien d'une façon structurante d'appréhender une démarche dans sa globalité. Elle est vertueuse en ce sens qu'elle est attendue par les citoyens et les agents dans le contexte actuel, et vectrice de gains tangibles et consistants pour les administrations. Nous sommes convaincus que le contexte de cette seconde partie de mandature est une occasion unique pour engager cette transformation durable des services publics en associant étroitement les agents et en leur permettant ainsi de renforcer le sens de leurs missions au quotidien. Nous disposons de nombreux atouts chez Capgemini Invent pour vous accompagner dans ces nouveaux défis.

Capgemini Invent, un groupe leader en transformation du secteur public



Augustin Bordes
Vice-président en charge
de la transformation
publique



Maëlle Bouvier
Manager Citizen Services,
transformation durable



Arnaud Giordana
Senior Consultant Citizen
Services, transformation
durable

Notre offre de valeur en matière de transformation durable

« La transformation publique sera durable ou ne sera pas »

Vous doter d'une
stratégie durable

Améliorer
durablement votre
performance

Embarquer vos
agents dans la
transformation

Vous permettre de
piloter efficacement
votre transformation

Pérenniser votre espace
de travail digital eco-
responsable

Réduire l'empreinte
environnementale de
votre IT

Notre expertise

[En matière de transformation des services publics](#)

InventForSociety a pour objectif de valoriser l'impact social dans le cadre de nos actions quotidiennes avec nos clients, pour en savoir plus : <https://www.capgemini.com/fr-fr/service/invent/invent-for-society/>

SANTÉ et SOINS
SOCIAUX



ENVIRONNEMENT



LA CONFIANCE
DANS UN
MONDE
INTELLIGENT



Pour en savoir plus : Nos publications « Les mots d'après »

[Sobriété](#)

[Prévention](#)

[Résilience](#)