

# LA DÉMARCHE DE GESTION DE PROJETS APPLIQUÉE AUX ACHATS RESPONSABLES

# **I. Le cadre de la commande publique durable**

Le code des marchés publics

# **II. Votre contexte local**

# **III. La politique achats durables : repères**

# **IV. L'étude de cas : rédaction d'une politique d'achats durables**

# I. Le cadre de la commande publique durable

### **ACHAT PUBLIC DURABLE :**

est durable tout achat public intégrant, à un titre ou à un autre,

- **des exigences, critères ou spécifications en faveur**
  - de la protection et de la mise en valeur de l'environnement et/ou
  - du progrès social ;

- **Responsabilité économique :**
  - Citoyens, contribuables et soumissionnaires (décret CMP...) :
    - qualité de service
    - bonne gestion des deniers publics
    - respect des principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence (art 1 CMP)
- **Responsabilité sociale :**
  - Personnes au travail ici et ailleurs (droit du travail, OIT, Loi Borloo...) :
    - accès à l'emploi pour tous
    - respect des droits sociaux
    - non discrimination, égalité des chances
- **Responsabilité environnementale :**
  - Générations présentes et futures (Constitution, Loi sur l'Air...):
    - prévention des pollutions
    - préservation des ressources
    - préservation des écosystèmes

## Qu'attendre d'une politique d'achats durables?

### Recherche d'une cohérence

- Entre les discours et les actes = exemplarité...

### Qualité

- Meilleure préparation des marchés

### Participation

- Intégration des attentes des parties intéressées

### Résultats attendus

#### - Economie

- Diminution des dépenses par la prise en compte du coût global des produits

#### - Ecologie

- Réduction de l'impact environnemental

#### - Solidarité locale et internationale

- Intégration des questions sociales et éthiques

## Le développement durable dans le code

1. Une obligation « générique » dès 2006
2. De multiples possibilités d'intégration
3. Un pilotage du changement à mettre en œuvre en 2007

## 1. Le développement durable est rendu obligatoire

Art. 5.

- « I. **La nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision** avant tout appel à la concurrence ou toute négociation non précédée d'un appel à la concurrence **en prenant en compte des objectifs de développement durable**. Le ou les marchés ou accords-cadres conclus par le pouvoir adjudicateur ont pour objet exclusif de répondre à ces besoins.
- II. **Le pouvoir adjudicateur détermine le niveau auquel les besoins sont évalués**. Ce choix ne doit pas avoir pour effet de soustraire des marchés aux règles qui leur sont normalement applicables en vertu du présent code. »



- la non prise en compte manifeste du développement durable dans les marchés publics constitue désormais un **risque juridique**
- Un **travail de définition des objectifs** de développement durable est à mener **par catégorie de produits** (en lien avec les circulaires bois, énergie, SNDD, agendas 21...)
- il faut travailler de front sur les questions :
  - D'environnement
  - De conditions de travail
  - De coût global

## 2. Les articles « DD »

1. **Environnement**
2. **Social**
3. **Socio-économique (PME, SCOP, artisans, artistes...)**
4. **Economique**

Art 6 : reconnaissance des **écolabels** [type I] comme base d'écriture possible d'un cahier des charges

Art 14 : **conditions d'exécution** : l'environnement peut être une obligation contractuelle

Art 45 : **management environnemental** comme preuve d'un savoir-faire environnement (uniquement pour travaux et services)

Art 50 : possibilité de retenir des **variantes** plus écologiques

Art 53 : critère possible dans l'analyse des offres  
« **performances en matière de protection de l'environnement** »

Art 14 : **conditions d'exécution** : l'embauche de personnes en situation d'insertion professionnelle peut être une obligation contractuelle

Art 30 : **procédure adaptée pour les marchés d'insertion professionnelle**

Art 53 : critère possible dans l'analyse des offres « **les performances en matière d'insertion professionnelle des publics en difficulté** »

Art 6 : **critères d'accessibilité** pour les personnes handicapés à intégrer au niveau des caractéristiques techniques des bâtiments (par ex.)

Art 15 : « **Certains marchés ou certains lots d'un marché peuvent être réservés à des entreprises adaptées ou à des établissements et services d'aide par le travail** »

Art 45 : contrôle par l'administration du respect de **l'obligation d'employer 6% de personnes handicapées** dans les entreprises (DC5) (article L 323-1 du code du travail)

Art 91 : **délai de paiement des acomptes ramené de 3 mois à 1 mois** (entreprise adaptée )

## Socio-économique : allotissement

Commande publique et développement durable

Art 10 : **possibilité d'allotir** (notamment pour favoriser les PME)

## Socio-économique : Sous-traitance

**Art 48 : possibilité de demander à l'entreprise la part de sous-traitance à des PME ou artisans**

## Socio-économique : accès/références

**Art 52 : l'absence de références ne permet plus d'éliminer un candidat**



## Socio-économique : droit de préférence

### **Art 53 : Droit de préférence, à équivalence d'offres**

(à des artisans ou des sociétés d'artisans ou des sociétés coopératives d'artisans ou des sociétés coopératives ouvrières de production ou artistes)

## Socio-économique : paiement des acomptes

**Art 91 : délai de paiement des acomptes ramené de 3 mois à 1 mois**

(petite ou moyenne entreprise au sens de l'article 48, une société coopérative ouvrière de production, un groupement de producteurs agricoles, un artisan, une société coopérative d'artisans, une société coopérative d'artistes ou une entreprise adaptée )

## Économique – coût global

Commande publique et développement durable

Art 53 : intégration possibles dans les critères de sélection des offres  
du **coût global d'utilisation**

## II. Votre contexte local

# Comment piloter le changement ?

Commande publique et développement durable

## Commande Publique Durable

IMPULSION  
OBJECTIFS  
GENERAUX

Décision  
politique  
Définition  
d'objectifs

Délibérations  
Création d'un  
comité  
de pilotage

OBJECTIFS PAR  
CATEGORIES ET  
DIRECTIONS

Définition d'objectifs  
par catégories  
Formation des  
acheteurs

Accompagnement  
par un ingénierie  
sociale et/ou  
environnementale

PASSATION DES MARCHES  
BILAN, SUIVI

Lancement d'achats durables  
Suivi et évaluation

Transversalité  
Lien avec la démarche qualité  
Auditeurs internes  
Bilan

## Outils aujourd'hui à dispositions

- Guides GPEM (bois, papier, énergie...)
- Guides ADEME (éco-communication...)
- Guides ONG (Amis de la Terre/bois...)
- Études (écoeff/ADEME sur les labels textiles...)
- Livre « achat public durable », éditions le Moniteur
- Formations (IFORE, ADEME, écoeff...)
- Accompagnement
- Réseaux

### III. Construire une politique d'achats durables

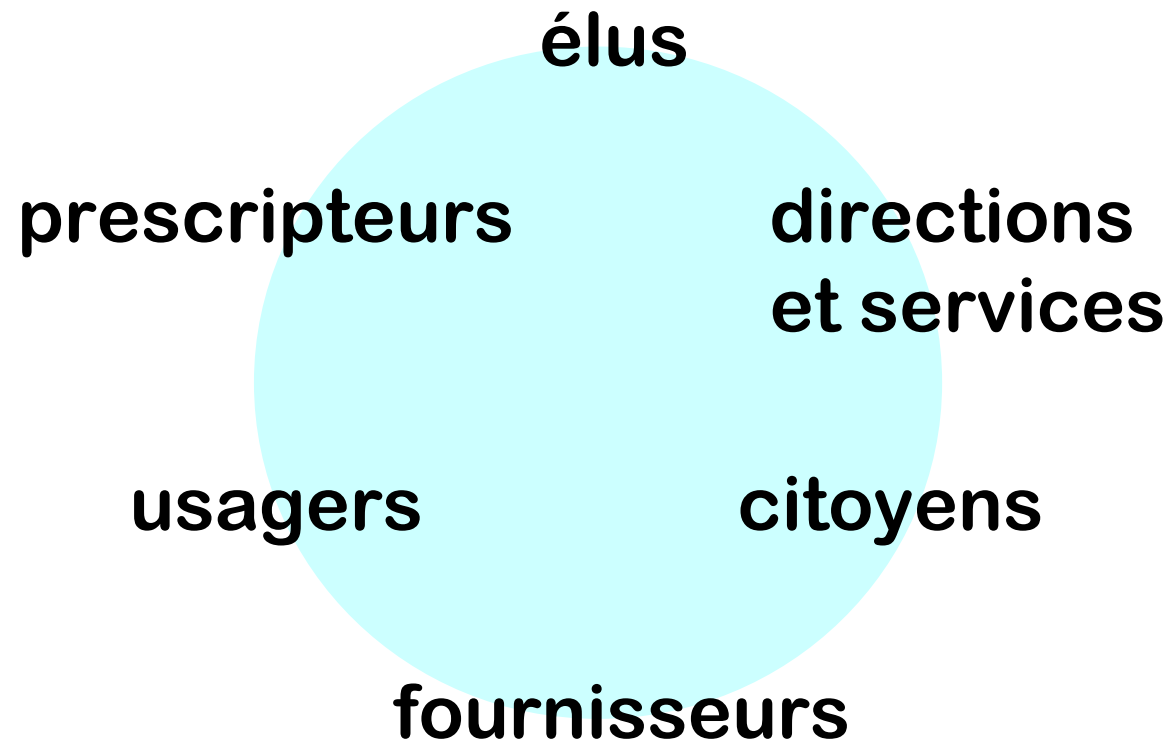
## A. Le diagnostic

1. Mobiliser les acteurs
  - Quels acteurs sont concernés ? pourquoi ?
  - Comment les mobiliser ? Création d'une cellule pilote
  - Identifier les éléments favorables de mobilisation
  
2. Identifier les possibilités d'intégrer les questions « durables »
  - Réaliser un bilan des marchés passés
  - Analyser les besoins et les pratiques
  - Formaliser une politique « achats responsables »



# 1. Mobiliser des acteurs

Commande publique et développement durable



## Rôle de l'acheteur public : la fonction « achats »

- respect CDMP
- politique d'achats
- spécification du besoin des utilisateurs
- processus de commande (maîtrise des procédures formalisées, procédures adaptées...)
- suivi des marchés
- connaissance des marchés fournisseurs et assure une veille technologique
- tableaux de bord de suivi des achats
- réseau...

## Diversité des intervenants et des profils

### Dénominations et acteurs rencontrés

- Direction juridique,
- Direction des marchés,
- Directions « techniques » (patrimoine, collèges, écoles... )
- Directions environnement,
- Directions « sociales »
- Mission DD, sociales...

### Profils

- Juristes
- Techniciens
- Ingénieurs
- Acheteurs spécialisés (pour moins de la moitié du profil des acheteurs)...

La fonction achats regroupe en moyenne 4,9 personnes par ville (données étude CE)

## Diversité des catégories de produits

Travaux

Fournitures

Services

et donc...

- Fournitures administratives et de bureau
- Carburant / combustible
- Télécommunications
- Matériel informatique
- Mobilier
- Fournitures d'entretien et de traitement
- Vêtement de travail
- Energie / électricité
- Imprimerie / reprographie
- Livres / disques & cassettes / fournitures scolaires
- Alimentation
- Entretien et réparation sur biens mobiliers...

## Qui sont les prescripteurs ?

Qui sont les prescripteurs dans l'achat de ... ?

- objets promotionnels
- papier
- Produits phytosanitaires...

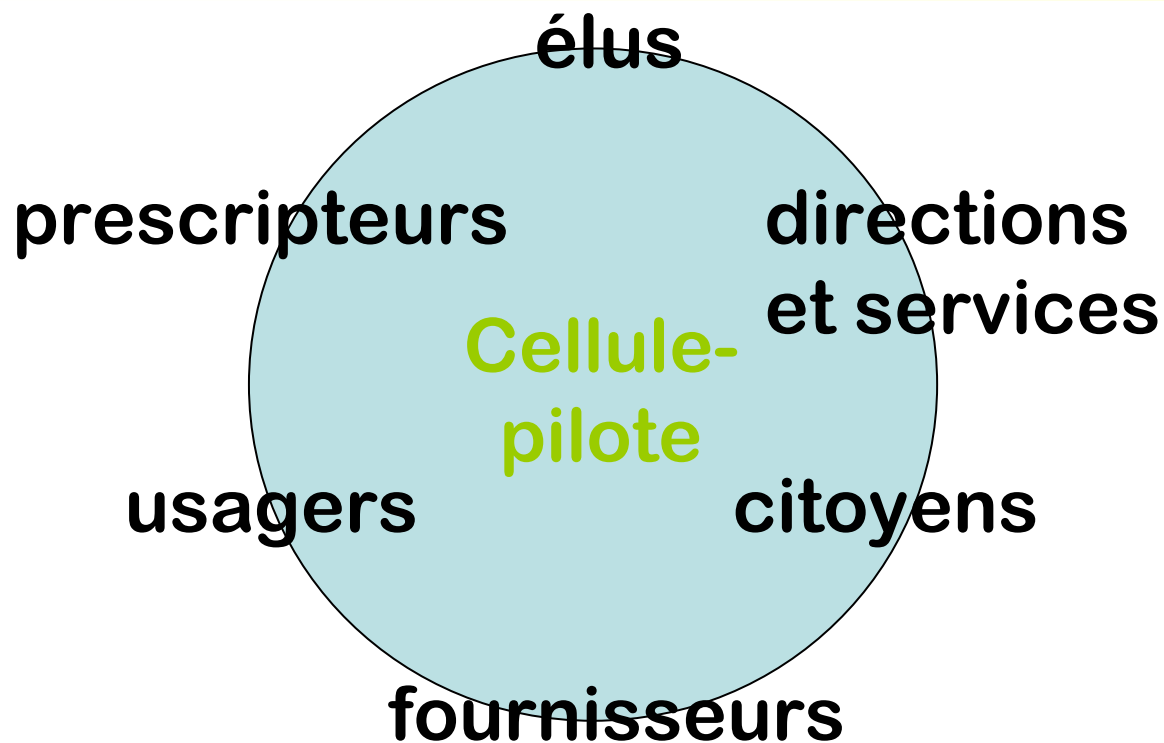
**Prescripteur(s) : du latin *praescriptio* « écrire en tête »**

**« personne ou groupe ayant une influence sur le choix des produits, des services » (Petit Robert)**

Souvent « **invisibles** » il est important de les repérer et de les impliquer tout en amont de la démarche, leur connaissance des besoins notamment étant cruciale.

# Comment ? Création d'une cellule pilote

Commande publique et développement durable

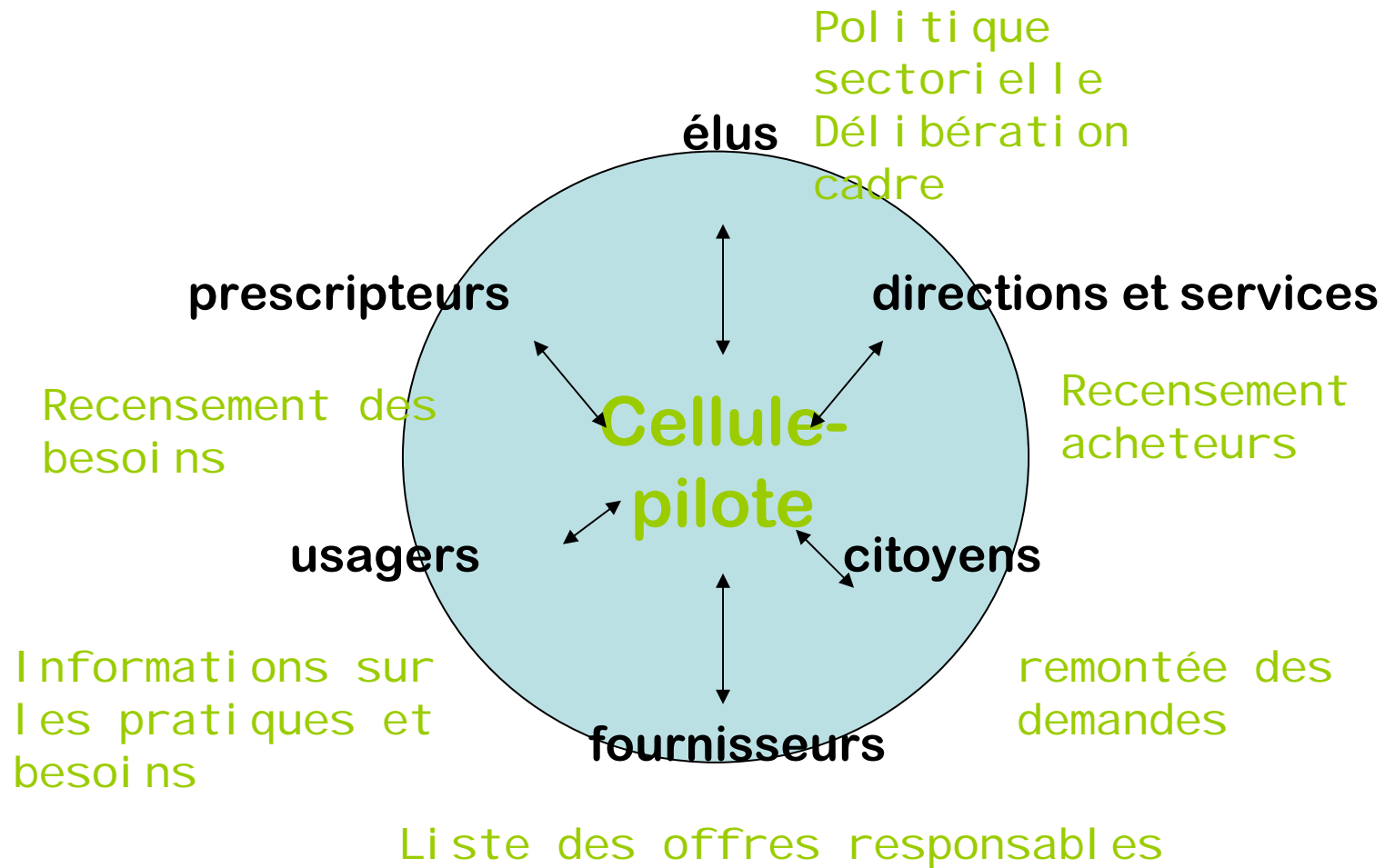


## La cellule pilote

- Cellule pilote rattachée à la direction générale
- Coordonnée par une personne dédiée à l'opération à au moins 30 %
- Constituée de l'ensemble des compétences nécessaires à la mise en œuvre de projets d'achats responsables : juristes, acheteurs, techniciens de l'environnement, économistes... donc plusieurs services ou directions représentées (au minimum le service des marchés ou des achats et le service environnement ou développement durable)
- Elle a un rôle d'impulsion, de sensibilisation/information, de mobilisation, de propositions auprès des élus, puis de coordination et suivi des projets ou de la politique d'achats responsables lancées.

# Identifier les éléments favorables de mobilisation

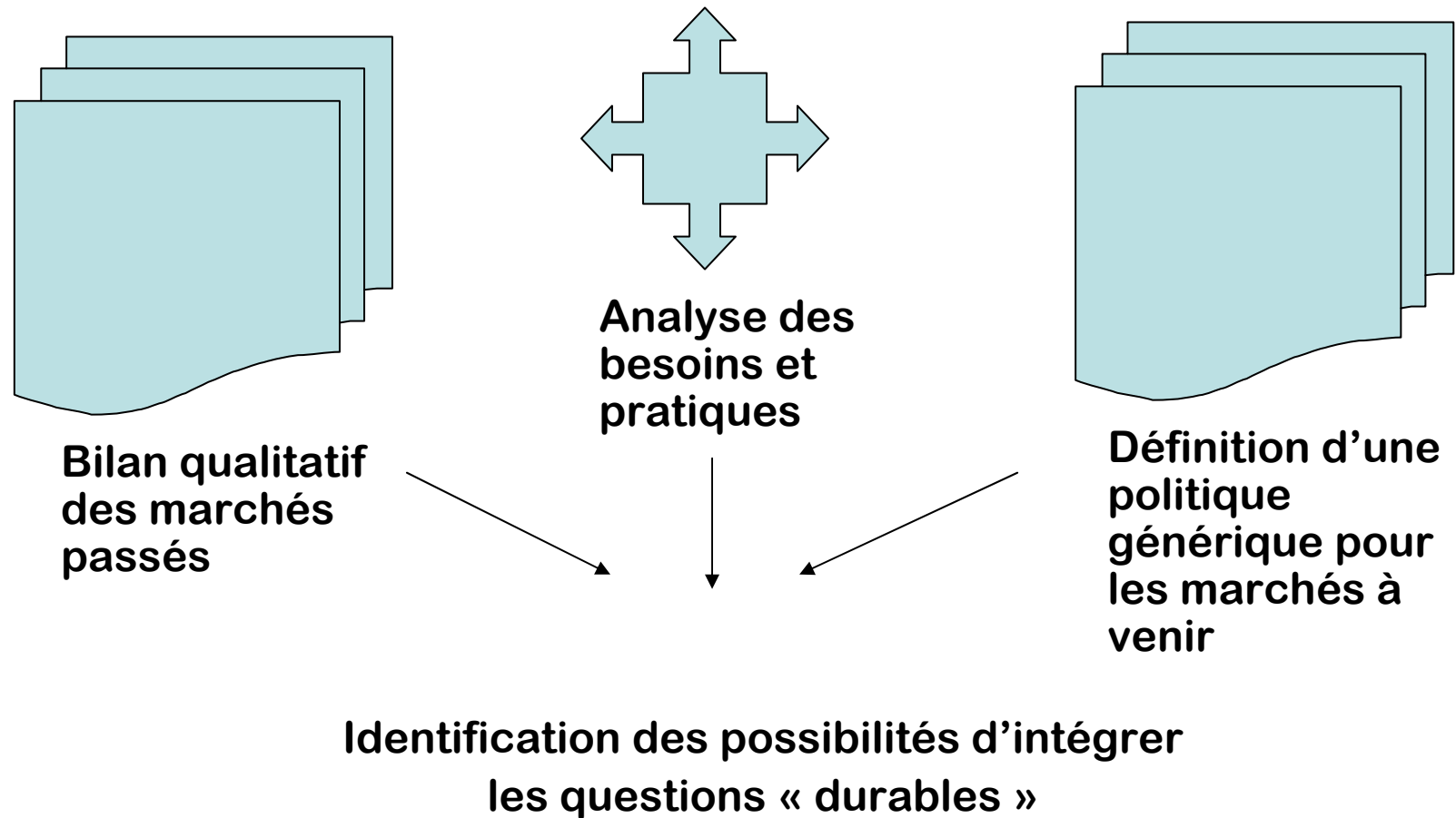
Commande publique et développement durable





## 2. Identifier les possibilités d'intégrer les questions « durables »

Commande publique et développement durable



# Bilan des marchés passés

## Utilisation d'un tableau de bord achat

- En mettant en évidence les marchés intégrant les questions DD (utilisation de clauses ou non dans les marchés)
- Question du système de remontée de l'information
  - Uniquement par masse (en euros) ?
  - Détail par catégories de produits ?

### Tableaux de bord (ex. issu du privé)

#### Suivi du budget prévisionnel d'Achats

- Evolution des prix (valeurs annuelles)
- Prévision de trésorerie
- Sécurité des approvisionnements

#### Administration du Service Achats

- Evolution des effectifs
- Coût de la structure d'acquisition
- Niveau d'activité du Service Achats
- Maîtrise de la fonction Achats

#### Analyses ABC

- Fournisseurs
- Familles de produits
- Produits (articles)...

(source CDAF)

## Analyse des besoins et des pratiques

- **Procéder à une analyse des besoins réels des utilisateurs des produits et services**
  - À partir d'un état des consommations : adopter une démarche de type « contrôle de gestion » en termes de stocks et de flux
  - A partir d'enquête de satisfaction réalisée auprès des utilisateurs/usagers
  - À partir de la réglementation en vigueur
- **Mettre en évidence les comportements/pratiques des agents concernés**
  - A partir de la réalisation d'enquête
- **Identifier l'offre permettant d'y répondre**
  - Avoir une bonne connaissance des caractéristiques techniques des produits et services des fournisseurs
  - La réalisation d'une étude de marché spécifique est souvent nécessaire
- **Adopter une démarche en coût global**

# Formalisation d'une politique achats

Ce qui est fait aujourd'hui :

- La politique achats n'est formalisée que dans 17 % des cas
- Les catégories de produits les plus « formalisées » aujourd'hui :
  - Matériel informatique
  - Télécommunications
  - Fournitures administratives

# Formalisation d'une politique d'achats

- **Comment ?**
  - Rédaction d'un guide interne de l'achats
  - Définition d'une organisation adaptée
  - Définition d'objectifs à atteindre
    - Exemples/DD
      - **Repérer les éléments favorables à une formalisation :**
        - Pression (para)réglementaire : loi sur l'Air, SNDD, handicapés...
        - Pression des ONG : forêt, éthique...
        - Pression des utilisateurs : moindre toxicité des produits utilisés...
- **Challenge :**
  - Formaliser sa politique achats pour arriver à faire du DD

## B. Choix stratégiques

- **Validation et formalisation politiques**
  - Mise en place d'un pilotage fort de la part des élus
  - Définition d'une vision stratégique de la fonction « achats »
  - Orientations politiques en matière de mise en œuvre d'une démarche de développement durable (mise en place d'une politique d'éco-responsabilité de l'administration, démarche agenda 21...)
- **Etablissement d'un plan d'actions sur les achats responsables**
  - Choisir les catégories de produits pour lesquelles une réflexion développement durable doit être menée prioritairement
- **Lancement d'opérations d'achats responsables sur des catégories pilotes avant déploiement d'une démarche plus globale**

## Exemple de catégories « favorables »

	Offre fournisseurs	Bénéfice économique	Exemplarité
Papier 100 % recyclé	+++	++	+++
Véhicules propres	++	+	++
Produits d'entretien écolabelisés	++	+	++
Fournitures de bureau (éco-produits)	+	+	+++

## C. Mise en œuvre du plan d'actions

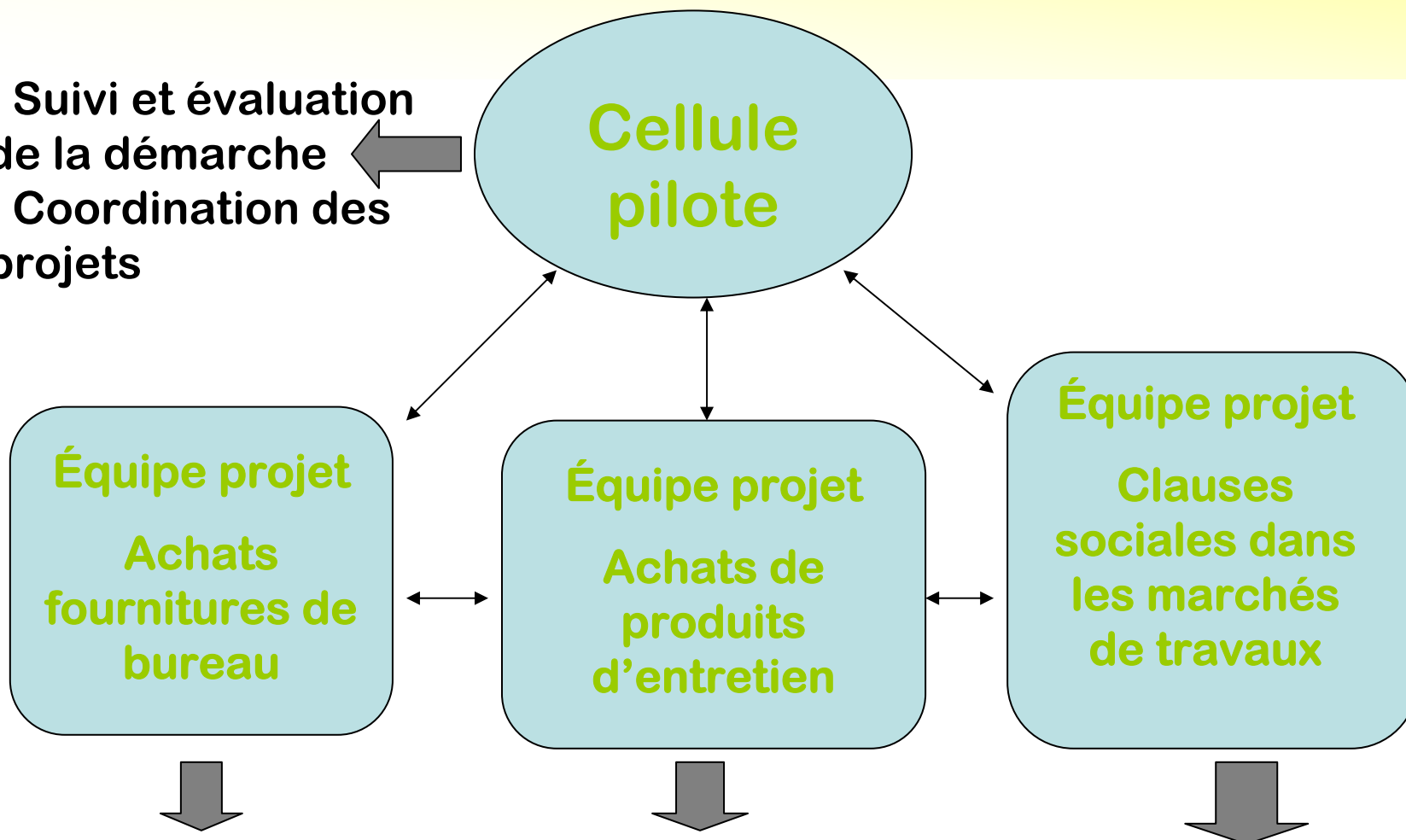
- La mise en œuvre du plan d'actions est impulsée et coordonnée par la cellule pilote. Pour chaque catégorie d'achats responsables, il est nécessaire de :
  - Constituer une équipe-projet
  - Créer des outils adaptés pour le suivi des différents marchés
  - Mettre en place un programme d'information et de sensibilisation auprès des usagers concernés
  - Prévoir les formations nécessaires
  - Evaluer les marchés réalisés en repérant des indicateurs adaptés et consensuels



# 1. La coordination du plan d'actions

Commande publique et développement durable

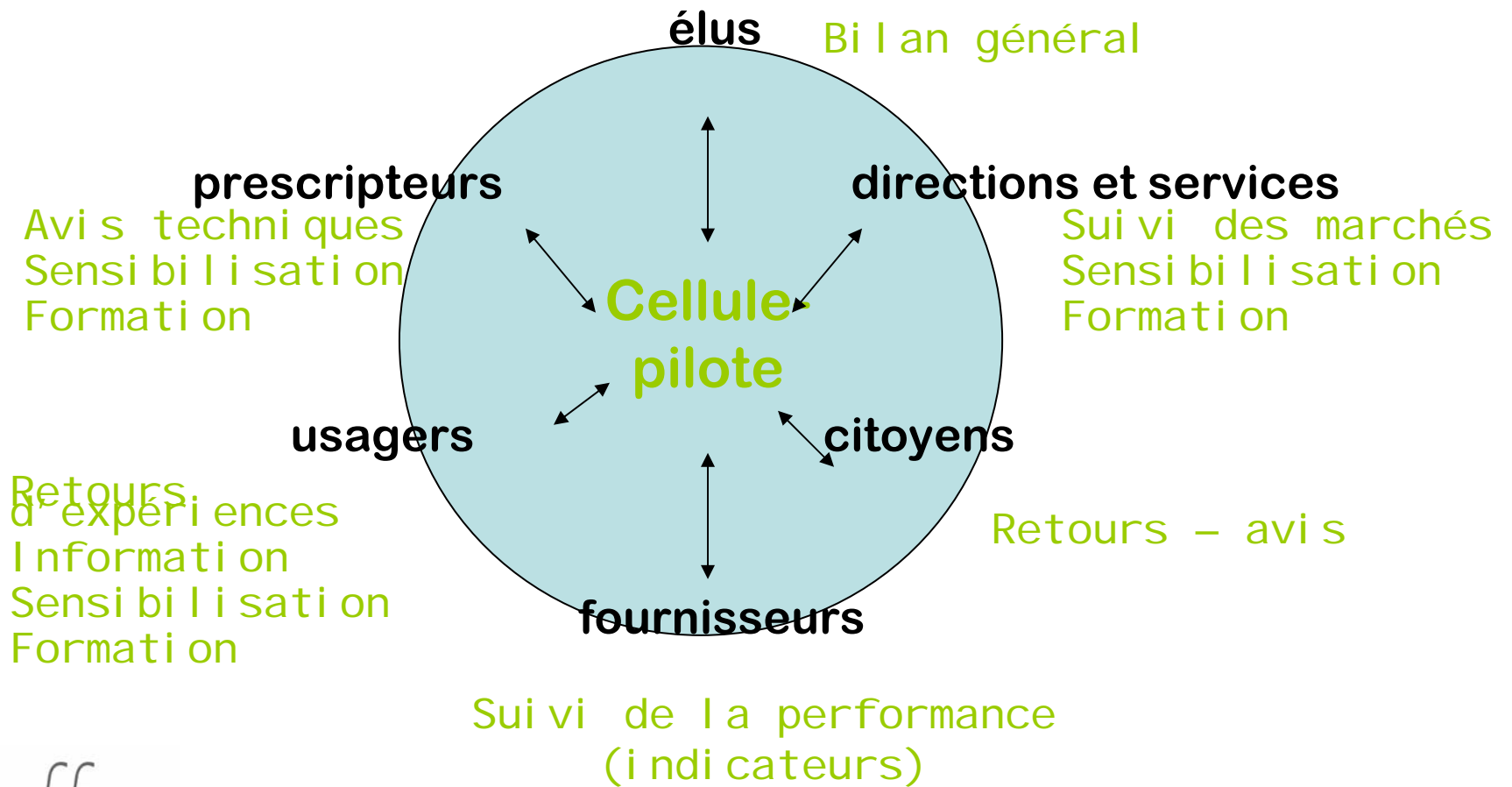
- Suivi et évaluation de la démarche
- Coordination des projets



Pour chacun des marchés, préparation et lancement de la consultation, création d'outils de suivi, repérage d'indicateurs, information et sensibilisation des usagers

# Les actions de la cellule pilote

Commande publique et développement durable



## 2. Le suivi

- **Le suivi de la bonne réalisation du contrat** : contrôle du respect par le fournisseur des éléments techniques ou organisationnels présents dans le contrat : spécifications techniques, conditions d'exécution
  - Vérifications du respect des délais de livraison ou d'approvisionnement,
  - des qualités techniques des produits,
  - Contrôles in situ concernant l'utilisation ou non de molécules non autorisées dans le CCTP pour un marché de services de phytosanitaires,
  - Suivi du respect de la clause d'insertion : nombre de personnes embauchées, formations suivies,...
- **Nommer une personne de l'équipe projet en charge du suivi, créer un tableau de bord**

## 2. Le suivi des marchés

- **Le suivi de la démarche globale et de la réalisation du plan d'actions**
  - Suivi de l'état d'avancement de chacune des équipes projet : lancement ou non des marchés, difficultés rencontrées et besoins spécifiques (en terme d'outils, d'appuis, de méthodes, de formations ...)
  - Outils à créer pour le suivi : tableau de bord, calendrier prévisionnel du lancement des marchés,...

## 3. L'évaluation

- **L'évaluation va concerner différents niveaux qui vont se compléter**
  - chacun des marchés responsables lancés (réalisée par les équipes projet)
  - et la démarche globale = le plan d'actions (cellule pilote)
- **Elle peut porter sur plusieurs objets**
  - évaluation de la performance ou de l'impact de chacun des marchés responsables et de l'ensemble
  - évaluation en termes de résultats de la démarche mise en œuvre au sein de la collectivité : efficacité et adéquation des moyens mis en œuvre (technique, financier, humain, organisationnel...)

### 3. L'évaluation des marchés

- Afin d'identifier des indicateurs pertinents, il est important de **repartir des objectifs initiaux poursuivis** d'un point de vue de la politique achats responsables dans sa globalité, et pour chacun des différents marchés passés.
- **Un indicateur permet de vérifier si un objectif est atteint grâce aux actions mises en place. Il permet de décrire un état, une évolution ou un résultat à l'aide d'un descripteur.**
- Le descripteur peut être un chiffre, un calcul ou une appréciation.
- Les indicateurs choisis doivent être faciles à mettre en œuvre et à comprendre (**maniable et simple**)
- Ils doivent être reconnus pertinents par toutes les personnes intéressées (donc **consensuel**)

## Exemples d'indicateurs au niveau global

Au-delà des critères de la performance des fournisseurs (qualité, service, prix...)

- Nombre d'acheteurs formés,
- Nombre de marchés passés intégrant des critères environnementaux et/ou sociaux,
- Quantité d'énergie économisée suite à l'exécution de certains contrats
- Satisfaction des utilisateurs
- Pourcentage d'économies réalisées
- Évolution des comportements de consommation par agents et par produits

## Exemples d'indicateurs par marchés

- Nombre de fournisseurs /prestataires ayant répondu
- Niveau de satisfaction des utilisateurs des produits ou des usagers des services
- Niveau de consommation des produits « éco » par rapport aux produits classiques (ex: papier recyclé et papier standard)
- Nombre d'emplois d'insertion créés
- ...



Vous êtes chargés de la rédaction de la politique achats publics durables de votre collectivité

L'achat responsable requiert :

- Une politique achats formalisée
- Une personne dédiée à l'opération (ou plus)
- Une analyse des enjeux DD pour des catégories de produits cibles (dans un premier temps)
- Et surtout des résultats !