

A R E N E



Ile-de-France

La gestion de projet dans les démarches d'achats responsables pour les collectivités

Journée de sensibilisation TEDDIF

3 mai 2007

ASIEM

Agence régionale de l'environnement et des nouvelles énergies Ile-de-France

Éléments de méthode pour la conduite de projets d'achats responsables

- **Adopter une démarche de gestion de projets similaire à la démarche agenda 21, reposant sur :**
 - **La réalisation d'un diagnostic préalable,**
 - **La définition d'une stratégie,**
 - **La mise en place d'un plan d'actions**

- **Lancer une expérimentation sur un ou plusieurs projets d'achats responsables pour en tirer des enseignements et à terme mettre en place une véritable politique d'achats responsables**

Éléments de méthode pour la conduite de projets d'achats responsables

Commande publique responsable

DIAGNOSTIC	STRATÉGIE	PLAN D'ACTIONS
Mobiliser les acteurs Identifier les possibilités d'intégrer les questions et les enjeux liés au développement durable	Décision politique : choix stratégiques et priorités	Lancement de projets d'achats responsables Campagne de sensibilisation et de formation Suivi et évaluation
Cellule pilote Elus/Acheteurs/ Prescripteurs/Services Fournisseurs	Elus	Cellule pilote Directions/Services Commission marchés publics

Plan de l'intervention

- **Organisation de la démarche**
 - **Origine et portage du projet**
 - **Création d'une cellule pilote**
- **Le diagnostic**
 - **Mobiliser les acteurs**
 - **Identifier les possibilités d'intégrer les questions « durables »**
- **Les choix stratégiques**
 - **Cibler les priorités de la collectivité**
- **Le plan d'actions**
 - **La coordination opérationnelle**
 - **Lancer un marché responsable**

L'organisation de la démarche

Origine et « porteur » du projet

- ➔ **Contextes très différents d'une collectivité à l'autre notamment par rapport à la prise en compte du dd**
- ➔ **À l'initiative**
 - ➔ **Des chargés de missions**
 - ➔ **D'un ou de responsables de services**
 - ➔ **D'un ou plusieurs élus**

L'organisation de la démarche

Créer une cellule pilote

→ Rôles

- Impulsion et mobilisation**
- Sensibilisation, information**
- Proposition aux élus**
- Coordination, suivi et évaluation du projet**

→ Composition

- Acheteurs**
- Juristes**
- Techniciens « environnement et développement durable »**
 - Plusieurs services ou directions dont, au moins le service Marchés et le service « environnement »**

→ Rattachée à la DG

→ Coordonnée par un référent

L'organisation de la démarche Créer une cellule pilote

- Exemples d'actions concrètes de cette cellule :**
 - Contribution à l'élaboration d'une délibération cadre**
 - Recensement des acheteurs concernés au niveau des directions et des services**
 - Identification des besoins des prescripteurs**
 - Informations sur les besoins et pratiques des usagers**
 - Lister les offres éco-responsables des fournisseurs, etc...**

Le diagnostic

Mobiliser les acteurs concernés

- **Les élus**
- **Les directions et services, et notamment les acheteurs au sein des services**
- **Les prescripteurs : personnes ayant une influence sur le choix des produits et des prestations**
- **Les usagers en interne et en externe**
- **Les citoyens**
- **Les fournisseurs**

Le diagnostic

Mobiliser les acteurs concernés

-
- ➔ **Pourquoi sont-ils concernés ?**
 - ➔ **Pour leur profil et leurs compétences : juristes, techniciens, ingénieurs...**
 - ➔ **Pour leur fonction : acheteurs, décideurs, prescripteurs, usagers...**
 - **Plusieurs Directions et Services sont donc concernés : juridique, marchés publics, services techniques (patrimoine, écoles...), environnement / développement durable, services sociaux...**
 - ➔ **Au regard de la diversité des catégories de produits que ce soit dans le cadre d'achats de fournitures, de prestations de services ou de travaux**

Le diagnostic

Mobiliser les acteurs concernés

-
- **Diversité des catégories de produits**
 - **Fournitures administratives de bureau**
 - **Carburant / combustible**
 - **Télécommunications**
 - **Matériel informatique**
 - **Mobilier**
 - **Fournitures d'entretien et de traitement**
 - **Vêtements de travail**
 - **Énergie / électricité**
 - **Imprimerie / reprographie**
 - **Livre / disques et cassettes / fournitures scolaires**
 - **Alimentation**
 - **Etc ...**

Le diagnostic

Mobiliser les acteurs concernés

- **Le rôle des acheteurs est primordial dans le projet car ils ont pour mission de :**
 - **Appliquer la politique d'achats de la collectivité**
 - **Respecter le Code des Marchés Publics**
 - **Identifier et spécifier les besoins des utilisateurs**
 - **Organiser le processus de commande**
 - **Négocier, conclure les marchés et suivre l'exécution**
 - **Établir des tableaux de bord de suivi des achats**
 - **Prospecter les marchés fournisseurs**
 - **Assurer la veille technologique**
 - **Travailler le réseau**

Le diagnostic

Mobiliser les acteurs concernés

- **Comment mobiliser les acteurs ?**
 - **Par des outils et des actions d'information et de sensibilisation : diffusion de notes de services, organisation de réunions d'échanges, rédaction de chartes à destination des fournisseurs...**
 - **Par des actions de formation sur la commande publique responsable auprès des élus et des services.**
 - **etc ...**

Le diagnostic

Identifier les possibilités d'intégrer les questions « durables »

1. Par un bilan des marchés passés

- Reprendre la liste des marchés conclus l'année précédente avec le nom des attributaires**
- Utilisation d'un tableau de bord « achats »**
 - Mettre en évidence les marchés intégrant les questions développement durable : environnement/social/éthique/ en précisant à quel niveau cela a été pris en compte (critères d'attribution, clauses dans les conditions d'exécution...)**
 - Choisir un système de remontée de l'information utiliser : en volume (euros), par catégories de produits...**

Le diagnostic

Identifier les possibilités d'intégrer les questions « durables »

2. Par une analyse des besoins et des pratiques des usagers / utilisateurs en interne : à partir de résultats d'enquêtes de satisfaction ou de remontée d'informations spontanées

- ➔ **Il peut exister une demande sociale d'achats responsables de la part des agents de la collectivité pour améliorer la qualité du service rendu (réduction à l'exposition à des substances toxiques pour l'entretien des espaces verts), ou pour répondre à des besoins/attentes spécifiques (achats de produits d'entretien non allergènes ou de mobiliers ergonomiques)**

Le diagnostic

Identifier les possibilités d'intégrer les questions « durables »

3. **En repérant une demande particulière des citoyens ou des parties intéressées (associations locales)**
 - ➔ Certaines ONG mènent campagne contre la déforestation et encore pour une prise en compte de l'éthique dans les marchés publics (jouets, textile...); certaines de ces campagnes peuvent viser directement les collectivités.
4. **En étant sollicité directement par d'autres acteurs locaux : établissements scolaires, autres administrations locales, entreprises....**
5. **En repérant les adaptations nécessaires suite à de nouvelles dispositions réglementaires (CMP2006 notamment)**

Le diagnostic

Identifier les possibilités d'intégrer les questions « durables »

- 6. En listant les orientations politiques (actions et projets) en matière de prise en compte du développement durable :**
 - **Démarche agenda 21**
 - **Actions/projets en lien avec l'environnement : éco-mobilité scolaire, construction HQE...**
- 7. En tenant compte des enjeux pour un développement durable en IDF à intégrer dans la commande publique :**
énergie, transports/logistique, déchets, eau, ressources naturelles/biodiversité, alimentation, pollutions/santé/sécurité, emploi, respect des droits sociaux.

Choix stratégiques

Cibler les priorités de la collectivité

VALIDATION POLITIQUE

- ➔ **Instituer un pilotage fort des élus**
- ➔ **Formaliser l'engagement : motions de principes, motions, délibérations...**
- ➔ **Définir une organisation adaptée**
 - ➔ *Deux possibilités pour le suivi et la validation politique*
 - *Soit création d'un comité d'élus*
 - *Soit participation au comité technique de quelques élus.*

Choix stratégiques

Cibler les priorités de la collectivité

ETABLIR UN PLAN D' ACTIONS EN DÉFINISSANT DES NIVEAUX DE PRIORITÉ PAR CATÉGORIES DE PRODUITS

- **Se questionner pour identifier et hiérarchiser les projets**
 - **A partir des résultats du diagnostic, en se positionnant par rapport aux enjeux internes, locaux, régionaux et nationaux**

Choix stratégiques

Cibler les priorités de la collectivité

- **En étudiant la faisabilité technique et opérationnelle**
 - **Calendrier des marchés à renouveler ou à lancer**
 - **S'assurer d'un temps de préparation suffisant (appropriation nécessaire de nouvelles données)**
 - **Identifier un marché qui pourrait être un moyen de déploiement d'une politique DD : croisement avec une politique d'éco-gestes par exemple**
 - **Identifier les moyens internes mobilisables (humains et financiers)**

Plan d'actions

La coordination opérationnelle

- ➔ **La mise en œuvre du plan d'actions est impulsée et coordonnée par la cellule pilote qui évalue également la démarche.**
- ➔ **Pour chaque projet ou catégorie d'achat responsable, il faut prévoir :**
 - ➔ **La constitution d'un équipe-projet**
 - ➔ **La mise en place d'un programme d'information et de sensibilisation**
 - ➔ **La mise en place de formations spécifiques auprès des usagers concernés**
 - ➔ **La création d'outils adaptés pour le suivi et l'évaluation des différents marchés**

Plan d'actions

La coordination opérationnelle

- **Suivi de la démarche globale et de la réalisation du plan d'action par la cellule pilote**
 - **Suivi de l'état d'avancement de chacune des équipes projet : lancement ou non des marchés, difficultés rencontrées, besoins spécifiques (en termes d'outils, 'appuis, de méthodes, de formations...)**
 - **Création d'outils : tableau de bord, calendrier prévisionnel du lancement des marchés...**

Plan d'actions

La coordination opérationnelle

- ➔ **L'évaluation du plan d'actions à deux niveaux :**
 - ➔ **Chaque marché responsable par les équipes projets**
 - ➔ **La démarche globale = le plan d'actions par la cellule pilote**
- ➔ **Elle peut porter sur plusieurs objets :**
 - ➔ **En terme de performance ou d'impact de chacun des marchés responsables et de l'ensemble**
 - ➔ **En terme de résultats de la démarche mise en œuvre au sein de la collectivité : efficacité et adéquation des moyens mis en œuvre (technique, humain, financier, organisationnel...)**

Plan d'actions

La coordination opérationnelle

- **Exemples d'indicateurs au niveau global (au-delà des critères de performance des fournisseurs : qualité, prix...)**
 - **Nombre d'acheteurs formés**
 - **Nombre de marchés passés intégrant des critères environnementaux et/ou sociaux**
 - **Satisfaction des utilisateurs**
 - **Pourcentage des économies réalisées**
 - **Quantité d'énergie économisée suite à l'exécution de certains contrats**
 - **Evolution des comportements de consommation par agents et par produits...**

Plan d'actions

La coordination opérationnelle

-
- ➔ **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 (papier recyclé / standard)**
 - ➔ **Nombre d'emplois créés**

Plan d'actions

Lancer un marché responsable

-
- **Six phases pour intégrer les questions « durables »**
- 1. Préparer le marché en identifiant les besoins**
 - 2. Déterminer le niveau d'exigences environnementales et/ou sociales**
 - 3. Décliner ce niveau d'exigence dans les procédures**
 - 4. Rédiger les documents de consultation**
 - 5. Lancer la consultation et analyser les propositions**
 - 6. Suivre et évaluer le marché**

Lancer un marché responsable

1. La préparation du marché

-
- **Elle repose sur la prise en compte de trois aspects:**
 - **L'analyse des besoins fonctionnels des services : les besoins réels, les usages...**
 - **La connaissance aussi approfondie que possible des marchés fournisseurs : réaliser des études de marchés pour mettre en évidence l'existence d'une offre suffisante**
 - **L'adoption d'une démarche en coût global lorsque c'est possible : approche cycle de vie**

Lancer un marché responsable

1. La préparation du marché

- + **Coût d'achat**
 - + **Coût d'exploitation, de maintenance, de formation**
 - + **Coût d'élimination des déchets**
 - + **Autres coûts éventuels**
 - = **Coût global à la charge de la personne publique**
- **Exemple : coût d'achat d'un ordinateur / coût global = 20% (autres coûts : maintenance, formation, consommables, déchets...)**

Lancer un marché responsable

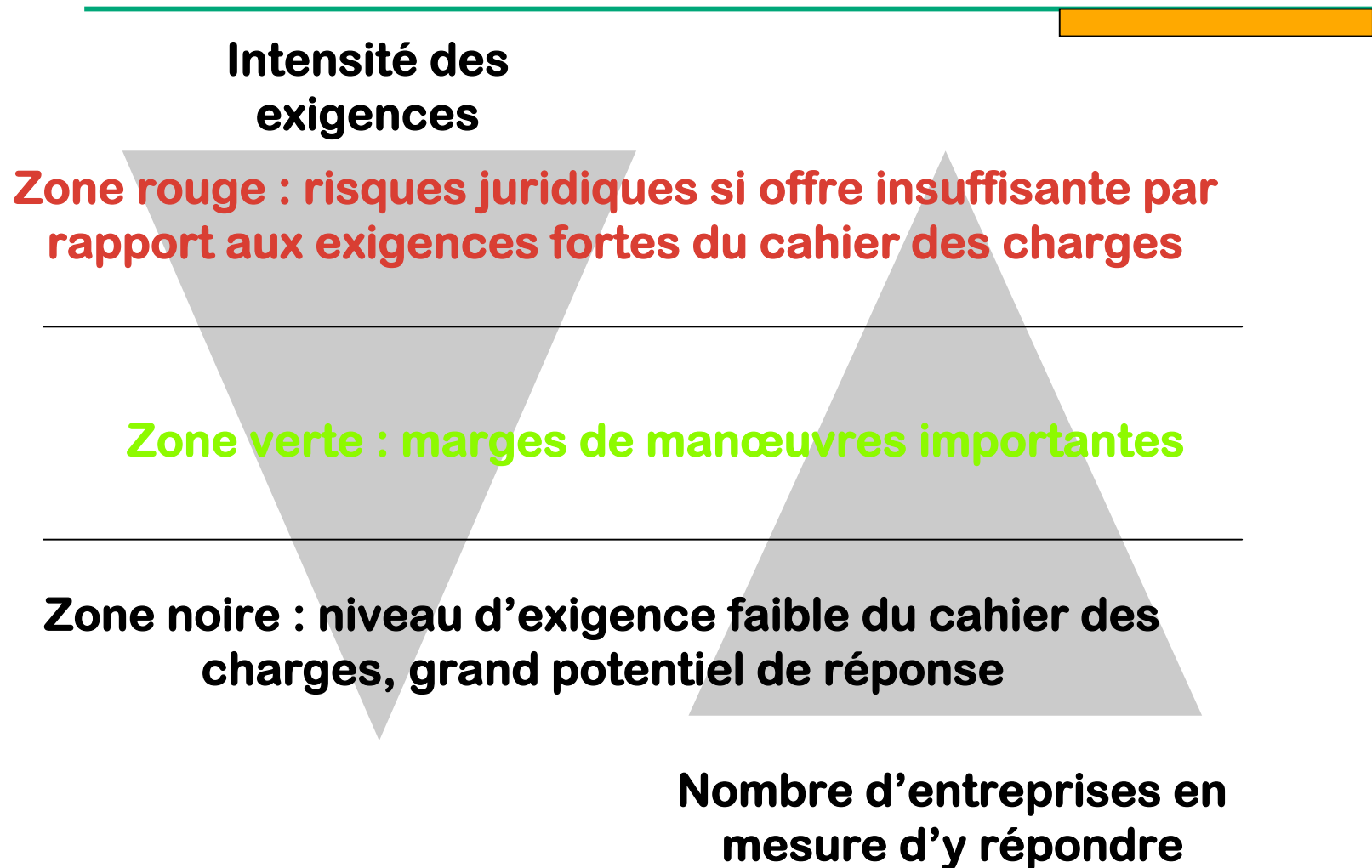
1. La préparation du marché

Exemple de questions dans le cadre d'un audit DD pour une catégorie de produits (analyse du cycle de vie) :

- 1. Quelles sont les conditions de production tant au niveau environnemental que social (certifications officielles...) ?**
- 2. Le produit est-il conçu pour minimiser son impact environnemental (éco-conception) et maximiser son utilité (ex. appareil multifonctions ?)**
- 3. Le produit va-t-il générer des coûts supplémentaires après son acquisition (ex : consommables, consommation d'eau ou d'énergie...) ?**
- 4. Le produit va-t-il générer des nuisances sur le site ou présenter des risques pour la santé des employés ?**
- 5. Le produit, en fin de vie, peut-il rentrer dans une filière de valorisation ?etc.**

Lancer un marché responsable

2. Quel niveau d'exigence ?



Lancer un marché responsable

3. Décliner le niveau d'exigence dans les procédures?

- **Au moment de la définition de l'objet du marché**
 - **Exemple**
 - **Besoin** : imprimer des documents dans les services
 - **Nature de l'achat** : achat d'imprimantes
 - **Objet** : imprimante comprenant la fonction recto-verso
- **Dans le choix du type de marché**
 - **Exemple**: achat / location
- **Dans la mise en place d'une préselection (accord-cadre)**
- **Exemple**: peu d'offre « environnementale »
 - **marché classique avec allotissement**

Lancer un marché responsable

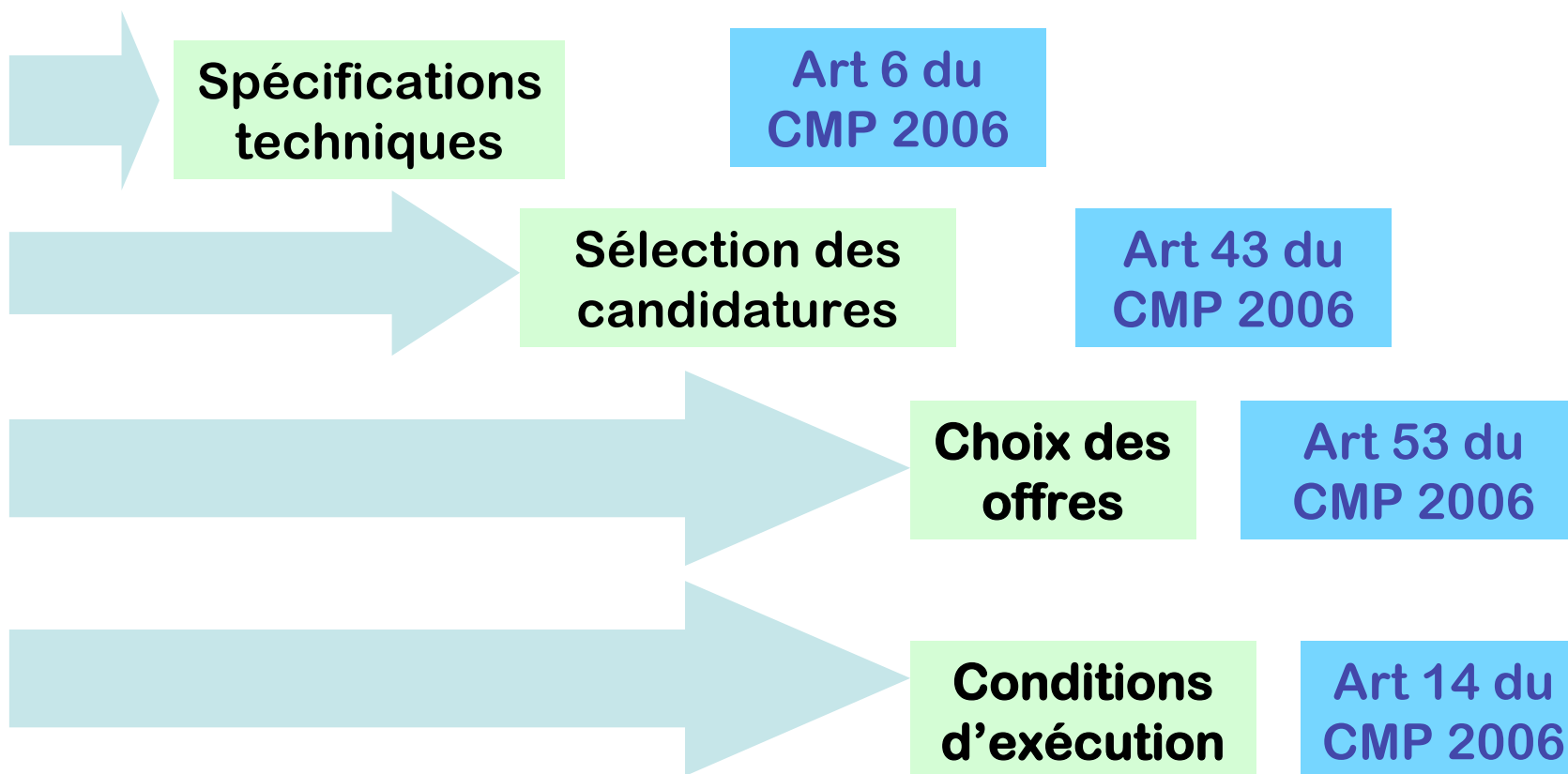
3. Décliner le niveau d'exigence dans les procédures?

- ➔ **Besoin d'une connaissance du marché**
 - ➔ **Eviter les marchés infructueux**

- ➔ **Paramètres à prendre en compte**
 - ➔ **Fournisseurs potentiels**
 - ➔ **Performance en coût global**
 - ➔ **Disponibilité de l'offre par rapport aux besoins**

Lancer un marché responsable

4. Rédiger les documents de consultation



Lancer un marché responsable

4. Utiliser les spécifications techniques

- **ordinateur consommant moins de X wh en mode fonction,**
- **imprimante produisant moins de Y dB en fonctionnement**
- **automobile consommant moins de X l/100 km**
- **maintenir constamment 20 ° dans une pièce**
- **assurer un niveau d'éclairage de XXX lumens dans une pièce...**

- **Lien avec les éco-labels**

Lancer un marché responsable

4. Sélection des candidatures

- **Agrément professionnel pour pratiquer le désamiantage ou appliquer certains phytosanitaires**
- **capacité à mettre en place le tri sélectif sur un chantier**
- **engagement dans un SME (ISO 14001, EMAS...)**
- **références en matière de chantiers HQE...**

Lancer un marché responsable

5. Lancer la consultation Analyser les réponses

→ Lancement de la consultation

→ Intégrer les journaux professionnels
« environnement » à la publicité du marché

→ Analyse des offres

→ Vigilance lors du dépouillement

→ Recours à une expertise technique externe si
besoin

Lancer un marché responsable

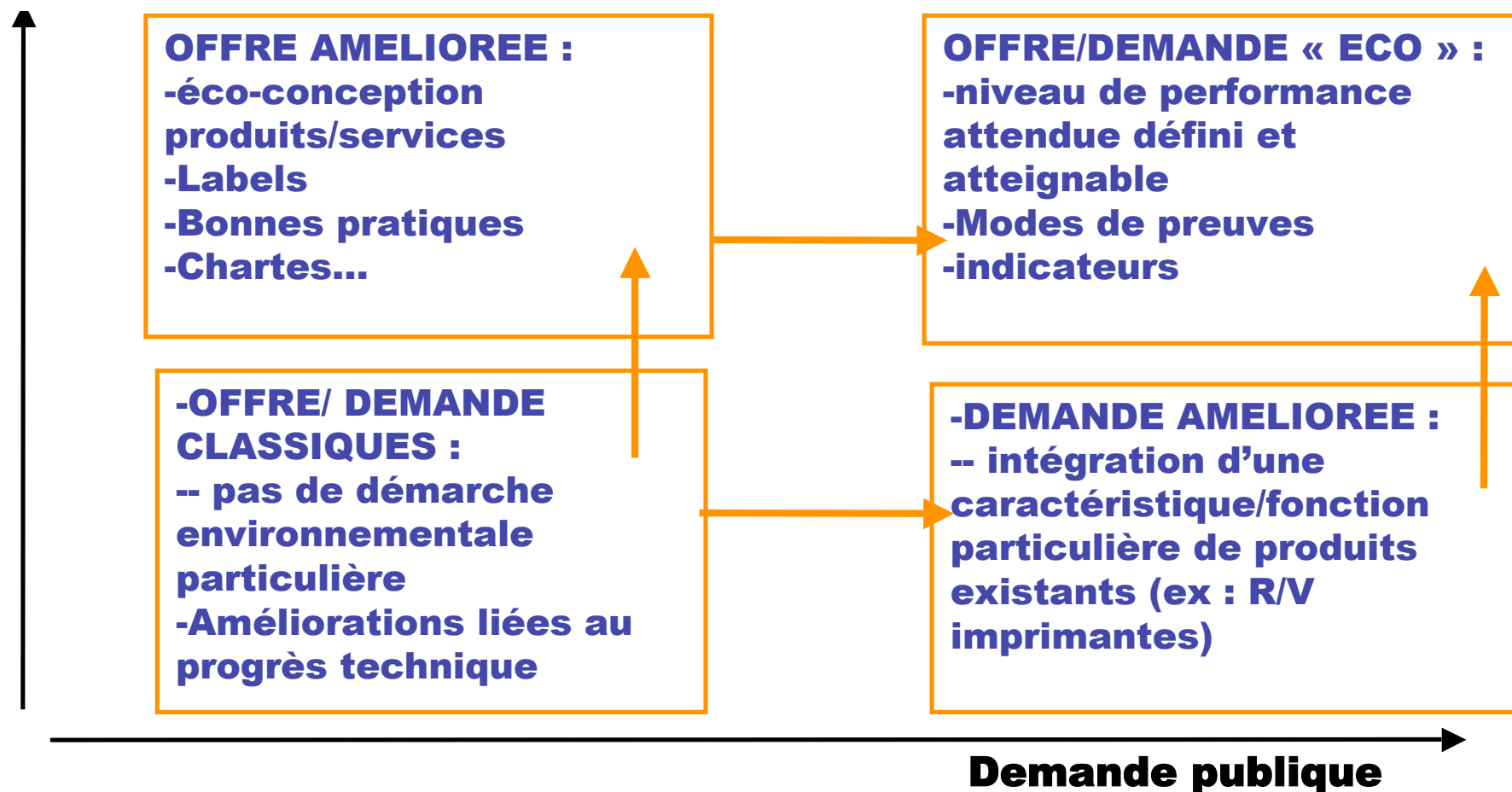
6. Suivre et évaluer le marché

→ Exemples de points-clefs à contrôler

- **Produits et service (réponse au besoin formalisé dans les cahiers des charges et dans le contrat), contrat de maintenance**
- **Accessoires, options, consommables, outillage Pièces de rechange**
- **Délai et processus de livraison, conditions de mise à disposition**
- **Conformité ou non**
- **Clauses de résolution/résiliation**
- **Suivi en interne : personne à désigner...**

Conclusion

Offre fournisseurs





Contacts:

**Christelle Insergueix
Cécile Petit Alberge**

**ARENE Ile-de-France
94 bis av. de Suffren
75015 Paris**

Tél. : 01 53 85 61 75

Fax : 01 40 65 90 41

www.areneidf.org

