



HAL
open science

Étude sur la pertinence et la gouvernance d'un " guichet unique " pour accélérer la transformation écologique des établissements de santé et médico-sociaux en région Provence Alpes Côte d'Azur

Véronique Anceaux

► To cite this version:

Véronique Anceaux. Étude sur la pertinence et la gouvernance d'un " guichet unique " pour accélérer la transformation écologique des établissements de santé et médico-sociaux en région Provence Alpes Côte d'Azur. Sciences de l'Homme et Société. 2023. dumas-04425446

HAL Id: dumas-04425446

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04425446>

Submitted on 30 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

MOMA

MÉMOIRE PRÉSENTÉ POUR L'OBTENTION DU

Diplôme d'Université Management du développement durable en santé

Etude sur la pertinence et la gouvernance
d'un « guichet unique »
pour accélérer la transformation écologique des
établissements de santé
et médico-sociaux en région Provence Alpes Côte d'Azur

Rédigée par :

Anceaux Véronique

Jury :

Docteur Pierre SOUVET, président et fondateur de l'association ASEF
(Directeur de Mémoire)

Gérald NARO, Professeur des Universités en Science de Gestion –
MOMA, Université de Montpellier

Olivier TOMA, Coordonnateur du diplôme, Associé Grant Thornton
France, Fondateur de l'agence Primum Non Noncere, Béziers

Date de la soutenance : 04/12/2023

Année universitaire : 2022 - 2023

« Au cœur des vents, je suis debout. »
Proverbe Lakota

Résumé

Cette étude propose d'explorer la faisabilité d'un guichet unique pour le secteur de la santé et médico-social tous statuts d'établissements confondus : publics, privés, privés à but non lucratif, associatifs. Elle tente de proposer un modèle dont d'autres régions pourraient se saisir. Ici la région Provence Alpes Côte d'Azur constitue le terrain d'application.

Les parties prenantes de ce « guichet unique » sont potentiellement nombreuses et de cultures différentes. Comment repérer les incontournables, sur quels critères ?

A partir d'une grille d'entretien semi-structuré établie pour cette étude, j'ai cherché à connaître à la fois l'acculturation par rapport à la Transition Ecologique, les attentes vis-à-vis de ce guichet unique, quelle gouvernance, quel pilotage pour que ce guichet unique soit dans l'action concrète. Enfin, j'interroge sur les impacts attendus et comment les mesurer.

Une présentation des politiques publiques en matière de transition écologique, leurs déclinaisons au niveau régional et un aperçu de la réglementation donne la base des domaines d'intervention du guichet unique.

L'étude se termine par l'application du modèle au contexte de la région Provence Alpes Côte d'Azur ; une illustration de l'utilisation du guichet unique pour un projet Mobilité et une proposition d'outil de mesure d'impact du guichet unique.

MOTS CLES : Guichet unique, Systémique, Parties Prenantes, Etablissement de santé et médico-sociaux, Transition écologique, Politiques publiques, ANAP, CTEES

Table des matières

Résumé.....	3
Remerciements	6
Glossaire	7
INTRODUCTION GENERALE	9
GUICHET UNIQUE	12
1. Concept et contexte	12
2. Mise en garde et ingrédients de la réussite	13
3. Typologie	14
B. LES PARTIES PRENANTES	16
1. Concept et identification des parties prenantes.....	16
2. Modèle systémique des parties prenantes par le modèle SAGACE	19
3. Guichet unique vu comme « système parties prenantes » (SPP)	21
C. LA METHODOLOGIE DE TRAVAIL.....	22
1. Une grille d’entretien semi-structuré et adaptable	22
2. Analyse des résultats.....	25
C.2.1. La transition écologique pour les parties prenantes :	25
C.2.2. Pertinence et attentes vis-à-vis du guichet unique.....	29
C.2.3. Les ressources des parties prenantes pour le guichet unique :.....	32
C.2.4. Gouvernance et pilotage	33
C.2.5. Mesurer l’impact du guichet unique	34
C.2.6. Les valeurs :	35
3. Limites de l’étude.....	35
D. LES POLITIQUES PUBLIQUES, POINTS D’ENTREES POUR FIXER DES OBJECTIFS AU GUICHET UNIQUE	37
1. Le « Pacte vert pour l’Europe » ou « Green deal » fixe le cadre : premier continent au monde neutre pour le climat d’ici 2050.....	37
2. La réponse systémique de la France au Green Deal européen	38
3. Feuille de route de la planification écologique du système de santé.....	41
4. La législation :.....	42
5. La région Provence-Alpes-Côte d’Azur, région-pilote dans le déploiement de la planification écologique	43
E. UN GUICHET UNIQUE GUIDE PAR LA SOBRIETE ET LA SIMPLICITE	46
1. Identification des parties prenantes du guichet unique selon le modèle de positionnement de Mitchell et al (1997) :	46
2. Typologie retenue	48

3. Proposition d'organisation :.....	49
4. Rôles et objectifs du guichet unique	50
5. Mesurer l'impact du guichet unique : l'outil MODD de l'ANAP.....	52
CONCLUSION	53
Bibliographie	55
Table des illustrations	55
Annexes	57

Remerciements

Ce mémoire m'a offert l'occasion de me repencher sur deux sujets qui ont compté dans mon parcours : l'Ethnologie et la Systémique.

Les travaux de terrain des ethnologues permettent d'amener à nos esprits occidentaux toute la pertinence des savoirs intemporels des peuples premiers. Pour ces peuples, la Terre est le grand corps vivant dont ils se sentent des cellules comme le sont aussi les minéraux, les végétaux, les animaux, l'eau. Dans leur vision tout est relié et le rôle des humains est de préserver consciemment l'harmonie. Si une cellule est défaillante c'est cette harmonie qui est menacée. Ils n'ont jamais totalement coupé le lien avec la terre sur laquelle ils vivent. L'anthropologue Jean Malaurie a écrit en 1991 « les peuples racine (...) sont susceptibles d'apporter aux nations « avancées » le second souffle indispensable pour affronter le nouveau siècle et ses formidables défis ».

L'approche systémique des organisations, enseignée par Eliana Berlinski, à l'Institut International du Management (CNAM Paris 2005), a résonné très juste en moi dès le premier cours. J'ai pensé que les hypothèses de base de la systémique présentent, au fond, de manière intellectualisée, cette pensée des peuples premiers que tout est relié.

Trente personnes ont bien voulu dégager entre 30 mn et jusqu'à 1h30 de ce temps après lequel nous courrons tous. Je les remercie vivement et sincèrement

Enfin, je remercie tous les intervenants de l'année pour leur travail et leur envie de transmettre ; l'équipe administrative du Cesegh très à l'écoute de nos besoins ; tous les élèves de ce cru 2023 pour la communication, la solidarité, le partage d'expériences et de questionnement. La diversité de nos origines professionnelles, de nos personnalités, de nos points de vue a été constamment source de richesses et l'harmonie a toujours été présente. Que de bons moments passés ensemble !

¹ (Malaurie, 1999)

Glossaire

ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Énergie qui est l'opérateur de l'état pour accompagner la transition écologique et énergétique. Etablissement public placé sous la tutelle conjointe du ministère de la Transition écologique et solidaire et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

AMI : Appel à Manifestation d'Intérêt

ANAP : Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux accompagne les professionnels de la santé dans l'évolution de leurs organisations afin d'améliorer le service rendu à tous, de manière durable et responsable.

ANFH : Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier.

ARS : Une Agence Régionale de Santé est un établissement public administratif de l'État français chargé de la mise en œuvre de la politique de santé dans sa région. Créées le 1^{er} avril 2010, les agences régionales de santé sont régies par le titre III du livre IV de la première partie du code de la santé publique.

C2DS : Comité pour le Développement Durable en Santé. Association de loi 1901 créée en 2006 réunissant des acteurs du soin mobilisés autour du développement durable. Accompagne ses adhérents, établissements sanitaires et médico-sociaux de tout type d'activité et de tout statut juridique confondus.

CGDD : Commissariat Général au Développement Durable. Mis en place en 2008, c'est un acteur interministériel et une direction transversale du ministère de la transition énergétique, il éclaire et alimente, par la production de données et d'analyses l'action du ministère. Il pilote le CNTE.

CHU : Centre Hospitalier Universitaire.

CNSA : Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie

CNTE : Conseil National de la Transition Ecologique est une instance participative majeure. Il Dépend du ministère de la transition énergétique au sein duquel le Commissariat Général au Développement Durable (CGDD) le pilote.

CTEES : Conseiller en Transition Ecologique et Energétique en Santé

DASRI : Déchet des Activités de Soins à Risque Infectieux

DGOS : Direction générale de l'offre de soins

FHF : Fédération Hospitalière de France.

FHP : Fédération de l'Hospitalisation Privé

FEHAP : Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne

FNEHAD : Fédération Nationale des Etablissements de l'Hospitalisation à Domicile

FPH : Fonction Publique Hospitalière

GHT : Groupement Hospitalier de Territoire

IFAS : Institut de Formation d'Aides-Soignants

IFCS : Institut de Formation Cadre de Santé

IFSI : Institut de Formation en Soins Infirmiers

MODD : Mon Observatoire du Développement Durable est un outil d'évaluation de la maturité RSE des structures sanitaires, médico-sociales et sociales élaboré par l'Agence Nationale d'Appui à la Performance sanitaire (ANAP).

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

PACA : Région Provence Alpes Côte d'Azur aussi appelée Région SUD. Regroupe 6 départements : Alpes-de-Haute-Provence (04), Hautes-Alpes (05), Alpes-Maritimes (06), Bouches-du-Rhône (13), Var (83) et Vaucluse (84).

PP : Parties Prenantes.

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

RSO : Responsabilité Sociétale des Organisations.

SGPE : Secrétariat Général à la Planification Ecologique

SPP : Système Parties Prenantes

SRADDET : Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires

SRDEII : Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation

THQSE : Très Haute Qualité Sociale, Sanitaire et Environnementale. Label créé par l'agence Primum non nocere regroupant les acteurs engagés du développement durable et de la santé environnementale.

INTRODUCTION GENERALE

Aux origines de ce projet de guichet unique pour accélérer la transformation écologique des établissements de santé, un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) national et un autre régional.

La Direction Générale de l'Offre de Soins (DGOS), la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA) et l'Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de sanitaires et médico-sociaux (ANAP) ont décidé d'appuyer le déploiement d'un réseau de Conseillers en Transition Energétique et Ecologique en Santé (CTEES). Ceci dans le cadre du Ségur de la Santé et la mesure 14 du pilier 2 « accélérer la transition écologique à l'hôpital et dans les établissements médico-sociaux ». Ces conseillers sont dédiés aux établissements de santé et aux établissements pour personnes âgées et handicapées dans les territoires. Ils sont pilotés par un coordinateur au niveau régional.

Ce déploiement se fait au travers de réponse à un AMI. Cet AMI stipule que les projets lauréats sont portés par des structures ayant réuni autour d'elles un groupe d'établissements sanitaires et médico-sociaux intéressé par la démarche.

En région Provence Alpes Côte d'Azur, La FHF régionale se saisit du projet. 126 établissements publics sanitaires et médico-sociaux de la Région adhèrent à la FHF Provence-Alpes-Côte d'Azur, ce qui lui donne une place privilégiée pour coordonner la réponse à cet AMI. En janvier 2022, la région est dotée de douze CTEES dont dix pour les établissements publics et d'un poste de coordonnateur. Deux postes de conseillers sont octroyés à l'association [ADERE PACA](#), qui a également répondu à l'AMI. Le/la coordonnateur.trice sera piloté.e par la FHF-PACA.

Quelques mois plus tard, la Région Sud lance un AMI « Transition Ecologique des Etablissements de Santé et des Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux (ESMS) » portant sur les thématiques Energie / Déchets / Mobilités / Alimentation durable / Biocides / Eau / Qualité de l'air intérieur. Par l'octroi d'une enveloppe financière, la Région Sud vient soutenir l'action du tout jeune réseau des CTEES.

Pour piloter cet AMI, la Région Sud associe en tant que partenaires, l'Agence Régionale de Santé (ARS), la FHF PACA, l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) et l'Association Nationale pour la Formation des Hospitaliers

(ANFH-Organisme paritaire collecteur agréé – Opca – de la fonction publique hospitalière).

L’instruction des dossiers révèle qu’un certain nombre de dispositifs d’accompagnement (formations, subventions, prestations intellectuelles, compétences, outils, diagnostics) sont proposés par les institutions et acteurs locaux mais ne sont pas toujours connus des établissements de santé. Aussi le nombre d’acteurs et de procédures différents rend leur utilisation complexe.

L’ADEME, l’ARS, la Région Sud, l’ANFH, la FHF Provence-Alpes-Côte d’Azur avec le réseau des CTEES ont le projet de s’allier pour proposer une offre de services locale à l’accès simplifié : un guichet unique.

Ces cinq institutions à l’origine de l’idée sont directement impliquées dans le projet mais ne sont pas les seules. Il faut identifier les autres et la place qu’elles pourraient tenir dans le projet. La question se pose de comment fédérer l’ensemble des parties prenantes tout en étant soi-même partie prenante ? quelle légitimité, pouvoir, influence éthique avoir pour mener ce projet ?

L’étude que je propose se limite à la région Provence-Alpes-Côte d’Azur et la cible du projet de guichet unique est l’ensemble des établissements de santé, sanitaires et médico-sociaux de cette région.

Ces cinq institutions sont chacune représentée par une personne. Ce noyau de personnes motivées au départ est un point clé. L’idée de créer un guichet unique vient d’un constat partagé au sein de ce noyau à force d’être confronté aux mêmes freins, dérives, blocages... il existe un partage de valeur et d’expériences communes qui les relient.

Les mots « guichet unique » sont jetés mais de quoi parle t-on exactement ? est-ce un point d’entrée qui renseigne sur qui sont et ce que font les institutions en matière de transition écologique ou bien un point d’entrée pour accompagner un établissement de santé quel que soit le projet de transition écologique qu’il porte ?

Nous découvrirons dans une première partie des études menées sur le concept de guichet unique et les différentes formes qu'il peut prendre afin d'éclairer le choix pour notre projet.

Les termes « partie-prenante » vont être souvent utilisés dans ce document. Ils seront définis en seconde partie. Dans cette partie sera abordé également la méthode utilisée pour déterminer lesquelles sont importantes dans le champ du sujet, comment les identifier et les intégrer dans le projet de guichet unique.

La matière principale sur laquelle se base cette étude est la parole des parties prenantes. J'ai élaboré un questionnaire et recueilli une base de travail très riche par le biais d'entretiens avec une trentaine de parties prenantes. La présentation et l'analyse de ces entretiens est l'objet de la troisième partie.

La champ de la transition écologique est vaste. La nécessité de mettre un cadre aux actions que proposera le guichet unique est importante pour ne pas se perdre et perdre les parties prenantes. Ce cadre est donné par les politiques publiques. Dans une quatrième partie je propose de faire le point sur ces politiques publiques déployées sur la transition écologique, connaître l'origine et le sens de celles-ci pour mieux s'en saisir.

Je consacre la dernière partie à une mise en application des concepts et méthodes développés auparavant et imagine une forme que pourrait prendre le guichet unique pour la transition écologique des établissements de santé et médico-sociaux en région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

GUICHET UNIQUE

1. Concept et contexte

Les termes font référence à un point d'accès unique où les utilisateurs peuvent obtenir des informations, des services ou des transactions auprès de différentes entités gouvernementales ou organisations. Le guichet unique vise à simplifier les processus administratifs et à améliorer l'efficacité des services publics². Dans un rapport de 1999, Stephen Bent, Kenneth Kernaghan et D. Brian Marson proposent une définition³ : « *Essentiellement, ce mode consiste à regrouper des services gouvernementaux, ou des renseignements à leur sujet, de sorte que les citoyens consacrent moins de temps et d'efforts pour trouver et obtenir les services qu'ils cherchent* ». Le concept recouvre des réalités différentes sur le plan technologique, organisationnel ou sur celui du service. On trouve des guichets uniques commerciaux, pour les services sociaux, pour le commerce international, pour les services municipaux, des guichets uniques virtuels où la variété de services est très large ou bien par secteur comme l'éducation, les transports, la santé, des guichets uniques hybrides, qui combinent plusieurs de ces domaines.

Dans les administrations le concept a commencé à séduire autour des années 2000. Le besoin de repositionnement en matière de qualité de service et l'informatisation du monde économique sont les principaux éléments qui expliquent cette recherche d'évolution des administrations. La rareté des ressources publiques est également un élément qui invite à une plus grande efficacité. Si le guichet unique a été identifié comme une solution à un accès facilité aux services publics pour les citoyens, l'étude annuelle du Conseil d'Etat de 2023⁴ consacrée à la capacité de l'action publique à atteindre son « dernier kilomètre » montre qu'elle n'a pas encore touché son objectif. A l'inverse, l'étude fait le constat d'un fossé qui s'est creusé durant les deux dernières décennies. L'ouverture à la concurrence des entreprises de service public historiques (l'électricité, les transports ferroviaires, les communications) a contribué à complexifier le paysage. La numérisation rapide : Parcoursup, avec sa carence d'accompagnement, et MaPrim'Renov sont la traduction des difficultés *qu'il y a à*

² Mes recherches autour de ce concept ont convergé vers des publications relatives aux services publics principalement.

³ (Bent, 1999)

⁴ (d'Etat, 2023)

tenter de les réduire ou de les [les difficultés] simplifier. Douze propositions sont faites par le Conseil d'Etat, s'articulant autour de trois axes essentiels : « *un impératif de proximité, un besoin de pragmatisme, et un maître mot : la confiance* ». La proposition numéro onze appelle à passer à une logique de coopération : « *Les acteurs de terrain doivent être encouragés à établir ensemble des constats partagés des problèmes auxquels ils sont confrontés et à élaborer les solutions en équipe. La mise en place des guichets uniques ou intégrés (espaces d'accueil partagés, systèmes d'information accessibles à tous et interopérables, indicateurs communs, comités de pilotage réguliers, ...) doit être encouragée, en veillant à clarifier les responsabilités de chacun.*

Si le concept de guichet unique paraît toujours être une piste intéressante pour permettre aux citoyens de « *trouver et obtenir les services qu'ils cherchent* » la mise en œuvre opérationnelle doit être bien cadrée pour réellement atteindre son objectif originel de simplification.

2. Mise en garde et ingrédients de la réussite

Dans le rapport sur les guichets uniques⁵ les trois auteurs canadiens listent certaines de ces difficultés : la première est le « protectionnisme » ou l'attitude de certains membres désireux de préserver leurs champs de compétence là où l'on cherche au contraire du partage. La seconde est la technologie ; elle est indispensable mais les sujets d'incompatibilité des systèmes, de confidentialité, de responsabilité, de propriété et de sécurité des données sont souvent prégnants. La troisième est « *les grandes espérances* » et la nécessité de définir dès le départ, les fonctions et les services qui seront fournis. La quatrième est les dangers du partenariat : les études qu'ils ont menées tendent à démontrer que le guichet unique fonctionne bien si tous les partenaires jouent un rôle sensiblement équivalent dans la conduite du projet et qu'ils poursuivent un même objectif. La communication doit être régulière pour harmoniser les politiques, garantir la lisibilité et savoir faire preuve de flexibilité.

Ainsi les clés de la réussite sont les difficultés listées surmontées auxquelles les auteurs ajoutent la volonté de quelques « héros locaux » au sein des organisations partenaires du guichet unique ; la planification à long terme et la communication vers

⁵ (Bent, 1999)

les personnels de cette planification et des changements éventuels : la consultation des principaux intervenants du guichet unique et l'évaluation régulière des actions menées.

Plus récemment les propositions formulées dans l'étude du Conseil d'Etat⁶ indiquent qu'il faut renouer avec un accueil physique, humain, développer « l'aller-vers », co-construire des solutions avec les usagers en s'appuyant sur les acteurs de terrains capables d'avoir un effet d'entraînement sur le système et leur laisser des marges de manœuvre et valoriser la logique du travail en équipe.

3. Typologie

Pour affiner le concept de guichet unique et retenir une typologie dans laquelle pourrait s'insérer le projet de ce mémoire, j'ai choisi de m'appuyer sur des travaux de recherche menée par le réseau COST A14 en 2001 et l'article de Claire Lobet-Maris⁷ proposant la synthèse de cette recherche basée sur 100 cas de guichets uniques en Europe. Etant donné le foisonnement des domaines, la typologie proposée m'est apparue simple et repose sur des cas d'usages proches de notre culture.

L'auteur de l'article met en évidence deux dimensions :

- **Le type de service offert par le guichet unique** : ce service peut être purement informationnel ou bien permettre d'accomplir une procédure administrative appelée dans ce cas guichet unique « transactionnel »
- **le caractère intégré ou non du service** : un guichet unique intégré est celui qui « *transcendent les frontières établies... pour offrir un service intégré et réorganisé en fonction d'un parcours administratif réel accompli par le citoyen* ». Les non intégrés offrent un seul point d'accès à différents types de services ou de prestations mais sans réorganisation préalable.

Cette classification appliquée à l'étude des 100 cas de guichets uniques européens permet d'en distinguer trois types résumés dans le tableau (tableau 1) ci-dessous :

⁶ (d'Etat, 2023)

⁷ (Lobet-Maris, 2001; Freeman, 1984)1. Gestion, 26(1), 30-37

Tableau 1 – Typologie des guichets uniques

Guichet unique	Informationnel	Transactionnel
Non intégré	Premier point de service	Portail de services administratifs
Intégré	Parcours administratif intégré	

Chaque type se caractérise par une/des technologie.s⁸, un objectif et une organisation :

- **Le Premier point de service** : point physique (comptoir ou guichet d'accueil), centre d'appel ou site web, propose une information simple sur les procédures à suivre et les personnes à joindre dans les différents départements (département au sens administratif). Ce type nécessite des accords interdépartementaux pour s'entendre sur le genre d'informations, leurs mises à jour et les responsabilités des intervenants. Généralement les procédures de chaque département restent inchangées.
- **Le portail de services administratifs** : point d'accès physique ou électronique (borne interactive ou site web), le citoyen trouve ici « *la possibilité d'entreprendre, voire d'accomplir différents types de procédures administratives* ». Néanmoins les différentes procédures sont peu modifiées.
- **Le parcours administratif intégré** : Guichet d'accueil physique, site web, borne interactive ou centre d'appels, c'est la forme la plus avancée de guichet unique, généralement ciblé sur un domaine en particulier de la vie sociale ou économique. Il suppose une réorganisation totale des procédures et des systèmes humains et informationnels en vue de proposer une approche complète et intégrée. Les compétences propres de chaque département sont transcendées dans une procédure unifiée et centrée sur la demande du citoyen.

L'efficacité des politiques publiques est un enjeu énorme pour que réussisse la transformation que nos sociétés doivent mener face au dérèglement climatique et

⁸ Comptoir ou guichet d'accueil physique, site web, borne interactive, centre d'appels.

ses conséquences sociales, économiques et environnementales. La réussite du « dernier kilomètre » fait partie de cet enjeu d'efficacité. Les établissements de santé et médico sociaux pourraient profiter de nombreuses actions de l'Etat et de nouveaux partenaires visant la transformation écologique. Mais, si elle est un enjeu pour tous, cette transformation n'est pas la priorité par rapport à leur mission de soins. Fautes de temps, de ressources humaines dédiées, de dossier trop complexe à constituer, toute l'action publique ne va pas jusqu'à eux.

B. LES PARTIES PRENANTES

1. Concept et identification des parties prenantes

Historiquement fondé sur la notion de contrat, le concept de partie prenante, également connu sous le nom de « stakeholder » en anglais, fait référence aux relations qu'une entreprise a avec ses actionnaires, ses clients et ses fournisseurs. Une nouvelle approche a ouvert le concept qui peut inclure une variété d'acteurs tels que les gouvernements, les communautés locales, les syndicats, les organisations non-gouvernementales (ONG) et d'autres entités impliquées dans les activités d'une organisation.

La définition la plus connue et la plus utilisée est celle de Freeman (1984)⁹ selon laquelle « *une partie prenante dans l'organisation est [par définition] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ».

Le concept représente un apport particulièrement intéressant pour aborder la responsabilité sociale de l'organisation (Mullenbach-Servayre, 2007)¹⁰. Il figure d'ailleurs dans la norme ISO 26 000¹¹ pour définir la responsabilité sociale de l'organisation (RSO).

Freeman (1984) et à sa suite plusieurs auteurs ont proposé des modèles pour identifier les parties prenantes. Le tableau ci-dessous en propose une synthèse :

⁹ (Freeman, 1984).

¹⁰ (Mullenbach-Servayre, 2007).

¹¹ ISO 26000 édicte les « lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » pour tous types d'organisations, quelle que soit leur taille ou leur localisation.

Tableau 2 – Les catégories de parties prenantes

Approche	Idée principale	Auteurs / Sources
Relationnelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation	Freeman (1984) ; Freeman et Reed (1983) ; Rehnman et Stymne (1965)
Contractuelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation contractuelle avec l'organisation	Cornell et Shapiro (1987)
Légitimité	Les parties prenantes sont celles qui sont perçues comme légitimes par l'organisation. Le lien peut être sous la forme d'une relation contractuelle ou non.	Donaldson et Preston (1995)
Droits	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits ou intérêts en regard de l'organisation	Clarkson (1995) ; Freeman et Evan (1990) ; Hill et Jones (1992)
Contributions	Les parties prenantes sont celles qui apportent une contribution à l'organisation. La forme de la contribution pouvant varier.	Clarkson (1995) ; Wicks, Freeman et Gilbert (1994)
Attributs	Les parties prenantes sont celles qui ont certains attributs tels que le pouvoir, la légitimité ou l'urgence	Mitchell, Agle et Wood (1997)
Engagement	Les parties prenantes sont celles qui ont un engagement sociétal ou organisationnel	Girard et Sobczak (2010)

Source : El Abboubi et Cornet (2010) d'après Gond et Mullenbach (2004)

Mitchell, Agle et Wood (1997)¹² proposent une identification des parties prenantes basée sur trois attributs :

- **Pouvoir** : une relation entre les acteurs sociaux, dans laquelle un acteur social, A, peut obtenir d'un autre acteur social, B, de faire quelque chose que B n'aurait pas fait autrement.
- **Légitimité** : une perception généralisée ou des hypothèses que les actions d'une entité sont souhaitables, ou appropriées dans le cadre de certains systèmes de normes, de valeurs ou de croyance, construits socialement.
- **Urgence** : le degré avec lequel les parties prenantes demandent une considération immédiate et repose sur deux éléments : la sensibilité au temps et l'importance ou la gravité de la demande des parties prenantes ou de la relation qu'elles ont avec l'organisation. Cet attribut confère le caractère dynamique du modèle, les deux autres étant statiques.

¹² (Mitchell, 1997) (Adel Aloui, 2015)

Ces trois attributs permettent de classer les parties prenantes en huit catégories d'acteurs¹³.

Ceux qui ont les trois attributs sont qualifiés de « definitive stakeholders » et doivent absolument être inclus dans la concertation. L'importance de la participation de l'acteur en question décroît ensuite en fonction du nombre d'attributs possédés.

Ceux qui ont deux attributs (*expectant stakeholders*) sont :

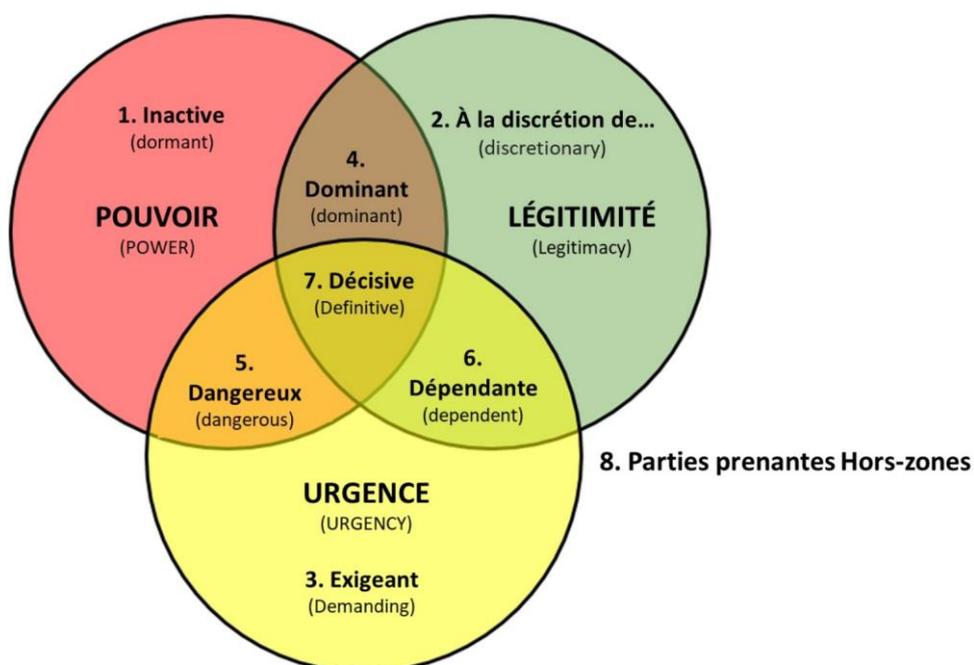
- les « dépendants » (possédant l'urgence et la légitimité) ;
- les « dangereux » (possédant pouvoir et urgence) ;
- les « dominants » (possédant pouvoir et légitimité).

Ceux qui ont un seul attribut sont :

- les « dormants » (pouvoir) ;
- les « discrétionnaires » (légitimité) ;
- les « demandeurs » (urgence).

Enfin, ceux qui n'ont aucun attribut sont qualifiés de "non-stakeholders" et peuvent ne pas être inclus dans la concertation.

Figure 1 – Modèle de positionnement de Mitchell et al (1997)



¹³ [Grille de Mitchell — Wikipédia \(wikipedia.org\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Grille_de_Mitchell)

2. Modèle systémique des parties prenantes par le modèle SAGACE¹⁴

Ce modèle propose d'étudier le fonctionnement dynamique du « système parties prenantes ». Ici, l'entreprise ou l'organisation n'est plus au centre et les parties prenantes autour, mais entreprise et parties prenantes forme *un système en interaction permanente et dynamique et ne pouvant être réduit à la somme des parties* (Bertalanffy, 1968)¹⁵.

Le « système parties prenantes » (SPP) possède des propriétés **sommatives** qui correspondent à la somme des propriétés des différents éléments qui constituent le système et des propriétés **constitutives** qui *intègrent les propriétés sommatives mais aussi celles qui résultent des relations liant les éléments. Le tout faisant apparaître des propriétés émergentes que ne possèdent pas les parties*¹⁶. Le SPP est : *une unité organisée qui de plus est paradoxale, car considéré sous l'angle du tout, il est un et homogène ; considéré sous l'angle des constituants il est divers et hétérogène. Par le biais des exigences de l'environnement l'unité globale qu'il forme exerce sur les constituants du système des « contraintes » de spécialisation, de dissociation, de différenciation, de subordination... cela va permettre l'apparition et l'actualisation de complémentarité entre eux et avec la totalité.*¹⁷

Le modèle SAGACE (Sensibilisation, Analyses, Gestion, Action, Communication, Evaluation) est une approche systémique utilisée pour la gestion des parties prenantes dans le contexte de la gouvernance d'entreprise et de la RSE. Il s'appuie sur un graphique appelé « systémographe » composé d'une matrice à neuf cases que les auteurs¹⁸ ont choisi de réduire à six.

Trois lignes horizontales qui décrivent les trois visions ou point de vue que l'on peut porter au système :

- Vision fonctionnelle : ce que **fait** le système
- Vision organique : ce qu'**est** le système
- Vision opérationnelle (ou décisionnelle) : ce que le système **décide**

Deux colonnes :

¹⁴ (Adel Aloui, 2015)

¹⁵ (Bertalanffy, 1968)

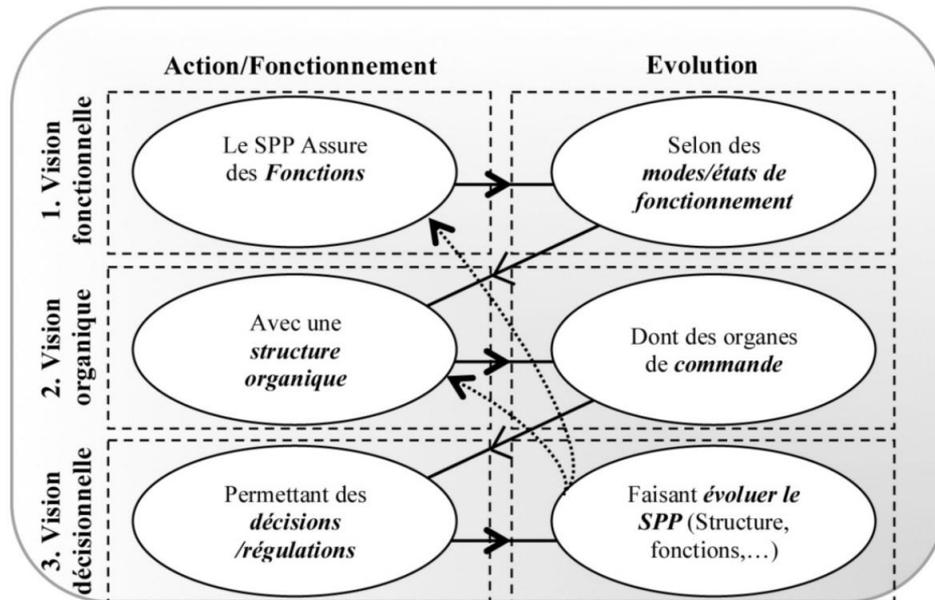
¹⁶ (Adel Aloui, 2015)

¹⁷ In Le Moine J. L., « la théorie du système général, Paris PUF, 1977

¹⁸ idem

- **Action/Fonctionnement** : c'est la mission remplie par le système et son fonctionnement
- **Evolution** : c'est l'état dynamique du système qui s'adapte à son environnement et évolue dans le temps pouvant donner plusieurs modes de fonctionnement.

Figure 2 – Lecture synthétique du modèle systémique des parties prenantes



Source : A. Aloui, K. Saadaoui, M. W. Sleiman. Le concept de parties prenantes : proposition d'une modélisation systémique par le modèle SAGACE.

Cette approche globale permet de repenser la nature des parties prenantes, leurs rôles et les interactions qui peuvent exister entre elles. Par exemple dans le cadre de la vision fonctionnelle, la définition des éléments extérieurs au « système parties prenantes » permet de prendre en compte les interactions du système avec des éléments non humain d'habitude ignorés par les autres modèles parce qu'ils ne peuvent pas s'exprimer, comme la nature. Mark Starik (1995) trouve cela préjudiciable et injustifié dans la mesure où la nature a une valeur économique et éthique et se doit d'être respectée pour elle-même. Il propose d'étendre la notion de parties prenantes à « toute entité naturelle qui affecte ou est affectée par l'activité de l'entreprise » (Starik, 1995, p. 216)¹⁹.

¹⁹ (Starik, 1995)

Dans l'approche systémique tout objet a une finalité. Pour le SPP guichet unique je propose la finalité suivante : **Accélérer la transformation écologique des établissements de santé et médico-sociaux.**

3. Guichet unique vu comme « système parties prenantes » (SPP)

Cette approche permet une grande souplesse dans la conception, la définition de ses objectifs et la manière dont les décisions sont prises au sein du guichet unique. En effet, chaque élément du système Guichet unique est un sous-système avec ses finalités propres ; pour certains la transition écologique des établissements de santé et médico-sociaux est leur raison d'être ; pour d'autres c'est également leur raison d'être mais pas uniquement vers les établissements de santé et médico-sociaux ; et pour d'autres encore la transition écologique n'est pas leur finalité. La finalité, du système guichet unique est d'accélérer la transition écologique des établissements de santé et médico sociaux. Dès lors qu'ils sont dans le système guichet unique, les sous-systèmes sont liés les uns aux autres et suivent la finalité du système. C'est dans l'interaction des éléments (ou sous-systèmes) entre eux et également avec l'environnement extérieur que le guichet unique prend son sens. Le système guichet unique peut agir sur un élément extérieur (par exemple un Ministère) au profit d'un autre élément extérieur (par exemple la biodiversité).

Si l'on se place dans le systémographe :

- **Ce que le guichet unique fait** (vision fonctionnelle) : Sa finalité est d'accélérer la transformation écologique des établissements de santé et médico-sociaux. Sa fonction sera donc de mener des actions dans ce but.
- **Ce que le guichet est** (vision organique) : le modèle de positionnement de Mitchell et al. (1997) ²⁰ sera utilisé pour identifier la place des éléments (les sous-systèmes) et leurs interactions.
- **Ce que le guichet décide** (vision décisionnelle) : dans cette approche, le guichet unique « *dispose d'une structure organique et d'organes de commande lui permettant d'être dans une dynamique d'autocontrôle, de régulation et d'évolution permanente.* »²¹.

²⁰ (Mitchell, 1997)

²¹ (Adel Aloui, 2015)

Après cette présentation du cadre théorique dans lequel pourrait se situer ce guichet unique, je propose d'aborder dans la partie suivante la méthodologie qui m'a amenée à identifier les parties prenantes (ou les éléments ou sous-système) du guichet unique.

C. LA METHODOLOGIE DE TRAVAIL

1. Une grille d'entretien semi-structuré et adaptable

Ce mémoire a pour objet d'étudier la pertinence de créer un guichet unique dont la finalité est d'accélérer la transformation écologique des établissements de santé et médico-sociaux. Afin de recueillir l'avis des parties prenantes sur ce projet j'ai élaborer une grille d'entretien²² à l'aide des lignes directrices fournies par la norme ISO 26 000 pour l'engagement des parties prenantes et la responsabilité sociétale des organisations (RSO).

Ces entretiens avec les parties prenantes doivent permettre de connaître :

- Leur niveau de compréhension des enjeux de la Transition Ecologique (TE) ;
- d'identifier la nature de leur engagement, au moment de l'entretien, sur le sujet de la transition écologique ;
- les difficultés rencontrées en interne comme à l'extérieur pour développer cet engagement et le bilan des actions menées s'il y a lieu ;
- la pertinence de la création d'un guichet unique, les bénéfices attendus, et quelle implication peut-on attendre de la partie prenante ;
- quelles formes de gouvernance et de partenariat sont envisageables ;
- enfin, comment mesurer l'impact de ce «guichet unique » pour la TE des établissements de santé et médico-sociaux.

J'ai mené trente entretiens à l'aide de cette grille. J'ai parfois adapté le contenu et le déroulé en fonction de l'organisation ou l'individu interrogés. En effet, certaines questions n'étaient pas pertinentes comme demander si la Transition Ecologique est un enjeu pour le C2DS, l'ADEME, le réseau des CTEES ou l'agence de l'eau. Les

²² Annexe 1

entretiens ont duré entre 20mn et 1h30 ; là aussi je me suis adaptée au temps des personnes interrogées en priorisant certaines questions quand le temps ne permettait pas de les aborder toutes. Je ne nommerai pas les personnes mais uniquement l'organisation au nom de laquelle elles se sont prononcées bien que la plupart ne m'ait pas demandé l'anonymat.

Ces entretiens ont été menés entre le mois de juillet et le mois d'octobre 2023. A deux ou trois près, ils se sont déroulés en visio conférence avec une première prise de contact via un courrier électronique résumant l'objet de ma demande, le temps approximatif nécessaire, une note décrivant le contexte²³ et la grille d'entretien en fichier attaché.

Les représentants des institutions suivantes (par ordre alphabétique) ont accepté de m'accorder ce temps, trois ont été contactés mais l'entretien n'a pas encore eu lieu :

Tableau 3 – Tableau des parties prenantes interrogées

Nom de la Partie-Prenante	Description
ADEME PACA	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie. Région PACA
ADERE	Centrale d'achat des organismes non lucratifs et privés du secteur du handicap et de la protection de l'enfance
Agence de l'eau	Etablissement public du ministère de l'environnement, dédié à la préservation de l'eau
ANFH PACA	OPCA de la FPH
APHM	Centre Hospitalier Universitaire - Logistique
ARS PACA	Agence Régionale de Santé
ASEF	Association qui s'adressent aux citoyens constitué uniquement de professionnels de santé. 'informer sur l'impact des polluants sur la santé, et surtout de donner des conseils pour les éviter.
Banque des territoires	Reste à interviewer
Banque Postale	Banque privée à capitaux publics. Détenue par le groupe La Poste. 66% CDC et le reste par l'Etat.
C2DS	Association pour le DD en santé
CEREMA	EPA dépendant du Ministère de l'Ecologie. Objet : Apporter des connaissances, des savoirs scientifiques et techniques et des solutions innovantes au cœur des projets territoriaux pour améliorer le cadre de vie des citoyens.
CH Cannes	Centre Hospitalier engagé sur le DD de longue date
CH Salon de Provence	Retour d'expérience sur projet de construction d'un nouvel hôpital avec vision THQSE

²³ Annexe 2

CHI FSR Gassin et 2 EHPAD	Centre Hospitalier public taille moyenne dans le Var avec deux EHPAD en direction commune
CIUS	Centre d'Innovation des Usages en Santé : Association à but non lucratif œuvrant à évaluer et diffuser les innovations dans les domaines de la santé, l'autonomie, le maintien à domicile, le bien-être et le bien-vieillir.
Club TE GHT 13	Regroupement des établissements sanitaires du GHT 13 sur le sujet de la Transition Ecologique
DREAL	Reste à interviewer
EHPAD Beaurecueil	EHPAD Public de 97 lits
Elu représentant de la nation	Président de la commission Transition Ecologique à l'Assemblée Nationale
Fehap	Fédération des établissements privés but non lucratif
FHF	Fédération Hospitalière de France
FHF-PACA et Réseau CTEES	Fédération Hospitalière de France régionale qui pilote le réseau des Conseillers en Transition Ecologique et Energétique en Santé.
FHP sud est	Fédération des établissements privés commerciaux
Groupe ELSAN	Groupe de cliniques privées
GCSPA	Groupement de Coopération Sanitaire du Pays d'Aix. Périmètre d'activité : 2 IFSI 3 IFAS et IFCS, 2 blanchisseries (Digne et Aix) 2 unités de production alimentaire : Bouc Bel Air et Digne
GHT 04	Groupement Hospitalier de Territoire des Alpes de Haute Provence.
IPC	Centre de Lutte Contre le Cancer
Mairie Marseille	Reste à interviewer
Médecin	Reste à interviewer
Région Sud	Deux directions : Direction de la santé des formations sanitaires et sociales et Direction générale aménagement du territoire et DD
Sobre énergie	Financier (banque postale et CDC)
Usager	Représentant des usagers au CH Edouard-Toulouse Marseille

C'est au fil des séminaires du Diplôme Universitaire que la sélection des organisations interrogées s'est faite. La notion de partie prenante est abordée en tout début de formation et revient régulièrement dans les différents séminaires. Cette notion a été pour moi comme un fil rouge, me permettant de mieux appréhender mon sujet.

Dans le cas du guichet unique, les parties prenantes sont potentiellement très nombreuses ; comme on me l'a dit lors d'un entretien :

« Un potentiel d'action de milliers d'acteurs à l'échelle de la région ».

Evidemment impossible dans le temps imparti et le cadre d'un mémoire de Diplôme Universitaire d'identifier tous ces acteurs. C'est à l'occasion d'exercices en groupe

que j'ai pu tester mes idées, bénéficier du regard des autres membres de la promotion sur les parties prenantes à intégrer. Ce sont des moments précieux.

Ma position professionnelle au sein de la délégation régionale de la Fédération Hospitalière de France offre une vision privilégiée pour embrasser un large panel de parties prenantes de la transformation écologique des établissements de santé et médico-sociaux. Dans un premier temps, je me suis appuyée sur les membres du Conseil d'Administration de la FHF –PACA et sur ses proches partenaires. Le C.A rassemble des élus, des directeurs d'établissements et des médecins représentatifs de la diversité des institutions en terme de taille d'établissements, de nature de prise en charge et de position géographique. Ses partenaires proches sont les autres fédérations, l'ANFH, l'ARS, l'ADEME, la Région, le CIUS....

Certains entretiens m'ont menée à contacter des parties prenantes que je n'avais pas identifiées en première intention. Le champ investigué reste très partiel.

La retranscription complète des entretiens serait une gageure, j'ai pris le parti d'étudier ces entretiens en illustrant l'analyse de verbatim.

Avant le début de chaque entretien, j'ai annoncé le sens que je donne aux termes « Transition Ecologique » : par facilité et gain de temps je rassemble dans ces deux mots les notions de RSE et Développement Durable, le volet social est donc inclus.

2. Analyse des résultats

C.2.1. La transition écologique pour les parties prenantes :

La Transition écologique selon les parties prenantes interrogées est comprise de **façon globale** :

« Transformation sociétale, sociale. La société doit se dire que la chaudière fioul s'est terminée. Idem les voyages en avion. Vivre mieux avec moins. Arrêter les excès, arriver à la sobriété » on y retrouve l'esprit One Health de Santé planétaire : « c'est le passage à un autre modèle de développement économique et social compte tenu de la raréfaction des ressources, la chute de la biodiversité et l'accroissement des risques environnementaux ».

Ou bien de façon plus **partielle et concrète, en lien avec l'objet de l'organisme d'appartenance** :

« Tous les secteurs qui, de près ou de loin, améliore l'efficacité énergétique. C'est large mais doit s'appliquer pleinement aux établissements de santé. La rénovation énergétique des bâtiments, la production d'énergie, le verdissement des établissements, le sujet des transports et la mobilité des professionnels » ; « Trois axes : Déchets : réduction et traitement. Alimentation réduction des pertes et amélioration de la qualité avec réduction de l'impact carbone (animal) et la Transition énergétique » ; « Financement de l'ensemble des infrastructures qui permet une décarbonation des activités » ; « La Transition Ecologique s'est de pouvoir travailler à la fois sur les moyens de permettre aux établissements d'atténuer leurs impacts et de s'adapter au dérèglement climatique.

La majorité a une compréhension plus en lien avec son organisation et englobe les thématiques énergie et environnement mais assez peu le volet social et une seule partie prenante a fait référence à la vision One Health.

A savoir si la **Transition Ecologique est un enjeu** pour leur institution, toutes les personnes interrogées ont répondu positivement mais avec des nuances dans les mots employés (axe fort, enjeu majeur, fondamental et pour certains, raison d'être) et dans le regard porté sur son organisme :

« c'est un enjeu de personnes qui ont compris la nécessité d'y aller mais pas encore une place très forte pour l'institution » ; « Pour des institutions de santé la Transition Ecologique est un enjeu au fondement de la nature de leur existence » ; « Ces dernières années on a été tellement sollicité. C'est un sujet prioritaire qui passe après les autres ».

Avec une **vision opérationnelle**

« rattraper le retard et prendre de l'avance sur les défis climatiques (énergies, déchets, eau, alimentation, gestion du personnel, mobilité, ... » ;

règlementaire :

« enjeu pour toutes les institutions qui sont impliquées dans la formation car obligation par la certification Qualiopi » ;

ou totale :

« l'enjeu est d'avoir une approche vraiment intégrée. Tout est lié de façon étroite ».

On peut dire que l'importance du sujet ne fait pas débat mais que sa prise en compte est « personne dépendante » pour les parties prenantes dont la TE n'est pas la raison d'être.

Le bilan des actions menées par les parties prenantes interrogées dépend là aussi des institutions. Pour les établissements de santé et médico-sociaux, le manque d'indicateur chiffré rend l'exercice difficile, et leur bilan apparaît **mitigé** :

« souvent trois pas en avant et un pas en arrière » ;

Seul un établissement de santé fait un bilan enthousiaste :

« ultra positif. On a créé des vraies dynamiques d'équipe. Exemple la labélisation de la maternité THQSE. Source de fierté pour les équipes. »

Les institutions dont l'objet est la Transition Energétique font consensus pour dire que leurs **actions sont efficaces mais trop partielles** et qu'il est nécessaire d'aborder le sujet dans toutes ses dimensions :

« On ne regarde pas la thématique dans son ensemble. Une stratégie comme ça ne permet pas de franchir le cap à franchir »

Dans la liste des **difficultés** exprimées par les parties prenantes interrogées, côté établissements de santé et médico-sociaux se sont **les compétences, le personnel**

qui n'est pas suffisamment sensibilisé et/ou opérant, ils sont pour la plupart en **grande difficulté financière sans marge d'investissement** possible avec des bâtiments et des activités souvent énergivores. Pour nombres d'acteurs, **l'environnement n'est pas clair** :

« la pluralité des interlocuteurs est une difficulté. C'est une stratégie dont tout le monde s'empare mais on a autant d'orchestre que de sujet à orchestrer. »

La règlementation foisonne et les acteurs sont perdus. Pour certaines organisations, les difficultés sont **d'informer, de sensibiliser d'expliquer les mécanismes des aides** qu'ils peuvent apporter. Le **manque de professionnels qualifiés, d'entreprises certifiées** en nombre suffisant est un problème. Le **défaut de vision globale, l'absence de prise de conscience dans certains secteurs d'activités et le manque d'action suffisamment ambitieuse qui nécessite des choix politiques forts** sont aussi des difficultés évoquées.

Le manque de ressources humaines qualifiées est à mettre en regard avec un besoin de formation à grande échelle sur des métiers techniques liés au bâtiment, la maîtrise de la mise en œuvre de solutions nouvelles d'énergie renouvelable notamment. La sensibilisation et l'accompagnement des personnels qui ne sont pas des professionnels des sujets Transition Ecologique sont nécessaires.

La difficulté de repérer les financements souvent très encadrés, accessibles à certains établissements et pas à d'autres, soutenant des actions qui ne relèvent pas de la règlementation alors que les établissements sont tous en difficultés face à celle-ci. Considérer également qu'une seule source couvrant que très rarement la totalité du besoin met en lumière la nécessité d'un accompagnement fort sur la recherche et le décryptage des différents vecteurs financiers.

Il y a également un enjeu politique de dédier une enveloppe spécifique pour financer la transition écologique du secteur de la santé et médico-social pour aider le secteur

à se mettre en conformité avec la réglementation ; comme peuvent l'être les collectivités territoriales avec le « fond vert »²⁴ .

Je retiendrai aussi le constat que font des organisations pour lesquelles la transition écologique est le cœur de métier, qu'il ne faut plus mener des actions de façon parcellaire. Les établissements dans leur territoire doivent avoir une stratégie globale sans quoi et pour n'évoquer qu'eux, les objectifs nationaux de réduction des émissions de carbone ne seront jamais atteints.

C.2.2. Pertinence et attentes vis-à-vis du guichet unique

C'est un quasi plébiscite, le guichet unique est pertinent pour les acteurs interrogés qui voit dans la collaboration et la mise en réseau LA solution qu'il faut porter et promouvoir pour accélérer la transformation écologique des établissements de santé et médico-sociaux.

« ...pour être sûr qu'on oublie rien, ni personne. C'est un sujet de société, la démultiplication ne peut se faire que de façon collaborative » ;

« La collaboration c'est ce qu'il y a de plus efficace pour réduire sa facture globale et avoir l'aspect social » ;

à une exception près :

« Pas les mêmes aides, pas les mêmes contacts, me paraît hyper compliqué voire irréalisable... Il faudrait faire connaître ce guichet unique dans la forêt de ce qui existe déjà. »

et avec des mises en garde et des conseils :

« Bonne idée mais avec feuille de route et des actions fortes. » ;

²⁴ Les actions de l'Etat en faveur de la transition énergétique omettent les établissements publics de santé : programme ACTEE 3, programme Résilience 2 (article 2.1), Fonds d'accélération de la transition écologique dans les territoires à destination des collectivités locales...

« Humblement et sans être rabat-joie : il faut vraiment que sur chaque réunion des actions très concrètes soient décidées et avoir des pilotes identifiés. Agir concrètement une action, un pilote, un délai » ;

« Il ne faut pas que ce soit un goulot d'étranglement » ;

« Elle peut l'accélérer comme la freiner. Si c'est une instance agile, qui repose sur la volonté et l'engagement des acteurs ça peut fonctionner » ;

« Coté établissement, ça n'est pas simple. ... la régionalisation, la proximité semble importante pour les synergies entre acteurs et que l'on puisse faire des choses ensembles » ;

« Surtout savoir quels sont les objectifs opérationnels que l'on veut atteindre. Toujours prendre le temps de bien se questionner sur le « vers où on veut aller » et prendre le temps d'écouter les différentes parties-prenantes » ;

Le guichet unique est attendu pour gagner du temps, au sens de ne pas en perdre, grâce essentiellement à de la collaboration, de la mise en réseau, du partage d'expérience, de l'échange entre pairs (aspect social pour ceux qui travaillent sur un sujet), pour démultiplier ce qui fonctionne déjà. La Transition Ecologique est un champ nouveau qui attire et c'est probablement un levier pour rapprocher les acteurs.

« on est pas en capacité d'accompagner tout le monde. Cela nous oblige à trouver la porte d'entrée la plus efficace possible » ;

Parmi les attentes exprimées il y a :

- De l'**expertise technique et financière** qui permet de lever la crainte de la complexification :

« Savoir faire des choix éclairés et pouvoir mieux les financer » ;

- De la **simplification** par la coordination des interventions possibles

« Permettrait d'être plus complémentaire, d'identifier plus facilement les acteurs et les travaux qui peuvent être faits et mieux communiquer sur cette thématique » ;

- **De l'efficacité :**

« Un lieu hyper efficace : réception d'un dossier avec un minimum de données, je sais qui est/sont le. s financeur.s, il réceptionne le dossier. Réponse dans les 15j. » ;

« On va perdre beaucoup de temps si chacun fait dans son coin. Ce sont des sujets très complexes qui font intervenir de nombreux acteurs internes et externes » ;

- **De la qualité :**

« Une accélération et amélioration de la qualité des actions et des processus de mise en place du DD dans les établissements puisque chacun n'aura pas à refaire et partagera sur ses expériences »

- **De la dynamique :**

« Veiller à ce qu'il y ait une dynamique, ne pas créer une usine à gaz il faut que cela reste positif »

« Faire du lien. On est tous noyé dans le quotidien, c'est bien de sortir du cadre, faire des évènements qui font un état des lieux des connaissances » ;

- **Recueil de données** pour les parties prenantes qui sont intéressées de connaître l'impact du dérèglement climatique sur la santé des populations et ainsi mieux servir les politiques publiques de TE.

« que ce guichet unique permette que ce soit des informations (santé de la population) que l'on va mieux regarder »

« En étant en collaboration nous serons en situation de « savoir partager » et cette action collaborative nous permettra de mieux cibler

les besoins. Nous en tant que constructeur de politique public cela nous permet d'être plus en prise avec des réalités de terrain. »

- De la **prévention** :

« Opportunité de passer du traitement à la prévention. Se serait plus heureux. J'associe beaucoup Transition Ecologique et cancer (...) On ne va pas avoir le même impact à balancer de la chimio dans des corps ou bien faire de la prévention dans les écoles. On couterait moins cher à la sécu. »

- D'**acculturation** car avant de pouvoir agir il faut convaincre, sensibiliser.

« faire preuve de pédagogie, expliquer que la Transition Ecologique c'est un grand défi oui mais c'est surtout des petits gestes au quotidien » ;

« L'absence de formation des professions de santé. Frein majeur » ;

- Du **lobbying** pour faire évoluer les normes

« Des solutions simples peuvent se mettre œuvre. Ex des eaux grises : on ne peut pas réutiliser les eaux grises ».

C.2.3. Les ressources des parties prenantes pour le guichet unique :

Tous les organismes interrogés sont prêts, selon leur objet à mettre à disposition des ressources :

- Humaines : mise à disposition d'expertises sur des aspects techniques et montages de dossiers d'aides, de réponses à Appel à Projet (mobilité, eau, énergie, déchets, écoconceptions des soins, ...), des capacités de formation. Toutes les parties prenantes disent pouvoir mettre à disposition du temps de personnes engagées sur le sujet à condition de croire au fonctionnement.
- Financières : deux acteurs se sont déclarés prêt à financer un poste dédié pour ce guichet unique. Dont un qui pourrait dédier également des locaux.

- Matérielles : locaux, salles de réunions, site internet, webinaires, plateforme de communication, ressources documentaires, théoriques et méthodes.

C.2.4. Gouvernance et pilotage

C'est un aspect central du projet et de nombreuses réponses concordent avec la vision décisionnelle du modèle SPP de l'autocontrôle, d'une régulation autonome du fait des interactions entre les parties prenantes et avec l'environnement et d'une évolution permanente. *« Le système bénéficie également d'une régulation de contrôle du fait de son environnement. Le caractère évolutif du processus de contrôle exercé par son environnement et en interaction avec lui permet au système « parties prenantes » d'être à son tour assez dynamique et de se remettre en cause de manière permanente. »*²⁵

Ainsi les propositions concernant la gouvernance sont majoritairement en faveur d'un modèle partenarial, collectif, informel, évolutif ; un système où les parties prenantes sont libres d'entrer et de partir. La plupart met en avant de faire confiance aux acteurs. La nécessité d'avoir un animateur ressort.

« une instance agile, qui repose sur la volonté et l'engagement des acteurs. Basée sur un système responsable, faire confiance aux acteurs et ne pas les cadenasser » ;

« Enjeu démocratique représentatif. Si ça n'est pas intéressant ils partiront. C'est du participatif il faut des gens qui ont la légitimité. Evaluation 360 la qualité de leader est primordiale » ;

« Les gens participeront si chacun trouve un intérêt. Si chacun a un rôle égal sur la base du volontariat ça pourrait fonctionner avec une instance supra pour relancer et faire avancer » ;

« Statuer : il faut un porteur du projet : par défaut c'est lui qui pourra récolter les fonds ».

²⁵ (Adel Aloui, 2015)

« Il faut que chacun des partenaires puissent rendre visible le travail à ses décideurs »

Et le pilotage

« Le réseau des CTEES pourrait se saisir de la structuration de ce guichet unique. Les petites mains c'est ce réseau. »

« Convaincu qu'il faut qu'il y ait derrière chaque action un pilote, un délai, avec un maximum de transparence donc compte-rendu. »

« Avoir systématiquement des relevés de décision. Règle : une action est engagée à la fin de chaque réunion ».

C.2.5. Mesurer l'impact du guichet unique

Les entretiens ont fourni de nombreuses pistes à mettre en perspective avec les attendus du guichet unique. Les acteurs sont favorables à des indicateurs robustes au départ et peu nombreux pour ne pas mobiliser trop de ressources. Il est important pour les parties prenantes qu'elles puissent se saisir de ces indicateurs pour leur communication :

- Taux d'atteintes des obligations réglementaires par les différentes catégories d'établissements.
- Le nombre de personnes sensibilisées
- Les montants des aides attribuées aux établissements
- Le nombre de parties prenantes présentes dans les réunions
- Nombre de projets aboutis par thématique
- Indicateurs de ROI

Et que les indicateurs puissent s'affiner avec le temps en tenant compte de la nature des établissements :

- Apport des actions du guichet unique sur la QVT et l'attractivité
- Nombre de personnes qui covoiture, quelle consommation d'eau
- Sources de financements mobilisées
- Une mesure d'impact demandée avant la réalisation de l'étude

« Pas trop nombreux, simples et qui permettent éventuellement de réorienter des choses »

C.2.6. Les valeurs :

Lors des entretiens, si le temps le permettait, j'ai posé la question des valeurs et des principes qui devraient guider les partenariats au sein du guichet unique :



3. Limites de l'étude

Le temps m'a manqué pour interroger les parties prenantes que mes interlocuteurs citent dans les entretiens. En voici la liste non exhaustive :

- ADH : Association des Directeurs d'Hôpital
- ANAP : Agence Nationale d'Appui à la Performance
- ARBE : 'Agence Régionale de la Biodiversité et de l'Environnement
- Associations professionnelles : bâtiments, agriculture, ...
- CCI : Chambre de Commerce et d'Industries
- CPME : Confédération des petites et moyennes entreprises
- Education nationale
- Facultés
- MEDEF : Mouvement des Entreprises de France
- Nexem : Organisation professionnelle représentant les employeurs du secteur social, médico-social et sanitaire privé à but non lucratif

- OFB : Office Français de la Biodiversité
- OPCO du secteur privé
- Syndicat d'énergie renouvelable
- Synerpa : Syndicat National de Etablissements, résidences et Services d'Aide à Domicile privés pour personnes âgées.
- Fédération de l'Hospitalisation à domicile
- URPS : Unions Régionales des Professionnels de Santé libéraux.
- ...

Je n'ai pas eu le temps non plus de prendre contact avec les autres régions qui mettent en œuvre des actions similaires comme la MAPES en Pays de Loire ou bien [agir durablement en santé en Nouvelle Aquitaine](#), ni d'élargir la recherche aux pays de l'Union Européenne dans une perspective de benchmark.

Une exploration des plateformes existantes comme [agrilocal](#), [la ruche qui dit oui](#) pour le secteur de l'alimentation sont des modèles de guichet unique qui semblent intéressants.

La matière très riche recueillie par ces entretiens, les éléments de concept sur les guichets uniques, les clés de réussite vues dans la première partie et les éléments d'organisation proposés par le modèle SPP forment un ensemble dense et complexe. Les environnements complexes nécessitent « *d'être clair sur ce dont on parle. Avoir une définition commune* »²⁶. Les objectifs du guichet unique doivent être définis, ils doivent être clairs et lisibles pour l'ensemble du SPP. Nous l'avons vu en première partie, une des clés de réussite est que les partenaires jouent un rôle sensiblement équivalent dans la conduite du projet, ils doivent donc pouvoir identifier quel sera leur place dans le SPP et pour cela connaître les objectifs poursuivis.

Etant donné la diversité des parties prenantes ; certaines ont des stratégies définies, parfois planifiées, d'autres sont moins avancées, voire attentistes. Les établissements de santé et médico-sociaux publics, privés, privés à but non lucratif, associatifs n'avancent pas ensemble sur le sujet de la Transition Ecologique, ils n'ont pas les mêmes sources de financement. Il faut trouver un ou des objectifs qui rassemblent

²⁶ (Courrent, 2023)

ces parties prenantes. La déclinaison régionale de la politique nationale, la feuille de route du Ministère de la santé et de la prévention, la réglementation qui s'applique de la même façon aux différents statuts m'apparaissent être des points d'entrées qui répondent aux critères.

D. LES POLITIQUES PUBLIQUES, POINTS D'ENTREES POUR FIXER DES OBJECTIFS AU GUICHET UNIQUE

1. Le « Pacte vert pour l'Europe »²⁷ ou « Green deal » fixe le cadre : premier continent au monde neutre pour le climat d'ici 2050

Le cadre européen du « Pacte vert pour l'Europe » présenté en décembre 2019 et revu en juillet 2021 au travers de l'« Ajustement à l'objectif 55 » engage l'Europe à devenir le premier continent au monde neutre pour le climat d'ici 2050. Il vise à transformer l'Union Européenne en une économie moderne, sobre en matière d'utilisation des ressources, et compétitive, garantissant :

- la fin des émissions nettes de gaz à effet de serre (GES) d'ici à 2050²⁸ avec un objectif intermédiaire de réduction des émissions nettes de GES d'au moins 55 % d'ici à 2030 par rapport aux niveaux de 1990 ;
- une croissance économique dissociée de l'utilisation des ressources ;
- où personne n'est laissé de côté

Le pacte propose des stratégies dans des domaines tels que la biodiversité, l'économie circulaire, la pollution zéro, la mobilité durable et intelligente, la vague de rénovation, l'alimentation durable, l'hydrogène, les batteries, les énergies marines renouvelables, et bien d'autres encore. Des ressources sont affectées, que ce soit au titre du plan de relance de l'UE, de NextGenerationEU, qui consacre au moins 37 % de ses ressources à la transition écologique, du budget à long terme de l'UE pour

²⁷ [Un pacte vert pour l'Europe \(europa.eu\)](https://europa.eu)

²⁸Accord de Paris de 2016 (COP 21) : contenir d'ici 2100 le réchauffement climatique bien en dessous de 2°C par rapport aux niveaux préindustriels, et poursuivre les efforts pour limiter la hausse des températures à 1,5°C. Objectif de la neutralité carbone (ou objectif de zéro émission nette), à savoir l'équilibre entre les émissions de gaz à effet de serre et la compensation permise par les puits ou réservoirs de carbone, comme les forêts.

2021-2027 ou grâce à la poursuite des efforts tendant au financement durable et au déblocage des investissements privés.

Ces objectifs sont des obligations, énoncées dans la première loi européenne sur le climat.

2. La réponse systémique de la France au Green Deal européen

En France entre janvier et avril 2020 un groupe de travail constitué de nombreuses parties prenantes²⁹ émanant du Conseil National de la Transition Ecologique (CNTE)³⁰ a mené des travaux qui ont abouti à la rédaction d'un document s'intitulant « Vision de la France neutre en carbone et respectueuse du vivant en 2050 »³¹.

Figure 3 : Les 21 thématiques de « Vision de la France neutre en carbone et respectueuse du vivant en 2050 »



Source [Le conseil national de la transition écologique | Ministères Écologie Énergie Territoires \(ecologie.gouv.fr\)](https://ecologie.gouv.fr)

Le document comporte 182 pages. Il est organisé de façon à pouvoir naviguer entre les 21 thématiques de la transition écologique pour lesquelles des objectifs sont proposés et la façon de les atteindre décrite dans des « briques ». Le document

²⁹ Annexe 3 : Liste des organismes membres du groupe de travail du CNTE

³⁰ Le CNTE a remplacé le Comité national du développement durable et du Grenelle de l'environnement (CNDDGE). C'est une instance de dialogue en matière de transition écologique et de développement durable. Il dépend du ministère de la Transition Énergétique au sein duquel le Commissariat Général au Développement Durable (CGDD) créé en 2008 propose une vision d'ensemble

³¹ Le document est consultable et téléchargeable sur le site internet du ministère de l'écologie à la page : [Le conseil national de la transition écologique | Ministères Écologie Énergie Territoires \(ecologie.gouv.fr\)](https://ecologie.gouv.fr)

illustre l'interdépendance des thématiques et des solutions. Dans chacune des « briques » on trouve :

- La situation actuelle.
- Les pré-requis pour atteindre la situation visée en 2050.
- La situation en 2050.
- Les thématiques connexes.
- Le numéro des briques qui doivent être considérées comme interdépendantes.

Par exemple, la thématique Santé renvoie à 4 « briques »

Santé

- #6 En 2050, la part des produits phytosanitaires de synthèse utilisés dans l'agriculture est marginale et nulle dans les zones à enjeux sanitaires (zones de captage d'eau potable, zones riveraines d'habitations, etc.).
- #29 L'alimentation est plus saine et permet des effets positifs sur la santé de la population
- #44 La réduction d'exposition aux perturbateurs endocriniens a des effets positifs sur la santé de la population
- #147 L'amélioration de la qualité de l'air a des effets positifs sur la santé de la population

L'amélioration de la qualité de l'air est pointée dans la thématique et renvoie à la brique N°147 qui décrit la façon d'y parvenir, la situation actuelle et aux briques connexes

N°147 #Santé

L'amélioration de la qualité de l'air a des effets positifs sur la santé de la population

75%

En 2050, les émissions de polluants atmosphériques ont fortement diminué. Cela concerne les polluants atmosphériques gazeux mais aussi les particules fines. Cela a été permis par les évolutions réalisées dans les secteurs du transport, agricole, et résidentiel et tertiaire.

La diminution des émissions dans le secteur des transports a été notamment permise par la baisse très importante des véhicules thermique et l'évolution des modes de transport.

Dans le secteur agricole, la baisse des émissions est également importante : cela est permis par la modernisation des techniques d'épandage (précision des prévisions météo, optimisation des épandages, perfectionnement des équipements) et de stockage des effluents d'élevage, ainsi que la généralisation des techniques culturales simplifiées (non labour). Les émissions d'ammoniac ont ainsi été divisées par 3 en un peu plus de 3 décennies.

Enfin dans le secteur résidentiel et tertiaire, la réduction des émissions a été permise notamment par la disparition des combustibles fossiles et par le recours à des installations très performantes pour le chauffage au bois.

Prérequis

Où en est-on aujourd'hui ? - ADEME, guide pratique pollution de l'air

- La pollution de l'air extérieur aux particules fines est responsable de 48 000 décès chaque année en France. De même la pollution de l'air intérieur est responsable de 28 000 nouveaux cas de maladies et de plus de 20 000 décès prématurés.
- En 2015, le SO2 est principalement émis par l'industrie (85 %), les NOx par les transports (61 %), et le NH3 par les rejets des animaux d'élevage et l'épandage de fertilisants minéraux en agriculture (97 %). Les émissions de PM10 et PM2,5 sont réparties entre plusieurs sources, le résidentiel/tertiaire étant la plus importante (31 % et 49 %).

Briques interdépendantes #60 #29 #44 #147

Sources: Plan National Santé Environnement, action 50 AFTERRES

A partir d'octobre 2022, après l'« Ajustement à l'objectif 55 » le gouvernement accélère et lance « France Nation Verte », une méthode globale permettant l'action coordonnée.

Le Secrétariat Général à la Planification Ecologique (SGPE)³² est créé pour assurer la cohérence et le suivi des politiques et mesurer la performance des actions menées. Il est directement rattaché à la Première Ministre pour assurer la transversalité et la coordination des actions entre les ministères mais également avec l'ensemble des français, des entreprises et des collectivités.

L'objectif européen de baisser de 55% nos émissions de GES d'ici à 2030 est repris comme objectif national.

France Nation Verte propose de relever 5 défis majeurs de la transition écologique :

1. Réduire les émissions de gaz à effet de serre et limiter les effets du changement climatique en doublant la baisse des émissions de gaz à effet de serre pendant le quinquennat, pour atteindre la neutralité carbone en 2050 ;
2. S'adapter aux conséquences inévitables du changement climatique ;
3. Restaurer la biodiversité ;
4. Réduire l'exploitation de nos ressources naturelles à un rythme soutenable ;
5. Réduire toutes les pollutions qui impactent la santé.

Elle se structure autour de :

- 5 enjeux environnementaux (climat, santé, biodiversité, adaptation, ressources)
- 6 thématiques (se loger, produire, se nourrir, consommer, préserver, se déplacer)
- 22 chantiers opérationnels

³² [Le Secrétariat général à la planification écologique | gouvernement.fr](https://www.gouvernement.fr/le-secretaire-general-a-la-planification-ecologique) L'équipe du SGPE est pluridisciplinaire et regroupe à ce jour des collaborateurs aux expertises complémentaires : des ingénieurs, des experts des questions environnementales, financières et économiques, des spécialistes de la mobilisation.

Figure 4 : Roue représentant le plan d'action de la planification écologique



22 chantiers pour réussir notre transition écologique / Source : SGPE

Coordonné par le secrétariat général à la Planification écologique, chaque Ministère doit produire sa feuille de route et décliner sa trajectoire pour atteindre l'objectif de baisse des GES fixé par l'Europe.

3. Feuille de route de la planification écologique du système de santé

Le ministère de la Santé et de la Prévention, a mis en place un comité de pilotage le 22 mai 2023 qui a produit sa feuille de route. La planification écologique pour les secteurs sanitaire et médico-social présente 3 objectifs globaux :

- Diminuer de 5% par an les émissions de gaz à effet de serre jusqu'en 2050 ;
- Maîtriser l'impact du secteur sur la biodiversité, l'épuisement des ressources naturelles, l'accès à l'eau douce, la dégradation et les pollutions des milieux naturels ;
- Aller vers un fonctionnement plus sobre et soutenable.

Pour atteindre ces objectifs, 7 axes de travail sont proposés :

- **Bâtiment et maîtrise de l'énergie** : l'objectif est d'accroître la rénovation écologique et la transformation énergétique des établissements ;

- **Achats durables** : accélérer la transition vers des achats durables et une alimentation durable ;
- **Soins écoresponsables** : transformer et accompagner les pratiques vers les soins écoresponsables dès 2023 ;
- **Déchets du secteur** : Accélérer la réduction des déchets et leur valorisation d'ici 2030 et optimiser le périmètre DASRI pour le limiter le plus possible dès 2024 ;
- **Formation et recherche en transformation écologique** : Former et sensibiliser tous les professionnels et acteurs de santé à l'urgence écologique, aux enjeux santé-environnement, à l'écoconception des soins et des accompagnements médico-sociaux, et soutenir des projets de recherche d'ici 2025 ;
- **Mobilités durables** : Accélérer la transition vers des transports et des schémas de mobilité à faibles et très faibles émissions d'ici 2033 ;
- **Impact environnemental du numérique** : Elaborer une feuille de route pour verdir le numérique en santé.

4. La législation :

De nombreuses lois viennent appuyer la politique volontariste de la France. Parmi celles qui s'appliquent aux établissements de santé et médico-sociaux on peut retenir :

- **EGAlim** : elle vise à protéger la rémunération des agriculteurs. Depuis 2021 (EGAlim 2) les achats de produits alimentaires des établissements doivent être à 50% labellisés, dont 20% issus de l'agriculture biologique, et 100% de produits labellisés pour les viandes et les poissons à partir du 1er janvier 2024. Pour les établissements cela entraine la nécessité d'avoir des filières d'approvisionnement clairement identifiées dans un contexte d'inflation qui se traduisait déjà par 30% de coûts supplémentaires sur un budget alimentaire.
- **LOM** (loi d'orientation des mobilités) a pour objectif des transports du quotidien à la fois plus faciles, moins coûteux et plus propres. Depuis 2019 elle rend obligatoire, lors du renouvellement de véhicules légers, lourds et de transport public appartenant à un parc de plus de 20 véhicules, l'achat d'une part minimale de véhicules de faibles à très faibles émissions (VFE et VTFE).

- **ELAN** : loi portant l'évolution du logement, de l'aménagement et du numérique du 23 novembre 2018. L'article 175 : Eco Energie Tertiaire (EET) impose la réduction des consommations d'énergie finale de l'ensemble du parc tertiaire d'au moins -40 % en 2030, -50 % en 2040, -60 % en 2050 (par rapport à 2010).

Les établissements de santé et médico-sociaux sont soumis à des obligations en matière de **santé environnementale**³³ :

- Interdiction de l'usage des produits phytopharmaceutiques
- Interdiction des engrais de synthèse (1^{er} janvier 2027)
- Obligation de contrôler et de maintenir l'ensemble des installations d'aération/ventilation/assainissement en bon état de fonctionnement. Au 1^{er} janvier 2025 surveillance obligatoire de la qualité de l'air intérieur
- Obligation de procéder à des campagnes de mesurage d'activité volumique en radon
- Avoir un dossier technique amiante à jour
- Responsabilité des établissements en matière de distribution intérieure d'eau et respects des règles d'hygiène associées.
- Interdiction de fumer et d'installer des emplacements fumeurs
- Utilisation réduite du formol et proposer des solutions de remplacements.

5. La région Provence-Alpes-Côte d'Azur, région-pilote dans le déploiement de la planification écologique

La région Provence-Alpes-Côte d'Azur est engagée dans la transition écologique depuis 2017 notamment dans la déclinaison régionale des accords de Paris au travers de :

- Son plan climat « une COP d'avance » qu'elle a renouvelé en 2021 « Gardons une COP d'avance » en mettant 40% de son budget vers le financement d'actions en faveur de la transition écologique sur les thématiques de l'air, la terre, la mer et l'énergie.

Parmi les éléments structurant de la politique régionale on trouve également :

³³ Note juridique – Transition écologique : obligations des hôpitaux et ESMS publics concernant la santé environnementale, Rudy Chauvel, FHF, mai 2023

- Le Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII)³⁴ qui apporte des aides orientées vers le numérique, l'agriculture, la forêt, le tourisme, l'enseignement et la recherche.
- Le Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Egalité des Territoires (SRADDET) prévoit depuis 2019 un objectif de réduction de la consommation d'espace de 50 % par rapport à celle de la période 2006 à 2014.

A l'automne 2022, après avoir été désignée par la Commission européenne comme l'une des 118 régions européennes pionnières sur les enjeux d'adaptation au changement climatique, la région Provence Alpes Côte d'Azur franchit un nouveau cap en lançant son programme global « [Le Sud se lève pour le climat](#) ».

Dans le cadre de France Nation Verte, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur est une région-pilote dans le déploiement de la planification écologique. Un protocole a été signé au mois de novembre 2022 entre l'Etat et la région. La région devient ainsi un « *laboratoire de nouvelles solutions, où se testent des démarches innovantes et expérimentales* ». Il s'agit de mettre en œuvre la vision systémique et globale de la méthode France Nation Verte en mobilisant le niveau régional pour décliner la planification écologique à l'échelle des collectivités, des entreprises et des citoyens.



³⁴ [L'emploi, l'innovation et le tourisme dans la Région - Région Sud - Ma Région Sud \(maregionsud.fr\)](#)

Le suivi des expérimentations est assuré par un comité de pilotage présidé par le Préfet de Région et le Président du Conseil régional.

La mise en œuvre du protocole d'expérimentation s'appuie sur l'ensemble des financements européens, nationaux et régionaux disponibles, ainsi que sur le Fonds vert d'accélération de la transition écologique dans les territoires lancé en 2023³⁵ (NB : les établissements de santé et médico-sociaux n'ont pas accès au crédit du « fonds vert »).

Le protocole vise 8 objectifs d'expérimentation :

- **Décarbonation de l'industrie** : Fos-sur-Mer représente à elle seule 20% des émissions industrielles nationales, avec pour ambition de diviser par deux ces émissions dans 10 ans ;
- **Production d'énergie renouvelable** : développement de l'éolien en mer ;
- **Sobriété foncière** : le Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoires (SRADDET) prévoit depuis 2019 un objectif de réduction de la consommation d'espace de 50 % par rapport à celle de la période 2006 à 2014. C'est un document fondamental, il est validé par le préfet ;
- **Rénovation des bâtiments** : accompagner la rénovation énergétique des logements, notamment pour les ménages des classes moyennes ;
- **Mobilités décarbonées** : mise en place d'une planification régionale conjointe avec l'État (gestionnaire d'infrastructure) pour une mobilité sobre et décarbonée, dans le cadre du volet mobilités du Contrat de Plan État Région (CPER)³⁶ ;
- **Préservation de la ressource en eau** : objectifs de transformation des réseaux d'irrigation pour répondre à la fois aux besoins de l'agriculture et aux exigences d'économies d'eau. Etudes des possibilités d'un renforcement des investissements du Canal de Provence à travers un allongement de la durée de

³⁵ Doté de 2 milliards d'euros de crédits déconcentrés aux préfets destiné à financer des projets présentés par les collectivités territoriales et leurs partenaires publics ou privés dans trois domaines : performance environnementale, adaptation du territoire au changement climatique et amélioration du cadre de vie [Fonds vert | Ministères Écologie Énergie Territoires \(ecologie.gouv.fr\)](#)

³⁶ Les contrats de plan État-Région (CPER) constituent un outil de développement entre l'État et les régions, par la mise en œuvre de projets structurants. Les CPER viennent renforcer la politique d'aménagement au service de l'égalité des territoires. [Contrats de plan État-Région | Ministères Écologie Énergie Territoires \(ecologie.gouv.fr\)](#)

la concession. Inventaire des freins à la réutilisation des eaux usées traitées pour des usages agricoles afin de les lever, dans le respect de l'équilibre des écosystèmes et des exigences sanitaires ;

- **Protection des forêts** : plantation d'arbres (déclinaison du programme national « 5 millions d'arbres »), lutte contre les incendies avec partage de bonnes pratiques du plan « guerre du feu ».
- **Réduction de la pollution liée aux activités portuaires** : électrification des quais, plan « Escales zéro fumée ».

Sur les secteurs sanitaire et médico-social en particulier, la région est engagée depuis 2022 avec des financements spécifiques aux établissements publics sur les thématiques : Energie / Déchets / Mobilités / Alimentation durable / Biocides / Eau / Qualité de l'air intérieur.

E. UN GUICHET UNIQUE GUIDE PAR LA SOBRIETE ET LA SIMPLICITE

1. Identification des parties prenantes du guichet unique selon le modèle de positionnement de Mitchell et al (1997) :

L'exercice de positionnement des parties prenantes dans le modèle retenu amène des questions intéressantes sur la qualité et le rôle effectif des unes et des autres au sein du système. Pour le réaliser, je me suis positionnée par rapport aux attentes vis-à-vis du guichet unique, exprimées dans les entretiens.

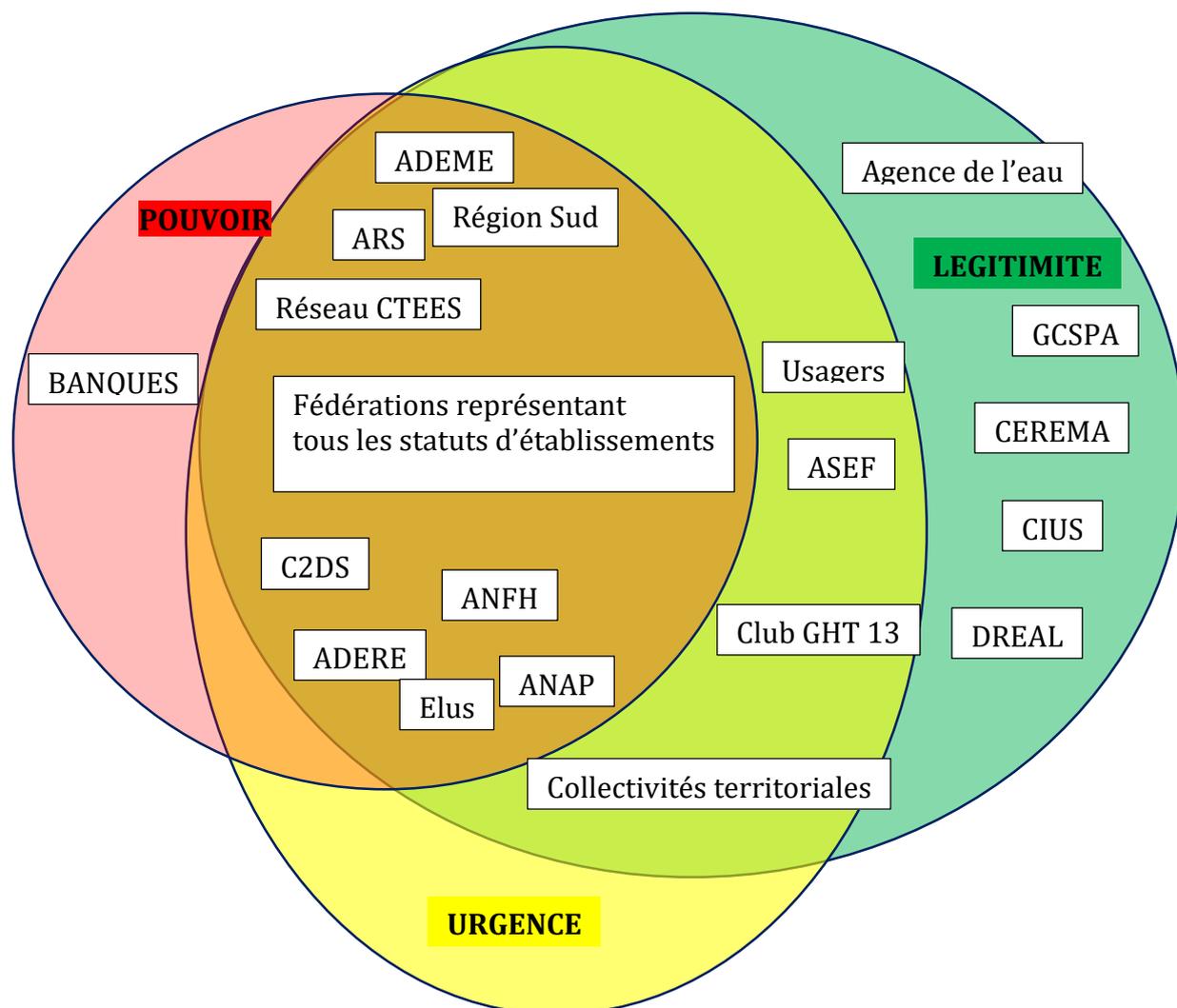
Pour cet exercice j'ai retenu également le niveau d'engagement des parties prenantes dans la perspective de s'appuyer sur « ceux qui font déjà » pour entraîner les autres.

Tout en gardant à l'esprit que l'attribut « urgence » est la part dynamique du modèle, qu'il est essentiel pour évaluer la temporalité des attentes et des besoins des parties prenantes, qu'il permet de hiérarchiser et de prioriser les actions du guichet unique envers ses parties prenantes.

J'ai obtenu la classification suivante :

- **Décisive ou « definitive stakeholders »** : ces éléments du système ont les trois attributs, pouvoir légitimité et urgence. Ce sont les porteurs des politiques publiques en capacité de financer et les parties prenantes qui ont dédiées des ressources humaines à temps plein à la TE des établissements de santé et MS.
- **Dépendante** : ces parties prenantes ont les attributs légitimité et urgence. Ici sont regroupés les bénéficiaires directs du guichet unique qui n'ont pas de ressources humaines dédiées et qui peuvent déclencher une action d'urgence du guichet unique. Par exemple, un établissement de santé peut être dans une situation d'urgence qui nécessite de prioriser une action : la survenue d'une crise sanitaire par exemple.
- **Dominante** : ce sont les parties prenantes qui ont les attributs pouvoir et légitimité. J'ai donné ces attributs aux banques.
- **Discretionnaire** : ces parties prenantes ont l'attribut « légitimité ». Leurs missions sont de venir en appui, elles n'ont pas de ressources humaines dédiées à la TE des établissements de santé et MS, elles ne peuvent pas déclencher un changement rapide de priorité du guichet unique.

Figure 5 – Positionnement des parties prenantes au guichet unique selon la typologie de Mitchell et al (1997)



2. Typologie retenue

Parmi les types de guichet unique identifiés par l'étude menée par le réseau COST A14 en 2001 sur les guichets uniques en Europe (cf. p. 13), le **type « parcours administratif intégré »** me semble répondre à la vision des parties prenantes interrogées. En effet, la complexité du sujet, l'abondance des normes et la dispersion de l'information sont exprimés par les acteurs du système. Une approche complète et intégrée, où la demande d'un établissement serait traitée dans son entièreté par le guichet unique relève de cette typologie. Pour garantir son efficacité, on peut imaginer que le guichet unique offre aux établissements de santé et médico-sociaux un accueil physique en retenant les apports de la récente étude du Conseil

d'Etat³⁷ sur l'efficacité des politiques publiques : « renouer avec un accueil physique, humain », « délivrer des messages compréhensibles par tous », développer le « aller vers ».

☛ Cet aspect nécessite la mise à disposition de ressources humaines ayant la connaissance du fonctionnement du guichet unique et éventuellement d'un lieu d'accueil.

3. Proposition d'organisation :

L'approche systémique nous guide et les entretiens viennent confirmer la direction à prendre. Etant donné la multiplicité des acteurs et la diversité des approches je ne crois pas qu'il faille confier la gouvernance à une institution en particulier. En matière de gouvernance ce guichet unique reposerait sur l'autocontrôle, une régulation autonome qui fonctionnerait au gré des appels à projet : la proposition ici est de confier à celui/ceux qui apporte(nt) le financement du projet d'en assurer le pilotage, et de mettre à disposition au moins une ressource interne pour assurer la connaissance des process de la partie prenante « pilote ». Les autres parties prenantes du guichet unique venant en appui au projet en fonction des besoins. Par ce fonctionnement, le guichet unique s'enrichit et capitalise sur chaque projet mené. Il est en évolution permanente.

☛ Une équipe d'animation opérationnelle devra être néanmoins dédiée au guichet unique. Cette équipe d'animation opérationnelle doit être composée de ces « héros locaux » distingués dans l'étude canadienne³⁸ et qui sont une clé de la réussite. Ces personnes sont membres des « **definitive stakeholders** ».

Dans notre cas, au démarrage, cette équipe pourrait être ce noyau qui s'est engagé à l'occasion des deux Appels à Manifestation d'Intérêt national (CTEES) et régional. Il s'agit de l'ADEME, de l'ARS, de l'ANFH, de la Région Sud et le réseau des CTEES. Au sein du réseau des CTEES figure un membre de l'association ADERE (représentant la

³⁷ (d'Etat, 2023)

³⁸ (Bent, 1999)

Fédération des établissements privés à but non lucratif) et un membre de la Fédération Hospitalière de France PACA (représentant les établissements publics).

Ce guichet unique a l'ambition d'embarquer l'ensemble des établissements de santé et MS. La participation des autres fédérations d'établissements (FHP Sud Est, Synerpa, Nexem, FNADEPA, FNEHAD notamment) doit être effective.

4. Rôles et objectifs du guichet unique

Toujours sur la base de entretiens menées avec les parties prenantes, je résumerai en quatre points les rôles du guichet unique :

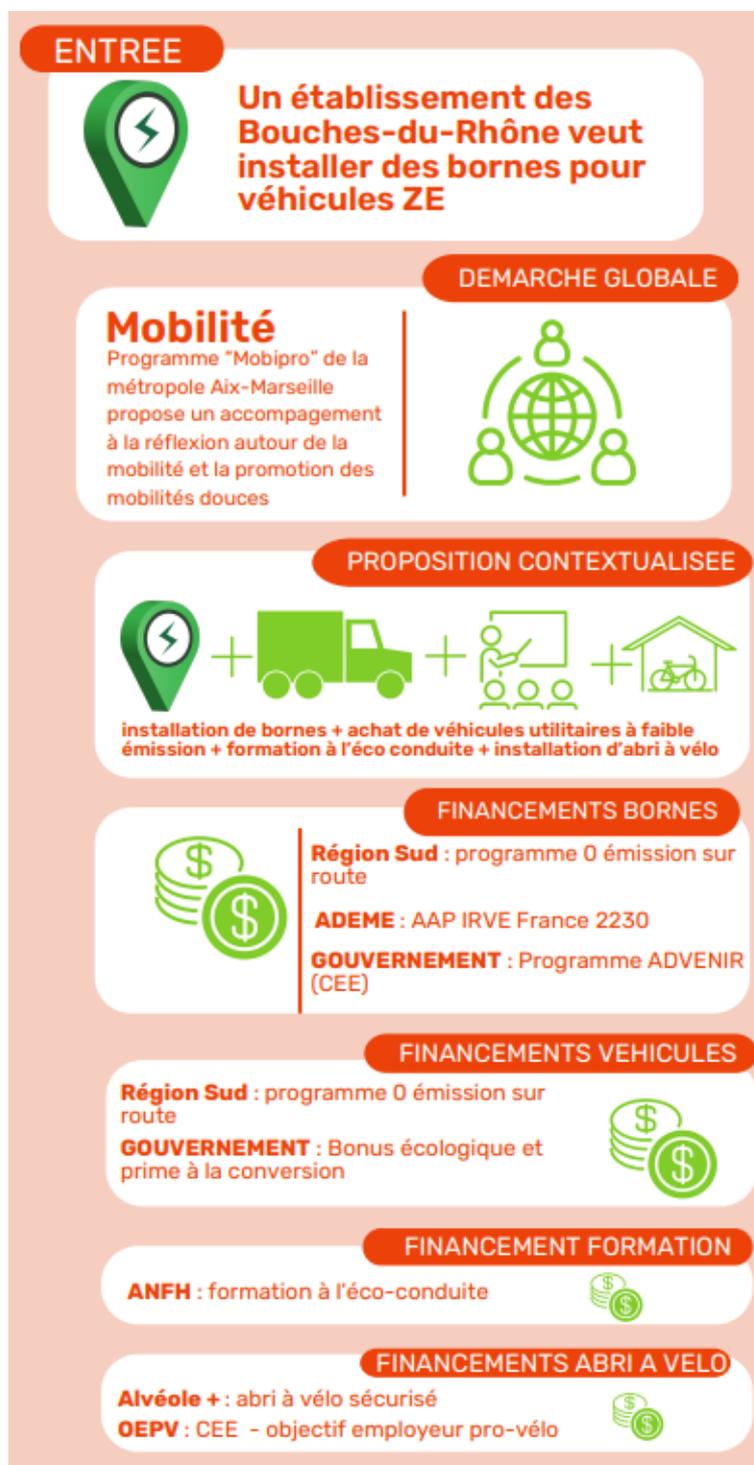
- Apporter la connaissance des aides et des dispositifs existants ;
- Conseiller, accompagner, former pour que les établissements de santé et médico-sociaux entrent dans une réflexion globale de transformation écologique ;
- Détecter les sujets problématiques et accompagner à leurs résolutions ;
- Influencer les politiques publiques.

La réflexion globale attendue nécessite néanmoins qu'un cadre soit donné. Ce cadre peut être la feuille de route de la planification écologique du système de santé du Ministère de la Santé et de la Prévention. Elle donne les 7 domaines de travail du guichet unique : bâtiment maîtrise de l'énergie, achats durables, soins écoresponsables, déchets, formation et recherche en TE, mobilités et numérique.

Pour illustrer le propos, un exemple d'approche globale et du rôle du guichet unique sur le domaine de la mobilité :

Une demande d'installation de borne de recharge de véhicule zéro émission (ZE) arrive au guichet unique. Cette demande est le point d'entrée pour que l'établissement bénéficie du programme Mobipro de la Métropole Aix-Marseille pour une réflexion plus large autour des mobilités douces. Une stratégie mobilité douce adaptée au contexte de l'établissement est en place. Elle inclue l'installation de bornes mais également l'achat de véhicules utilitaires à faible émission, une formation à l'éco conduite et l'installation d'abri à vélo.

Figure 6 Schéma de fonctionnement du guichet unique
Exemple d'un projet Mobilité



Cette exemple illustre la diversité des dispositifs d'accompagnement nationaux et locaux : prestations intellectuelles, subventions, formation et un des rôles du guichet unique est de les connaître et de savoir comment les mobiliser.

5. Mesurer l'impact du guichet unique : l'outil MODD de l'ANAP

Le guichet unique est-il un accélérateur de la transformation écologique des établissements de santé et médico-sociaux ? les parties prenantes attendent des indicateurs robustes, peu nombreux et dont elles puissent se servir pour leur communication.

L'évaluation de l'impact du guichet unique pourrait prendre appui sur l'outil proposé par l'ANAP : Mon Observatoire du Développement Durable (MODD). Cet outil présente de nombreux avantages :

- Il a été conçu avec l'ensemble des fédérations d'établissements identifiées au sein de nos parties prenantes décisives ; il tient compte de la variété des situations juridiques et organisationnelles des établissements.
- Le MODD agrège les données des établissements et permet d'apprécier de façon globale leur évolution à partir d'un état des lieux de maturité sur les 6 volets suivants :
 - Social
 - Sociétal
 - Environnemental
 - Economique
 - Achats
 - Gouvernance
- Le réseau des CTEES, une des clés de réussite du guichet unique, est piloté nationalement par l'ANAP ce qui amène une garantie de cohérence d'ensemble sur les outils de reporting utilisés.
- Il est prévu que cet outil soit bientôt alimenté automatiquement par des bases de données existantes que les établissements ont l'obligation de remplir : OPERAT, Ma Cantine, Trac déchets, ATIH, ...

Si l'on reprend notre exemple sur le domaine de la mobilité deux fiches³⁹ d'indicateurs sont mises à disposition par l'ANAP. Dès lors que les établissements se

³⁹ Annexes

saisissent de l'outil, ils complètent la partie mobilité du MODD sur la base des indicateurs proposés et pourront suivre la maturité de leur démarche sur le sujet.

Le guichet unique pourra encourager les établissements à compléter le MODD pour suivre l'évolution globale des établissements et piloter ses actions au niveau régional.

CONCLUSION

La volonté de proposer une démarche reproductible et évolutive a orientée mon travail. Pour cela il m'a paru important de développer une base conceptuelle que j'espère avoir exposée assez clairement pour être appréhendée par d'autre. Le concept de système et de parties prenantes rassemblés dans le « système parties prenantes » est ce qui permet de donner toute la liberté de décliner la matière recueillie dans les entretiens. Ce que le système parties prenantes fait, ce qu'il est et ce qu'il décide, est déterminé par l'expression des besoins et des attentes des parties prenantes.

Le concept posé, il est du ressort de celui qui souhaite se saisir du modèle, de mener des entretiens qui lui permettront de choisir en fonction de son contexte les attributs (Pouvoir, Légitimité, Urgence) à donner à chacune des parties prenantes. Cette étape permet de connaître les incontournables. Il me paraît important d'insister sur cette clé de réussite que représente la présence des « héros locaux ».

Ce qui est proposé dans cette étude n'a pas passé l'épreuve de la mise en œuvre concrète. Le guichet unique sans structure juridique donc sans possibilité de recevoir des financements est-il viable ? L'autorégulation en matière de gouvernance va-t-elle réellement s'opérer ? Ma proposition que le pilotage d'un projet soit assuré par la partie prenante qui finance est-elle correcte ? est-ce que le financeur mettra effectivement à disposition une ressource humaine dédiée pour assurer le pilotage ? Dans le cas de financement multiple, est-ce que l'autorégulation attendue va fonctionner ? Est-ce que l'équipe d'animation imaginée pour assurer l'accueil et la cohérence du système pourra effectivement être mise en place et ses missions respectées par les parties prenantes ?

Le « guichet unique » ne doit-il s'adresser qu'au seul secteur de la santé (sanitaire et médico-social) quand on voit combien les thèmes à traiter (alimentation, mobilité, énergie, déchets...) sont communs à tous les secteurs (Entreprises, Etat, collectivités territoriales, numérique, transports...) et étroitement liés les uns aux autres. Avoir une approche fortement intégrée, dans un esprit « One Health⁴⁰ » et un guichet unique « transformation écologique » à l'échelle de la région serait peut-être facteur d'accélération en apportant la coordination des politiques publiques et la cohérence des actions.

⁴⁰ Le concept « One Health », c'est penser la santé à l'interface entre celle des animaux, de l'Homme et de leur environnement, à l'échelle locale nationale et mondiale. Cette manière d'aborder la santé dans le contexte mondial actuel de la pandémie liée à la Covid 19, permet de raisonner l'ensemble du système et trouver des solutions qui répondent à la fois à des enjeux de santé et des enjeux environnementaux.

Bibliographie

- Adel Aloui, K. S. (2015). Le concept de parties prenantes : proposition d'une modélisation systémique par le modèle SAGACE. *Management & Sciences Sociales*, pp. 120-137.
- Bent, S. K. (1999). *Les guichets uniques : innovation et bonnes pratiques*. Centre canadien de gestion.
- Bertalanfy, I. V. (1968). *General Systems Theory : Foundation Development Application*, New-York : Braziller. Trad française (1973) *Théorie générale des systèmes*, Paris : Dunod.
- Courrent, J.-M. (2023). RSE et stratégie d'entreprise. *cours du MDDS*. Montpellier.
- d'Etat, C. (2023). *L'usager, du premier au dernier kilomètre : un enjeu d'efficacité de l'action publique et une exigence démocratique (conseil-etat.fr)*. La correspondance économique.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Mangement : a Stakeholder Approach*, Pitman Series in Business and Public Policy.
- Lobet-Maris, C. (2001, janvier). Guichet unique, réalité plurielle : résultats d'une enquête européenne. *HEC Montreal - Gestion*, p. 30 à 37.
- Mitchell, R. K. (1997, avril 22). Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of Who or What Really Counts. *Academy of Management Review*, pp. 853-886.
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). Mullenbach-Servayre, A. L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *Revue des sciences de gestion*, pp. 223, 109-120.
- Starik, M. (1995, mars 14). Should Trees Have Managerial Standing ? Toward Stakeholder Status For NonHuman Nature. *Journal of Business Ethics*, p. 207-217.

Table des illustrations

Tableau 1 – Typologie des guichets uniques.....	15
Tableau 2 – Les catégories de parties prenantes.....	17
Figure 1 – Modèle de positionnement de Mitchell et al (1997)	18
Figure 2 – Lecture synthétique du modèle systémique des parties prenantes.....	20
Tableau 3 – Tableau des parties prenantes interrogées.....	23
Figure 3 : Les 21 thématiques de « Vision de la France neutre en carbone et respectueuse du vivant en 2050 »	38
Figure 4 : Roue représentant le plan d'action de la planification écologique	41
Figure 4 – Positionnement des parties prenantes au guichet unique	48

selon la typologie de Mitchell et al (1997).....	48
Figure 5 Schéma de fonctionnement du guichet unique.....	51
Exemple d'un projet Mobilité	51
Annexe 4 : application du modèle de Mitchell et al au SPP Guichet unique.....	60
Annexe 5 : Deux extraits de fiche indicateur mobilité de l'ANAP	62

Annexes

Annexe 1 : Grille d'entretien semi structuré

Grille d'entretien élaborée à destination des parties prenantes de la transition écologique en santé de la région PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR et dans le but de connaître :

- leur niveau de compréhension des enjeux de la Transition Ecologique (TE),
- d'identifier la nature de leur engagement, au moment de l'entretien, sur le sujet de la transition écologique,
- les difficultés rencontrées en interne comme à l'extérieur pour développer cet engagement,
- la pertinence de la création d'une instance collaborative, les bénéfices attendus de cette instance sur le sujet, et quelle implication peut-on attendre de la partie prenante,
- quelles formes de gouvernance et de partenariat sont envisageables
- et enfin comment mesurer l'impact de ce « guichet unique » pour la TE des établissements de santé et médico-sociaux en Région PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR

Date de l'entretien	
Identité de la partie prenante	
Nom et prénom de la personne qui répond à cet entretien	
Fonction	
Téléphone	
Adresse e-mail	

THEME 1 COMPREHENSION DES ENJEUX DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE DE FACON GLOBALE ET DES ETABLISSEMENTS DE SANTE ET MEDICO-SOCIAUX EN REGION PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR EN PARTICULIER

- Que recouvre pour vous la Transition Ecologique :
- Quelle est votre perception de l'importance de la Transition Ecologique pour votre institution ? Est-ce un enjeu ?

THEME 2 ENGAGEMENT DE LA PARTIE PRENANTE DANS LA TRANSITION ECOLOGIQUE DES ETABLISSEMENTS DE SANTE ET MEDICO-SOCIAUX EN REGION PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR

- De quelle façon votre institution est-elle engagée dans la TE ?
- Quel bilan faites-vous des actions engagées jusqu'à présent ?
- Quelles difficultés avez-vous rencontré ou rencontrez-vous par rapport à cet engagement et à son développement ?

THEME 3 LA PERTINENCE DE LA CREATION D'UN « GUICHET UNIQUE » POUR LA TE DES ETABLISSEMENTS DE SANTE ET MEDICO-SOCIAUX EN REGION PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR

- Comment pensez-vous que l'action collaborative peut contribuer à accélérer la TE des établissements de santé et médico-sociaux en région Provence Alpes Côte d'Azur ?
- Quels partenaires ou acteurs devraient être impliqués dans ce guichet unique pour assurer une représentativité équilibrée des acteurs régionaux de la Transition Ecologique ?

THEME 4 LES BENEFICES ATTENDUS D'UN « GUICHET UNIQUE » POUR LA TE DES ETABLISSEMENTS DE SANTE ET MEDICO-SOCIAUX EN REGION PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR

- Quelles sont vos attentes en termes d'impact et de bénéfice pour les établissements de santé et médico-sociaux de la Région PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR ?

Mémoire DU MDDS 2023-2024 Véronique Anceaux



Etude sur la pertinence et la gouvernance d'un « guichet unique » pour accélérer la transition écologique des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux en région Provence Alpes Côte

Août 2023

1. Cadre de l'étude :

Etude réalisée par Véronique Anceaux, chargée de missions à la Fédération Hospitalière de France région Provence Alpes Côte d'Azur dans le cadre du Diplôme Universitaire « Management du Développement Durable en Santé » dispensé par le Cesegh (Centre d'études supérieures en économie et gestion hospitalière) à l'université de Montpellier. Année 2023.

2. Contexte :

La Fédération Hospitalière de France région Provence Alpes Côte d'Azur a coordonné la réponse à l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) national "Conseiller en Transition Ecologique et Energétique en Santé de la DGOS CNSA ANAP (automne 2021). Le financement de 12 CTEES et 1 coordinatrice est obtenu pour former un réseau de conseillers déployé dans les 6 départements de la Région.

En 2022 la Direction Santé, formations sanitaires et sociales de la Région Sud a proposé un AMI régional sur la Transition Ecologique des Etablissements de Santé et Etablissements Sociaux et Médico Sociaux¹. L'ADEME, l'ANFH (OPCO des établissements de santé publics), l'ARS et la FHF-région Provence Alpes Côte d'Azur se sont retrouvés dans le comité de sélection des dossiers auprès des équipes de la Région Sud.

Le traitement des réponses aux dossiers reçus dans le cadre de cet AMI régional a permis de constater l'étendue des besoins des établissements de santé sur les thématiques très diverses : Energie / Déchets / Mobilités / Alimentation durable / Biocides / Eau / Qualité de l'air intérieur

Un certain nombre de dispositifs d'accompagnement à la transition écologique des établissements de santé (formations, subventions, prestations intellectuelles, compétences, outils, diagnostics) sont proposés par les institutions et acteurs locaux. Néanmoins, ces dispositifs ne sont pas toujours connus des établissements de santé, et le nombre d'acteurs et de procédures différents rend leur utilisation complexe.

3. Objectif et méthodologie de l'étude :

Valider ou invalider le projet de créer un « guichet unique » en région Provence Alpes Côte d'Azur permettant de recueillir en un même lieu tous les besoins des établissements de santé sociaux et médico-sociaux, tous statuts confondus, dans le but d'accélérer la transition écologique de ce secteur. Interroger la forme de gouvernance que pourrait prendre ce « guichet unique ».

L'étude repose sur la consultation des parties-prenantes au travers une grille d'entretien semi-structuré (p.j.)

¹ L'objectif de l'AMI de la Région est d'inviter les établissements de santé et médico-sociaux engagés dans le virage de la transition écologique et souhaitant améliorer leur impact environnemental, à manifester leur intention de réaliser des projets d'investissement (opérations de travaux, d'aménagements, ou d'équipements) / Sourcing des projets orientés vers les financements/accompagnements les plus adaptés)

Annexe 3 : Liste des organismes membres du groupe de travail du CNTE

(1) Les organismes membres du groupe de travail :

Association des Maires de France
Assemblée des Départements de France
Assemblée des Communautés de France
Confédération générale du travail
Confédération française Démocratique du Travail
Confédération française des travailleurs chrétiens
Force ouvrière
Mouvement des Entreprises de France
Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles
Union des Entreprises de Proximité
Confédération des petites et moyennes entreprises
France Nature Environnement
Humanité et Biodiversité
Ligue pour la protection des oiseaux
World Wildlife Fund France
Réseau Action Climat
Surfrider Foundation Europe
Union nationale des associations familiales
Chambre française de l'économie sociale et solidaire
Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire (CNAJEP)
Consommation Logement et Cadre de Vie
Collectif français pour l'éducation à l'environnement vers un développement durable
Assemblée nationale
Sénat
Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
Conférence des présidents d'université – Conférence des grandes écoles
Comité stratégique de la filière bois
Chambres de métiers et de l'artisanat
Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture
Comité national des pêches maritimes et des élevages marins

Annexe 4 : application du modèle de Mitchell et al au SPP Guichet unique

Éléments du système	Description	Pouvoir	Légitimité	Urgence
ADEME PACA	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie	X	X	X
ADERE	Centrale d'achat des organismes non lucratif et privés handicap et protection de l'enfance	X	X	X
Agence de l'eau	Etablissement public du ministère de l'environnement, dédié à la préservation de l'eau		X	
ANFH PACA	OPCA de la FPH	x	x	x
APHM/CHU Nice	CHU	x	x	x
ARS PACA	Agence Régionale de Santé	x	x	x
ASEF	Association qui s'adressent aux citoyens constitué uniquement de professionnels de santé. Informer sur l'impact des polluants sur la santé, et surtout de donner des conseils pour les éviter.		x	x
Banque des territoires	Financier	x		
Banque Postale	Financier	x		
C2DS	Association pour le DD en santé	x	x	x
CEREMA	EPA dépendant du ministère de l'Ecologie. Apporter des connaissances, des savoirs scientifiques et techniques et des solutions innovantes au coeur des projets territoriaux pour améliorer le cadre de vie des citoyens.		x	
CH Cannes	CH engagé DD de longue date	x	x	x
CH Salon de Provence	Retour d'expérience sur projet de construction d'un nouvel hôpital avec vision THQSE	x	x	x
CHI FSR Gassin et ehpad	CH public		x	x
CIUS	Centre d'Innovation des Usages en Santé		x	
Club TE GHT 13			x	
DREAL			x	
EHPAD Beaufort	EHPAD Public 97 lits		x	x
Elu représentant de la nation	Pdt commission TE à l'AN	x	x	x
Fehap	Fédération des ets privés but non lucra	x	x	x
FHF	10% de son TT		x	
FHP sud est	Fédération des ets privés commerciaux	x	x	x
Groupe ELSAN	Groupe de cliniques privés	x	x	x
GCSPA	Périmètre d'activité : 2 IFSI 3 IFAS et IFCS et 2 blanchisserie (Digne et Aix) 2 unité se prod alimentaire Bouc Bel Air et Digne		x	
GHT 04	GHT rural	x	x	x
IPC	Centre de lutte contre le cancer	x	x	x

Éléments du système	Description	Pouvoir	Légitimité	Urgence
Mairie Marseille	à interroger			
Région Sud	Région Sud	x	x	x
FHF-PACA-CTEES		x	x	x
Sobre énergie	Financier (banque postale et CDC)	x		
Usagers	représentant des usagers CH Ed-Toulouse		x	x

Annexe 5 : Deux extraits de fiche indicateur mobilité de l'ANAP



Mon Observatoire du Développement Durable

Gouvernance	Sociétal
Social	Environnemental
Economique & Adhul	

Volet Environnemental

► Enjeu : Développer la mobilité durable

ENV4 : indicateur de maturité

Quelles pratiques relatives à la mobilité mettez-vous en œuvre au sein de votre structure ?

1. La structure n'a pas encore pris en compte l'enjeu de la mobilité pour ses employés, patients et personnes accompagnées.
2. La structure a mis en place un plan d'actions de premier niveau visant à améliorer les déplacements domicile/travail et les déplacements professionnels.
3. La structure a réalisé un Plan de Mobilité (ex PDE : Plan de Déplacement d'Entreprise) ou a intégré ses objectifs et actions sur ce sujet dans les Négociations Annuelles Obligatoires (pour le secteur privé).
4. La structure a mis en place un plan d'actions visant à améliorer l'accessibilité de la structure et travaille en partenariat avec les AOM (Autorités Organisatrices des Mobilités) et collectivités pour renforcer son insertion territoriale.
5. Les actions de mobilité durable sont régulièrement évaluées et améliorées.

Définition

Cet indicateur mesure le niveau de maturité de la structure dans la mise en œuvre d'une politique de mobilité durable.

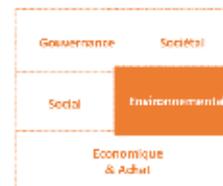
La mobilité durable (ou éco mobilité) désigne l'ensemble des choix et des pratiques mis en œuvre par tous les acteurs de la mobilité, de l'usager au décideur public, en accord avec les enjeux et principes du développement durable. La limitation du réflexe à circuler seul en voiture (autosolisme), la priorité aux transports collectifs ou aux modes de transports doux sont autant de comportements en phase avec le concept de mobilité durable.

Obligations juridiques / normes / référentiels

Quelques exemples (liste non exhaustive) :

- Plan de Mobilité : L'article L1412-8-2 du Code des transports rend le plan de mobilité employeur (PDME) obligatoire pour les entreprises à partir de 50 salariés (100, avant 2019) et l'article L2242-17 du Code du travail, 8°, soumet les mesures d'amélioration des mobilités des salariés à

Anap – Mon Observatoire du Développement Durable (2022) Page 1 sur 3



Volet Environnemental

► Enjeu : Développer la mobilité durable

ENV4 : indicateur de maturité

Quelles pratiques relatives à la mobilité mettez-vous en œuvre au sein de votre structure ?

1. La structure n'a pas encore pris en compte l'enjeu de la mobilité pour ses employés, patients et personnes accompagnées.
2. La structure a mis en place un plan d'actions de premier niveau visant à améliorer les déplacements domicile/travail et les déplacements professionnels.
3. La structure a réalisé un Plan de Mobilité (ex PDE : Plan de Déplacement d'Entreprise) ou a intégré ses objectifs et actions sur ce sujet dans les Négociations Annuelles Obligatoires (pour le secteur privé).
4. La structure a mis en place un plan d'actions visant à améliorer l'accessibilité de la structure et travaille en partenariat avec les AOM (Autorités Organisatrices des Mobilités) et collectivités pour renforcer son insertion territoriale.
5. Les actions de mobilité durable sont régulièrement évaluées et améliorées.

Définition

Cet indicateur mesure le niveau de maturité de la structure dans la mise en œuvre d'une politique de mobilité durable.

La mobilité durable (ou éco mobilité) désigne l'ensemble des choix et des pratiques mis en œuvre par tous les acteurs de la mobilité, de l'usager au décideur public, en accord avec les enjeux et principes du développement durable. La limitation du réflexe à circuler seul en voiture (autosolisme), la priorité aux transports collectifs ou aux modes de transports doux sont autant de comportements en phase avec le concept de mobilité durable.

Obligations juridiques / normes / référentiels

Quelques exemples (liste non exhaustive) :

- Plan de Mobilité : L'article L1412-8-2 du Code des transports rend le plan de mobilité employeur (PDME) obligatoire pour les entreprises à partir de 50 salariés (100, avant 2019) et l'article L2242-17 du Code du travail, 8°, soumet les mesures d'amélioration des mobilités des salariés à