La commande publique : levier de promotion de l'égalité professionnelle ?

Mémoire professionnel

Anaelle Mazin
18/09/2018

Sous la direction de Mme Da Cuhna, maître de conférences à l'Université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines

Master RSEE 2017-2018

MAIRIE DE PARIS

DIRECTION DES FINANCES ET DES ACHATS

SOUS DIRECTION DES ACHATS

BUREAU DES SUPPORTS ET TECHNIQUES D'ACHAT

7 avenue de la Porte d'Ivry - 75013 Paris

Maître d'apprentissage : Céline FRATHIA-LEVOIR
Cheffe du Bureau des Supports et Techniques d'Achat
Cheffe par intérim du Service des Politiques de Consommation

Remerciements

Je remercie chaleureusement Céline Frahtia-Levoir et Meriem Belkhodja, son adjointe, qui ont répondu favorablement à mon souhait d'intégrer la Direction des Finances et des Achats pour cette année d'apprentissage. Mes remerciements vont également à Céline Frahtia-Levoir pour avoir été une maître d'apprentissage bienveillante et toujours disponible, tout comme Meriem Belkhodja qui a tout autant participé au développement de mes connaissances et compétences. Mon intégration au sein de la sous-direction des achats et ma formation aux achats publics ont été très agréables grâce à elles. Cela a aussi été rendu possible grâce à l'ensemble de l'équipe du Bureau des Supports et Techniques d'Achats qui m'a accueillie spontanément et aidée au quotidien dans mes missions. Pour cela, et pour leur gentillesse, je les remercie vivement.

Je tiens également à remercier Charlotte Da Cunha, ma tutrice universitaire, qui m'a aidée, conseillée, orientée tout au long de cet apprentissage, et s'est montrée très à l'écoute. Par ailleurs, Charlotte Da Cunha m'a encouragée à intégrer cette formation en apprentissage et je la remercie pour cela également car celle-ci a répondu à mes attentes, aiguisé mon appétence pour la responsabilité sociétale des entreprises, et m'a fourni de solides connaissances et compétences.

Résumé

Le présent mémoire s'attache à étudier les leviers offerts par la législation pour promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au travers la commande publique. Facteur de performance des entreprises et de bien-être des collaborateurs, l'égalité est un sujet inhérent à la responsabilité sociétale des entreprises.

A l'heure actuelle, peu d'acheteurs publics disposent de clauses relatives à l'égalité professionnelle, et des incertitudes quant à la législation persistent, en lien avec la non-exhaustivité du législateur sur les conditions d'exécution qu'un acheteur public peut prendre en compte. Mais ce flou juridique doit être considéré comme une opportunité d'aller plus loin que les pratiques actuelles. L'objectif des recherches présentées ici est de définir des pistes de réflexion et leur déclinaison opérationnelle à destination des acheteurs de la Ville de Paris, afin qu'ils insèrent de nouvelles dispositions relatives à la promotion de l'égalité professionnelle dans les marchés publics parisiens.

Mots clefs : marchés publics ; achat responsable ; clauses sociales ; égalité professionnelle

Table des matières

Remerciements 2
Résumé 3
Introduction 5
I. Contexte 8
1. Les achats à la Ville de Paris 8
2. Mise en œuvre des achats socio-responsables à la Ville de Paris 9
2.1. Historique 9
2.2. La volonté de promouvoir l'égalité professionnelle 11
II. Analyse théorique 13
1. Les achats responsables 13
1.1. Introduction aux achats responsables 13
1.2. Comment acheter "responsable" ? 14
2. Pourquoi intégrer l'égalité professionnelle femme-homme dans une stratégie d'entreprise ? 16
3. Débats en lien avec la question 18
3.1. Du rôle de la commande publique 18
3.2. Egalité des sexes, lutte contre une discrimination parmi d'autres ? 19
III. Développement de la mission 20
1. Objectifs 20
2. Méthodologie 21
3. Résultats et recommandations 22
3.1. Recommandations 22
3.2. Les outils proposés à la Direction des Finances et des Achats 23
3.3. Méthode proposée 25
IV. Discussion 26
Conclusion 29
Glossaire 31
Bibliographie 32
Webographie 34
Résumé 39

Introduction

L'achat est un acte que l'on doit réaliser en pleine conscience. Tout individu peut faire valoir ses valeurs au travers de sa consommation en achetant des biens et services respectueux de l'environnement, produits dans des conditions éthiques, ou encore issus d'une économie alternative comme l'économie circulaire ou sociale et solidaire. De même, un individu peut défendre des valeurs en refusant la consommation de produits ou services d'entités non alignées avec ses valeurs. On parle aujourd'hui de "consom'acteurs" pour qualifier ces individus conscients du pouvoir que représente l'acte d'achat et qui en font un acte politique. Si l'individu rencontre quelques contraintes pour mettre en œuvre une telle consommation responsable (contraintes financières, faiblesse ou absence d'offre alternative, …), une collectivité territoriale fait face à des contraintes bien plus importantes. Ses achats sont réglementés par une législation nationale, elle-même issue de directives européennes. Les marchés publics sont régis par trois principes fondateurs que sont la transparence des procédures, l'égalité de traitement des candidats et la liberté d'accès de tous à la commande publique. Un acheteur public ne peut que très difficilement, contrairement à un consommateur particulier, écarter volontairement un candidat d'un marché, quand bien même l'acheteur aurait rencontré des difficultés avec celui-ci dans un précédent marché, ou estimerait pour des raisons éthiques qu'il n'est pas souhaitable que ce candidat devienne titulaire du marché public.

Néanmoins, la commande publique constitue 10% du PIB français. Elle peut donc avoir une influence non négligeable sur le milieu fournisseur et ses pratiques. Par exemple, la Ville de Paris réalisant 1.2 à 1.6 milliards d'euros d'achats par an via ses marchés publics, il parait essentiel qu'elle œuvre à la responsabilisation des opérateurs économiques qui satisfont aux besoins des parisiens et de l'Administration. En effet, outre le levier qu'elle représente, elle porte également la responsabilité des externalités créées en son nom par les opérateurs économiques, positives ou négatives. Les fournitures, services et travaux commandés par les acheteurs publics sont émetteurs de gaz à effet de serre, producteurs de déchets, créateurs d'emplois, … Ces externalités peuvent être portées au crédit/débit de l'acheteur public puisque sa demande engendre l'exécution des prestations qui induisent ces externalités. On peut donc considérer l'achat public responsable comme une nécessité face au poids économique que la commande publique représente.

Tout comme que le "consom'acteur" qui, une fois ses critères d'achat définis, étudie les offres proposées dans le commerce et choisit celle qui répond le mieux à ses attentes, l'acheteur public fait connaître ses exigences et sélectionne l'offre qui satisfait son besoin en respectant ses conditions. Et puisqu'elle réalise ses achats avec des deniers publics (les impôts des parisiens), il importe que la Ville de Paris dépense ces derniers dans le respect de principes éthiques, équitables, et responsables envers la société et l'environnement.

Chen (2017) affirme que l'aspect stratégique de la commande publique est de plus en plus développé. Les acheteurs publics profitent de nombreux leviers pour maximiser l'impact social et environnemental de leurs achats, comme l'achat auprès des structures du handicap ou de petites et moyennes entreprises (PME), l'achat de produits biologiques ou issus du commerce équitable, …

En 2014, la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes a offert un nouveau levier aux acheteurs publics : elle interdit désormais à tout opérateur économique de soumissionner à un marché public s'il a été condamné pour non-respect des obligations en matière d'égalité femme-homme depuis moins de cinq ans (CESE, 2018). L'égalité professionnelle renvoie à une égalité de traitement entre les sexes, à l'accès aux mêmes avantages, à compétences et postes égaux (Benoit et Verdure, 2009). Pour gagner les marchés des entités publiques, les organisations doivent donc respecter les obligations légales en matière d'égalité professionnelle.

Cette loi, relative à l'égalité « réelle », fait écho aux multiples mesures législatives ayant vu le jour en France depuis plusieurs décennies. Cette accentuation sur le caractère concret attendu pour l'égalité souligne le fait que cette égalité professionnelle est prise en compte théoriquement, mais la récurrence de nouvelles lois et obligations ainsi que de nombreuses recherches montrent que la réalité est toute autre.

Laufer (2003) note que "si le droit des femmes à l'égalité professionnelle fait désormais l'objet d'un consensus, celui-ci disparaît quand il s'agit d'aborder la mise en œuvre de cette même égalité". Pourtant, la constitution de 1946 affirme que "la loi garantit à la femme dans tous les domaines des droits égaux à ceux des hommes", et les lois en faveur de l'égalité femme-homme, notamment dans le domaine du travail, sont nombreuses. La convention de l'Organisation Internationale du Travail relative à l'égalité de rémunération (1951), la directive européenne relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes dans le domaine du travail (1976[1]), ou encore la loi du 13 juillet 1983 dite « loi Roudy » traitent de l'égalité professionnelle, et ce sous tous ses aspects (emploi, salaire, promotion, formation, conditions de travail, parentalité, …). Outre les lois concernant directement l'égalité des sexes, le sujet est aussi pris en compte par les lois relatives aux discriminations, puisque le sexe fait partie des critères de discrimination prohibés.

Toutefois, les entreprises s'intéressent de plus en plus au concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Ce concept s'articule autour de sept questions clefs, que sont la gouvernance, les Droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et l'engagement sociétal (Afnor, 2010). L'égalité femme-homme est intrinsèquement liée aux relations et conditions de travail et aux droits de l'Homme ; une organisation qui se veut responsable devra donc s'attarder sur ce principe. Mais à l'heure où la responsabilité envers ses parties prenantes est un des enjeux primordiaux pour la survie d'une organisation, il est intéressant de constater que des inégalités de traitement entre les individus et des discriminations de tous types existent encore.

D'après le dixième baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi réalisé par le Défenseur des Droits (2017), un tiers des actifs interrogés a signalé avoir été victimes de discrimination dans le domaine de l'emploi au cours des cinq dernières années. D'après les réponses de la population d'enquête, l'âge et le sexe sont les premiers motifs de discrimination au travail.

Pourtant, une bonne performance RSE est un avantage concurrentiel à bien des égards et permet à l'organisation de s'assurer le soutien de ses parties prenantes et potentiellement d'en attirer de nouvelles. Elles pourront avoir des priorités différentes. Les consommateurs

[1] Directive 76/207/CEE du Conseil du 9 février 1976, relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail

fondent leurs achats sur l'aspect économique mais aussi de plus en plus sur les dimensions sociales, éthiques ou environnementales et seront donc soucieux des pratiques des différentes entreprises. Ces dimensions sont tout aussi importantes au regard des investisseurs qui s'intéressent de façon croissante à l'investissement responsable, durable et soutenable. Les collaborateurs et demandeurs d'emplois seront quant à eux attentifs aux conditions sociales au sein de l'organisation dans laquelle ils évoluent ou souhaitent évoluer : bonnes conditions de travail, respect des droits fondamentaux, dialogue social… L'égalité professionnelle permet donc à toute entité d'attirer de nouveaux talents, et de fidéliser ceux qui sont en poste.

Afin de promouvoir l'égalité professionnelle, certaines collectivités territoriales souhaitent désormais aller plus loin que la simple interdiction de soumissionner imposée par la législation, en favorisant l'accès à leurs marchés de structures qui entreprennent des démarches spécifiques en faveur de l'égalité professionnelle. Tel est le cas de la Ville de Paris, qui est engagée dans une démarche d'achats responsables depuis de nombreuses années. Cette démarche s'articule autour des trois piliers du développement durable : économique, environnemental et social. La dimension sociale des achats responsables de la collectivité parisienne est essentiellement orientée sur l'insertion socio-professionnelle des personnes éloignées de l'emploi et l'accès à la commande publique de TPE/PME et des structures du secteur du handicap. Or, si la commande publique est utilisée comme instrument pour une meilleure insertion socio-professionnelle, pourquoi ne pourrait-on pas développer sa capacité à favoriser l'égalité femme-homme chez les opérateurs économiques ? Et puisque la performance d'une organisation est liée à celle de ses fournisseurs, il paraît souhaitable que la collectivité parisienne exige des titulaires de ses marchés des engagements cohérents avec ses propres pratiques. Outre la performance, il y a là un fort enjeu en termes d'image : si la Ville, alors qu'elle prône l'égalité femme-homme, contractualise avec un fournisseur qui ne respecte pas le droit du travail ou est reconnu pour ses pratiques non-éthiques, la réputation de la Ville pourrait s'en trouver altérée.

D'ailleurs, la Ville de Paris s'est engagée dans une démarche de labellisation interne en matière d'"Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes". Ce label demande, entre autres, à ce que l'organisation incite ses fournisseurs à s'engager en faveur de l'égalité professionnelle. Le cahier des charges du label stipule que " l'Organisme [doit mettre] en œuvre, dans le cadre de la passation de ses marchés publics, un dispositif qui lui permette de s'assurer que tous les marchés publics qu'il lance contiennent une clause d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes." Toutefois, la réglementation relative aux marchés publics rappelle que les clauses d'exécution exigées par un pouvoir adjudicateur doivent être liées à l'objet du marché et non pas porter sur la politique générale de l'entreprise, sans quoi le marché peut être annulé par l'autorité compétente. Or une politique de promotion de l'égalité s'adressera à tout le personnel de l'organisation, qu'il participe ou non à la réalisation du marché ; il s'agirait donc bien de la politique générale de l'entreprise. Mais alors, comment la commande publique peut-elle être un outil au service de l'égalité femme-homme chez les opérateurs économiques, dans le respect des règles de la commande publique ?

En premier lieu, nous présenterons la Ville de Paris et ses achats socio-responsables, puis les leviers offerts par la législation pour réaliser des achats publics responsables. Nous développerons ensuite les avantages pour une organisation à mettre en place une politique de

promotion de l'égalité professionnelle, avant de nous intéresser aux controverses quant au rôle de la commande publique et à l'incertitude laissée par le législateur autour de la notion de « lutte contre les discriminations », à savoir si la dimension d'égalité des genres y est incluse ou non. Enfin, nous exposerons les outils qui ont émergé à la suite de ce travail de réflexion, et les recommandations pour les mettre en œuvre.

I. Contexte

1. Les achats à la Ville de Paris

La Ville de Paris réalise en moyenne entre 1,2 et 1,6 milliards d'euros d'achat par an via les marchés publics. La « commande publique » représente l'ensemble des contrats qu'un pouvoir adjudicateur passe pour satisfaire ses besoins. Ces contrats peuvent être des marchés publics ou des contrats de concession. Dans le cadre de ce mémoire, nous ne traiterons que des marchés publics. Ceux-ci sont régis par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics. L'article 4 de l'ordonnance définit les marchés publics comme des "contrats conclus à titre onéreux par un ou plusieurs acheteurs soumis à [l'ordonnance n°2015-899] avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services". Ces marchés sont régis par trois grands principes que sont la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures. Grâce à ces principes, tout opérateur économique européen peut répondre aux consultations lancées, et dispose des mêmes informations sur le marché à venir que les autres opérateurs. Par conséquent, aucune disposition ne saurait être discriminatoire (par exemple, le localisme est interdit). Ces principes assurent l'efficacité de la commande publique en favorisant la concurrence à large échelle, et donc un achat auprès du « mieux-disant ». Cela est particulièrement important puisque les achats publics sont réalisés avec des deniers publics, tout acheteur public doit donc les utiliser à bon escient.

A la Ville de Paris, les achats sont aujourd'hui principalement gérés par la Direction des Finances et des Achats (DFA). Alors qu'auparavant, chaque direction comprenait un service achat, la Direction des Achats a vu le jour en 2009, et a fusionné en 2014 avec la Direction des Finances. Aujourd'hui, la DFA regroupe toute la chaîne de la dépense ; elle est composée de trois sous-directions respectivement dédiées aux achats, au budget et à la comptabilité ainsi que trois services rattachés au directeur, le service des concessions, le service des ressources et le service de la gestion déléguée. La DFA passe un tiers des marchés parisiens en nombre, les deux autres tiers étant toujours passés par les directions opérationnelles. Néanmoins, ce tiers représente environ 80% des achats en montant.

Puisque nous traiterons spécifiquement des marchés publics, c'est à la sous-direction des achats que nous nous intéresserons plus particulièrement dans ce mémoire.

La sous-direction des achats est composée de quatre services achat et de trois bureaux supports qui assistent et conseillent les acheteurs tout au long du processus d'achat. Chaque service achat est spécialisé dans un domaine : fournitures et services pour l'administration

parisienne, fournitures et services pour les Parisiens, fournitures, services et travaux pour l'espace public, et fourniture, service et travaux pour les bâtiments. Le Bureau des Marchés est composé de juristes, qui s'assurent du bon déroulement des procédures et du respect de la réglementation. Le Service des Politiques de Consommation suit l'exécution des marchés (gestion des outils d'approvisionnement, gestion des achats et des approvisionnements, …). Enfin, le Bureau des Supports et Techniques d'Achat (BSTA) a pour mission de développer la prise en compte du développement durable dans les achats de la Ville.

Pour répondre aux besoins de son administration et des personnes habitant, travaillant, étudiant ou visitant Paris, la collectivité parisienne lance des marchés de fournitures (matériel de bureau, couches pour bébés, aires de jeux, …), de services (collecte des ordures ménagères, gestion d'équipements, assistance à maîtrise d'ouvrage, formation…) et de travaux (construction, rénovation). Chacune des directions de la Ville exprime son besoin auprès de la DFA dans un document ad hoc (fiche d'expression de besoin). Les acheteurs de la DFA s'attacheront à faire satisfaire ce besoin de manière efficiente par des opérateurs économiques. Les acheteurs élaborent une stratégie d'achat afin de satisfaire le besoin exprimé tout en tenant compte des capacités attendues du milieu fournisseur (connues grâce à un sourcing plus ou moins poussé mené en amont), du budget de la Ville, et des politiques portées par celle-ci (sociales, environnementales,…). Enfin, les acheteurs et le Bureau des Marchés formalisent les pièces du marché et assurent la publicité de la consultation afin d'informer les opérateurs économiques du lancement du marché. Le soumissionnaire ayant proposé l'offre la mieux-disante, c'est-à-dire celle qui répond le mieux aux critères de jugement des offres qui ont été définis préalablement par les acheteurs devient le titulaire du marché.

Afin de veiller à la bonne prise en compte des pratiques de la Ville en matière d'achat, tout nouvel arrivant de la sous-direction des achats suit obligatoirement un cycle de formations balayant l'ensemble du processus achat. Une partie de ces formations est réalisée par le BSTA afin de familiariser tout acheteur au développement durable et à son application dans les marchés publics parisiens.

2. Mise en œuvre des achats socio-responsables à la Ville de Paris

2.1. Historique

L'intégration du développement durable dans les marchés publics a nettement progressé suite à deux directives européennes en 2014[2]. C'est à l'occasion de leur transposition que la nouvelle réglementation en matière de marchés publics est parue et s'est doté d'un caractère stratégique en matière de développement durable.

En février 2016, la Ville de Paris s'est dotée du Schéma parisien de la commande publique responsable (SPCPR), en réponse à l'obligation imposée par la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (dite loi ESS) et la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte (dite loi TECV) d'adopter un schéma des achats publics

[2] Directives n°2014/24 et n°2014/25

socialement et écologiquement responsables pour les acheteurs dont la commande est supérieure à 100 millions d'euros par an.

Le SPCPR traduit les pratiques actuelles de la Ville en faveur d'une meilleure intégration du développement durable dans ses achats, mais également de nouvelles ambitions. Il s'articule autour de trois axes majeurs : impulser la transition écologique pour une ville durable ; construire une ville solidaire ; faire de Paris une ville exemplaire. Pour le deuxième axe, la collectivité entend promouvoir l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, lutter contre toutes les discriminations et favoriser l'émergence d'une économie sociale et solidaire (SPCPR, 2016). La Ville a donc fixé des objectifs ambitieux en matière d'insertion socio-professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, d'achats auprès de PME, des structures du handicap et de l'insertion par l'activité économique (IAE), de performance environnementale des achats et de promotion de la diversité.

La politique d'achat de la ville intègre donc les ambitions portées par ce schéma. Lors de chaque acte d'achat, la DFA questionne l'expression de besoin sur les trois dimensions économiques, sociales et environnementales, que ce soit pour un marché nouveau ou récurrent, afin de maximiser les externalités positives de la commande publique. Ce sont des outils tels que les clauses d'exécution ou les critères de jugement qui permettent à la Ville de favoriser les offres répondant au mieux à ses attentes en matière d'achat responsable.

Sur le volet social, la politique actuelle de la ville repose sur des clauses d'insertion socio-professionnelle qui existent depuis 2000. Les clauses environnementales ont été intégrées plus tard, en lien avec l'évolution de la législation. En effet, ce sont avant tout les dispositions sociales qui ont vu le jour dans les obligations relatives aux marchés publics ; la loi ESS imposant à certains pouvoirs adjudicateurs d'adopter un schéma de promotion des achats publics socialement responsables. Puis la loi TECV ajoutera des dispositions écologiques à ce schéma.

Une autre disposition socio-responsable dans les marchés de la ville est la diffusion d'un questionnaire "diversité". Depuis 2011, il est inséré dans le dossier de consultation[3] de chaque marché de service ou de travaux dont le montant est supérieur à 50 000€ et la durée supérieure à trois ans. Ce questionnaire vise à connaître les pratiques des candidats aux marchés en matière de promotion de la diversité et à les sensibiliser à une telle démarche. Les réponses à ce questionnaire n'ont aucune incidence sur le jugement de l'offre du candidat. Pourtant, la Ville de Paris s'est lancée dans une procédure pour obtenir les labels "égalité professionnelle entre les femmes et les hommes" et "diversité"; la qualité des réponses données à ce questionnaire aurait pu être un moyen de favoriser le soumissionnaire le plus vertueux sur ces aspects.

C'est dans l'optique de valoriser les organisations agissant en faveur de l'égalité professionnelle et de la diversité que ces labels, propriétés de l'état, ont respectivement vu le jour en 2004 et 2008. Essentiellement axé sur la démarche « employeur », ils permettent à la structure d'analyser les risques existant en son sein en lien avec ces thématiques, de définir une stratégie d'amélioration, puis de donner de la visibilité à ses engagements et ses pratiques. Une attention est aussi portée sur les relations de la structure avec l'extérieur (fournisseurs, acteurs du territoire, clients/usagers, …), ce qui nous intéressera davantage

[3] Le dossier de consultation est le dossier transmis au candidat par la personne publique.
Il comporte les pièces nécessaires à la consultation des candidats à un marché, il s'agit de l'ensemble des documents élaborés par l'acheteur public destiné aux entreprises intéressées par le marché et dans lesquels elles doivent trouver les éléments utiles pour l'élaboration de leurs candidatures et de leurs offres.
Source: http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Definitions/Entrees/Dossier-Consultation-Entreprises-DCE.htm

dans le cadre de ce mémoire. Les achats responsables réalisés à la Ville sont effectivement très orientés vers les parties prenantes externes que sont les fournisseurs mais aussi les habitants, travailleurs, étudiants et visiteurs.

En complément, la Ville dispose de plans thématiques déclinant les différents enjeux du développement durable : plan Climat Air Energie Territorial, plan biodiversité, plan parisien de santé environnementale, plan d'économie circulaire, plan de déplacement des administrations parisiennes, stratégie de résilience… Il faut noter qu'aucun de ces plans, pas plus que le SPCPR, ne font référence explicitement à l'égalité femme-homme. Pourtant, cette dimension peut être prise en compte en dehors de son aspect professionnel, et notamment pour la résilience d'un territoire. Celle-ci passe par l'inclusion des personnes les plus vulnérables et par des mesures spécifiques. Par exemple, de nombreux travaux ont été menés sur la dimension sociale mais aussi de genre dans le risque climatique et notent que les impacts du changement climatique ne sont pas ressentis de la même manière selon le genre. (IPCC 2012; Sultana 2014; Vincent et.al 2014). Nombre de ces études se focalisent sur les pays en développement, mais les femmes européennes peuvent elles aussi voir leur vulnérabilité accrue face au risque climatique par rapport à celle des hommes (notamment pour des raisons sociales). Par exemple, l'INSEE indique qu'en équivalent temps plein, 59% de femmes françaises avaient un emploi contre 74% d'hommes en 2011. En outre, le taux d'emploi de femmes de 20 à 29 ans sans diplôme était inférieur à 30% en 2011, contre 52% pour les hommes. Ainsi, les femmes peuvent avoir plus de difficultés que les hommes à se protéger du risque climatique ne serait-ce que d'un point de vue financier (par exemple, accès à un logement décent, achat d'un climatiseur, adhésion à une assurance prenant ce type de dommages en compte…). (INSEE PREMIERE, 2013).

Mais la réglementation qui encadre l'achat public ne fait pas référence explicitement à l'égalité femme-homme. C'est une des raisons pour lesquelles les dispositions sociales dans les marchés parisiens relèvent de l'insertion socio-professionnelle et du recours aux structures du secteur du handicap. Par exemple, la loi ESS, sur laquelle est fondé le SPCPR, précise que les éléments à caractère social attendus dans ce schéma sont "l'intégration sociale et professionnelle de travailleurs handicapés ou défavorisés". De même, la législation évoque la possibilité de prendre en compte des "considérations relatives à l'économie, à l'innovation, à l'environnement, au domaine social ou à l'emploi, à condition qu'elles soient liées à l'objet du marché public" (art. 38 de l'ordonnance n°2015-899). Il n'est pas fait explicitement référence à l'égalité professionnelle, sa prise en compte dans le "domaine social" reste incertaine. Nous verrons plus tard que la mise à jour de l'article 38 ouvre de nouvelles possibilités.

2.2. La volonté de promouvoir l'égalité professionnelle

En sus de sa politique achat, la Ville de Paris œuvre pour l'égalité femme-homme dans son action municipale. Un poste d'adjoint à la Maire en charge de l'égalité femme-homme existe depuis 2001, ainsi qu'un observatoire de l'égalité femme-homme depuis 2002[4]. C'est à ce titre que divers engagements ont été pris : développer une culture de l'égalité, prendre en charge la santé des femmes, lutter contre les violences faites aux femmes et agir en faveur de l'égalité professionnelle. Sur ce point, on note que la féminisation des postes est croissante au sein de la Ville : on compte 35% de femmes ingénieures dans les services techniques alors

[4] Communication de la Maire de Paris. Source : https://api-site-cdn.paris.fr/images/82980

qu'elles représentaient 23% en 2005 ; 2.4% de femmes éboueures en 2005 contre 5,3 % aujourd'hui. Néanmoins, certains profils restent plutôt masculins. Par exemple, en 2016, près de 70% des agents dans la filière administrative de la Direction des Espaces verts et de l'Environnement étaient des femmes, alors que dans la filière ouvrière et technique de la même direction, les femmes représentent environ 14% des agents (source : bilan social DEVE[5]).

La collectivité parisienne souhaite devenir, par le biais de tous ces engagements, un employeur "exemplaire". Cette volonté est cohérente avec le fait que le label "égalité professionnelle entre les femmes et les hommes" met l'accent sur la structure en tant qu'employeur. De plus, des engagements ambitieux et l'atteinte de ces objectifs offriront à la Ville de Paris une plus grande légitimité à demander une politique volontariste à ses fournisseurs. Mais à l'heure actuelle, seule la clause "diversité", qui accompagne le questionnaire diversité, se rapproche de la promotion de l'égalité professionnelle. Cette clause est rédigée comme suit :

"Le candidat retenu devra s'engager, au titre de l'exécution du marché, dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de ses pratiques sociales en matière de prévention des discriminations, ainsi que de promotion de l'égalité des chances et de la diversité. La promotion de la diversité s'entend comme l'ensemble des moyens permettant de garantir l'égalité réelle de traitement entre tous les individus dans le domaine de l'emploi, indépendamment de leurs différences. Elle regroupe des actions de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité des chances."

En amont du marché, la DFA demande à tout soumissionnaire d'indiquer dans le questionnaire « diversité » s'il est engagé dans une politique de promotion de la diversité, et le cas échéant, le(s) public(s) qu'il prend en compte dans ce cadre. Les femmes figurent parmi les publics proposés en guise de réponse, mais l'égalité ne réapparaitra pas dans les marchés parisiens. De surcroît, la visée de ce questionnaire, à savoir la sensibilisation du milieu fournisseur et la connaissance de ses pratiques en matière de diversité, n'a pas changé depuis sa création en 2011. Pourtant, d'autres collectivités, comme le département de Seine-Saint-Denis, se sont lancées depuis lors dans des démarches plus contraignantes.

En termes de contrôle de l'amélioration de sa politique de lutte contre les discriminations, et pour analyser l'impact de la sensibilisation opérée par le premier questionnaire, le titulaire est invité à répondre à une deuxième version du questionnaire six mois avant la fin du contrat. Les retours des opérateurs économiques sur cette deuxième étape sont quasi inexistants, la portée de la clause diversité dans sa version actuelle parait donc assez faible.

Ce manque de réponse des entreprises peut avoir plusieurs explications : un désintérêt quant à la diversité, l'aspect non-contraignant de cette exigence, ou encore un manque de moyens (financiers, humains, …) pour mener une politique de promotion de la diversité et/ou pour répondre aux questionnaires de la Ville. C'est notamment le cas pour les TPE/PME, qui ne disposent pas toujours d'un département dédié et donc pour qui la constitution de dossier d'offres est particulièrement lourde. En outre, d'autres acheteurs publics que la Ville de Paris utilisent également ce type de questionnaire, répondre à toutes les sollicitations peut s'avérer particulièrement chronophage pour de petites structures.

[5] Document interne

II. Analyse théorique

1. Les achats responsables

1.1. Introduction aux achats responsables

La norme ISO 26 000 est la référence en matière de responsabilité sociétale des organisations. Elle traite des achats responsables, mais les normes NF X50-135 et ISO 24 000, qui lui font suite, constituent des outils plus opérationnels pour mettre en place des achats responsables dans une structure (CESE, 2018). Les achats sont une fonction stratégique clef pour une organisation, puisque toutes les directions sont concernées par cette fonction, ainsi que les parties prenantes de premier rang que sont les opérateurs économiques et les potentiels utilisateurs ou consommateurs des biens et services achetés et des travaux réalisés. Par ses achats, une structure appréhende le milieu fournisseur, communique avec les parties prenantes internes et externes, et peut chercher à renforcer sa performance. Classiquement, un acheteur s'intéresse aux trois critères que sont le coût, la qualité du bien ou du service et les délais. Mais aujourd'hui, de plus en plus d'organisations prennent en compte un quatrième critère : le développement durable. Pour articuler ses achats autour des valeurs du développement durable et acheter responsable, une organisation peut s'intéresser à l'éco-responsabilité des produits ou services, aux déchets produits, à l'insertion sociale, au commerce équitable, aux émissions de gaz à effet de serre… De la sorte, elle pourra accroître sa performance RSE, faire connaître ses engagements à ses parties prenantes et parfois inciter les fournisseurs à développer des offres plus responsables. En effet, tant qu'elles restent réalistes, une organisation peut faire valoir des exigences fortes pour stimuler le milieu fournisseur et voir naître de nouveaux produits ou de nouveaux process de fabrication.

Le Plan national d'action pour les achats publics durables 2015-2020 définit l'achat public durable comme un achat public :

- "intégrant des dispositions en faveur de la protection ou de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social, et favorisant le développement économique ;
- qui prend en compte l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes concernées par l'acte d'achat ;
- permettant de réaliser des économies « intelligentes » au plus près du besoin et incitant à la sobriété en termes d'énergie et de ressources ;
- et qui intègre toutes les étapes du marché et de la vie du produit ou de la prestation."

L'achat responsable incite donc à l'insertion socio-professionnelle, à la recherche et à l'innovation, dans une optique d'économie circulaire et d'amélioration continue. Produire et acheter "responsable" peut représenter un gage de qualité pour les parties prenantes, offrir un bénéfice d'image au fournisseur et à l'acheteur, voire permettre d'être en avance sur la

législation. Par exemple, la Ville de Strasbourg a décidé de supprimer les contenants en plastique à usage unique de ses marchés pour la restauration scolaire face aux débats sur les perturbateurs endocriniens dans les plastiques. Cette démarche, bien qu'amorcée par les demandes des parents d'élèves, relève du volontariat, et est un véritable acte d'achat responsable, puisqu'elle réduit les déchets de la restauration scolaire strasbourgeoise dans le même temps qu'elle prend en compte les risques potentiels pour la santé des usagers.

1.2. Comment acheter "responsable" ?

Pour acheter responsable, la législation impose de choisir l'offre économiquement la plus avantageuse, dans une approche de coût global et non plus seulement de prix (CESE, 2018). Pour faire valoir des exigences responsables dans ses achats, un organisme pourra insérer dans les cahiers des charges des clauses d'exécution additionnelles et potentiellement des critères de jugement des offres qui prendront en compte les dimensions du développement durable (Chen, 2017). Les clauses sont les exigences du pouvoir adjudicateur pour l'exécution du marché. Par exemple, une clause peut porter sur les motorisations autorisées pour la réalisation des prestations (propulsion humaine, énergie électrique, gaz naturel pour véhicule, …) ou imposer au titulaire du marché de faire réaliser un certain nombre d'heures du marché par des personnes éloignées de l'emploi. Ces exigences poussent les candidats à adapter leurs offres pour répondre au besoin dans les conditions souhaitées par l'acheteur. Les critères de jugement sont généralement, nous l'avons vu, le prix, le délai, la qualité du produit ou du service et le développement durable. L'acheteur peut aussi choisir un critère unique tel que le coût global, ou le prix si le produit ou service présente les mêmes qualités indépendamment du fournisseur. Lorsqu'il choisit de juger l'offre en fonction de plusieurs critères, l'acheteur pondère ces derniers, et il pourra alors différencier les offres des candidats et récompenser les offres les plus vertueuses au regard du développement durable en notant les propositions selon un barème établi en amont de l'analyse des offres. Par exemple, lorsque l'acheteur exige un minimum d'heures d'insertion à faire réaliser pendant le marché par le biais d'une clause, il peut ajouter un critère "insertion" afin de valoriser l'offre la "mieux-disante" (Sirinelli, 2013), c'est-à-dire celle du titulaire qui proposera les parcours d'insertion les plus qualitatifs ou des heures d'insertion supplémentaires.

A la remise de leur offre, les candidats renseignent dans un document ad hoc la façon dont ils vont répondre au besoin en fonction des critères attendus par l'acheteur. Ce document devient contractuel quand le marché est attribué. De la sorte, l'opérateur économique s'engage à respecter l'offre qu'il a soumise.

Au sein de Direction des Finances et des Achats de la Ville de Paris, la dimension "achat responsable" est intégrée par tous. Néanmoins la collaboration continue du BSTA avec les acheteurs est essentielle pour le bon déroulement des procédures d'achat et le respect des dispositions liées au développement durable. Les membres du BSTA étudient les stratégies d'achat des acheteurs et les conseillent pour que ces stratégies soient cohérentes avec les objectifs du SPCPR ou pour stimuler le caractère responsable d'un marché. Bien sûr, les acheteurs sont familiarisés avec bon nombre de dispositions, mais de nouveaux marchés, une volonté d'aller plus loin ou des décisions juridiques amènent les deux services à travailler ensemble constamment. Cette collaboration constante entre les acheteurs et le BSTA est efficace pour instaurer de nouvelles pratiques responsables ; le manque d'accompagnement pouvant freiner les acheteurs à expérimenter de nouvelles dispositions (CESE, 2018).

C'est donc selon la législation mais aussi la jurisprudence que les dispositions en matière de développement durable sont établies. Elles sont permises à condition qu'elles soient en lien avec l'objet du marché. En effet, la loi fixe qu'un pouvoir adjudicateur a la possibilité d'exiger des conditions spécifiques d'exécution d'un marché aux candidats, tant que le principe de non-ingérence est respecté, c'est-à-dire que la politique générale des candidats au marché n'est pas remise en question.

Nous l'avons vu, la dimension sociale des achats responsables regroupe essentiellement des clauses d' exécution et des critères de jugement visant l'insertion socio-professionnelle de personnes éloignées de l'emploi et la réservation de certains marchés aux structures de l'IAE ou du handicap. Ces mesures visent à favoriser l'emploi pour tous, et sont largement répandues. Elles sont un moyen de lutter contre les discriminations. De telles mesures concernant le critère du genre sont rares voire inexistantes. Si les principales clauses sociales sont dédiées à l'insertion socio-professionnelle, c'est parce que cette dimension a été explicitée très tôt dans la législation : « La définition des conditions d'exécution d'un marché dans les cahiers des charges peut viser à promouvoir l'emploi de personnes rencontrant des difficultés particulières d'insertion, à lutter contre le chômage ou à protéger l'environnement. » (article 14 du Décret n° 2001-210 du 7 mars 2001 portant code des marchés publics). Cet article fait partie de l'ancien code des marchés publics et a été abrogé par la nouvelle réglementation. C'est à présent l'article 38 de l'ordonnance n°2015-899, mentionné plus haut, qui fixe les considérations que les acheteurs peuvent prendre en compte pour l'exécution des marchés. En janvier 2017, la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté a modifié cet article pour y ajouter la possibilité de "prendre en compte la politique menée par l'entreprise en matière de lutte contre les discriminations". Or, le sexe figure parmi les 24 critères de discrimination prohibés par le code pénal. De prime abord, nous serions tentés de penser que la voie est désormais libre pour les dispositions en matière d'égalité femme-homme. Pourtant, les notions de "promotion de l'égalité" et de "lutte contre les discriminations" apparaissent souvent de pair mais de manière différenciée dans les discours ou dans les écrits, à l'instar des labels "égalité professionnelle entre les femmes et les hommes" et "diversité". Cette dualité signifie-t-elle que l'égalité femme-homme est plus qu'un volet de la lutte contre les discriminations ? Ou est-elle comprise dans cette lutte mais la volonté de donner plus de visibilité à cette égalité pousse à les différencier ? Quelle que soit la raison de cette distinction, cette incertitude constitue un réel frein pour les pouvoirs adjudicateurs qui craignent de voir leur marché annulé par l'autorité compétente.

En effet, un acheteur public peut voir son marché annulé si la procédure de passation du marché n'a pas respecté la réglementation relative à la commande publique. Cela vaut notamment dans le cas où les exigences et critères utilisés par le pouvoir adjudicateur pour juger les offres se fondent sur la politique générale du soumissionnaire et n'ont pas de lien avec l'objet du marché. A titre d'exemple, le Conseil d'Etat a annulé par arrêt du 25 mai dernier la procédure de passation d'un marché lancé par Nantes Métropole, car un critère « RSE » figurait parmi les critères de jugement des offres, et celui-ci a été jugé non lié à l'objet du marché. C'est suite à la contestation d'un des soumissionnaires de la note qui lui a été attribuée que le tribunal administratif s'est emparé de l'affaire. Après analyse, le Conseil d'Etat a fait le choix d'annuler ce marché, considérant qu'un critère "RSE" se rapportait à la politique générale du soumissionnaire. En effet, ce critère se décompose en 35 sous-critères, dont certains concernent la consommation d'énergie des bâtiments de bureaux de l'entreprise, l'existence d'une certification ISO 14001 ou équivalent, la répartition des

rémunérations (ratio entre les plus hauts et les plus bas salaires) … Le lien de ces critères avec l'objet du marché peut apparaître ambigu ; Nantes Métropole y voyait une façon de prendre en compte le cycle de vie des produits et de promouvoir l'innovation sociale[6]. Parmi les sous-critères sociaux figure le "Respect de la loi Egalité hommes / femmes en faveur des salariés susceptibles d'être affectés ou participant de manière directe ou indirecte au processus de production et de commercialisation". A ce titre, les soumissionnaires doivent renseigner la mixité et les écarts salariaux au sein de la masse salariale. Les sous-critères instaurés par Nantes Métropole ayant mené le Conseil d'Etat à cette décision n'ayant pas été précisés, une incertitude est encore présente quant aux possibilités dont disposent les pouvoirs adjudicateurs en matière de développement durable, dont celles liées à la promotion de l'égalité professionnelle.

C'est dans le même ordre d'idée que le Conseil économique, social et environnemental (CESE) affirme dans une étude datant de mars 2018 que les possibilités offertes par la commande publique sont insuffisamment exploitées. Pourtant, la commande publique française représente 10% du PIB national, elle pourrait donc être un levier plus important en matière de développement durable, grâce à des objectifs ambitieux. (CESE, 2018).

L'ambigüité quant au lien des clauses d'exécution avec l'objet du marché pousse les acheteurs publics à être prudents et à limiter les risques de voir leur marché annulé suite à l'instauration de nouvelles dispositions dans les marchés. Pour cette raison, la prise en compte de l'égalité professionnelle dans les marchés publics parisiens, à la fois souhaité par la Ville et élément du cahier des charges du label visé, nécessite une réelle réflexion.

2. Pourquoi intégrer l'égalité professionnelle femme-homme dans une stratégie d'entreprise ?

Thévenon et Salvi del Pero (2015) avancent que près de la moitié de la croissance économique qu'a connue l'OCDE depuis 1960 est due à l'élévation des niveaux moyens d'éducation. Cette élévation est elle-même due à l'augmentation du niveau moyen d'éducation des filles. L'égalité des sexes serait donc facteur de performance économique ?

Au sein des entreprises, l'intérêt pour l'égalité professionnelle est croissant depuis plusieurs années. De la conformité réglementaire à de la dimension éthique qui la caractérise (principe "à travail égal, salaire égal"), elle est un vrai sujet de responsabilité sociétale, et figure pour cette raison parmi les engagements de certaines organisations.

De nombreuses études ont été conduites sur l'impact d'une politique d'égalité sur les performances d'une entreprise. Du point de vue de la gestion des ressources humaines, la complémentarité des approches féminines et masculines a été soulignée. En outre, un recrutement non-discriminant permet d'élargir le bassin de recrutement, et donc d'attirer plus d'individus, notamment des personnes soucieuses de ces considérations éthiques

[6] Interview de Florent Solier, directeur de la commande publique à Nantes Métropole, dans l'article de Hubert Heulot, achatpublic.inf, 05 juin 2018
Source : https://www.achatpublic.info/actualites/info-du-jour/2018/06/05/echec-et-reussite-de-lachat-responsable-22103

(Landrieux-Kartochian, 2005). Les collaborateurs sont en effet les premiers intéressés par une politique de promotion de l'égalité femme-homme. Dès les années 1950, Becker soutient que les pratiques de recrutement discriminantes sont basées sur des préjugés, lesquels sont irrationnels. Il prône donc la non-discrimination afin d'enrichir l'entreprise des meilleurs talents disponibles. Un tel recrutement permet à une organisation de s'attarder sur les qualifications, l'expertise et les connaissances des personnes, et ainsi de composer l'équipe la plus compétente (Bereni, 2009). Penser la gestion des ressources humaines en termes de compétences facilitera également la gestion pertinente des carrières et fidélisera les collaborateurs. En effet, les collaborateurs qui se reconnaitront dans les valeurs de leur employeur auront tendance à être plus satisfaits d'évoluer au sein de l'entreprise. Or, de nombreuses études ont été conduites sur la satisfaction au travail, et l'engagement des collaborateurs. Il apparaît que les performances des salariés se voient améliorées lorsqu'ils se sentent engagés dans leur organisation, et satisfaits de leur emploi (Demerouti et Cropanzano, 2010).

Les études analysées par Landrieux-Kartochian (2005) ont pointé les bienfaits sur l'engagement des collaborateurs de la mise en œuvre d'une politique relative à l'égalité. Effectivement, l'égalité professionnelle peut être un facteur de bien-être au travail. Le laboratoire de l'égalité a réalisé une étude en 2012 sur le bien-être au travail auprès d'actifs de 18 ans et plus. Celle-ci rapporte que 91% des femmes et 84% des hommes estiment que l'égalité entre les femmes et les hommes est un facteur très important ou assez important du bien-être dans le travail. Néanmoins, l'étude révèle que les hommes et les femmes comprennent différemment le "bien-être au travail": les hommes ont tendance à attendre de leur employeur qu'il développe des mesures pour une meilleure qualité de vie au sein de l'entreprise (moins de réunions, relaxation au travail, flexibilité des horaires) alors que les femmes imaginent plutôt le bien-être au travail comme la possibilité de faire du télétravail ou de supprimer les réunions programmées tôt ou tard en journée. Les femmes voient donc le bien-être au travail comme le fait de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle.

C'est donc aussi parce qu'elle contribue à la croissance économique des entreprises que ces dernières se mobilisent pour l'égalité professionnelle (Adema et Thévenon (2016) ; Laufer, (2009)). Par exemple, en réduisant son turn-over, une entreprise pourra réaliser des économies de recrutement et de formation non-négligeables ; Mc Cracken (2000) note une économie de 250 millions de dollars entre 1990 et 1999 chez Deloitte.

D'autre part, les études sur l'impact d'une politique de promotion de l'égalité professionnelle en entreprise font apparaître qu'une telle politique permet une meilleure compréhension des attentes des clients, eux-mêmes sources de diversité (Isnard, 2003; Laufer, 2003). De surcroît, une telle démarche confère une image positive à l'organisme, qui pourra fidéliser ses parties prenantes. Par exemple, l'entreprise pourra bénéficier de bonnes notations extra-financières et donc d'une image d'entreprise responsable (Bereni, 2009). De plus en plus d'attention est portée à la RSE par les consommateurs et clients, les actionnaires et investisseurs, les associations etc. Or l'égalité fait partie des piliers de la RSE puisqu'elle est un élément commun à plusieurs des questions centrales autour desquelles est construite la norme ISO 26 000, référence en matière de RSE. En effet, l'égalité femme-homme recoupe les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail et la gouvernance de l'organisation, et outre la législation qui fixe des minimums, les parties prenantes peuvent attendre des entreprises qu'elles s'engagent dans des politiques de féminisation approfondies. Une démarche de promotion de l'égalité femme-homme peut donc procurer un

avantage concurrentiel et améliorer la performance globale d'une organisation (Adema et Thévenon, 2016).

Landrieux-Kartochian (2005) note tout de même qu'il est difficile d'être certain de la seule influence du sexe sur les performances étudiées, et que des études plus récentes et sur le cas français mériteraient d'être menées.

3. Débats en lien avec la question

3.1. Du rôle de la commande publique

Est-ce le rôle de la commande publique d'encourager les entreprises à des pratiques plus responsables ? Alors que les directives européennes de 2014 laissent le choix aux Etats d'imposer ou de simplement permettre aux acheteurs publics d'insérer des dispositions sociales et environnementales dans les marchés publics, le législateur français a décidé de rendre obligatoire la prise en compte du développement durable lors de la phase de définition du besoin : "La nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision avant le lancement de la consultation en prenant en compte des objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale." (art. 30 de l'ordonnance n°2015-899). Néanmoins, certains estiment que l'objectif de la commande publique n'est pas de poursuivre des objectifs sociaux ou environnementaux, mais de répondre à des besoins selon les meilleures performances économiques possibles. C'est le point de vue qu'exposent Stéphane Saussier et Jean Tirole (2015).

Du point de vue de ces auteurs, taxes et subventions sont préférables pour servir de tels objectifs car ce sont des mesures uniformes, en comparaison avec des dispositions laissées au choix des acheteurs, qui connaitront des variations dans leur application. Ces auteurs pensent d'ailleurs que permettre à la commande publique de porter des objectifs sociaux et environnementaux revient à minimiser la valeur des mesures étatiques ayant la même visée. Ils donnent l'exemple de l'insertion d'un critère d'émission de gaz à effet de serre dans les marchés. Selon eux, la mesure est inefficace car des entreprises peu émettrices se spécialiseront dans les marchés publics alors que d'autres s'orienteront vers d'autres marchés. Outre la faible réduction des émissions de gaz à effet de serre, la concurrence aux marchés serait réduite, et les coûts pour les acheteurs publics pourraient augmenter. Ils sont donc plus favorables à la taxe carbone.

D'ailleurs, Saussier et Tirole prônent le renforcement de la concurrence afin de répondre aux besoins des pouvoirs adjudicateurs en profitant des meilleures performances en matière de coût et de fonctionnalités, et recommandent donc de ne pas conférer d'objectifs sociaux ou environnementaux à la commande publique.

Néanmoins, les démarches responsables se développent en entreprise, et ce pour différentes raisons. Par exemple, la législation impose un reporting extra-financier aux entreprises ayant un chiffre d'affaires d'au moins 100 millions d'euros et employant au moins 500 personnes ; les mesures d'ordre environnemental, social et de gouvernance sont de plus en plus étudiées par les investisseurs qui se veulent responsables ; les consommateurs s'intéressent aux pratiques des marques afin de conférer un aspect éthique à leurs achats ; les

associations pointent du doigt les mauvaises pratiques, … Les entreprises se voient donc de plus en plus obligées d'adopter des stratégies de responsabilité sociétale, au risque de ne pas respecter la législation et de perdre leurs clients, investisseurs, actionnaires et tout autre partie prenante participant au maintien des activités de l'organisation. Par conséquent, on peut imaginer que des dispositions sociales et environnementales dans les marchés constituent un facteur supplémentaire qui pousse les entreprises à opérer leur transition vers des pratiques plus responsables, transition qui semble devenir obligatoire pour la survie de tout opérateur économique. Que la commande publique y joue un rôle ou non, ces considérations restent primordiales pour une organisation.

En outre, l'efficacité de ces dispositions n'est pas négligeable : dans le Finistère, ce sont 179 emplois en équivalent temps plein (ETP) qui ont été créés en 2017 grâce aux clauses d'insertion socio-professionnelle, dont environ 130 CDI et 60 CDD[7]. A la Ville de Paris, ces clauses ont permis de réaliser 243 ETP en 2017.

Nous avons vu que malgré de nombreuses réglementations, l'égalité femme-homme n'est toujours pas atteinte. Dès lors, il semble judicieux d'œuvrer à la promotion de l'égalité à travers tous les outils disponibles. La commande publique étant déjà utilisée comme instrument des politiques publiques et participant à l'insertion socio-professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, il semble acceptable de lui conférer la mission supplémentaire de promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

3.2. Egalité des sexes, lutte contre une discrimination parmi d'autres ?

Est-il réellement permis par la réglementation d'instaurer des clauses d'exécution et des critères de jugement relatifs à l'égalité ? Comme le stipule l'article 38 depuis janvier 2017, les conditions d'exécution des marchés peuvent "prendre en compte la politique menée par l'entreprise en matière de lutte contre les discriminations". La question qui se pose maintenant est donc de savoir si les mesures en faveur de l'égalité femme-homme sont comprises dans la notion de "lutte contre les discriminations". Tout d'abord, Bereni (2009) rappelle que le terme "diversité" a été préféré en entreprise à celui de "lutte contre les discriminations" pour sa connotation plus positive. En premier lieu, la notion de "diversité" faisait référence à la diversité ethnique, mais elle s'est dotée d'une acception plus large et renvoie désormais à toutes les discriminations (Bereni, 2009; Laufer, 2009). Ce terme est donc utilisé aujourd'hui, tout comme celui d'"égalité des chances", comme un synonyme de la lutte contre les discriminations.

Laufer (2009) note que dans certaines entreprises, la diversité est comprise sous les angles sociaux, culturels et ethniques alors que dans d'autres, ce sont l'âge, le sexe ou le handicap qui sont pris en compte : les politiques « diversité » vont-elles alors prendre en compte la dimension de genre ? Et si oui, l'égalité femme-homme ne risque-t-elle pas d'être prise en compte de manière facultative, au profit d'autres discriminations ?

[7] Hubert Heulot, achatpublic.inf, 05 juin 2018
Source : https://www.achatpublic.info/actualites/info-du-jour/2018/06/05/echec-et-reussite-de-lachat-responsable-22103

Laufer (2009) qualifie le sexe de diversité “pas comme les autres” en raison de son universalité, qui transcende les autres catégories de diversité que sont le handicap, l’âge, l’origine, la religion, etc. Pour cette raison, il peut être préférable de ne pas totalement dissoudre l’égalité femme-homme dans la diversité, mais aussi de sorte à conserver son importance et à éviter les discriminations multiples. Effectivement, le cumul de différents critères de discrimination est un risque, et celui-ci s’applique souvent aux femmes (Laufer, 2009).

Néanmoins, le sexe figure parmi les critères de discrimination répertorié par le code pénal. On peut alors supposer que les mesures de promotion de l’égalité femme-homme peuvent faire partie de la lutte contre les discriminations. En suivant cette réflexion, il semble possible d’insérer des clauses et des critères relatifs à l’égalité professionnelle dans les marchés publics.

III. Développement de la mission

1. Objectifs

Lors de mon apprentissage au sein du Bureau des Supports et Techniques d’Achats, ma mission principale a été d’investiguer le champ de l’égalité femme-homme afin de la promouvoir dans les marchés publics parisiens. La Ville souhaite se doter d’outils (clauses d’exécution et critères de jugement par exemple) pour développer ses pratiques responsables en matière de promotion de l’égalité professionnelle dans le cadre de ses marchés publics. Outre l’ambition de la collectivité parisienne d’améliorer la démarche RSE globale de ses achats, cette volonté s’intègre parfaitement aux exigences du label “égalité professionnelle entre les femmes et les hommes”.

Une réflexion est nécessaire pour décliner ce concept de façon opérationnelle et élaborer des outils pertinents. Ceux-ci doivent respecter la réglementation, être en adéquation avec les exigences des élus (outil de sensibilisation, mesure contraignante, …), et en phase avec les attentes des collaborateurs, sans toutefois restreindre la concurrence. Effectivement, si une disposition s’avère très exigeante et lourde à mettre en place, elle pourra affecter l’accès de certains opérateurs économiques aux marchés parisiens tel que les PME, les structures du handicap ou les artisans qui ne disposent pas tous des moyens suffisants pour s’adapter aux exigences des cahiers des charges. Cela réduirait bien sûr la concurrence, et la Ville de Paris pourrait faire face à un surcoût non négligeable. En outre, cela serait une entrave au principe de liberté d’accès aux marchés publics, puisqu’une clause trop exigeante peut devenir discriminante à l’égard de certaines structures.

De plus, tout travail sur l’égalité professionnelle doit être pensé en prenant en compte le fait que certains secteurs restent encore aujourd’hui très genrés. La fondation FACE a mené une étude nationale sur la mixité professionnelle. Il en ressort qu’en 2015, 88% des personnes travaillant dans le domaine de la construction sont des hommes et 90% de salariés dans le domaine des services à la personne sont des femmes. Il convient donc de veiller à ne

pas instaurer des exigences qui pourraient s'avérer vaines et mener à un appel d'offres infructueux.

2. Méthodologie

Pour réaliser ce mémoire et mener à bien la réflexion autour de l'égalité femme-homme dans les marchés publics, le premier point abordé a été la législation française en matière de marchés publics, d'égalité et de diversité, d'obligations qui incombent aux entreprises, … L'étude de la jurisprudence est aussi primordiale car elle peut permettre de situer des limites laissées floues par le législateur. Un travail de recherche et de veille a été réalisé en continu pour appréhender la législation et suivre les décisions de justice.

Bien sûr, prendre connaissance des marchés et des pratiques en cours à la Ville de Paris a été essentiel pour apprécier le travail déjà réalisé et les marges de manœuvre dont la Ville dispose pour promouvoir l'égalité femme-homme chez les opérateurs économiques par le biais de sa commande publique.

Pour mener à bien cette réflexion sur les dispositions applicables dans les marchés publics, il a aussi été intéressant de réaliser un benchmark afin de connaître les pratiques d'autres collectivités territoriales françaises et d'autres pays européens. C'est parce que les directives européennes sont à l'origine de la législation des pays membres de l'Union Européenne que le choix a été fait de réaliser ce benchmark sur le continent européen. De la sorte, il est possible de voir les différentes transpositions possibles en droit national. Dans le cadre de ce benchmark, des collectivités porteuses du label "égalité professionnelle entre les femmes et les hommes" ou du label "diversité" ont été contactées pour approfondir les connaissances sur leurs pratiques et s'en inspirer. Malheureusement, le plein potentiel de ce benchmark n'a pas pu être atteint en raison d'une absence de réponse de la majorité des collectivités contactées. Des réponses et des idées ont néanmoins pu émerger de la rencontre avec les personnes ayant accepté d'être interrogées.

Etant donné que la collectivité parisienne se lance dans la labellisation "Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes", l'étude du cahier des charges de l'Afnor a été essentielle pour connaître les attendus. Ce travail a été réalisé en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines de la Ville, où une référente "projet labellisation" est en charge de la démarche de labellisation. S'agissant d'une démarche participative, la référente a fait appel à la Direction des Finances et des Achats, et plus particulièrement au Bureau des Supports et Techniques d'Achat pour le volet "relation avec les fournisseurs" du cahier des charges.

Alors qu'il aurait été souhaitable de réaliser des marchés tests pour examiner la portée des différentes dispositions proposées ici, un tel travail n'a pas été possible en raison d'un manque de temps. Il pourra être effectué plus tard, lorsque la charge de travail du bureau le permettra.

3. Résultats et recommandations

Après étude des pratiques de la Ville en direction de ses agents et des personnes visitant, habitant, travaillant et étudiant à Paris, on constate qu'elle est impliquée dans l'égalité femme-homme : événements publics divers de sensibilisation, féminisation des postes, formations à la communication sans stéréotypes de sexe, …

Pourtant, cet engagement est nettement moins visible dans ses marchés publics. Effectivement, seul le questionnaire diversité fait référence aux femmes comme critère de discrimination, et celui-ci ne figure pas dans tous les marchés de la Ville puisque son activation est fonction du type de marché, du montant et de la durée du marché.

3.1. Recommandations

Il pourrait être intéressant d'ajouter une clause d'exécution "égalité" distincte de la clause d'exécution "diversité". Bien que l'impact de celle-ci puisse être questionné, il n'est pour autant pas souhaitable de la faire disparaître, mais plutôt de la revisiter pour en améliorer la prise en compte par les opérateurs économiques. La question ne sera pas traitée ici.

Se concentrer sur un critère particulier comme l'égalité femme-homme pourrait avoir plus d'impact sur les opérateurs économiques. Le terme "diversité" ayant une acception très large, il peut mener à des difficultés de compréhension par des soumissionnaires, voire manquer de cibler les critères que la Ville veut prioriser (notamment le sexe).

Lors de la définition de son besoin, un pouvoir adjudicateur peut pratiquer un « sourcing », aussi appelé « sourçage ». Cette pratique revient à échanger avec le milieu fournisseur pour connaître les solutions techniques disponibles, les capacités des opérateurs économiques, et porter à leur connaissance les projets à venir. Afin de promouvoir l'égalité professionnelle auprès des opérateurs économiques, il pourrait être envisagé d'informer ces derniers au cours des périodes de sourcing des exigences qui pourront apparaître dans les futurs marchés lancés par la Ville, mais aussi solliciter leur avis et les interroger sur leurs contraintes en la matière. Une écoute attentive sera nécessaire car des contraintes propres à chaque secteur peuvent exister : difficulté à trouver de la main d'œuvre, milieux genrés, …

Avant toute clause, la diffusion dans les documents de marché d'un questionnaire relatif à l'égalité professionnelle pourrait être une solution alternative au sourcing pour connaître les pratiques et les capacités du milieu fournisseur sur cette thématique. Il serait préférable que ce questionnaire se substitue au questionnaire actuellement dédié à la diversité ; multiplier les questionnaires risquerait de décourager les opérateurs économiques de répondre aux marchés parisiens. Le Réseau francilien des achats éthiques conseille d'instaurer parallèlement comme condition d'exécution l'envoi d'une mise à jour régulière de ce questionnaire (Groupe d'étude des marchés développement durable, 2009). De la sorte, le questionnaire est un réel outil de feed-back et le pouvoir adjudicateur s'assure de connaître la progression du titulaire du marché. Il peut mener à bien une réflexion quant aux clauses les plus pertinentes à mettre en place par la suite.

Dans le même ordre d'idée, la Ville de Paris pourrait organiser ou participer à des conférences à destination des opérateurs économiques portant sur l'égalité professionnelle et la lutte contre les stéréotypes de sexe. Ce genre de pratiques existe déjà sur d'autres thèmes, et ont pour but d'aider les entreprises à répondre aux marchés de la Ville. Ces conférences seraient l'opportunité de faire valoir auprès des opérateurs les avantages de l'égalité professionnelle pour l'entreprise (motivation, productivité, bien être des salariés, mais aussi avantage concurrentiel et potentiels gains de parts de marché) et les pratiques possibles (congés paternité obligatoires, flexibilité des horaires, aide à l'articulation de la vie professionnelle avec la vie personnelle, …). Partager des retours d'expérience d'autres collectivités ou de différentes organisations pourrait également être un moyen de convaincre les opérateurs économiques des avantages de la mise en œuvre d'une politique de promotion de l'égalité professionnelle.

Un travail de co-construction et de sensibilisation sera nécessaire également auprès des acheteurs qui composent la DFA puisqu'ils seront les acteurs principaux pour insérer les nouvelles dispositions dans les marchés. A l'instar des conférences thématiques régulièrement organisées à la DFA (« Mardis de la DFA »), des conférences pourront être menées pour sensibiliser et familiariser les acheteurs à l'égalité femme-homme, et pour lutter contre les stéréotypes qui peuvent exister.

3.2. Les outils proposés à la Direction des Finances et des Achats

A présent, nous allons présenter les outils proposés à la DFA suite à ces travaux de recherches.

3.2.1. Les clauses d'exécution

1. "Le titulaire s'engage à respecter et à faire respecter par ses fournisseurs les dispositions légales et règlementaires dans le domaine de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Pour les soumissionnaires concernés par ces obligations, les documents à fournir sont les suivants :

- une déclaration sur l'honneur[8] attestant que le soumissionnaire n'est pas dans l'interdiction de soumissionner mentionnée au a du 4° de l'article 45 de l'ordonnance du 23 juillet 2015, qui stipule que "sont exclues de la procédure de passation des marchés publics les personnes […] qui ont été condamnées au titre de l'article L. 1146-1 du [code du travail] ou de l'article 225-1 du code pénal. [9]
- une preuve que le soumissionnaire n'est pas dans l'interdiction de soumissionner mentionnée au b du 4° de l'article 45 de l'ordonnance du 23 juillet 2015, qui stipule que "sont exclues de la procédure de passation des marchés publics les personnes qui […] au 31 décembre de l'année précédant celle au cours de laquelle a lieu le lancement

[8] L'article 51-I du décret n°2016-360 stipule qu'une déclaration sur l'honneur est suffisante comme attestation que le candidat ne se trouve pas dans un cas d'interdiction de soumissionner mentionné aux 1° et a et c du 4° de l'article 45 de l'ordonnance n°2015-899

[9]Ces articles font respectivement référence à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et aux discriminations.

de la procédure de passation du marché public, n'ont pas mis en œuvre l'obligation de négociation prévue à l'article L. 2242-1 du code du travail". Le soumissionnaire pourra fournir une copie de l'accord faisant suite à la négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Si aucun accord n'a été trouvé, le soumissionnaire fournit une copie du plan d'action annuel destiné à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes mentionné à l'article L2242-3 du code du travail."

Une telle clause renvoie le titulaire à ses obligations légales. Etant donné que les obligations varient en fonction du nombre d'employés, il a été choisi de formuler la clause de sorte à ce qu'elle soit pertinente peu importe le type d'opérateur économique qui remporte le marché. De plus, le fournisseur s'assure lui-même des conditions sociales dans les entreprises de sa propre chaîne d'approvisionnement, et fournit les informations nécessaires au pouvoir adjudicateur. En outre, les candidats ne satisfaisant pas à cette exigence se verront dans l'impossibilité de soumissionner, puisqu'il s'agit d'une clause.

2. "Le titulaire s'engage à promouvoir l'égalité et la mixité professionnelle en faveur des salarié·es susceptibles d'être affecté·es ou participant de manière directe ou indirecte au marché en justifiant d'actions spécifiques menées pendant la durée du marché".

Cette clause est plus ambitieuse. Il importe de préciser que les mesures exigées par la Ville de Paris doivent être à destination des collaborateurs pouvant être affectés à l'exécution du marché afin de créer un lien avec l'objet du marché. L'article 38 de l'ordonnance n°2015-899 précise que "sont réputées liées à l'objet du marché public les conditions d'exécution qui se rapportent aux travaux, fournitures ou services à fournir en application du marché public, à quelque égard que ce soit et à n'importe quel stade de leur cycle de vie, y compris les facteurs intervenant dans le processus spécifique de production, de fourniture ou de commercialisation [...], même lorsque ces facteurs ne ressortent pas des qualités intrinsèques de ces travaux, fournitures ou services." Il semble ainsi possible de prendre en compte les personnels en charge de l'exécution du marché, facteurs humains intervenant à différents stades du cycle de vie des fournitures, services et travaux.

Une analyse du Bureau des marchés voire de la Direction des Affaires Juridiques est toutefois nécessaire ici, car c'est en considérant que l'apport de la loi de janvier 2017, stipulant que les conditions d'exécution d'un marché peuvent désormais prendre en compte la politique de lutte contre les discriminations que cette clause a été rédigée. Or si les juristes estiment que le lien avec l'objet du marché est critique, ou que la promotion de l'égalité professionnelle n'est pas assimilable à la lutte contre les discriminations, la clause sera rejetée, pour pallier au risque d'être contestée par un candidat et de voir le marché annulé.

Un document (voir annexe) sera fourni pour que les soumissionnaires renseignent les actions qu'ils comptent mettre en place ou poursuivre pour satisfaire cette exigence, avec des objectifs mesurables. Il sera également demandé aux soumissionnaires de faire état de la situation de leur structure en matière d'égalité professionnelle au moment de la remise de l'offre, de sorte à pouvoir apprécier la progression réalisée.

Il est préférable d'accepter que les soumissionnaires fassent valoir des actions déjà en place dans leur entreprise pour trois raisons. Premièrement, si une action de promotion de l'égalité professionnelle est déjà en cours au sein d'une entreprise, cela prouve qu'un réel engagement existe, on peut donc s'attendre à ce que les pratiques sociales de ce soumissionnaire soit en cohérence avec les attentes de la Ville. Deuxièmement, il semble plus judicieux de permettre à un soumissionnaire d'aller plus loin dans une démarche qu'il a déjà entamée plutôt que de lui imposer de mettre une action supplémentaire en place, puisque des procédures et des moyens ont déjà été réfléchis et mis en place pour l'action en cours. Le contraindre à instaurer une nouvelle action de promotion de l'égalité pourrait nuire à l'efficacité de la démarche qu'il a déjà initiée. Enfin, les opérateurs économiques sont les plus à mêmes de connaître leurs besoins internes et leurs moyens ; on peut considérer que l'action déjà mise en place a été réfléchie en ces termes, il ne serait pas pertinent d'imposer d'autres mesures qui pourraient s'avérer inadéquates avec le contexte dans lequel évolue le soumissionnaire.

Il a été choisi de ne pas proposer de clause relative à la mixité car elle pourrait s'avérer inefficace pour les marchés ayant recours à des secteurs genrés pour leur exécution, car les entreprises de ces secteurs peuvent rencontrer des difficultés à augmenter le nombre de collaborateurs de sexe sous-représenté. L'étude de la fondation FACE (2015) révèle que lorsqu'elles recrutent, 63% des entreprises interrogées ne reçoivent pas autant de candidatures féminines que masculines sur l'ensemble des postes. Alors qu'une clause relative à la mixité pourrait être pertinente pour d'autres marchés, le choix a été fait de ne fournir aux acheteurs que des outils "clef-en-main" et applicables à chaque marché, afin de faciliter la démarche.

3.2.2. Les critères de jugement des offres

Les clauses sont des conditions d'exécution fixant un minimum. Des critères de jugement sont souhaitables dans le cas de la deuxième clause proposée ici, afin de valoriser les engagements les plus pertinents et les plus ambitieux. Les offres des soumissionnaires pourraient être évaluées selon la pertinence des actions envisagées et l'ambition des objectifs que ce sont fixés les soumissionnaires, renseignés dans le document fourni dans le cadre de la deuxième clause.

La pertinence des actions proposées par les soumissionnaires sera réfléchie en fonction de leur cohérence avec les priorités de la Ville de Paris en matière d'égalité femme-homme (parentalité, inégalités salariales…).

Les objectifs pourront être évalués au regard de la taille de l'entreprise et de l'état des lieux sur la question de l'égalité fourni en même temps que les autres documents de marché. La taille de l'entreprise est un facteur à prendre en compte car il a une influence sur les moyens disponibles pour mettre en place des mesures spécifiques.

3.3. Méthode proposée

L'approche suggérée est de faire des marchés « test », c'est-à-dire d'insérer la clause choisie dans certains marchés à titre expérimental et d'étudier les potentiels progrès réalisés

grâce à cette clause par les titulaires de ces marchés. Pour cela, il sera demandé aux titulaires de transmettre pendant l'exécution du marché, et à échéance régulière, un rapport rendant compte de leur progression en matière d'égalité professionnelle.

Il est préférable, en amont de toute procédure de passation de marché, de faire savoir aux opérateurs économiques potentiellement concernés par ces marchés lors de sourcing que de telles dispositions vont être instaurées prochainement. Bien sûr, la présence de cette clause sera mise en avant dans les documents relatifs à ces marchés publiés par la Ville de Paris. Enfin, il est préconisé lors de cette phase « test » de ne pas instaurer de pénalités en cas de non-atteinte des objectifs, au risque de réduire le nombre de candidatures à ces marchés et de rendre la démarche contre-productive.

A terme, il semble néanmoins préférable de pénaliser le non-respect de cette clause, afin de s'assurer de sa prise en compte par les titulaires de marchés. Cependant, le Groupe d'étude des marchés développement durable (2009) conseille aux pouvoirs adjudicateurs de faire preuve de compréhension envers les PME notamment, lesquelles ont « plutôt besoin de soutien que de sanctions ». Il peut être envisagé également d'appliquer des pénalités en cas de non-transmission du rapport informant la Ville de Paris de l'état de progression du titulaire.

IV. Discussion

Alors que nous réfléchissons ici à une façon de promouvoir l'égalité professionnelle au travers de la commande publique, nous avons vu qu'une telle démarche peut être critiquée d'un point de vue économique. Mais une autre question se pose : cette démarche va-t-elle être efficace ? Elle ne sera bien sûr pas suffisante pour régler les inégalités, mais semble pouvoir concourir à leur diminution. Cette question apparaît ici car force est de constater que l'égalité femme-homme n'est pas un sujet nouveau, et que nombre de lois, débats et actions spécifiques ont vu le jour. Une réelle progression s'est accomplie au fur et à mesure, et l'on a pu assister à l'émancipation des femmes au fil des avancées réglementaires : droit de vote, droit à la propriété, reconnaissance de l'emploi salarié, … Pourtant, le débat est toujours d'actualité, et plus particulièrement dans la sphère professionnelle. La loi du 4 août 2014 "pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes" fait même assez explicitement remarquer que malgré des décennies de réglementation, l'égalité "réelle" n'est toujours pas atteinte.

Mais la commande publique responsable se présente comme un nouveau levier de promotion de l'égalité professionnelle, grâce à la loi citée ci-avant qui conditionne l'accès aux marchés publics au respect de l'égalité professionnelle et, nous l'espérons, grâce à la loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté, qui permet aux acheteurs publics de prendre en compte la politique de l'opérateur économique en matière de lutte contre les discriminations.

En matière d'achat public, il n'est pas rare que les acheteurs échangent leurs bonnes pratiques sur différentes thématiques. Il est donc imaginable que suite à la mise en place d'outils de promotion de l'égalité professionnelle dans la commande publique parisienne, d'autres collectivités et établissements publics s'en inspirent pour développer leurs propres outils. Grâce au rayonnement de la Ville de Paris, qui est très encline à partager ses bonnes pratiques, on peut penser qu'une réelle multiplication des démarches de promotion de l'égalité professionnelle dans la commande publique peut prendre forme. De la sorte, les autres acheteurs publics pourront eux-aussi mettre en place de telles pratiques au sein de leur organisation, et les opérateurs économiques se devront de respecter ces exigences, au risque de perdre une partie de leur clientèle.

D'ailleurs, la Ville de Paris travaille actuellement sur l'open data, nous pouvons espérer que cela offrira plus de visibilité encore aux réflexions menées à la Ville en matière d'égalité professionnelle pour qu'elles influencent d'autres acheteurs publics.

Il reste néanmoins certaines limites, qui nous l'espérons pourront être levées avec le temps. Tout d'abord, les collectivités peuvent faire face à un manque de moyens pour contrôler le respect des conditions d'exécution qu'elles exigent dans leurs cahiers des charges ; cela pourrait être le cas pour les clauses relatives à la promotion de l'égalité. Idéalement, une démarche similaire à celle entreprise par la Ville de Paris pour le contrôle de ses clauses d'insertion socio-professionnelle simplifierait ce contrôle. Pour ces clauses, la Ville travaille avec un facilitateur unique. Il s'agit de l'association Ensemble Paris Emploi Compétences (EPEC), qui constitue un intermédiaire entre la Ville et les titulaires de marchés. L'EPEC assure le suivi de la mise en œuvre de la clause sociale par les titulaires de marchés et les accompagne pour le recrutement de personnes éligibles à la clause d'insertion socio-professionnelle. L'EPEC étant un interlocuteur unique, les pratiques sont harmonisées et le suivi de chaque marché est simple et facilité pour la Ville de Paris.

Une telle organisation dans le cadre d'une clause relative à l'égalité permettrait à la Ville de s'assurer que l'égalité professionnelle est bien respectée dans le cadre du marché, ou, dans le cas contraire, d'appliquer les pénalités prévues dans le cahier des charges.

D'autre part, les difficultés actuelles de certaines entreprises à recruter des individus du sexe opposé au genre prédominant dans leur secteur d'activités ne pourront probablement pas être résolues par le biais de la commande publique. Différentes études (Adema et Thévenon (2016) ; Landrieux-Kartochian (2005)) avancent que ce phénomène s'esquisse déjà plus tôt, lors de l'orientation des jeunes dans leurs études, orientation qui reste "encore très déterminée par leur sexe" (Landrieux-Kartochian, 2005). Elle souligne en effet le peu de candidatures féminines pour intégrer des formations traditionnellement masculines (filières industrielles, techniques). L'orientation, en amont de toute activité professionnelle, resterait donc fortement sexuée et serait à l'origine d'une telle fragmentation dans le monde de l'entreprise. Pour y remédier, certaines entreprises exerçant dans des secteurs plutôt masculins mettent des actions en place pour attirer les femmes dès leur jeune âge dans ces filières. Par exemple, Capgemini, entreprise de services du numérique, a lancé l'initiative "Cap sur le code!". Ce programme vise à initier les enfants de 8 à 14 ans à l'informatique sous forme d'ateliers animés par les salariés de Capgemini. Le groupe veille à ce que ces ateliers soient mixtes, et composés à 50% de jeunes filles afin d'intéresser les femmes dès le plus jeune âge à ce type de vocation professionnelle. D'autre part, Alten, entreprise d'ingénierie, a noué des partenariats avec des associations pour valoriser le métier d'ingénieur et les carrières scientifiques auprès des jeunes filles dans les établissements scolaires.

Ces actions font partie de la politique générale de ces entreprises, notamment de leur stratégie RSE. De surcroît, elles ne sont pas orientées vers des collaborateurs susceptibles d'être affectés au marché, il ne sera donc pas possible d'exiger ou de valoriser de telles démarches dans le cadre d'un marché public. Par conséquent, la commande publique n'est pas un levier adapté pour lutter contre le phénomène d'orientation sexuée, qui concerne plutôt les sphères sociétales et familiales. L'OCDE prône une approche complémentaire entre les domaines de l'éducation, de l'emploi et de la parentalité (meilleure répartition du travail familial) pour parvenir à une meilleure égalité des sexes et à une évolution de culture au sein des entreprises et de la société (Adema et Thévenon, 2016). Il s'agit effectivement d'un sujet sociétal que les politiques publiques mais aussi chaque individu, dans sa sphère personnelle, peuvent faire évoluer.

La convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (1979) rappelle que " le rôle traditionnel de l'homme dans la famille et dans la société doit évoluer autant que celui de la femme si on veut parvenir à une réelle égalité de l'homme et de la femme". Un vrai débat existe effectivement quant à la place de chacun des sexes dans la société et dans la famille, en lien avec sa place au travail. Nombre d'études confirment que les inégalités salariales sont dues au fait que les femmes ont plus souvent recours aux contrats à temps partiel que les hommes. En 2013, 30 % des femmes travaillent à temps partiel, contre 6 % des hommes (INSEE, 2013). La présence d'enfant serait une raison qui pousse les femmes à choisir un contrat à temps partiel. L'OCDE explique ce phénomène par les inégalités salariales : la femme étant souvent moins rémunérée que son conjoint, la perte de son salaire est jugée préférable à celle de son conjoint (Adema et Thévenon, 2016). Il semble pourtant que le choix d'allier vie personnelle et vie professionnelle en travaillant à temps partiel est l'une des raisons qui poussent les employeurs à discriminer les femmes. Pour éviter la persistance de cette situation, l'aide des employeurs à l'articulation des vies professionnelle et personnelle, autant pour les femmes que pour les hommes, apparaît primordiale. La paternité se doit d'être mieux prise en compte par les employeurs afin d'empêcher les inégalités dans la vie personnelle, qui entraînent les inégalités professionnelles (Laufer, 1995). A l'heure où les stratégies de responsabilité sociétale sont en pleine progression dans les entreprises, on voit le sujet de la parentalité traité à travers le monde. Par exemple, l'Islande a instauré une durée de trois mois pour les congés parentaux, et a vu les demandes de congés paternité décupler (les demandes sont passées de 3 à 34% en sept ans) (Adema et Thévenon, 2016).

Il serait donc intéressant de pouvoir, par le biais de la commande publique, favoriser le développement de telles pratiques en France, en incitant le milieu fournisseur à promouvoir l'égalité professionnelle et notamment en matière de parentalité. Le label "Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes" apparaît comme un bon outil pour stimuler l'action collective. Mais le flou laissé par le législateur en matière de dispositions sociales induit chez les acheteurs la crainte de ne pas respecter la législation et de voir leur marché annulé. Quelles sont donc les "considérations relatives [...] au domaine social ou à l'emploi" que l'on peut faire figurer dans les marchés ? Quelles sont celles qui ne sont pas permises ? L'acheteur public peut-il prendre en compte l'égalité professionnelle parmi les conditions d'exécution de ses marchés? Et dans la négative, pourquoi ? Il semble contradictoire d'autoriser la prise en compte des pratiques de lutte contre les discriminations

et de refuser les considérations relatives à un critère de discrimination qui affecte la moitié de la population mondiale.

Alors n'est-il pas souhaitable, finalement, de faire jurisprudence si l'on veut faire évoluer la législation et conférer plus de pouvoir encore à la commande publique ?

Conclusion

Certains considéreront la législation et les principes qui régissent les marchés publics comme des contraintes. Pourtant, ils sont de plus en plus favorables à la prise en compte du développement durable. Alors que cette notion était auparavant inexistante dans la législation, et que l'achat public n'était pensé qu'en termes économiques, le développement durable doit désormais être pris en compte de manière obligatoire par les acheteurs publics lors de la définition de leur besoin. De même, il était interdit aux acheteurs de considérer la politique générale d'une entreprise pour juger son offre. Pourtant, ils peuvent depuis 2017 s'attarder sur la politique de lutte contre les discriminations des soumissionnaires. Un tel assouplissement n'aurait pas été imaginé possible il y a quelques années encore. Ne peut-on alors pas s'attendre à une prise en compte encore plus importante du développement durable par la suite ?

Pour faire de l'achat public un acte économique encore plus responsable, il serait bénéfique que le législateur explicite certaines dispositions réglementaires. Néanmoins, il parait actuellement envisageable de tirer parti des ambiguïtés figurant dans la législation en interprétant notamment l'égalité professionnelle comme un volet de la diversité en entreprise. C'est donc peut-être pour laisser place à l'imagination des acheteurs que la non-exhaustivité a été préférée dans la législation. Cependant, les acheteurs craignent l'annulation de la procédure de passation si leurs exigences se retrouvent invalidées. Il est certain que l'annulation d'un marché n'est pas souhaitable, car cela entraînerait une interruption du service public. En outre, la procédure de passation représente de nombreux moyens humains, temporels et financiers. Mais l'insertion de clauses relatives à l'égalité professionnelle semble à l'heure actuelle ne pas pouvoir se faire sans ces risques. Suite à cela, nous ferons face à deux possibilités : soit la clause ne sera pas contestée et ce nouvel outil aura été validé, soit la clause sera remise en question et la décision de justice permettra d'éclaircir ce point d'ombre.

Une clause visant l'égalité professionnelle, et plus particulièrement une clause imposant la mise en œuvre d'actions spécifiques, pourra entraîner des surcoûts pour les opérateurs économiques. Qu'il s'agisse de recruter des collaborateurs, d'offrir des promotions et des formations, ou encore de revoir les pratiques de gestion des ressources humaines, des moyens humains et financiers s'avéreront nécessaires. Pour cette raison, l'association SHERPA (GEMDD, 2009) soutient que l'acheteur public doit assumer la responsabilité de ses exigences, et donc ajuster les prix et les délais ainsi que la durée des contrats pour que les opérateurs économiques puissent satisfaire les besoins de l'acheteur dans des conditions

adaptées. La responsabilité se doit effectivement d'être partagée ; la Ville de Paris ne saurait être de plus en plus exigeante sans prendre en compte les coûts supplémentaires que cela induit. Dans le cas contraire, les appels d'offres s'avèreraient probablement infructueux. La Ville de Paris doit donc potentiellement s'attendre à voir ses exigences en matière d'égalité faire augmenter les coûts des marchés.

Pour conclure, nous souhaitons rappeler que l'égalité professionnelle est une question autant féminine que masculine. Certes, les femmes sont les principales concernées par les inégalités salariales, mais l'ouverture des filières et des métiers doit se faire pour chaque sexe. Si des métiers restent genrés, des hommes et des femmes souhaitent tout de même y faire carrière, et l'égalité d'accès à tous les secteurs fait partie des chantiers de l'égalité professionnelle. Il semble qu'un changement sociétal est nécessaire, de sorte à abandonner les stéréotypes de genre qui peuvent nuire à la carrière professionnelle des femmes mais aussi des hommes. Bien qu'elles ne puissent pas agir seules, l'action des entreprises est toutefois nécessaire. En outre, la parentalité et le partage du travail domestique sont des thématiques à prendre en compte pour favoriser la bonne articulation des vie professionnelle et personnelle des hommes et des femmes. A l'heure où l'on travaille à l'égalité professionnelle, la tendance à se concentrer sur les femmes laisse le cas des hommes plus isolé. Or, ils peuvent également faire face à certaines problématiques en lien avec l'égalité professionnelle. Dans un article récent, l'attention est portée sur le congé paternité, dans lequel il est affirmé qu'il est encore aujourd'hui " *très mal vu pour un homme de s'occuper de ses enfants et de mettre de côté son boulot. Le poids des stéréotypes empêche les pères comme les entreprises de sortir de cette maternisation des tâches parentales.*" [10]

Les employeurs peuvent tout à fait participer à ces changements, et le rôle de la commande publique est loin d'être négligeable pour les y inciter. Néanmoins, les inégalités professionnelles sont en partie liées à des stéréotypes et à des phénomènes apparaissant en amont de la vie professionnelle ; la commande publique ne saurait être le seul outil pour parvenir à une égalité professionnelle réelle entre les femmes et les hommes.

[10] Citation de Hugo Gaspard, dans l'article de Catherine Mallaval et Anaïs Moran, "Congé parental : la France n'incite pas ses pères", Libération, 26 juin 2018

Glossaire

Candidat : opérateur économique qui demande à participer ou est invité à participer à une procédure de passation d'un marché public

Opérateur économique : toute personne physique ou morale, publique ou privée, ou tout groupement de personnes doté ou non de la personnalité morale, qui offre sur le marché la réalisation de travaux ou d'ouvrage, la fourniture de produits ou la prestation de services.

Soumissionnaire : opérateur économique qui présente une offre dans le cadre d'une procédure de passation d'un marché public

Bibliographie

Adema, W., & Thévenon, O. (2016). L'égalité hommes-femmes comme facteur de croissance économique : que peuvent les politiques ? *Géoéconomie*, *79*(2), 141. https://doi.org/10.3917/geoec.079.0141

Afnor Certification. (2015). Cahier des charges « Label Diversité » et « Label Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes ». Afnor. Consulté à l'adresse https://certification.afnor.org/ressources-humaines/label-egalite-professionnelle-entre-les-femmes-et-les-hommes

Aubrun, M., Bermond, F., Brun, E., Cortot, J.-L., Delchet-Cochet, K., Grafin, O., Jounot, A., Ponrouch, A. (2010). *ISO 26000 - Responsabilité sociétale - Comprendre, déployer, évaluer*. Afnor.

Becker, G. (1957). The Economics of Discrimination, Chicago, University of Chicago Press. In Landrieux-Kartochian, S. (2005). Femmes et performance des entreprises. *Travail et Emploi, N°102*

Benoit, T., Verdure, G. (2009). *Le « P'tit » abécédaire de l'égalité des femmes et des hommes* (La Boucle)

Bereni, L. (2009). « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise »: La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale. *Raisons politiques*, *35*(3), 87. https://doi.org/10.3917/rai.035.0087

Chen, T. (2017). *Le droit des marchés publics en France et en Chine dans le contexte de la globalisation : entre libéralisation et utilisation stratégique des marchés publics*. Université de Bordeaux.

Conseil Economique, Social et Environnemental. (2018). *Commande publique responsable : un levier insufisamment exploité* (Les études du Conseil Economique, Social et Environnemental) (p. 90).

Demerouti, E., Cropanzano, R. (2010). From thought to action : employee work engagement and work performance. In Bakker, A., Leiter, M. (dir.). *Work engagement : A handbook of essential theory and research* (p.147-160). Psychology Press, Canada and New York, NY, USA.

Groupe d'étude des marchés développement durable. (2009). *Notice d'information relative aux achats publics socio-responsable* (p. 99). Observatoire économique de l'achat public

Guedj, H. (2013), "Le taux d'emploi des hommes et des femmes", Insee Première, n°1462, août 2013.

Isnard, C. (2003). « La performance par la diversité », revue *Ressources humaines et Management*, octobre, 11, pp. 22-23.

Landrieux-Kartochian, S. (2005). Femmes et performance des entreprises. *Travail et Emploi, N°102*

Laufer, J. (1995). « L'égalité et la différence en débat », in Éphésia, La place des femmes. Les enjeux de l'identité et de l'égalité au regard des sciences sociales, Paris, La Découverte, p. 375-381.

Laufer, J. (2003). Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle. *L'Année sociologique*, *53*(1), 143. https://doi.org/10.3917/anso.031.0143
Laufer, J. (2009). L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? *Travail, genre et sociétés*, *N° 21*(1), 29. https://doi.org/10.3917/tgs.021.0029

McCraken, D. M. (2000). « Winning the talent war for women », *Harvard Business Review*, novembre/ décembre.

Saussier, S., Tirole, J. (2015). Renforcer l'efficacité de la commande publique. *Notes du conseil d'analyse économique*, *22*(3), 1. https://doi.org/10.3917/ncae.022.0001

Sirinelli, J. (2013). « La revalorisation du critère des performances en matière d'insertion professionnelle des publics en difficulté », *Revue juridique de l'économie publique* n° 710, Juillet 2013, comm. 31, p.32.

Sultana, F. (2014). Gendering Climate Change: Geographical Insights. *The Professional Geographer*, *66*(3), 372-381. https://doi.org/10.1080/00330124.2013.821730

Thévenon, O., Salvi del Pero, A. (2015). « Gender Equality (F)or Economic Growth? Effects of Reducing the Gender Gap in Education on Economic Growth in OECD Countries », Annals of Economics and Statistics n° 117-118, juin 2015.

Vincent, K.E., Tschakert, P., Barnett, J., Rivera-Ferre, M.G. et Woodward, A. (2014) « Cross-chapter box on gender and climate change ». In : Climate Change 2014: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Part A : Global an Sectoral Aspects. Contribution of Working Group II to the Fifth Assessment Report of the Intergovrenmental Panel on Climate Change [Field, C.B., Barros, V.R., Dokken, D.J., Mach, K.J., Mastrandrea, M.D., Bilir, T.E., Chatterjee, M., Ebi, K.L., Estrada, Y.O., Genova, R.C., Girma, B., Kissel, E.S., Levy, A.N., MacCracken, S., Mastrandrea, P.R. et White, L.L. (éds.]. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA, pp.105-107.

Webographie

- Défenseur des Droits (2017) :Dixième baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi

https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/enquete-ead_vol_3_-_oit.pdf

- Fondation FACE : étude sur la mixité professionnelle

https://www.fondationface.org/wp-content/uploads/2018/03/Etude-sociovision-mixité-professionnelle1.pdf

- Laboratoire de l'égalité : étude du bien être des hommes et des femmes au travail

http://www.laboratoiredelegalite.org/wp-content/uploads/2016/05/Enquete_Bien-etre_au_travail_Laboratoire_de_l_egalite_Fabrique_Spinoza_par_Mediaprism_mars_2012.pdf

- Les entreprises participant de manière concrète à la promotion de l'égalité dans les filières masculines

http://www.alten.fr/actualites/lengagement-dalten-aupres-des-femmes

https://www.capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/2/2017/11/brochurerse2016def-nov17bd.pdf

- Ville de Strasbourg: sa démarche pour supprimer les plastiques dans les cantines

https://www.rue89strasbourg.com/barquettes-plastique-cantines-strasbourg-114896

Annexe

Promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Démarche de progrès

- Nom de l'entreprise :.....
- Siret et code NAF :.....
- Contact :.....
- Personne qui a répondu au questionnaire :..... .....
- Adresse :.....
  .....
- Tel : .....
- Email :.....
- Nombre de salariés : .....
- Chiffre d'affaires : .....
- Secteur d'activité : .....
- Titulaire du label « égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » :
  □ Oui □ Non

Dans le cadre de sa politique d'achats responsables, la Ville de Paris souhaite promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes par le biais de sa commande publique. Pour le présent marché, elle invite les soumissionnaires à remplir ce formulaire.

Dans la première partie, les soumissionnaires réalisent un état des lieux des pratiques en matière d'égalité professionnelle en cours au sein de leur structure. La deuxième partie correspond aux actions que les soumissionnaires s'engagent à mettre en place ou à poursuivre dans le cadre du présent marché et aux objectifs qu'ils se fixent.

Motivation de l'engagement et grands axes de la démarche d'égalité professionnelle

1. Avez-vous engagé une démarche de progrès en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ?

- Oui □
- Non □

Si non, pour quelle(s) raison(s) ?
.....
.....
.....
.....
.....

1. Pour quelles raisons menez-vous ces actions ?

- Amélioration de la performance économique □
- Amélioration de la gestion des RH □
- Démarche globale de Responsabilité Sociale de l'entreprise □
- Raisons morales/ éthiques □
- Valorisation de l'image □
- Autre :.....

1. Quelle(s) action(s) avez-vous mis en place ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

1. Quels sont les résultats obtenus à la suite de ces actions ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Engagements dans le cadre du présent marché

Dans une démarche de progrès et d'amélioration continue, la Ville de Paris encourage ses fournisseurs à mettre en œuvre ou à poursuivre des engagements en matière de promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Vous renseignerez ici les actions que vous mettrez en place au cours de l'exécution du présent marché. La Ville de Paris accepte qu'une action déjà en cours au sein de votre structure soit poursuivie dans le cadre du présent marché, vous devrez néanmoins fixer des objectifs de progression pertinents.

En fin de document, vous trouverez des exemples d'actions en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

En cas d'attribution du marché, le candidat s'engage sur deux actions dont il décrit ici la mise en œuvre, les objectifs et le(s) indicateur(s) permettant d'évaluer le progrès réalisé.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Exemples d'actions permettant de promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes :

- Actions visant l'égalité salariale (transparences des salaires, égalité de rémunération à l'embauche, …)
- Actions visant la mixité professionnelle (recrutement, promotions, quotas,…)
- Mise en place d'un processus permettant la prise en compte systématique des questions d'égalité dans les décisions
- Formation et sensibilisation des recruteurs, des encadrants et/ou des salariés
- Action en faveur de la parentalité (congé paternité obligatoire, dispositif d'accompagnement du retour à l'emploi après un congé parental, …)
- Aménagement flexibles du temps de travail permettant une bonne articulation vie professionnelle/vie personnelle
- Objectifs chiffrés en proportions de femmes en temps plein, aux postes d'encadrement et/ou aux organes de décision
- Recrutement non-discriminant :
    - Grille d'entretien pour objectiver les embauches (par ex, lister les questions intrusives à ne pas poser aux candidats)
    - CV anonymes
    - Egalité de rémunération à l'embauche

Accorder de l'attention à la répartition homme/femme lors de la composition de l'équipe affectée ou participant de manière directe ou indirecte au marché

Résumé

Le présent mémoire s'attache à étudier les leviers offerts par la législation pour promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au travers la commande publique. Facteur de performance des entreprises et de bien-être des collaborateurs, l'égalité est un sujet inhérent à la responsabilité sociétale des entreprises.

A l'heure actuelle, peu d'acheteurs publics disposent de clauses relatives à l'égalité professionnelle, et des incertitudes quant à la législation persistent, en lien avec la non-exhaustivité du législateur sur les conditions d'exécution qu'un acheteur public peut prendre en compte. Mais ce flou juridique doit être considéré comme une opportunité d'aller plus loin que les pratiques actuelles. L'objectif des recherches présentées ici est de définir des pistes de réflexion et leur déclinaison opérationnelle à destination des acheteurs de la Ville de Paris, afin qu'ils insèrent de nouvelles dispositions relatives à la promotion de l'égalité professionnelle dans les marchés publics parisiens.

Mots clefs : marchés publics ; achat responsable ; clauses sociales ; égalité professionnelle