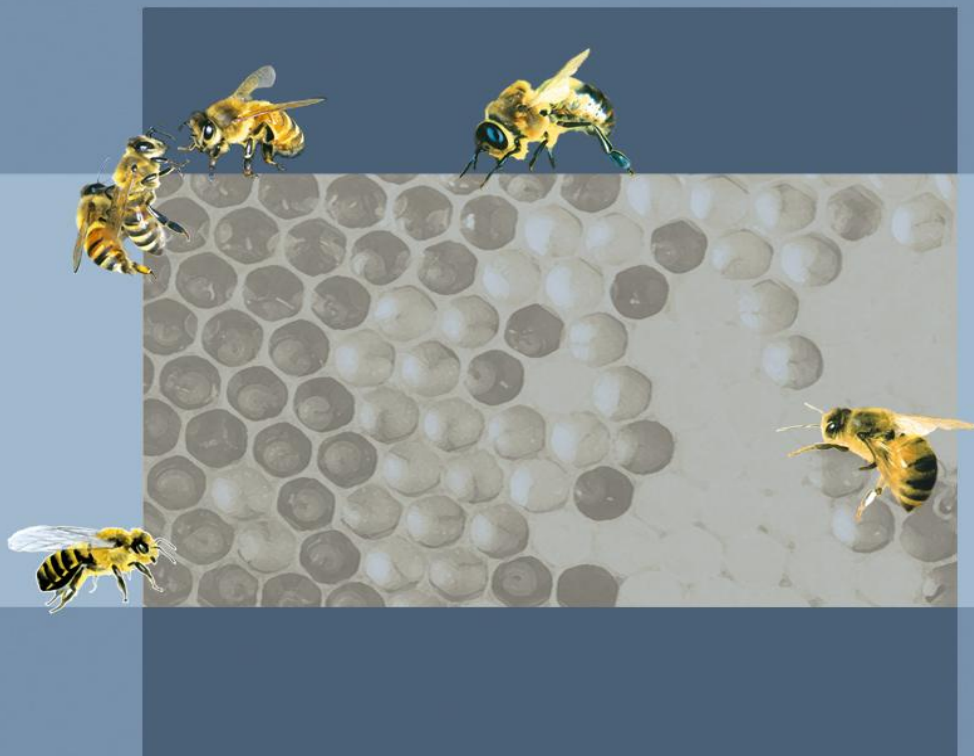




# AXES MANAGEMENT

COMMUNICATION ON PROGRESS 2012-2013



*« Le partage des valeurs, la recherche de la performance »*

Contact : Pierre-Eric VERRIER  
Email : [pe.verrier@axes-management.fr](mailto:pe.verrier@axes-management.fr)  
Adhésion : 7/10/2009



This is our **Communication on Progress** in implementing the principles of the United Nations Global Compact.

We welcome feedback on its contents.



Déclaration du Président Directeur Général

# **« L'ABEILLE ET LES PRINCIPES DU PACTE MONDIAL »**

# La métaphore, le symbole et la conviction...

- **Qu'est devenue, sur l'année qui vient de s'écouler, la petite abeille** qui symbolise notre compagnie ? On trouvera dans la suite de ce 4<sup>ème</sup> COP, les efforts que nous avons accompli dans l'approfondissement des principes qui guident le Pacte mondial. Certains efforts ont été couronnés de succès et sont une source de motivation supplémentaire pour notre équipe et nos partenaires ; d'autres efforts, malheureusement, n'ont pu être transformés en succès mais ils constituent pour autant un objectif qui devra être réalisé dans les mois qui viennent...
- **A l'origine, une métaphore** : bien des personnes, parmi nos clients et nos partenaires s'étonnent de la petite abeille qui figure sur notre documentation commerciale. Pourquoi avoir choisi une abeille ? Le lion exprime la force, le renard la ruse, le guépard la rapidité, le cheval la puissance,... Pourquoi alors ajouter une abeille sur nos pages de garde, qui paraît si petite et si fragile au regard des totems utilisés par beaucoup de marques mondiales ?

A l'origine de ce choix réfléchi, il y avait une métaphore avec le métier que nous exerçons depuis notre origine en 1988 : le conseil et la formation auprès des managers des secteurs publics français et étrangers. Nous nous représentons en effet souvent notre activité comme le travail des abeilles, passant d'une fleur à une autre, butinant et fertilisant les pollens par leurs vols croisés. Le consultant et le formateur, dans le respect des règles déontologiques de confidentialité, participent à la pollinisation des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être. Ils participent à la fertilisation croisée des méthodes et des outils de management, aidant ici à leur transposition, à leur adaptation, invitant à la comparaison et à l'évaluation des bonnes pratiques, apportant là des points de repère issus de leurs expériences multiples. La valeur ajoutée des consultants et des formateurs que nous avons toujours voulu être, tient précisément à cette capacité d'apporter aux autres le meilleur de nos missions, de créer ce lien social et d'expertise entre des organisations qui n'ont pas vocation naturelle à travailler ensemble ni à se connaître. Une sorte de variante humaine du *benchmarking*...

- **Un symbole, par la suite** : A mesure que notre expérience nous permettait d'accumuler des référentiels d'expertise publique en France mais également en Europe et ailleurs dans le monde, l'abeille est devenue un symbole pour nos équipes et nos partenaires. Celui des valeurs partagées d'intérêt général et de service public, d'une régulation raisonnée et efficiente des activités publiques au service du plus grand nombre. On le sait aujourd'hui, la phrase prêtée à Einstein sur les abeilles est apocryphe (« *si l'abeille disparaissait, l'homme n'aurait plus que quatre années à vivre* »), mais les études les plus récentes mettent en relief le rôle économique-clé de la pollinisation à l'échelle mondiale. On estime en effet que près de 10% de la production alimentaire mondiale est redevable du travail des abeilles, bien au-delà de la valeur de la seule production de miel...

Nous voyons dans ces chiffres, le symbole d'une valeur ajoutée non-marchande de notre activité : au-delà même de la production de richesse d'une économie responsable, il y a la place pour la création de liens sociaux et d'échanges en réseaux autour de valeurs partagées. Nous avons fait de ce constat la signature de notre cabinet : « *Sharing value, improving performance* ». Oui, la petite abeille figurant en symbole est bien la marque de ce « supplément d'âme », insoluble pour l'heure dans les règles financières et comptables des entreprises, mais bien au cœur de la production de la valeur globale à laquelle –nous semble-t-il– les principes du Pacte mondial fournissent une précieuse cohérence.

- **Une conviction, enfin** : Plus qu'un symbole, l'abeille cristallise pour nous aujourd'hui une ligne d'actions et une conviction profonde. Les récents développements de la crise économique mondiale rendent plus encore impérieuse la mise en œuvre des principes du Pacte mondial pour une meilleure gouvernance et une plus grande responsabilité des acteurs économiques. L'économie réelle a plus que jamais besoin d'une convergence des valeurs sociétales qui fondent le Pacte mondial, et dont le respect des Droits de l'homme, l'application du Droit du travail, la défense de l'Environnement, et la Lutte contre la corruption sont le ferment. Tout système humain de production, et toute organisation complexe ont besoin d'une barrière concertée contre les prédateurs qui en menacent l'équilibre et en pillent sans égard les ressources, hypothéquant l'avenir des générations futures. L'abeille défend sa ruche et partage son miel ; elle a besoin d'être protégée des frelons qui n'ont d'autres systèmes d'action que de piller la chair des fruits en en laissant seulement la peau et de profiter des ressources offertes par l'immense travail des ruches...

# Réaffirmer nos engagements en faveur des principes du Pacte mondial...

- Ce quatrième COP décrit les voies de développement que nous avons suivies depuis l'année dernière, nos actions et nos résultats, ancrés dans les valeurs qui ont fondé notre entreprise, il y a désormais 25 ans. Ces actions ont été poursuivies, et s'y sont ajoutées d'autres actions en faveur des autres principes du Pacte mondial.
- Le présent COP est un rendez-vous essentiel pour nous : rendez-vous annuel avec les membres de notre équipe, avec nos partenaires et nos clients. **Nous réaffirmons, par ce COP, notre engagement à contribuer avec nos moyens et à notre place à la mise en œuvre des 10 principes fondateurs du Pacte mondial, pour convaincre nos interlocuteurs de conjuguer nos forces pour une plus grande responsabilité sociale des entreprises.**
- Naturellement, aucun résultat significatif n'aurait pu être obtenu sans l'adhésion profonde de chacun de nos membres ni la participation active de chacun de nos partenaires à nos convictions. Qu'ils en soient ici, et de nouveau, vivement remerciés.



Pierre-Eric VERRIER

Président Directeur général

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "P. Verrier", written over the printed name and title.



Nos activités, notre politique, nos interventions

# **AXES MANAGEMENT<sup>®</sup>, EXPERT DU SECTEUR PUBLIC**

# NOTRE ÉQUIPE

Notre équipe est constituée d'une vingtaine de collaborateurs permanents et d'une cinquantaine d'experts associés. Cette équipe partage les valeurs fondamentales d'éthique, de rigueur et de professionnalisme reposant sur :

- Le partage des fondements de l'intérêt général et de l'action publique,
- La permanence des consultants-formateurs sans cesse mobilisés sur les métiers et les bonnes pratiques dans leur domaine d'expertise,
- Des méthodes pédagogiques au plus haut niveau des standards de la profession,
- Un fort investissement en recherche et développement sur chacun des thèmes traités,
- Une totale indépendance financière et le respect d'une déontologie sans faille,
- Une équipe administrative et logistique mobilisée sur la qualité et la rigueur de nos procédures.

# NOS INTERVENTIONS

Créé en 1988, AXES MANAGEMENT est un expert reconnu du management public et de la modernisation des services publics en France et à l'étranger. Nous réalisons plusieurs types de missions :

Des **MISSIONS DE CONSEIL** parmi lesquelles :

- des missions d'audit,
- des conseils en gestion et en organisation,
- l'accompagnement au changement institutionnel,
- l'évaluation de politiques publiques,
- le renforcement des capacités.

Des **ACTIONS DE FORMATION**, parmi lesquelles :

- des sessions « *intra* » réalisées sur site, pour les besoins d'une organisation,
- des sessions « *inter* », réunissant des cadres provenant d'horizons professionnels divers,
- des colloques et des journées d'études sur les thèmes innovants du management public.

Des **PROGRAMMES DE RECHERCHE**, en liaison avec des Universités et des organismes publics de recherche et d'études.



# NOS ACTIVITÉS EN QUELQUES CHIFFRES...

AXES MANAGEMENT, depuis sa création...

6830 stages de formation « inter »,  
5222 stages de formation « intra » sur site,  
5320 stagiaires chaque année,  
898 missions d'étude, de conseil et d'accompagnement.

## **Quelques-uns de nos clients...**

*Conseil d'État, Cour des Comptes, Inspection générale des Affaires sociales, Assemblée nationale, Sénat, Commission européenne, Banque mondiale, République algérienne, République du Cameroun, Ecole nationale d'administration, Services du Premier Ministre, Ministère de la Justice, Ministère du Travail, Ministère de l'Education nationale, Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère de l'Ecologie et du Développement durable, Etablissements publics nationaux (Château de Versailles, Musée du Louvre, CNRS, INRIA, INRA, Météo-France,...), Ville de Paris, Ville de Marseille, Ville de Lille, Conseils généraux et Conseils régionaux, Hôpitaux (AP-HP, HCL, divers CHU,...), entreprises privées ( Air liquide, Ansell, ATOS, DCNS, EDF, Elior, JC Decaux, SNCF, SODEXO, UGAP, Vivendi,...)*

# NOTRE POLITIQUE D'INTERVENTION (1)...

## **ÉCOUTER, COMPRENDRE, PARTAGER...**

Nous inscrivons nos interventions dans un cadre déontologique affirmé : nous capitalisons une expérience exceptionnelle et sans cesse renouvelée, alimentée par une veille scientifique sur les évolutions mondiales de l'action publique. C'est le fruit de cette expérience que nous nous attachons à partager avec nos interlocuteurs français et étrangers.

## **SOUTENIR LES VALEURS, RENFORCER LES CAPACITÉS...**

La pluralité de nos expertises dans le champ de l'action publique, l'aptitude de notre équipe au dialogue multiculturel et disciplinaire, reposent sur la complémentarité de nos modes d'intervention : diagnostic, ingénierie pédagogique, formation, conseil et assistance technique, accompagnement à la mise en œuvre des réformes institutionnelles.

Cette complémentarité nous permet de conduire d'importantes missions pour le compte d'Etats, d'institutions françaises, d'institutions bilatérales et multi latérales impliquées dans l'aide publique au développement :

- Appui à la Gouvernance et à la réforme institutionnelle,
- Renforcement des fonctions de management,
- Mise en œuvre des processus de décentralisation,
- Contrôle et qualité de la dépense publique,
- Prévention de la corruption et formations des acheteurs publics,
- Elaboration de guides d'audit pour les Corps de contrôle,
- Contrôle interne et analyse de risques.

# NOTRE POLITIQUE D'INTERVENTION (2)...

Notre politique repose très largement sur des exigences d'accompagnement et de transferts d'expertise durables :

- Recommandations à fort impact opérationnel,
- Appropriation des méthodes par les bénéficiaires,
- Mise en œuvre de solutions adaptées et durables,
- Renforcement des capacités et des expertises.

## **ACCOMPAGNER LA PERFORMANCE PUBLIQUE...**

La prise en compte des spécificités du secteur public constitue pour nous un enjeu essentiel. Nous consacrons en priorité notre effort de recherche à l'évaluation permanente des forces et des faiblesses des projets de modernisation de l'Etat en France et à l'étranger. Cette expertise nous permet aujourd'hui de proposer des démarches à la fois innovantes et réalistes, visant à l'optimisation des ressources publiques et de l'aide extérieure.

Nos valeurs, notre professionnalisme, notre conception de l'assistance au développement, fondés sur une expérience multisectorielle et multiculturelle, nous ont permis de devenir un partenaire privilégié des Corps de contrôle nationaux, des grandes institutions internationales de coopération et d'aide au développement, notamment la Commission européenne, la Banque mondiale, les banques régionales de développement et les agences de coopération bilatérales.



Nos actions en faveur de la protection du droit international relatif aux droits de l'homme

## **PRINCIPE 1 – PROTECTION DES DROITS DE L'HOMME**

# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 1

AXES MANAGEMENT intervenant plus particulièrement en France et sur les pays membres de l'Union européenne n'est pas exposé a priori, dans le cadre de ces contrats directs avec les administrations publiques et gouvernementales aux risques de violation du droit international garantissant les principes universels des droits de l'homme.

Néanmoins, nous avons engagé une réflexion plus profonde sur cette question et le respect de ces principes à compter de 2010 : le respect du droit international relatif aux droits de l'homme peut-il être une question pour une société de petite taille évoluant sur les marchés des pays démocratiques ?

Nous répondons positivement, et sans ambiguïté, à cette question : oui, le respect du droit international sur les droits de l'Homme concerne chacun d'entre nous et l'engage dans ces actions et son environnement. Notre réflexion et nos actions ont pour l'année 2012-2013, objet du présent COP, concerné la mise en place d'une chaîne de valeur plus sûre et mieux maîtrisée quant à ce principe 1. C'est à ce titre que nous avons qualifié et documenté notre *Supply Chain* en posant des principes et des valeurs de promotion et de défense des droits de l'Homme.

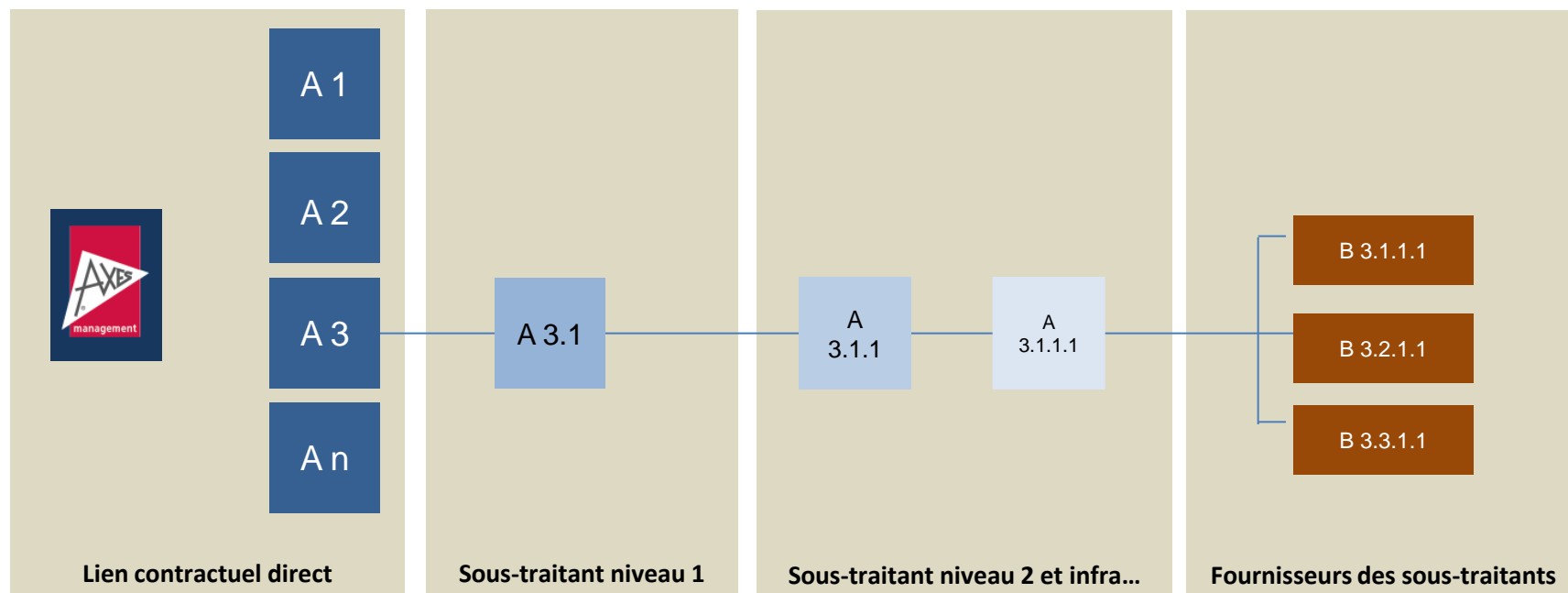
Par ailleurs, en complément des actions entreprises à partir de 2010, nous participons beaucoup plus activement à la vigilance sur l'action publique en soutenant le mouvement des lanceurs d'alertes (*whistleblower*).

# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 1

**Action n°1** : L'identification et la qualification du périmètre de notre *Supply Chain*

**Référence** : procédure interne créée en 2011 et poursuivie en 2012/2013

**Objet** : Les activités de formation, de conseil et d'audit que nous exerçons dans le respect des règles professionnelles qui nous régissent, nous conduisent faire appel à de nombreux intervenants et partenaires : vacataires externes, prestataires de services, imprimeurs, fournisseurs d'accès, informatiques, maintenance, voyagistes, restaurateurs,... Il s'est agi pour nous de tracer cette chaîne logistique et de nous doter d'une cartographie de nos intervenants y compris indirects (sous-traitants de niveau 2 et *infra*)



# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 1

**Action n°2** : Notation du risque et sélection des prestataires et fournisseurs

**Référence** : procédure interne

**Objet** : Cette cartographie permet d'identifier la profondeur de notre *Supply Chain* et de repérer les zones de risques quant au respect des droits de l'Homme. A ce titre, nous sommes conduits à interroger nos partenaires sur l'ensemble de la chaîne, et à leur demander des justifications quant aux conditions de respect des droits de l'Homme sur leur production.

A ce titre, et en complément de nos propres informations, nous traitons systématiquement les rapports qui nous parviennent par les ONG et instances officielles sur le respect des droit de l'Homme : *Human Right Watch*, *Transparency International*, *Project On Government Oversight (POGO)*, agences de l'ONU, réseaux diplomatiques,...



Nos actions en faveur de la bonne gouvernance

# **PRINCIPE 10 - ANTI-CORRUPTION**



# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 10

AXES MANAGEMENT a travaillé depuis son origine à la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance dans le champ de l'action publique. Nos interventions dans le domaine de la réforme budgétaire, de la qualité de la dépense publique, de l'achat et des marchés publics comportent un fort impact opérationnel pour la lutte anti-corruption et, plus largement, pour le respect des bonnes pratiques. Nos missions de conseil et de formation sont l'occasion, tant en France qu'à l'étranger, de fournir aux cadres du secteur public les outils, les méthodes et de partager avec eux les valeurs de la bonne gouvernance.

A cet effet, au cours des années 2012 et 2013, nous avons reconduit un certain nombre d'actions très significatives dans ce domaine. Ce sont ces actions de conseil, de formation et de promotion des valeurs et des pratiques de bonne gouvernance, qui sont présentées ci-dessous :

# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 10

Comme les années précédentes, AXES MANAGEMENT a reconduit et amplifié, durant la période référence, quatre séries d'actions précises et d'ampleur au soutien des principes et des pratiques permettant de favoriser les bonnes pratiques dans le domaine de l'action publique. Chacune d'elle est décrite dans la suite de ce COP.

Actions	Organisations	Thématiques et axes de mission
1	Ecole nationale d'administration (ENA Paris) – cycle international CISAP	Bilans d'expériences nationales sur la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance dans l'achat public
2	Stages spécifiques (France)	Thème : « <i>Le risque pénal dans les marchés publics</i> »
3	Conférences ENA – cycle international	Tables-rondes sur la réglementation des marchés publics et la corruption
4	Stages inter-administrations	<i>Passim</i> : « Gamme achats et marchés publics »

# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 10

**Action n°1** : Organisée par l'Ecole nationale d'administration française (ENA), dans le cadre de son programme international CISAP, cette action annuelle a réuni 28 hauts fonctionnaires des administrations de pays émergents et de pays en voie de développement autour de la problématique de la transparence de l'action publique et de la qualité de la dépense publique.

**Référence** : Bilan des expériences internationales en matière de commande publique.

**Objet** : Cette action se déroule chaque année à l'initiative de l'ENA (France) et permet de réunir des acteurs de la dépense publique et de la commande publique de premier plan : Inspections générales, Cours des comptes, magistrats, directeurs d'administration centrales en charge de la gestion de la commande publique. Ce cycle a pour ambition d'échanger les expériences européennes avec les expériences des autres systèmes : Afrique, Amérique du Sud, Europe de l'Est notamment. Il s'agit principalement de dresser un bilan des forces et des faiblesses des différentes réglementations, des difficultés liées à leur mise en œuvre respective dans une perspective multiculturelle.

Le cycle 2012 s'est déroulé dans un contexte politiquement troublé sur les zones d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale, et dans la suite des premiers impacts de la période dite « du printemps arabe ». Les délégations présentes ont témoigné de la difficulté de mettre en œuvre et de pérenniser les principes de bonne gouvernance dans le domaine de l'achat public et de la qualité de la dépense publique. Très particulièrement la nécessité d'une véritable politique de *Capacity Building* a été mis en avant. Ainsi, comme en 2012, le cycle 2013 a permis de réaliser un bilan complet des outils, des méthodes et des pratiques contribuant le plus efficacement aux bonnes pratiques d'achat public dans une perspective d'ouverture multi culturelle. AXES MANAGEMENT a ainsi pu, plus encore que les autres années, apporter son expertise et sa capacité au *benchmarking* des pratiques dans le domaine comparatif : présentation des règles européennes, des règles propres aux bailleurs internationaux et institutions de coopération, règles américaines, expériences spécifiques aux pays émergents et aux pays en voie de développement.

La nécessité de principes universels de bonne gouvernance ont été partagés par les participants, mais au-delà ce sont les outils concrets et opérationnels qui ont retenu l'attention : indicateurs, contrôle interne, détection des risques, politique de *Whistleblowing*,...

# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 10

**Action n°2** : Les séminaires inter-administrations relatifs au « *Risque pénal et marchés publics* ».

**Référence** : Brochure des stages 2013/2014,  
[www.axes-management.fr](http://www.axes-management.fr)

**Objet** : AXES MANAGEMENT a développé, à l'origine en collaboration avec la Sous-Direction des Affaires économiques et financières du Ministère de la Justice français, et désormais avec le Service central de prévention de la corruption, un stage de formation relatif à la responsabilité pénale dans les marchés publics. Ce thème de formation, destiné aux cadres de la fonction publique française, dresse un panorama complet de la lutte contre les pratiques corruptives dans le champ des marchés publics et des atteintes au devoir de probité.

**MARCHÉS PUBLICS** Contenu des marchés publics

## RISQUE PÉNAL ET MARCHÉS PUBLICS

Les exigences de concurrence et de transparence sont sanctionnées par un dispositif pénal permettant la mise en jeu de la responsabilité individuelle des acheteurs publics et la responsabilité des personnes morales pour le compte desquelles ils interviennent. Face à ces recours et ces nouvelles sanctions, il convient de permettre aux acheteurs publics d'évaluer avec certitude leurs responsabilités afin de prévenir les risques juridiques inhérents à l'acte d'achat public.

102  
stage fondamental

### OBJECTIFS

Connaître les derniers textes en matière de responsabilité pénale des acheteurs publics. Prévenir les risques pénaux inhérents au renforcement des exigences de transparence dans les marchés publics.

### PUBLICS

Acheteurs/négociateurs, cadres des missions achats et marchés de l'État et des collectivités territoriales, membres des corps de contrôle, élus territoriaux, chefs de service.

**PRIX** 1020 € HT  
**LIEU** Paris  
**DATES 2014**  
3-4 avril  
26-27 novembre

**2 JOURS** Programme

#### La pénalisation du droit des marchés publics

- Les personnes concernées par le risque pénal
- La responsabilité pénale des agents publics pour faute non intentionnelle
- La protection fonctionnelle des agents publics

#### La procédure pénale

- L'engagement de l'action pénale
- L'enquête préliminaire
- L'instruction
- Le procès pénal

#### Les corps administratifs de contrôle

- La mission interministérielle d'enquête sur les marchés publics
- La direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
- Le service central de prévention de la corruption

#### Le délit de favoritisme

- Le champ d'application
- Les éléments constitutifs
- Les modalités de la répression du délit

#### Le délit de corruption

- La définition du délit
- Les personnes visées
- Les sanctions prévues par la loi

#### Le délit d'abus de biens sociaux et le recel d'abus de biens sociaux

- La définition du délit
- Les personnes visées
- Les sanctions prévues par la loi

#### Le délit de prise illégale d'intérêts

- La définition du délit
- Les personnes visées
- Les sanctions prévues par la loi
- Le cas particulier des élus territoriaux

#### Le délit de faux et usage de faux en écriture publique

- La définition du délit
- Les personnes visées
- Les sanctions prévues par la loi

#### Conclusion et évaluation du stage

AXES MANAGEMENT  
tel: 01 56 00 24 24  
www.axes-management.fr

Les délits essentiels, sanctionnés par le Code pénal y sont présentés à l'aide de nombreux exemples et présentation de cas pratiques : délit de favoritisme, délit de corruption, de recel d'abus de biens sociaux, de prise illégale d'intérêt et de faux en écriture publique. Ce stage est l'occasion de réfléchir à la prévention des risques pénaux et à la mise en place de procédures de contrôle interne afin de détecter et de prévenir les risques.

AXES MANAGEMENT a reconduit en 2013 le module « déontologie » permettant de travailler dans le cadre d'une formation-action à la rédaction de chartes d'éthique dans le domaine de l'achat public.

# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 10

**Action n°3** : Les conférences et tables-rondes de l'ENA sur le thème de la corruption dans les achats publics

**Référence** : ENA, CISAP, Paris

**Objet** : A l'initiative de l'Ecole nationale d'Administration (ENA-France), des conférences et tables-rondes ont été mises en place dans le cadre du cycle international du CISAP sur le thème « *Quelle réglementation pour lutter efficacement contre la corruption dans les marchés publics ?* ».

Cette action a été conçue triplement par le Service de prévention contre la corruption (Ministère de la justice), la Direction des Affaires juridiques (Ministère de l'économie et des finances), et AXES MANAGEMENT sous la forme suivante :

- 1) Définition et présentation des pratiques corruptives et déviantes dans les achats publics
- 2) Méthodes de détection de ces pratiques corruptives
- 3) Conception législative (*Law making*) pour lutter contre ces pratiques

Ces actions ont rencontré un vif succès comme en 2011 et 2012, les acheteurs publics et les Corps de contrôle français et étrangers étant souvent démunis dans la lutte contre les formes modernes et sophistiquées de corruption. Notamment, des indicateurs ont été fournis aux participants pour détecter et anticiper les manœuvres de corruption sans cesse renouvelées dans une perspective internationale.

# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 10

**Action n°4** : *Passim*, « La gamme achats et marchés publics »

**Référence** : AXES MANAGEMENT, [www.axes-management.fr](http://www.axes-management.fr)

**Objet** : AXES MANAGEMENT propose aux cadres des secteurs publics et privés une gamme de 62 thèmes directement liés à la fonction achats/marchés publics. Bien que portant sur des problématiques différentes, une large place est consacrée à la présentation de bonnes pratiques, d'outils et de méthodes de nature à renforcer la qualité de la dépense publique et à prémunir les services publics contre les déviations et la « pathologie » de l'achat.

On peut prendre l'exemple du stage « *sélectionner les candidats et analyser les offres* » qui présente un panorama complet des méthodes conformes à l'éthique et aux principes universels de la commande publique : transparence des décisions et des procédures, égalité de traitement des candidats aux marchés publics, liberté d'accès des entreprises à la commande publique. Ce stage permet aux participants de prendre conscience de l'importance des critères de jugement des offres et d'une sélection rigoureuse et non-orientée des entreprises.

De même, le thème de « *l'analyse fonctionnelle et de l'analyse de la valeur* », permet aux participants de maîtriser les outils et les méthodes de nature à rédiger des cahiers des charges neutres et équilibrés. Il leur permet également de détecter les « clauses techniques sur-mesure », qui constituent généralement le premier pas dans les déviations de l'achat présidant elles-mêmes aux manœuvres corruptives.

C'est ainsi, l'ensemble de notre gamme qui participe à la professionnalisation des acheteurs publics et à l'identification des conditions opérationnelles de lutte contre les déviations.

# NOS INDICATEURS SUR LE PRINCIPE 10

Nous suivons avec attention les actions que nous menons au titre du principe n°10 du Pacte mondial dans notre sphère d'influence et de compétences. Comme nous l'avons indiqué dans notre premier COP, ce suivi se traduit par deux indicateurs de suivi marchand de nos actions :

- 1- Nombre de stagiaires et de décideurs ayant participé aux actions contribuant à titre principal au principe n°10
- 2- Part du chiffre d'affaires réalisé dans notre chiffre d'affaires global au titre de la diffusion du principe n°10

Ces deux indicateurs de suivi donnent les informations suivantes pour la période de référence du présent COP :

Indicateurs	Données
Indicateur n°1	308
Indicateur n°2	14,9 %

Notre ambition pour la période couverte par le présent COP (1<sup>er</sup> septembre 2012/31 août 2013) était de constater une hausse de nos indicateurs de l'ordre de 5% avec le développement de nos zones d'influence tant en France que sur les marchés internationaux. Cette ambition n'a pas été totalement satisfaite. La compression des dépenses publiques sur la période en France et plus généralement en Europe a limité le plein développement de ces actions. Depuis 3 ans, nous notons par ailleurs une plus grande difficulté à accéder, en tant que PME/TPE, aux marchés des bailleurs internationaux du fait de la considérable agrégation des marchés de formation et de conseil sur financements internationaux.



Nos actions en vue d'éliminer les discrimination en matière d'emploi et de profession

## **PRINCIPE 6 - L'ÉLIMINATION DES DISCRIMINATIONS EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE PROFESSION**



# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 6

La mise en œuvre du principe n°6 du Pacte mondial relatif à l'élimination de toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession est au cœur de nos valeurs et de notre responsabilité sociale depuis notre origine. Cet axe est pour nous un véritable principe d'actions.

## **Champ n°1 – la répartition des responsabilités occupées par genre (1)**

Nous avons toujours été attachés à un équilibre professionnel fort entre hommes et femmes sur l'ensemble de notre ligne hiérarchique :

- Assemblée générale
- Conseil d'administration
- Direction général
- Directions fonctionnelles
- *Business Unit*

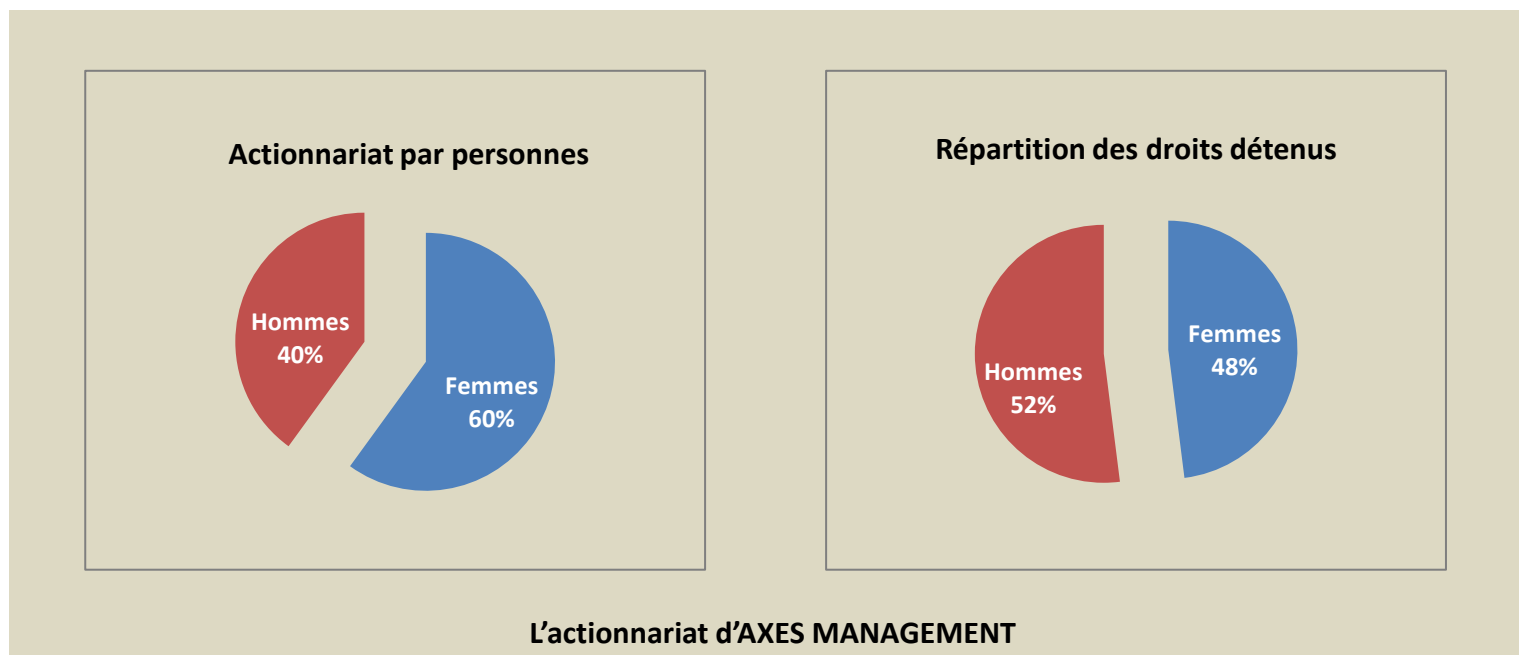
Il s'agit pour nous d'un élément essentiel de notre modèle social et culturel, et par dessus tout de la conviction de la stricte égalité des compétences, des expertises et des savoir-faire. Notre modèle n'impose aucun quota ni aucun droit de préférence, mais la seule conviction que l'équilibre des genres est à la source des grands équilibres sociétaux.

Ainsi, on trouvera dans les tableaux suivants la répartition à chaque niveau de notre management des responsabilités exercées par les femmes et par les hommes :

# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPLE 6

La mise en œuvre du principe n°6 du Pacte mondial relatif à l'élimination de toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession est au cœur de nos valeurs et de notre responsabilité sociale depuis notre origine. Cet axe est, pour nous, un véritable principe d'actions.

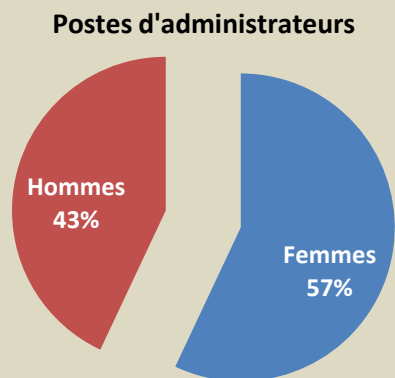
## Champ n°1 – la répartition des responsabilités occupées par genre (2)



# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 6

La mise en œuvre du principe n°6 du Pacte mondial relatif à l'élimination de toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession est au cœur de nos valeurs et de notre responsabilité sociale depuis notre origine. Cet axe est, pour nous, un véritable principe d'actions.

## Champ n°1 – la répartition des responsabilités occupées par genre (3)



Fonctions occupées	Répartition H/F
Directeurs généraux	50/50
Directeurs fonctionnels	50/50
Business Unit	50/50

# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 6

## Champ n°2 – la non discrimination et l'égalité des chances

Nous avons participé aux côtés de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSE) à la gestion des projets de promotion de la diversité et de la promotion de l'égalité des chances. Afin de concrétiser ce travail et de l'ancrer dans la réalité du travail et de l'emploi, nous nous sommes portés volontaire pour adhérer à la charte de la diversité en entreprise. Les prochaines semaines devraient concrétiser cette ambition.



*« Cette charte ambitionne de favoriser le pluralisme et de rechercher la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières. La diversité est reconnue comme un facteur de progrès pour l'entreprise. Une telle démarche contribue à son efficacité et à la qualité des relations sociales. Elle peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et de ses consommateurs, en France et dans le reste du monde. »*



*Par ailleurs, et à l'initiative de la Ville de Paris, nous avons été chargés de concevoir et d'animer un important programme relatif au « **Management de la diversité** » qui va se poursuivre jusqu'en 2015. Ce programme concerne 5 600 cadres intermédiaires de la Ville de Paris.*



Nos actions en faveur du développement durable

## **PRINCIPE 8 - LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE**

# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 8

La mise en œuvre du principe n°8 du Pacte mondial relatif à la responsabilité environnementale revêt deux aspects distincts mais complémentaires pour notre entreprise. Il s'agit tout d'abord, des actions externes que nous menons sur nos marchés de compétences auprès de nos clients français et étrangers. Il s'agit ensuite de nos actions sur notre propre fonctionnement interne. Les informations ci-dessous illustrent et explicitent ces deux types d'actions (cf. notre premier COP).

## Champ n°1 – les actions à destination de nos clients (1)

Nous avons poursuivi le développement de 5 thèmes de stages à destination des responsables publics en charge du développement de la responsabilité environnementale dans les administrations centrales et les collectivités locales. Ces thèmes sont les suivants :

Actions	Publics-cibles	Thématiques et axes de progrès
1	Cadres de la fonction publique	« Développement durable : des ambitions à la pratique »
2	Cadres de la fonction publique	« Réaliser un achat public éco-responsable »
3	Cadres de la fonction publique	« Les clauses éco-responsables dans les marchés publics »
4	Cadres de la fonction publique	« Le développement durable dans les constructions publiques »
5	Cadres de la fonction publique	« L'accessibilité dans les marchés de travaux »

# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 8

## Champ n°1 – les actions à destination de nos clients (2)

### **Action n°1 – « Développement durable : des ambitions à la pratique » (session de 2 jours)**

Objectifs : Comprendre l'articulation entre le concept de développement durable et sa déclinaison pratique au niveau local. Concevoir un Agenda 21. Mettre en œuvre des outils opérationnels de mesure, d'évaluation et de pilotage du développement durable.

### **Action n°2 – « Réaliser un achat public éco-responsable » (session de 2 jours)**

Objectifs : Identifier les enjeux et connaître le rôle des acteurs de l'achat éco-responsable et intégrer les préoccupations de développement durable lors de la passation et de l'exécution des marchés publics.

### **Action n°3 – « Les clauses éco-responsables dans les marchés publics » (session de 2 jours)**

Objectifs : Savoir traduire ses objectifs environnementaux dans les clauses contractuelles d'un marché public. Identifier les marges de manœuvre et les contraintes de la réglementation en matière d'éco-responsabilité.

### **Action n°4 – « Le développement durable dans les constructions publiques » (session de 2 jours)**

Objectifs : Connaître les enjeux du développement durable dans le secteur de la construction publique. Identifier le rôle des acteurs de l'achat de travaux dans le domaine du développement durable. Intégrer ces préoccupations dans les marchés relatifs à la construction publique et aux grands équipements, de la conception des projets à leur réalisation.

### **Action n°5 – « L'accessibilité dans les marchés de travaux » (session de 2 jours)**

Objectifs : Connaître les obligations en matière de prise en compte de l'accessibilité dans la rédaction des marchés. Optimiser la programmation et la planification des travaux d'accessibilité. Identifier les meilleurs prestataires susceptibles d'accompagner les maîtres d'ouvrage ou de réaliser les travaux d'accessibilité.

# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 8

## Champ n°1 – les actions à destination de nos clients (3)

Nos efforts sur les thèmes de développement durable ont été soutenus par diverses mesures législatives et réglementaires prises par l'Union européenne et par les pouvoirs publics français, notamment les mesures découlant du Grenelle I et II de l'environnement. Ces mesures requièrent désormais la pleine adhésion de nos clients et interlocuteurs aux problématiques de protection de l'environnement.

Trois cas méritent d'être mis en relief. Ils étaient au stade des principes législatifs et réglementaires l'année dernière, il sont aujourd'hui au stade de la mise en œuvre concrète :

- 1) Les règles et méthodes de construction HQE (Haute Qualité Environnementale) de plus en plus utilisées par les bailleurs sociaux, tels que OPH, SAHLM, mais également pour la construction des écoles et autres bâtiments publics ;
- 2) L'exigence de « l'administration exemplaire » qui conduit les services de l'Etat à annexer à leur rapport annuel de performances leurs efforts et les progrès accomplis en matière de développement durable sur 16 familles d'achat sélectionnées par les pouvoirs publics français ;
- 3) Enfin, les récentes dispositions intégrées dans le Code des marchés publics et tendant à monétiser le rejet des effluents toxiques émis par les véhicules de classe N et M dans les marchés publics. Ainsi, la valeur du véhicule ne correspond plus uniquement à son prix de vente proposé par le constructeur automobile, mais à son prix de vente + la contre valeur financière du rejet du CO<sub>2</sub>, du NOX, des HCNM et des particules.

En tant que référent aux côtés des acheteurs publics, AXES MANAGEMENT se devaient de développer ces outils et les méthodes propres à mettre en application réelle ces nouvelles exigences dans le domaine de l'environnement. Il s'agissait également de mettre en place une politique proactive nous permettant d'aller au-delà de la simple application de la règle pour convertir notre sphère d'influence à l'ardente obligation de professionnaliser les acheteurs et prescripteurs sur ce champ de l'achat et des marchés publics.



# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 8

## Champ n°2 – les actions sur notre fonctionnement interne (1)

AXES MANAGEMENT, nous l'avons affirmé avec force dès notre premier COP, se devait d'engager une démarche éco-responsable quant à son propre fonctionnement interne. Cette préoccupation s'est traduite de manière concrète par une attention particulière portée aux consommations de papier, à leur transport, à la recherche de solutions documentaires au bilan écologique favorable.

Après une grande déception dont nous avons témoigné lors de notre dernier COP, nous portons un bilan beaucoup plus favorable aujourd'hui du fait de efforts que nous avons entrepris dans nos propres pratiques. Avant d'exposer plus précisément nos progrès, il convient de rappeler les 3 axes de progrès que nous nous sommes fixés. Ce sont les suivants :

Actions	Axes de progrès	Résultats attendus
1	Economie de papier interne	Réduction des consommations internes
2	Substitution documentation numérique	Remplacement des supports papier par des supports numériques
3	Modification des supports de communication	Promotion du site internet de l'entreprise

# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 8

## Champ n°2 – les actions sur notre fonctionnement interne (2)

### **Action n°1 : Réduction des consommations internes de papier**

*(Rappel période 2011/2012) : Les métiers du conseil et de la formation sont largement exposés au risque de surconsommation de papier, et de photocopies, héritage de mauvaises habitudes et de pratiques erronées.*

La remobilisation forte de notre équipe en 2012/2013 sur cette question et une vigilance accrue nous ont permis de confirmer la voie positive empruntée en matière d'économie de papier en interne. Deux axes de progrès ont permis de confirmer cette situation favorable : premièrement les pratiques individuelles se sont recentrées sur une gestion responsable (recto/verso, suppression des éditions inutiles ou superflues, mise en commun systématique des éditions nécessaires ou inéluctables,...), deuxièmement le changement des pratiques dans la relation client : transmission dématérialisée, pratique des CD rom, suppression de plaquettes papier,... De sorte, nos consommations de papier ont diminué de plus de 3,5% cette année.

Nous envisageons pour l'année 2014 de supprimer la production de CD rom dont l'impact n'est pas neutre sur l'environnement (fabrication, transport,...) au profit de la mise en œuvre d'une plate-forme totalement dématérialisée permettant à nos clients et partenaires d'accéder directement à l'ensemble de nos ressources partagées.

# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 8

## Champ n°2 – les actions sur notre fonctionnement interne (3)

### **Action n°2 : Remplacement des supports pédagogiques papier par des supports numériques**

*(Rappel de la période 2009/2010) : Traditionnellement, la documentation pédagogique que nous mettons à disposition de nos stagiaires dans les séminaires que nous organisons était constituée de dossiers de reprographie papier. Nous réalisions plus d'un million de copies papier de nos propres supports pédagogiques chaque année. Outre le papier lui-même, c'est également le transport de cette masse imposante qui représentait un enjeu sur la France entière et l'étranger. Nous avons opté pour le remplacement progressif de nos dossiers remis en supports papier par la réalisation de CD-Rom documentaires. Lors de la période précédente, cette action nous a permis d'économiser 20% de notre consommation habituelle sur les dossiers pédagogiques, soit près de 1000 ramettes de papier.*

Naturellement, la courbe de progrès après avoir été très forte sur le début de ce basculement, tend à se stabiliser. Mais, nous avons plus que tenu nos objectifs. C'est aujourd'hui l'ensemble de notre documentation qui est remise sous la forme de CDROM au bilan écologique favorable. Nous avons donc ici dépassé les objectifs et le calendrier que nous nous étions fixés.

Cet objectif a été maintenu pour la période 2012-2013, et le recours au numérique est désormais définitivement inscrit dans nos procédures internes et commerciales. Nous envisageons, pour 2014, de passer à un stade supérieur de protection environnementale par la mise en ligne de nos supports avec un code sécurisé. Ce système devrait éviter les coûts environnementaux générés par la fabrication des CD rom et leur transport, comme il a été dit plus haut.

# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPLE 8

## Champ n°2 – les actions sur notre fonctionnement interne (4)

### **Action n°3 : Modification des supports de communication**

*(Rappel de la période 2010/2011) : Notre communication externe passe par la diffusion, à grande échelle, de brochures et plaquettes de présentation de nos activités. Ce sont plus de 40 000 brochures qui étaient diffusées chaque année auprès des responsables et cadres du secteur public en France et à l'étranger. Nous avons décidé en 2012 de remplacer largement le support de communication papier par le renforcement et la modernisation de notre site internet, vecteur désormais essentiel de notre communication. Cette action nous a permis d'économiser cette année 18 tonnes de papier d'impression et les coûts environnementaux de leur transport en France et à l'étranger. Nous avons largement rencontré l'adhésion de nos clients et de nos prospects à qui nous avons donné les chiffres de leur propre comportement de consultation internet de nos activités.*

Cette action s'est poursuivie cette année et nous sommes très fiers de constater que nous avons pu supprimer plus de 25 000 supports de relance commerciale par rapport à la période précédente.

# NOS ACTIONS SUR LE PRINCIPE 8

## Champ n°2 – les actions sur notre fonctionnement interne (5)

### *Ensemble des actions: normes et écolabels*

Afin de suivre la traçabilité de notre politique documentaire sur l'ensemble de notre *Supply Chain*, sur les éditions résiduelles qui restent en format papier nous exigeons désormais un marquage éco-responsable sur les papiers que nous achetons ou que nos prestataires achètent pour notre compte (imprimerie). Nous avons exigé 3 labels, à cet effet, sur la période de référence :



La marque Imprim'vert a pour vocation de réduire les impacts environnementaux liés aux activités de l'imprimerie. Elle accompagne les imprimeurs dans leur démarche environnementale. Un engagement de résultat est garanti par un cahier des charges national unique et par un règlement d'usage de la marque.



La marque de gestion  
forestière responsable  
FCBA-COC-000048  
© 1996 FSC

FSC (Forest Stewardship Council) est une organisation non-gouvernementale, à but non lucratif et indépendante, qui a été créée pour promouvoir à travers le monde un mode de gestion responsable et durable des forêts. FSC est un système de certification qui propose des standards, un système d'accréditation et un logo, reconnus par les entreprises et organisations qui souhaitent s'engager dans la voie du développement durable des forêts. Le label FSC assure un lien crédible entre une production et une consommation responsable des produits issus de la forêt, et permet de faire un choix éclairé vers des produits issus d'une gestion écologiquement appropriée, socialement bénéfique et économiquement viable.



Principale certification forestière à travers le monde, PEFC s'efforce de promouvoir, partout, des pratiques forestières compatibles avec la protection des ressources forestières et le bien-être économique et social des populations concernées.

# NOS INDICATEURS SUR LE PRINCIPLE 8

Nous suivons avec attention les actions que nous menons au titre du principe n°8 du Pacte mondial sur les 2 types d'actions décrites ci-dessus. Cela se traduit, pour l'heure, par quatre indicateurs de suivi de nos actions.

## Champ n°1 - Actions à destination de nos clients :

- 1- Nombre de stagiaires et de décideurs ayant participé aux actions s'inscrivant dans le principe n°8
- 2- Part du chiffre d'affaires réalisé dans notre chiffre d'affaires global au titre de la diffusion du principe n°8

## Champ n°2 – Actions sur notre fonctionnement interne :

- 3- Part des papiers faisant l'objet d'un écolabel quant à leur mode de production et à la gestion responsable des ressources forestières sur le total des papiers utilisés par notre entreprise
- 4- Consommation moyenne de ramettes de papier par collaborateur de l'entreprise durant l'année d'exercice (1<sup>er</sup> sept./30 août)

Indicateurs	Données	Tendances
Indicateur n°1	92	😊
<b>Indicateur n°2</b>	<b>3,8 %</b>	😞
Indicateur n°3	100 %	😊
Indicateur n°4	14,2/personne	😊

Notre ambition pour la nouvelle période qui s'est ouverte à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2013, est d'achever la substitution papier/support numérique, et de renforcer plus significativement notre présence sur les formations relatives au développement durable dans les marchés et achats publics.



Les autres principes du Pacte mondial

# **NOS AMBITIONS POUR LA PÉRIODE A VENIR**

# LE RENFORCEMENT DE NOS ACTIONS

Acteur reconnu du management public, notre activité nous conduit à être au contact permanent des décideurs publics et des projets de modernisation des administrations françaises et étrangères. Nos valeurs et nos activités nous conduisent à promouvoir en permanence les principes et les outils de la bonne gouvernance. Comme pour notre 1<sup>er</sup> COP, nous constatons une heureuse convergence entre les principes mêmes du Pacte mondial et les valeurs dans lesquelles se reconnaissent les membres de notre équipe et l'ensemble de la communauté des décideurs qui déterminent et pèsent sur l'action publique.

Les valeurs de l'intérêt général, celles du service public, la régulation concertée des activités humaines et industrielles que nous avons en partage avec les administrations et les Corps de contrôle soutiennent naturellement notre ambition. Nos modes d'intervention, par essence ouverts à un large public de décideurs, nous donnent les moyens de l'efficacité, et contribuent à l'impact opérationnel de nos interventions sur trois segments essentiels :

- 1- Les études et le conseil,
- 2- La formation et le renforcement des capacités,
- 3- La recherche et les échanges académiques.

Néanmoins, les données économiques et sociales qui nous parviennent aujourd'hui peuvent porter leur poids d'inquiétudes comme l'année 2013 : la lutte des abeilles productives et des frelons prédateurs laisse de nombreuses incertitudes quant à la capacité des opérateurs économiques à contribuer librement et avec efficacité aux principes et aux valeurs du Pacte mondial.

Plus que jamais, nous formons les vœux les plus chers de continuer, à la hauteur de nos capacités, à polliniser les champs de l'action publique et à contribuer ainsi modestement aux principes du Pacte mondial.

