

Conclusion

Eclairer les choix, évaluer leurs conséquences

Il y a lieu de se réjouir de la montée en puissance des préoccupations sociétales et environnementales à laquelle nous sommes en train d'assister, notamment au sein des entreprises.

Mais cette montée en puissance soulève de multiples défis... En particulier, comment faire pour que les sujets environnementaux et sociétaux, malgré leur complexité intrinsèque et les passions qu'ils suscitent, soient traités avec le maximum de pertinence ?

Cette question se trouve bien entendu posée au sein des entreprises. Mais elle l'est également au sein de l'État, qui a une responsabilité en la matière (une responsabilité directe lorsqu'il s'agit de lui-même ou d'entreprises publiques, et indirecte lorsqu'il s'agit d'entreprises privées).

Nous essayerons d'apporter ici quelques éléments de réponse qui mettent en avant ce que peuvent apporter la recherche, des expertises pointues et multidisciplinaires, des processus de gouvernance complets et cohérents au sein des entreprises, la mutualisation des expériences, la formation, l'information et le débat.

par Charles COPPOLANI* et Pascal FAURE**

* Chef du Service du Contrôle général économique et financier (CGÉFi) - Ministères chargés de l'Economie et du Budget.

** Vice-président du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET) - Ministère chargé de l'Economie.

Le rouge prime l'expert...
(le président Mao)



**... mais on n'a jamais
réparé un robinet
en lui jetant
un regard impérieux.**
(le philosophe Alain)



Photos : D. R.

Il faut veiller à la qualité du dialogue entre décideurs et experts.

CHARLES COPPOLANI ET PASCAL FAURE

LE COUPLE FORMÉ PAR LE DÉCIDEUR ET L'EXPERT, ET UNE PREMIÈRE DOUBLE CONVICTION

Le présent article repose tout d'abord sur une double conviction :

- Dans la vie des organisations, il y a une place pour des décisions qui reposent sur des paris permettant de surmonter le caractère incomplet de l'information, sur des considérations d'opportunité, sur l'appréciation de facteurs d'acceptabilité sociale et politique... Ces décisions comportent une part subjective ou intuitive. Elles sont irréductibles à des processus qui reposeraient sur l'intervention de « machines à calculer », sur la seule « rationalité raisonnée »...
- Il reste qu'*ex-ante* les décisions gagnent à être autant qu'il est possible éclairées par une analyse rationnelle ; par ailleurs, *ex-post*, une évaluation de leurs conséquences est primordiale pour assurer la nécessaire rétroaction et adapter les décisions.

LE COUPLE FORMÉ PAR LE CITOYEN ET L'EXPERT, ET UNE DEUXIÈME DOUBLE CONVICTION

Toutefois, dans les sociétés occidentales d'aujourd'hui, on ne saurait prétendre restreindre l'échange au

seul couple formé par le décideur et l'expert. Le citoyen est en effet largement incontournable.

L'implication du citoyen constitue une espèce de « *licence to operate* » et donne de la force aux orientations prises (ou, si nous voulons éviter les termes anglais, nous dirons qu'à défaut d'une unanimité impossible, un certain consensus facilite la conduite d'une action d'envergure). L'implication du citoyen constitue également une condition de la satisfaction de celui-ci (nous pourrions dire, une condition de son bonheur...) (1).

Cette implication s'accompagne toutefois de difficultés. La première de celles-ci est sans doute le fait que la notion de citoyen se décline, en réalité, sous de multiples formes : il y a le citoyen *stricto sensu*, élément du corps civique et politique ; il y a aussi le salarié de l'entreprise, le militant de l'association, le consommateur de services (marchands ou collectifs), l'épargnant... Il en résulte des attentes multiples et potentiellement contradictoires (y compris chez une même personne...) et la difficulté d'avoir une vision synthétique et cohérente. Un deuxième facteur de difficultés est constitué par une tendance à la myopie qui

(1) Dans la « pyramide des besoins » de Maslow, on connaît l'importance que peut revêtir, dès lors que certains besoins basiques sont satisfaits, le désir d'implication et de participation (même modeste) à l'amélioration du monde.



Il faut veiller à la qualité du dialogue entre experts et citoyens.

rend difficile la perception de ce qui est éloigné, dans le calendrier ou dans l'espace. Et à cela s'ajoute, bien entendu, la complexité intrinsèque des problèmes.

Ici aussi, face à ces constats, nous mettrons en avant une double conviction :

- Il faut reconnaître la réalité et la légitimité des attentes du citoyen.
- L'expert peut et doit jouer un rôle utile, notamment en élargissant le champ de vision, en éclairant les contradictions et en proposant des synthèses.

UNE ATTENTE PARTICULIÈRE SE MANIFESTE VIS-À-VIS DE L'ÉTAT

Les deux doubles convictions que nous avons exprimées valent pour toute organisation. Elles valent donc notamment pour les entreprises et pour l'État, lorsque celui-ci assume ses missions en matière d'administration générale, de défense, d'enseignement...

Mais, de plus, l'État a un rôle spécifique vis-à-vis de la société et notamment des entreprises, lorsqu'il mobilise ses moyens pour prescrire ou interdire, ou, plus subtilement, pour encourager ou décourager... Il doit être le porteur du très long terme, puisqu'en tant

qu'incarnation de la nation, il a vocation à survivre aux individus et à leurs projets. Et finalement, il constitue l'ultime recours face aux complexités et aux contradictions en tant que garant de l'intérêt général (ce qui le fonde en légitimité) et en tant que détenteur de la force (qui est censée permettre, si cela s'avère nécessaire, d'imposer l'intérêt général...).

En ce sens, le réchauffement climatique, la téléphonie mobile et ses ondes, les OGM, le recours aux diverses formes d'énergie, le transport de l'électricité, les nanotechnologies, la lutte contre la grippe aviaire, le poids de la dette transmise aux générations futures... constituent des enjeux économiques, des enjeux sociaux ou environnementaux... et aussi des « affaires d'État », dans la mesure où des arbitrages éclairés et éclairants sont attendus de ce dernier (2).

(2) Cette mise en avant de l'État n'exclut pas les rôles de ses démembrés (comme telle ou telle académie, autorité ou agence), des collectivités territoriales ou des instances de l'Union européenne. En fait, il y a même une « ingénierie institutionnelle » qui peut prendre en compte la diversité des acteurs et doit permettre d'organiser au mieux, pour ce qui est du discours et de l'action des Pouvoirs publics, la sincérité, la rapidité, l'exactitude, la précision, la pertinence et la crédibilité.

LES CORPS D'INSPECTION ET DE CONTRÔLE ONT UN RÔLE À JOUER

Face au besoin d'éclairer et face, en particulier, à la double exigence d'évaluer *ex-ante* et *ex-post*, les corps d'inspection et de contrôle jouent un rôle notable (3).

Ce rôle se concrétise sur plusieurs plans :

- la préparation de l'avenir à moyen et long terme (nous sommes ici dans le champ des rapports aux ministres visant à préparer et fonder les grandes orientations publiques) ;
- l'intervention rapide, où les délais tendus ne doivent pas faire obstacle à la pertinence (nous sommes ici dans le champ de l'inspection, de l'audit, du conseil, du rapport visant à traiter une difficulté ponctuelle...) ;
- l'accompagnement, au jour le jour, de l'action publique (il s'agit ici du rôle quotidien qui est assumé au titre du contrôle économique et financier des organismes publics, de l'exercice des fonctions d'administrateur, etc.) ;
- l'échange avec les « parties prenantes » à un problème donné ou, plus généralement, avec ceux que nous avons appelés les citoyens (lorsque les rapports destinés aux décideurs sont rendus publics, il y a là un exemple à la fois traditionnel et modeste de contribution à cet échange).

Assumer ce rôle suppose des compétences, de la rigueur, du courage, le talent pour démêler ce qui est complexe et exprimer l'essentiel, la capacité à comprendre les logiques des acteurs, un attachement résolu à l'intérêt général... Ces traits ne messient à personne ; chez les membres des corps d'inspection et de contrôle, ils peuvent être les fondements d'une sorte de magistrature technique, économique et financière. Ce rôle des corps d'inspection et de contrôle est sans doute particulièrement notable en matière d'enjeux sociétaux et environnementaux, ainsi que d'enjeux économiques : nous allons voir qu'en effet, ces différents enjeux présentent entre eux des articulations complexes.

(3) Le rôle potentiel de ces corps peut être illustré par leurs textes fondateurs. Ainsi, le Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (le CGIET) a notamment pour objet de « *procéder à l'évaluation des politiques publiques menées dans les secteurs [...relevant de sa compétence] et à l'évaluation des actions des organismes qui mettent en œuvre ces politiques* » et peut « *prendre l'initiative de présenter aux ministres intéressés toutes propositions et recommandations* » (cf. le décret n°2009-64 du 16 janvier 2009). Quant aux membres du Contrôle général économique et financier (le CGÉFi), ils assument le rôle que leur confient de multiples textes en vue de l'évaluation des performances et des risques des organismes qu'ils contrôlent et, de façon plus générale, ils sont attentifs à leur mission « *de contrôle et d'inspection dans le domaine économique et financier, d'audit, d'évaluation, d'étude et de conseil en vue de l'amélioration de la gestion publique [...]* » (cf. notamment les décrets n°55-733 du 26 mai 1955 et n°2005-436 du 9 mai 2005).

LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX S'ARTICULENT SOUVENT AVEC D'IMPORTANTES ENJEUX ÉCONOMIQUES

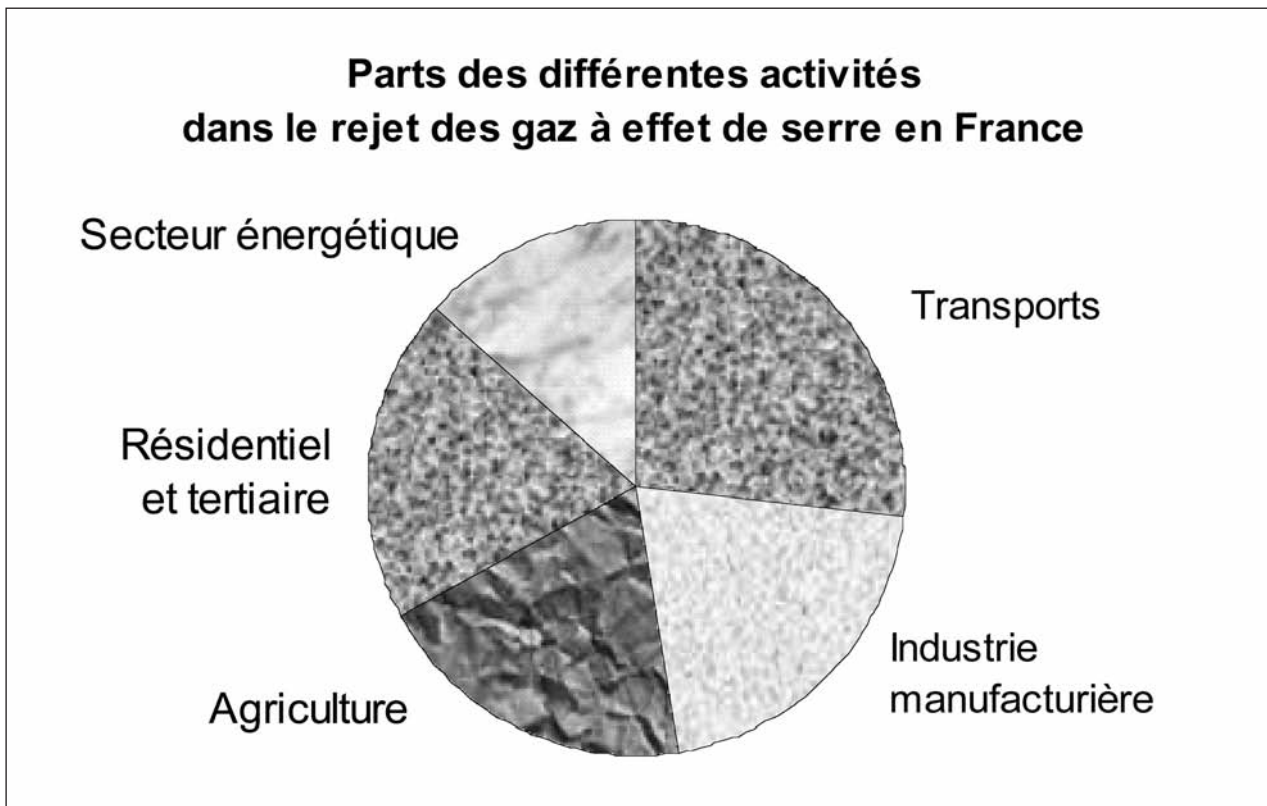
L'articulation des enjeux environnementaux avec les enjeux économiques peut être illustrée par la lutte contre l'effet de serre. Rappelons, tout d'abord, la loi du 3 août 2009 visant la mise en œuvre du premier « Grenelle de l'Environnement » : « [...] *Est confirmé l'engagement pris par la France de diviser par quatre ses émissions de gaz à effet de serre entre 1990 et 2050 en réduisant de 3 % par an, en moyenne, les rejets de gaz à effet de serre dans l'atmosphère, afin de ramener à cette échéance ses émissions annuelles de gaz à effet de serre à un niveau inférieur à 140 millions de tonnes équivalent de dioxyde de carbone* »(4).

On peut d'emblée percevoir l'ambition de l'effort : dans l'hypothèse (qu'il s'agit, bien entendu, de démentir...) suivant laquelle les diverses activités humaines ne verraient pas diminuer leurs émissions unitaires, le niveau de rejet visé pour 2050 correspondrait, pour chaque Français, à la possibilité de chauffer au fioul un appartement de 30 m², ou de parcourir 11 000 km en voiture, ou d'effectuer un aller-retour Paris-New York en avion, ou encore de manger 300 g de bœuf par jour..., tous ces choix étant exclusifs l'un de l'autre, puisque chacun suffirait, à lui seul, à épuiser le volume de rejets autorisé ! (cf. notamment les données de [1]).

L'OPTIMISATION DE L'EFFORT PEUT PASSER PAR LE RECOURS À DES OUTILS SOPHISTIQUÉS

Dans ce contexte, des solutions originales permettent parfois d'optimiser l'effort. En vue de l'efficacité, le dispositif des « droits d'émission » des gaz à effet de serre combine ainsi une volonté politique en faveur de l'environnement et le recours à certains mécanismes de marché. La France s'est engagée, dans le cadre du Protocole de Kyoto, à ne pas augmenter le volume de ses émissions au-delà du niveau constaté en 1990 (il s'agit d'une étape dans le processus plus ambitieux évoqué plus haut). Elle est ainsi devenue détentrice de droits d'émission correspondant à 564 millions de tonnes d'équivalent CO₂ par an, pour les cinq années de la période 2008-2012. L'État doit s'assurer que le total des émissions ne dépassera pas l'ensemble de ces droits et qu'en cas de dépassement, il sera en mesure d'acquiescer les droits d'émission correspondants ; il peut aussi, éventuellement, mettre en vente une par-

(4) La loi n°2005-781 du 13 juillet 2005 fixant les orientations de la politique énergétique avait déjà indiqué : « *La lutte contre le changement climatique est une priorité de la politique énergétique qui vise à diminuer de 3 % par an en moyenne les émissions de gaz à effet de serre de la France* ».



Graphique 1 : Parts des différentes activités dans le rejet des gaz à effet de serre en France.

tie des droits non utilisés ou les conserver pour l'avenir. Il lui revient, enfin, d'allouer des droits aux installations industrielles relevant du Plan national d'attribution de quotas (662 millions de tonnes, sur l'ensemble des cinq années considérées).

LA DÉCISION SUPPOSE SOUVENT DES EXPERTISES POINTUES ET MULTIDISCIPLINAIRES... ET QUELQUES QUALITÉS MORALES.

Cette importante et délicate gestion par l'État de ses « actifs carbone » a fait l'objet, dès 2008, des analyses et propositions utiles, à la suite d'une demande que les ministres concernés avaient formulée conjointement auprès du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies, du Conseil général de l'environnement et du développement durable et de l'Inspection générale des Finances [2] (5). De fait, des quotas ont été attribués à quelque 1 100 sites industriels français, des quotas ont été réservés pour de nouveaux sites et un marché des quotas fonctionne ; prochainement, les quotas ne seront plus attribués gratuitement, mais vendus aux enchères.

(5) Ou, si nous respectons l'organisation et les dénominations de l'époque, auprès du Conseil général des Mines, du Conseil général des Ponts et Chaussées, de l'Inspection générale de l'Environnement et de l'Inspection générale des Finances.

Le recours aux compétences de divers corps d'inspection et de contrôle reflète le caractère multidimensionnel des problèmes : même si une instance a su capitaliser des expériences et sait travailler de façon collégiale, il serait parfois dangereux de penser que cette instance est capable de tout appréhender dans des délais courts !

Le recours à l'expertise peut être d'autant plus opportun qu'il est parfois nécessaire d'aller à l'encontre des idées reçues et d'appréhender la vraie complexité de la réalité. Cela suppose des compétences. Rappelons également l'importance de l'impartialité, de l'objectivité et de la rigueur.

Illustrons notre propos avec le développement des technologies de l'information et de la communication (les TIC). Il est inutile de souligner l'apport qu'elles représentent pour notre société ; en particulier, lorsqu'elles sont utilisées dans un esprit de développement éco-responsable, elles engendrent des gains largement supérieurs à leur coût, pour ce qui est de la consommation énergétique. Il convient toutefois de noter qu'elles ne constituent pas une panacée face aux problèmes du développement durable. La fabrication d'un micro-ordinateur engendre les mêmes rejets de CO₂ que le fait de parcourir 7 500 km en voiture [1]. De même, les grands « centres serveurs » sont très énergivores... ; ainsi, une consultation sur Internet ne relève pas d'une économie purement dématérialisée et sans rejets ! C'est dans ce contexte que le ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi a suscité, à

la fin de 2008, la création d'un groupe de travail du CGIET consacré au thème « *Développement éco-responsable et technologies de l'information et de la communication* ». Les recommandations que ce groupe de travail a remises visent à la fois le développement des TIC au service d'une activité efficiente et éco-responsable, et la diminution de leur empreinte environnementale [3].

LES QUESTIONS SOCIÉTALES SUSCITENT SOUVENT DES DIFFICULTÉS SPÉCIFIQUES ET APPELLENT UNE VISION LARGE

Les questions sociétales sont tout particulièrement marquées par la difficulté à concilier certains points de vue, à identifier les rapports de cause à effet les plus opérants, à mesurer l'efficacité de l'action...

Illustrons notre propos. Il y a certes un consensus pour que les Pouvoirs publics promeuvent la cohésion sociale et l'égalité des chances dans les quartiers prioritaires au titre de la politique de la ville. Le financement nécessaire est assuré notamment par l'Agence pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (l'Acscé) (6). Pour l'évaluation et le pilotage de l'action, il convient bien entendu d'écarter les *a priori* du type « *puisque les difficultés subsistent dans les banlieues, il est établi que les efforts sont inutiles* », ou « *puisque les difficultés subsistent dans les banlieues, c'est que l'on n'y met pas assez de crédits* »...

Mais au-delà de ces *a priori* simplistes, comment évaluer l'intérêt des actions ? Faute de schéma préétabli qui définirait de façon sûre les actions les plus pertinentes, il faut sans doute multiplier les expériences en reconnaissant un droit à l'erreur, puis essayer d'établir le bon lien de cause à effet entre tel et tel type d'actions menées et les résultats obtenus (sachant que des éléments de contexte peuvent avoir un effet considérable, positif ou négatif).

Mais cela suppose que la situation consécutive à l'action soit précisément connue. On se heurte alors à d'autres difficultés : les acteurs effectifs de l'action financée sont en général des associations, qui sont très diverses et qui ne sont pas en mesure de maîtriser tous les aspects de la mesure de leurs résultats (7).

(6) L'Acscé bénéficie pour ce faire d'environ 500 millions d'euros de crédits d'État par an.

(7) L'État se trouve d'ailleurs lui-même placé face à une contradiction : il développe une exigence de mesure de la performance des deniers publics, mais à l'inverse, pour simplifier les relations avec les usagers de l'Administration (ce qui était utile à de multiples égards), l'État a normalisé et considérablement allégé les justifications susceptibles d'être demandées à l'ensemble des associations qu'il subventionne (cf. la circulaire du Premier ministre en date du 24 décembre 2002). Par ailleurs, la notion même de subvention (par opposition à la notion de marché) suppose qu'il n'y ait pas pour les Pouvoirs publics de contrepartie directe au crédit versé, ce qui peut gêner la mesure des résultats de l'action subventionnée (cf. la circulaire du 3 août 2006 relative à l'application du Code des marchés publics).

Face à ce qui ressemble à la quadrature du cercle, le Contrôle général économique et financier (CGÉFi), dans son action quotidienne de contrôle et d'accompagnement des organismes publics, a pu concourir à la conception et à la mise en œuvre de certains progrès : citons notamment la « mise en programme » (les actions des associations peuvent alors s'insérer dans un programme comportant des types préétablis d'objectifs), le développement de « systèmes d'information » permettant le recueil et le traitement cohérent des données fournies par les associations, le contrôle et l'audit des données ainsi fournies (8)...

En sus de la dimension technique de ces mesures, la capacité de partager des méthodologies, la dimension relationnelle et la persévérance sont évidemment cruciales [4].

AU SEIN DES ORGANISMES, LES ORIENTATIONS SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES GAGNENT À RELEVER DE PROCESSUS DE GOUVERNANCE COMPLETS ET COHÉRENTS

La gouvernance des associations est évidemment simplifiée en raison même de leur nature et du caractère souvent limité des enjeux qu'elles traitent.

Il n'en reste pas moins que la gouvernance des organismes mérite une grande attention dès lors que les enjeux sont lourds. L'utilité de processus de gouvernance complets et cohérents est une leçon que les Contrôleurs généraux peuvent dégager de l'expérience qu'ils ont acquise en assurant le contrôle économique et financier de l'État (que ce contrôle soit exercé auprès d'entreprises comme EDF, d'établissements publics comme l'INPI ou d'associations comme l'Afnor...). De façon générale, si une orientation stratégique semble opportune, elle gagne à faire l'objet d'un bon « chaînage » entre les divers processus de la gouvernance :

- pour chaque organisme public, cette orientation pourra être prise en compte parmi les objectifs et indicateurs définis par un contrat avec l'État ou par une lettre de mission adressée aux dirigeants de l'organisme. Lorsque l'organisme est un « opérateur de l'État », l'orientation considérée pourra s'articuler avec les objectifs et indicateurs prévus par la Loi de finances ;
- pour les organismes publics et privés, un débat de qualité au sein de leur conseil d'administration fait bien entendu partie d'une bonne gouvernance ;
- la fixation d'une orientation se révélera d'autant plus efficace que la rémunération des dirigeants sera cou-

8) Signalons que, sur la question de l'évaluation de l'action des associations subventionnées, le Contrôle général économique et financier a prolongé son action par diverses propositions, le champ de la réflexion pouvant parfois être inattendu : il touche notamment la transposition de textes communautaires, comme la Directive « Services » 2006/123/CE (avec, en particulier, la question du mandat que les Pouvoirs publics peuvent donner pour la mise en œuvre de certains services d'intérêt général).

plée avec les objectifs et indicateurs traduisant cette orientation ;

- l'efficacité sera encore accrue si l'organisme élargit ce dispositif à la fixation des rémunérations de ses cadres, voire s'il peut intégrer les objectifs considérés au sein d'un accord d'intéressement (qui traduira l'adhésion des personnels et la renforcera).

Au total, on voit bien la force que les orientations sociétales et environnementales peuvent prendre si, en sus de leur pertinence intrinsèque, il y a cohérence des démarches et implication de toutes les parties.

LA DIFFUSION DES EXPÉRIENCES ET LA RÉFLEXION COLLECTIVE PEUVENT APPORTER BEAUCOUP

Il reste qu'une action au coup par coup, organisme par organisme, ne saurait suffire : il convient de mutualiser les expériences. Il en va ainsi pour les entreprises (qui, du coup, se réunissent et échangent, comme le montrent divers témoignages publiés dans ce numéro de *Réalités Industrielles*).

Il en est de même au sein de l'État. C'est pourquoi le CGÉFi a fédéré en 2009 ses missions de contrôle au sein de secteurs plus vastes. Citons un exemple de réflexion menée dans ce cadre... : on connaît la circulaire du Premier ministre en date de décembre 2008 intitulée *Exemplarité de l'État au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics* ; les Missions relevant du Secteur « Territoires et développement durable » ont entrepris en 2010 d'évaluer l'impact budgétaire de cette circulaire sur certains des organismes publics qu'elles contrôlent et de mettre ce coût en rapport avec les résultats obtenus.

Le décloisonnement doit aller au-delà des secteurs : au sein du CGÉFi, les sections permettent de faire converger les expériences que les contrôleurs généraux développent dans leurs multiples « métiers » (le contrôle économique et financier, le contrôle financier, l'audit et l'inspection, le conseil...). C'est, par exemple, dans ce cadre qu'en 2009, le Contrôle général a formalisé ses réflexions sur la définition et la mesure de la performance dans la sphère publique (cette performance incluant, bien entendu, les aspects sociétaux et environnementaux...) [5]. La même démarche de collégialité et de partage est également développée par les sections du CGIET (avec ses sections « *Technologies et société* », « *Sécurité et risques* », etc.).

DES ACTIONS SONT NÉCESSAIRES EN MATIÈRE DE RECHERCHE

Mais la mutualisation et la formalisation des expériences ne sont pas tout... La nécessité d'actions de

recherche est évidente pour mieux cerner les multiples aspects des problèmes environnementaux et sociétaux : on sait, par exemple, que tout n'est pas connu en ce qui concerne les « pluies acides », le trou dans la couche d'ozone, le réchauffement climatique, ... Une meilleure compréhension des phénomènes pourra progressivement permettre de meilleures décisions.

Soulignons que la science économique est elle aussi interpellée. Par exemple, lorsque les Pouvoirs publics ont été amenés, ces dernières années, à estimer le coût supporté par La Poste au titre du « service universel » ou de l'aménagement du territoire, la première question qui s'est posée n'était pas celle du calcul effectif, mais se trouvait en amont : il s'agissait de la question des concepts et des méthodes susceptibles d'être imaginés pour arriver à un résultat qui fasse sens et suscite un bon niveau d'adhésion (cf., par exemple, [6]).

De façon générale, la « monétarisation », telle qu'elle a été évoquée dans l'article d'introduction du présent numéro de *Réalités Industrielles* [7], constitue une voie qui s'impose pour introduire plus de rationalité dans les choix, mais qui se heurte, parfois, à d'importantes difficultés...

Prenons l'exemple de la diversité biologique. La Conférence de Nagoya a constitué en octobre 2010 un beau succès en permettant l'adoption d'un plan stratégique assorti d'objectifs, en mettant en place des financements, en fixant des règles. Mais comment apprécier la valeur de la biodiversité ? On peut penser qu'une atteinte à la biodiversité a pour coût le budget précédemment dépensé pour gérer les biens naturels détruits, ou le budget nécessaire à la restauration de ces biens, ou encore un forfait résultant de la jurisprudence... (9). Mais ces méthodes ne peuvent pas toujours être mises en œuvre (10). Surtout, elles sont marquées par une tautologie : l'évaluation qui résulte de ces méthodes est celle qui se trouvait sous-jacente à des choix antérieurs ; elles ne font donc que répéter des évaluations passées ; dès lors, le risque est grand que l'évaluation ne finisse par avoir pour seul fondement véritable l'autorité d'anciens préjugés...

Une voie de progrès consisterait à approcher la valeur de la biodiversité et des différents écosystèmes en estimant la valeur économique des services qu'ils rendent (ce qui serait d'ailleurs une estimation par défaut, puisqu'elle négligerait les dimensions non économiques). De nombreux travaux ont été entrepris en ce sens, mais beaucoup reste à faire ! (cf., par exemple, [8] et [9]).

En tout état de cause, faute de savoir toujours estimer la valeur de tel ou tel enjeu sociétal et environnemental, le minimum possible semble être de chercher à

(9) Signalons, par exemple, qu'à la suite du naufrage du pétrolier Erika, le Tribunal correctionnel de Paris a prévu le versement de 5 euros par oiseau mort à une association nationale de protection des oiseaux.

(10) Il n'y a, par exemple, jamais eu de budget visant la préservation du dodo et il ne peut évidemment plus y avoir de budget visant sa renaissance...



Photo : JB

CHARLES COPPOLANI ET PASCAL FAURE

Il a été estimé que les forêts françaises rendaient des services d'une valeur comprise entre 500 et 2 000 € par hectare et par an (soit plusieurs fois la valeur de la collecte du bois).

faire apparaître clairement le coût des actions engagées en faveur de cet enjeu. On retrouve ici nos deux convictions initiales : il peut y avoir une part irréductible de choix politiques... mais encore faut-il éclairer ces choix !

DES FORMATIONS DOIVENT ÊTRE CONÇUES

Face à la complexité des problèmes, des formations sont nécessaires. Dans son rôle de tutelle des Écoles des Mines, le CGIET a ainsi encouragé la création en 2009, au sein de Mines ParisTech, de deux nouveaux masters spécialisés destinés à des cadres en activité : il s'agit du master *Management de la qualité, de la sécurité, de l'environnement et du développement durable* (conçu avec la Cegos) et du master *Facteurs humains et organisationnels du management de la sécurité industrielle* (conçu avec l'ESCP). Dans le même ordre d'idées, au sein de l'École des techniques industrielles et des mines de Douai a été lancée, en 2009, l'option *Bâtiments à énergie positive*.

L'État ne saurait se dispenser d'appliquer à lui-même le besoin de formation qu'il a reconnu pour les entreprises et pour leurs cadres. Signalons que c'est dans cet esprit que le CGÉFi a mis sur pied, avec le ministère de l'Écologie et du Développement durable et avec l'Institut de la gestion publique et du développement

économique de Bercy, une formation destinée, dans un premier temps, aux Contrôleurs généraux, et, dans un deuxième temps, aux membres d'autres corps d'inspection et de contrôle : il s'agit de se donner les moyens de mieux apprécier et de mieux accompagner les stratégies que les organismes publics conçoivent en faveur du développement durable.

L'INFORMATION ET LE DÉBAT DOIVENT ÊTRE ENCOURAGÉS

Sur ces sujets complexes et facilement passionnés que sont les questions sociétales et environnementales, nul ne peut prétendre détenir une vérité exhaustive et absolue, et encore moins prétendre l'imposer aux autres. Nous sommes là, par excellence, face à des sujets où non seulement l'échange est nécessaire à l'émergence de la connaissance, mais où, de plus, il est nécessaire à la convergence des efforts.

Ce constat fonde la démarche suivie pour l'élaboration de la « stratégie nationale de développement durable 2010-2013 » : après avoir été soumise au Comité de suivi des « Grenelle de l'Environnement » et au Conseil économique, social et environnemental, cette stratégie a donné lieu à la consultation des représentants des collectivités territoriales, des entreprises, des salariés et de la société civile (notamment, des

Photo : MINEFI



Le colloque organisé par le Contrôle général en février 2010 a été ouvert par Mme Pappalardo, Commissaire générale au Développement durable, et clôturé par Mme Lagarde, Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

associations), ainsi qu'à une consultation sur Internet, avant d'être adoptée par un Comité interministériel du développement durable, d'être mise en œuvre, ministère par ministère (sous l'égide notamment des hauts fonctionnaires au développement durable) et de constituer un cadre de référence pour l'ensemble des acteurs, publics et privés.

C'est dans ce même esprit de réflexion collective et de partage que le CGÉFi a organisé en février 2010 un colloque intitulé : *Les nouveaux champs de la performance : enjeux environnementaux et sociétaux ; jusqu'où aller ?* Divers témoignages formulés lors de ce colloque ont d'ailleurs été repris et approfondis dans le présent numéro de *Réalités Industrielles*.

De même, le CGIET a considéré que la célébration, en 2010, de 200 ans d'histoire du corps des Mines devait comporter un important volet de réflexion prospective, qui a été marqué par des colloques consacrés à l'économie numérique et à l'énergie, et qui a accordé une place importante aux préoccupations sociétales et environnementales. On notera également que, dans son rôle de tutelle des *Annales des Mines*, le CGIET peut se réjouir de certains thèmes récemment choisis pour des numéros des séries *Réalités Industrielles* et *Responsabilité & Environnement*, tels que « L'éco-conception » ou « Les leviers économiques et financiers du développement durable ».

Et aujourd'hui, par notre article conjoint qui conclut le présent numéro de *Réalités industrielles*, nous

sommes heureux d'illustrer, non seulement l'importance que mérite une juste attention aux questions sociétales et environnementales, mais aussi la conviction que cette attention appelle des regards croisés, des démarches partenariales et des approches multi-catégorielles !

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Ademe, *Bilan Carbone*, Paris, 2010.
- [2] Inspection générale des Finances, Conseil général de l'environnement et du développement durable, Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies, *Rapport sur la gestion des « actifs carbone » de l'État*, ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement et ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Paris, juillet 2008.
- [3] PETIT (M.), BREUIL (H.) & CUEUGNIET (J.), *Développement éco-responsable et technologies de l'information et de la communication*, Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie), Paris, septembre 2009.
- [4] BUISSON (CL.), *Comment mesurer la performance d'un organisme qui n'agit pas par lui-même, mais fait faire ? Le cas particulier du recours aux associations*, in

« Définir et mesurer la performance pour mieux piloter l'action publique (recueil des contributions) », Contrôle général économique et financier, ministères chargés de l'Economie et du Budget, Paris, 2010.

[5] Contrôle général économique et financier, *Définir et mesurer la performance pour mieux piloter l'action publique (synthèse)*, ministères chargés de l'Economie et du Budget, Paris, 2009.

[6] BOLDRON (F.), BORSENERGER (Cl.), JORAM (D.), LECOUC (S.) & ROY (B.), *Libéralisation & services publics – Économie postale*, Ed. Economica, Paris, 2010.

[7] BATAIL (J.), « De nouveaux champs pour la performance des entreprises : les enjeux sociétaux et environnementaux », in *Réalités industrielles*, Paris, mai 2011.

[8] CHEVASSUS-AU-LOUIS (B.) & al, *Approche économique de la biodiversité et des services liés aux écosystèmes ; contribution à la décision publique*, Centre d'analyse stratégique, Paris, avril 2009.

[9] TUTENUIT (Cl.) & STEHLIN (C.), « Combien valent les escargots, lorsqu'ils ne sont pas de Bourgogne ? (la biodiversité : quelles valeurs ? et pour quelles décisions ?) », in *Responsabilité & Environnement*, Paris, avril 2009.