

Actes du colloque

Les achats responsables: une politique et des pratiques à maturité ?

Lundi 23 janvier 2012 à l'Ecole Militaire

Les achats responsables : une politique et des pratiques à maturité ?

Sommaire

| | |
|---|----|
| Edito | 3 |
| Ouverture | 4 |
| Jean-Paul BODIN, secrétaire général pour l'administration du ministère de la défense et des anciens combattants | |
| Présentation du baromètre 2011 des achats responsables | 6 |
| I. La méthodologie du baromètre des achats responsables | 6 |
| II. Eléments de contexte | 6 |
| Résultats des groupes de travail | 8 |
| I. Les priorités Achats Responsables | 8 |
| 1. Résultats du groupe de travail « Indicateurs et reporting » | 8 |
| 2. Témoignages et retours d'expérience | 9 |
| II. La gouvernance et le coût global | 12 |
| 1. Les résultats du baromètre sur la maîtrise durable des coûts et des risques | 12 |
| 2. Témoignages et retours d'expérience | 12 |
| 3. Résultats du groupe de travail « Coût global et création de valeur » - Table ronde | 13 |
| III. Les relations et l'évaluation des fournisseurs | 16 |
| 1. Résultats du baromètre – les critères de référencement responsable | 16 |
| 2. Résultats du groupe de travail « Donneurs d'ordres et TPE/PME/PMI » | 17 |
| 3. Témoignages | 18 |
| 4. Le dispositif du ministère de la défense au soutien des PME | 19 |
| IV. L'environnement et l'insertion | 20 |
| 1. Les résultats du baromètre | 20 |
| 2. Les résultats du groupe de travail « Leviers pour l'insertion » | 21 |
| 3. Témoignages | 22 |
| Bilan et perspectives | 23 |
| Avancement du projet AFNOR/ObsAR | 24 |
| I. Déclinaison de l'ISO 26 000 sur les achats | 24 |
| I. Témoignage : la Coopérative Agricole Guyane – Economat des armées | 26 |
| Table ronde sur la maturité et les perspectives de développement des achats responsables | 27 |
| I. Bilan des achats responsables du MinDAC | 27 |
| II. Débat | 30 |
| Intervention vidéo | 37 |
| Michel BARNIER, Commissaire européen chargé du marché intérieur | |
| Clôture du colloque | 39 |
| Alexandra BONNET, Chef de service au Commissariat Général au Développement Durable | |
| Séance de signatures | 41 |

Colloque du 23 Janvier 2012 : retour sur un succès

Avec 640 personnes présentes au plus fort de la journée, 35 intervenants sur sept grands thèmes différents et, parmi les temps forts, un enregistrement vidéo exclusif du Commissaire européen chargé du marché intérieur, M. Michel Barnier, le 3^{ème} colloque de l'ObsAR a été un incontestable succès. Nous vous proposons dans cette brochure d'en garder trace, à travers une synthèse des interventions.

L'objectif affiché du colloque était de mesurer la progression de la maturité de l'achat responsable dans les politiques et les pratiques des organisations, entreprises privées comme collectivités publiques. Parmi celles-ci, le Ministère de la Défense, adhérent de l'ObsAR et partenaire pour l'organisation et la tenue de cette journée, a pu démontrer l'efficacité de son engagement sur tous les aspects de la commande publique responsable. Une politique exemplaire, articulée autour des objectifs environnementaux, économiques et sociaux (notamment l'insertion) associés aux achats, comme de la facilitation de l'accès des PME aux marchés publics.

Les nombreux témoignages d'entreprises ont tous montré que le secteur privé approfondissait, lui aussi, son engagement de responsabilité sociétale. Et c'est là l'enseignement essentiel du colloque, comme du baromètre 2012 de l'ObsAR dont la présentation des résultats a structuré la matinée : malgré la crise et le tassement des intentions et des moyens d'acheter « responsable », la maturité des acheteurs se mesure à la progression d'une démarche systématique maintenant bien ancrée dans les pratiques d'achats. La demande d'outils de reporting et de savoir-faire méthodologique (par exemple pour la détermination du coût global) en atteste : acheter responsable est réellement devenu un acte de professionnel en plus d'une action qui a du sens.

Ce nouveau progrès mérite d'être renforcé. C'est le travail que mènera l'ObsAR avec ses adhérents jusqu'à son prochain colloque, en janvier 2013.



Gérard BRUNAUD

Vice-président de l'ObsAR

La commande publique constitue un enjeu économique majeur qui s'est élevé, tous contrats confondus, à 67 Milliards d'euros en 2010. Le code des marchés publics a introduit en 2006 la prise en compte du développement durable dès la définition du besoin. Le plan national d'action pour les achats durables de 2007 exige des pouvoirs adjudicateurs qu'ils prennent en compte le développement durable dans leurs marchés.

Conscient des enjeux, le ministère de la défense et des anciens combattants s'est résolument engagé dans la voie de l'achat responsable, tiré vers le haut par son engagement dans l'ObsAR et par l'action de l'Etat, notamment celle du commissariat général au développement durable et du service des achats de l'Etat. Pour le ministère, ce colloque a constitué la deuxième grande rencontre de ses personnels sur le domaine des achats responsables.

Pour garantir le caractère systématique de son action, la fonction achats du ministère s'appuie sur un réseau actif de référents achats durables : les "RéfAD". Afin de coordonner et tirer le meilleur parti de cette énergie, ces référents coordonnent leur action autour de la notion de performance élargie.

La maturité du ministère sera en effet atteinte lorsque la dimension de la performance élargie sera assimilée par l'ensemble des acteurs (prescripteurs, acheteurs,...). Cela implique que l'achat soit élargi à tous les paramètres du développement durable. Au-delà des considérations économiques de court terme, il convient de prendre en compte les aspects environnementaux et sociaux afin de toujours répondre aux questions : Quoi ? Combien ? A qui ? Comment ? La quantité achetée est ainsi ajustée, et le panel fournisseurs (PME,...) mieux utilisé.

Le 23 janvier a été pour nous un moment important de partage et d'apprentissage. L'élan produit va contribuer à renforcer encore notre engagement. Bravo et merci à tous les participants !



Jean BOUVEROT

Responsable ministériel des achats du Ministère de la défense et des anciens combattants

Discours d'ouverture

Jean-Paul BODIN

Secrétaire général pour l'administration du ministère de la défense et des anciens combattants



Mesdames, Messieurs,

Soyez les bienvenus à ce colloque sur les achats responsables organisé par la mission des achats du ministère de la défense et des anciens combattants et l'ObsAR, observatoire des achats responsables créé en 2010, à l'initiative du service des achats de l'Etat et de la compagnie des dirigeants et acheteurs de France, qui fait référence dans le domaine des achats responsables.

Vous venez du secteur public mais aussi du monde de l'entreprise et je suis certain que vous ferez de la présente rencontre une manifestation aussi riche d'enseignements que le fut, pour le Ministère, le premier colloque sur l'achat durable organisé le 19 novembre 2009 par la mission achats. Au cours de ce premier colloque avait été présentée la directive ministérielle en matière d'achat durable. Ce colloque permettra d'en réaliser un point d'étape. La possibilité vous sera en effet donnée d'échanger longuement sur les pratiques de chacun afin de rechercher des voies d'amélioration dans un domaine dans lequel le ministère souhaite être exemplaire.

Le ministère de la défense et des anciens combattants est le premier acheteur au sein de l'Etat et conformément aux orientations prises par le Premier ministre en 2008 sur la politique de l'Etat exemplaire, la Défense s'est résolument engagée dans une démarche globale en faveur du développement durable. Dans mes précédentes fonctions de directeur adjoint de cabinet des trois ministres qui ont occupé l'hôtel de Brienne depuis 2007. J'ai très régulièrement présidé des réunions de l'ensemble des acteurs sur la mise en œuvre de la stratégie de développement durable et je peux sans difficulté témoigner de la réelle volonté de l'ensemble des entités du ministère de s'inscrire dans une démarche dynamique et totalement responsable.

Ce colloque doit nous permettre de prendre conscience que l'achat responsable ne représente pas une nouvelle contrainte technocratique mais une nouvelle façon d'acheter. La fonction achat ne doit pas seulement répondre aux besoins d'approvisionnement des organisations. Elle doit aussi être un lieu naturel d'application des politiques sociales et environnementales. Acheter des produits et des services respectueux de l'environnement, favoriser l'insertion des personnes en situation de handicap ou éloignées de l'emploi, sensibiliser à des pratiques et comportements éco-responsables doivent devenir des attitudes normales et non des faits exceptionnels. A l'occasion de la transposition des directives européennes sur les transferts infra-communautaires et les marchés de défense et de sécurité, nous sommes parvenus, il y a quelques mois, avec l'aide du Sénat, à introduire des dispositions juridiques de nature à faciliter cette démarche d'achat responsable. L'ensemble des dispositions de la stratégie de développement durable du ministère s'inscrit dans cette même démarche et se traduit par des résultats très concrets, dont quelques exemples vous seront présentés aujourd'hui.

Ces exemples ne doivent pas rester des exceptions. Pour cela, comme l'ont rappelé un rapport de l'Inspection générale des finances en juillet 2011 et un rapport du Contrôle général des armées en août 2011, il apparaît essentiel de convaincre les décideurs, en les formant à ce nécessaire changement de vision et de pratique, d'autant que nos

concitoyens et les agents de l'Etat ont de fortes attentes en ce domaine. J'espère que nous contribuerons aujourd'hui à cette évolution par les présentations qui vous seront faites.

Je viens de signer avec le Secrétaire général de la Préfecture de Paris une convention formalisant nos engagements relatifs à l'insertion de clauses sociales dans les marchés. D'autres conventions seront signées en fin de journée avec EDF, Total et le groupement de PME Sollis / Energie Perspectives dans le but de mettre en œuvre le dispositif de maîtrise de demande d'énergie et de développement des énergies renouvelables par le biais des certificats d'éco-énergie sur les sites de métropole et d'outre-mer du ministère. Ces conventions vont mobiliser plusieurs services du ministère : le service de santé des armées, le service du commissariat des armées, la direction interarmées des réseaux d'infrastructure et systèmes d'information de la défense, le service d'infrastructure de la défense, la direction de la mémoire du patrimoine et des archives. Nous avons également prévu des engagements portant sur le patrimoine des établissements publics du ministère et les hôpitaux militaires.

Ces conventions démontrent que le ministère de la défense et des anciens combattants est déterminé à donner à notre démarche plus de force et de concrétisation. Pour cela, nous devons nous mobiliser et rester à l'écoute de l'ensemble de nos partenaires, des autres administrations et des entreprises. Ce colloque, j'en suis sûr, nous y aidera. Je vous remercie donc d'y participer et vous souhaite de bons travaux.



Présentation du baromètre 2012 des achats responsables

I. La méthodologie du baromètre des achats responsables

Emmanuel KAHN, Directeur de clientèle, Opinion Way

Il s'agit d'une étude quantitative réalisée cette année auprès d'un échantillon de 327 responsables achats, dont 137 responsables achats en organisations publiques, 183 en entreprises privées et 7 dans des associations ou syndicats. Cette enquête est réalisée par Internet auprès de décideurs achats figurant parmi les contacts de l'ObsAR et de différents réseaux d'acheteurs. Fondée sur un questionnaire de 12 minutes mis en place par l'ObsAR, cette enquête a été effectuée entre novembre et décembre 2011.

Les résultats sont présentés de manière globale, en établissant une moyenne arithmétique entre le public et le privé. Toutefois, les analyses ont différencié le secteur public et le secteur privé. Pour le secteur privé, nous avons effectué un redressement sur les secteurs d'activité afin de tenir compte du poids respectif de chacun d'eux. Le fait d'avoir sollicité des contacts de l'ObsAR peut engendrer une sensibilité plus forte dans les résultats. Par ailleurs, la moyenne arithmétique entre public et privée est basée sur le nombre de répondants de l'un et l'autre des secteurs. Nous avons cherché une amélioration continue du dispositif en augmentant le nombre de répondants et en rendant les résultats de plus en plus précis.



710 personnes se sont connectées, 420 ont répondu au questionnaire dans son intégralité. Les résultats sont basés sur 327 répondants, secteurs public et privé confondus, soit 127 de plus que dans l'édition précédente. 57 % des répondants sont issus du secteur privé, dont 27 % dans les services, 17 % dans l'industrie et 13 % dans le commerce. 42 % proviennent du secteur public. Les associations et syndicats représentent 1 % des répondants. Au sein des entreprises privées, les entreprises de plus de 1 000 salariés sont plus fortement représentées. Toutefois les plus petites entreprises sont également bien représentées avec 22 % de répondants issus d'entreprises de moins de 50 salariés, 10 % venant d'entreprises comptant de 50 à 249 salariés et 18 % d'entreprises de 250 à 1 000 salariés. Pour les organisations publiques, nombre de répondants sont issus des ministères et services de l'Etat. Nous avons toutefois recensé des répondants associés à d'autres structures publiques comme les collectivités territoriales ou la fonction publique hospitalière. Quant au profil des répondants, les deux tiers sont des hommes, avec une moyenne d'âge de 45 ans.

II. Eléments de contexte et politique d'achat

Jacques SCHRAMM, Président de l'ObsAR



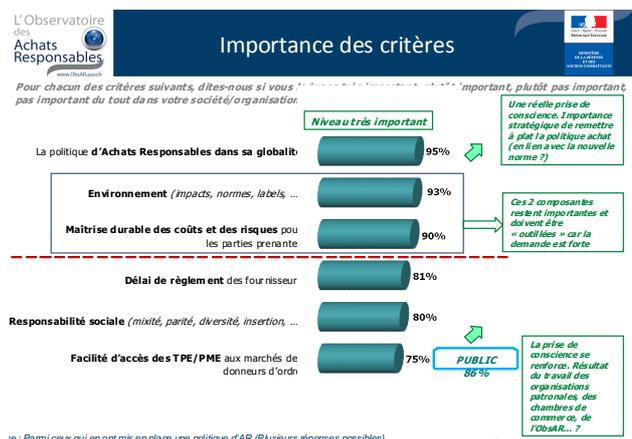
Trois grandes priorités se détachent nettement dans la politique des achats, au premier rang desquelles figure la réduction des coûts. Toutefois, les achats responsables constituent la deuxième préoccupation des directeurs achats, avec la qualité et la conformité. Les secteurs public et privé marquent une différence nette, le public plaçant les achats responsables à un niveau élevé (77 % contre 45 % dans le privé). L'écart se creuse entre les secteurs par rapport au baromètre de l'an dernier. Le public progresse dans la priorité donnée aux achats responsables tandis que le privé tend à accorder moins d'importance à ce critère.

91 % et 82 % des répondants dans le public et le privé ont mis en place une démarche d'achats responsables. Cette tendance progresse par rapport à l'an dernier en particulier dans le secteur privé où 16 % des répondants ont mis en place leur projet d'achats responsables depuis l'an dernier. Malgré la crise et la priorité donnée à la réduction des coûts, ce niveau démontre que les achats responsables demeurent, même dans le secteur privé, une préoccupation des acheteurs. Des marges de progrès demeurent cependant, en particulier dans le secteur privé. Le monde du service est déjà très avancé dans la démarche, de même que les grandes entreprises qui atteignent le niveau du secteur public. Les

petites entreprises et le monde de l'industrie doivent encore accomplir des progrès. L'ObsAR mène d'ailleurs une démarche en lien avec la médiation d'entreprises depuis quelques années pour faire progresser les achats responsables dans l'industrie.

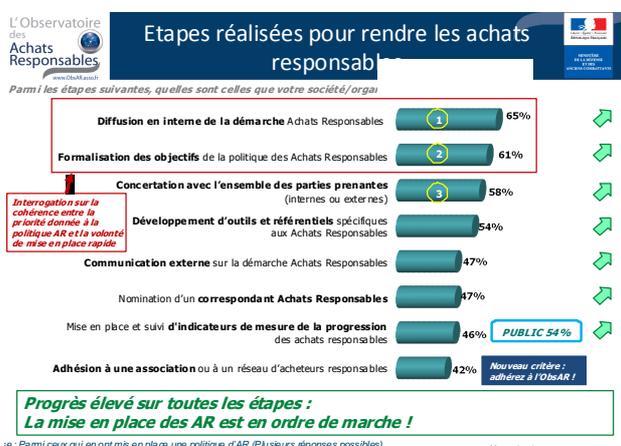
A 81 %, les répondants estiment leur niveau de connaissance sur les achats responsables bon ou très bon. Ce chiffre progresse sans doute du fait d'une plus grande formation des acteurs. Dans un contexte de crise, force est de constater que les acteurs donnent une priorité de plus en plus prégnante aux achats responsables. Les achats responsables sont ainsi devenus une vraie tendance de fond que la crise n'a pas remise en cause.

Le respect des réglementations et des normes et l'image de l'entreprise ou de l'organisme public continuent d'être, comme l'an dernier, les deux motivations principales poussant les acteurs à s'engager dans les achats responsables. La réduction des coûts et la préservation de la planète sont plus pondérées dans le monde public alors que la demande des clients et le contrôle des fournisseurs pèsent plus fortement dans le monde privé. Les réglementations et normes demeurent le premier moteur de l'évolution et continueront sans doute de l'être puisque va être publiée, au deuxième trimestre 2012, une nouvelle norme Achats responsables. Cette nouvelle norme devrait permettre de faire progresser les 48 % constatés dans le secteur privé. La qualité totale et la réduction des coûts constituent une motivation importante. Ces démarches, techniques et relativement complexes, exigent un outillage particulier et une professionnalisation du monde des achats. L'an dernier, nous avons déjà noté un niveau relativement bas accordé à la préservation de la planète dans l'engagement d'une démarche d'achats responsables. Or cette tendance se confirme et la préoccupation environnementale globale continue de se réduire dans la motivation des achats responsables.



Les différentes composantes des achats responsables recueillent toutes des valeurs relativement élevées, entre 75 et 95 %, illustrant la conscience des acteurs de la nécessité d'adopter une approche multicritères. Cette tendance est confirmée par la première place octroyée à la politique d'achats responsables dans son ensemble. Les acteurs éprouvent le besoin de comprendre ce référentiel d'achats responsables et d'actualiser leur politique eu égard à ce référentiel. La nouvelle norme devrait d'ailleurs les y aider. L'environnement concret et la maîtrise durable des coûts et des risques enregistrent des niveaux tout aussi élevés. Sur des sujets aussi techniques se fait jour un besoin de méthodologie et d'échange de bonnes pratiques. Faciliter l'accès au marché des PME et TPE, qui constituait le dernier critère l'an dernier, a beaucoup progressé, démontrant la prise de conscience résultant sans doute des travaux des organisations patronales, des chambres de commerce et de l'ObsAR.

Différentes étapes sont réalisées pour mettre en œuvre les achats responsables : l'affichage d'une politique, l'établissement d'un référentiel et son déploiement dans l'organisation, la mise en place d'indicateurs et le lancement de plans d'actions pour corriger d'éventuels dérapages. A cela s'ajoute une dimension de transparence et de communication externe vis-à-vis des fournisseurs. Toutes ces étapes de mise en place progressent par rapport à l'an dernier. Nous avons ajouté un nouveau critère portant sur l'adhésion à une association d'échanges de bonnes pratiques. 42 % des répondants déclarent s'appuyer sur un tel lieu d'échanges.



Nous avons noté que 56 % déclarent des résultats conformes ou supérieurs à leurs prévisions. Ce résultat se révèle tout à fait positif et marque une progression par rapport à l'an dernier tant au niveau de l'atteinte des résultats que de la rigueur du système de management que cette démarche sous-tend.

Résultats des groupes de travail

I. Les priorités Achats Responsables

1. Résultats du groupe de travail de l'ObsAR « Indicateurs et reporting »

Emmanuelle RIGAUDIAS, *Chargée du développement durable et RSE, Mazars*

Nous avons d'abord cherché à déterminer les objectifs d'un reporting et d'indicateurs sur les achats responsables. Les indicateurs portant sur une politique d'achats responsables poursuivent un objectif classique de mesure de la performance. Nous avons toutefois relevé des attentes particulières vis-à-vis des fournisseurs (les indicateurs pouvant constituer un moyen d'incitation et de sensibilisation des fournisseurs à la démarche RSE par les donneurs d'ordre, de plus en plus attendus sur ce point). Autre postulat de départ : le reporting peut être utilisé à la fois en interne et en externe selon deux modes complémentaires, classiquement *a posteriori* pour appréhender l'atteinte des résultats et à des fins d'anticipation et de pilotage de la démarche entreprise, en cours d'exercice.



Nous avons constaté que la majorité des indicateurs existants se focalisent sur les fournisseurs. Pour nos travaux, nous avons pris la vision la plus large possible des achats responsables, en incluant les actes d'achat, l'organisation responsable, le produit acheté et la relation avec les fournisseurs et en nous intéressant à l'acheteur lui-même et aux impacts de l'attention portée au caractère responsable des achats sur le métier d'acheteur. Sur ces éléments, nous avons appliqué une démarche classique *top-down* en nous fondant sur les référentiels en cours (ISO 26 000) pour identifier des thèmes généraux de réflexion et les décliner en indicateurs.

Ces indicateurs poursuivent différents objectifs :

- être mesurables et quantifiables ;
- permettre de mesurer les progrès réalisés d'un exercice à l'autre ;
- pouvoir être partagés entre différents secteurs d'activité ou entreprises ;
- se focaliser sur le produit, le fournisseur ou les caractéristiques de l'acte d'achat ;
- présenter une destination interne ou externe.

Nous avons obtenu une liste très longue d'indicateurs. Nous avons donc choisi de nous focaliser sur un socle restreint d'indicateurs applicables au plus grand nombre en procédant par vote au sein du groupe de travail. Nous conseillons par ailleurs de restreindre certains indicateurs sur des périmètres limités au départ afin de pouvoir lancer la dynamique.

Quinze indicateurs ont ainsi été définis et ventilés suivant les cinq objectifs poursuivis, qui portent sur la mesure du déploiement en interne et en externe et la performance des fournisseurs, de l'organisation et des produits ou services achetés.

Pour chacun de ses indicateurs a été établi un format de fiches indicateur. Ces fiches rappellent la définition, l'objectif, le périmètre, le destinataire et la périodicité de chaque indicateur. Nous souhaitons produire ces fiches dans le cadre d'un référentiel accessible à tous. Nous réfléchissons également à l'établissement d'un outil de diagnostic *flash* pour faciliter la mise en œuvre d'une démarche de reporting.

| Liste des indicateurs sur laquelle le groupe a travaillé | | |
|--|---|---|
| Mesure du déploiement en interne | Mesure du déploiement en externe | |
| Pourcentage d'acheteurs objectivés sur leur démarche achats responsables | Pourcentage de nouveau fournisseurs ayant signé une charte achats responsables | |
| Nombre d'acheteurs formés ou sensibilisés aux achats responsables | Pourcentage des cahiers des charges intégrant des spécifications RSE et/ou des critères de sélection RSE | |
| Performance des fournisseurs en matière de RSE | Performance de l'entreprise en matière de pratiques achats | Mesure de l'impact des produits et prestations achetés |
| Pourcentage de fournisseurs certifiés ou labellisés | Gains réalisés par le déploiement de l'analyse en coût global ou par le choix de solutions plus responsables, sur l'ensemble de leur cycle de vie | Pourcentage de produits ou services achetés labellisés |
| Nombre de plans de progrès RSE contractualisés avec les fournisseurs | Pourcentage d'actes d'achat dont le délai de paiement est inférieur à la norme | Part des produits ou services achetés considérés comme d'utilité sociale ou sociétale |
| | Pourcentage de consultations (opérations d'achats) ayant donné lieu à une analyse tenant compte du cycle de vie du produit ou service (coût global) | Part des produits ou services achetés apportant une plus-value environnementale |
| | | Montant des achats au secteur de l'insertion par l'activité économique |
| | | Montant des achats au secteur adapté et protégé |
| | | Pourcentage de fournisseurs PME |

2. Témoignages et retours d'expérience

Laurent ADVIS-GAETE, *Ingénieur en éco-conception, DGA, MinDAC*



L'éco-conception vient prendre en compte les impacts environnementaux d'un système quel qu'il soit, au plus tôt, pour l'ensemble des étapes du cycle de vie. Deux grands principes fondamentaux définissent l'éco-conception :

- le multi-étapes vise à prendre en compte toutes les phases du cycle de vie du produit étudié ;
- le multi-critères va s'intéresser aux différents aspects environnementaux impactés par le produit en question (pollution de l'air, épuisement des ressources, consommation d'énergie...). Environ 120 opérations d'armement et 200 contrats doivent être pris en compte chaque année par la DGA, et donc théoriquement par le Segment d'Ingénierie Maîtrise des risques Environnementaux dans les Opérations d'Armement (SI MEOA).

S'agissant du *reporting*, deux outils nous permettent de rendre compte de nos activités :

- les faits saillants hebdomadaires remontent l'ensemble de la hiérarchie et sont visibles des ingénieurs de projet. Ils permettent un renforcement des échanges au sein des équipes techniques et des différentes fonctions. Ils témoignent aussi des apports de notre segment d'ingénierie ;
- un tableau de bord « suivi des experts » permet de suivre concrètement et de manière relativement fine les différents apports du SI MEOA sur chaque opération d'armement, ce qui permet d'ajuster les ressources aux besoins des opérations d'armement et d'anticiper le développement à venir de l'activité. On est ici entre le *reporting* et l'indicateur de progrès.

En ce qui concerne la notion d'*indicateur*, un indicateur d'éco-conception des opérations d'armement suivant six niveaux de classification a été défini, et est utilisé depuis 2008. Le classement est réalisé à partir d'un questionnaire et d'un échange avec les managers des différentes équipes. Jusqu'au niveau 2, l'opération n'est pas considérée comme éco-conçue. Le niveau 3a démontre une prise en compte des impacts environnementaux par une étude (pouvant suivre une recommandation type ISO). L'accès au niveau 3b s'obtient par le traitement d'un impact en profondeur (typiquement Fin de Vie, démantèlement, déchets en utilisation...). Le niveau 4 sera octroyé à une opération intégrant dès l'amont une démarche d'éco-conception (optimisation de la consommation énergétique, conception adaptée pour faciliter le recyclage...). Ce classement vise à intégrer l'environnement dans le compromis d'acquisition par une démarche qualité. L'indicateur constitue un objectif à part entière au sein des unités de management, qu'il convient d'atteindre et d'améliorer chaque année. Nous intégrons cet indicateur au rapport de développement durable du MINDAC publié annuellement. Le ministère de la défense fut le premier ministère à publier un rapport de développement durable en 2008 et nous avons, depuis, enregistré une forte progression des opérations éco-conçues.

| L'Observatoire des Achats Responsables | | 6 niveaux d'éco-conception | |
|--|--|--|--|
| X | l'OA* n'est pas concernée | Pas d'exemple actuel | |
| 0 | Environnement pas traité dans docs programme | Cas anciens éventuels (envt prévu dans docs actuels) | |
| 1 | Conformité réglementaire prévue dans docs programme | | |
| 2 | N1 + anticipation réglementation | Clauses types et issues de la veille réglementaire | |
| 3a | N2 + Analyse des impacts environnementaux à stade t | Exigences limitées à celles possibles à ce stade | |
| 3b | N2 + un aspect environnemental (au moins) traité en profondeur | Ex: démantèlement, déchets en utilisation... | |
| 4 | N2 + démarche intégrée d'éco-conception | Dès l'amont, comme autres exigences techniques | |

(*OA = opération d'armement ou programme à un stade géré par la DGA) 

Les frégates multi-missions (FREMM, stade réalisation) sont par exemple considérées comme éco-conçues de niveau 3a. Les impacts environnementaux durant la phase d'utilisation sont maîtrisés. Les eaux de cale et les eaux usées sont traitées avant le rejet en mer, ce qui permet une réduction de la pollution en mer. Les déchets solides sont stockés plus efficacement grâce à des broyeurs-compacteurs intégrés au sein du bâtiment lui-même. La fin de vie du bâtiment est préparée. La notion d'Inventaire de Substances Dangereuses (ISD, anciennement « passeport vert », spécifique au milieu maritime, offre une cartographie des substances dangereuses au sein du bâtiment et permet d'anticiper les problématiques liées à la fin de vie, telles le recyclage ou la limitation des risques pour l'environnement et/ou le personnel attaché au démantèlement.

Autre exemple d'opération, le véhicule blindé. Aujourd'hui au stade d'élaboration, il propose des exigences environnementales permettant la prise en compte de nombreux éléments. La fin de vie est prise en compte dès le stade de la conception. Les émissions polluantes sont gérées suivant les normes « euro » issues du secteur automobile. La volonté de maîtriser les obsolescences d'un programme s'étoffe d'un chapitre environnement, avec notamment une analyse de risques en rapport avec l'évolution du règlement REACH qui a été proposée. De fait, cette opération d'armement est considérée comme éco-conçue de niveau 4.

La Direction Générale de l'Armement (DGA) vient en soutien de toutes les unités de management afin de dynamiser la prise en compte environnementale dans les programmes d'acquisition. Nos équipes ont développé un site interactif, « Ensemble des démarches environnementales » ou EDEN, accessible via l'Intradéf afin de rendre compte des actions menées et apporter une information concrète sur les évolutions réglementaires et l'ensemble des enjeux environnementaux pouvant se présenter sur tout type d'Opération d'Armement.

Karine ONDET, Responsable animation et pilotage de la fonction achats, Direction des Achats Centrale, Groupe La Poste

Les achats de La Poste représentent 5 milliards d'euros par an réalisés par 600 acheteurs en lien avec 24 000 fournisseurs. Ces achats concernent notamment les bâtiments (15 %), le transport (23 %) et l'informatique et les télécommunications (15 %), des domaines présentant de forts enjeux de développement durable.

La politique d'achats responsables a été poussée par la stratégie de La Poste dès 2003. Une direction du développement durable a été créée pour impulser cette démarche au sein de toutes les fonctions de l'Entreprise, en particulier les achats. Depuis 2008, les achats responsables sont devenus une finalité du Groupe, la RSE venant prendre une place de plus en plus prégnante.

Quatre engagements ont été pris dès 2008 :

- lutter contre le changement climatique ;
- développer des produits et usages responsables, notamment sur la consommation de papier ;
- mener une politique sociale visant à valoriser le capital humain et sa diversité ;
 - s'impliquer largement dans la vie économique et associative locale.



Depuis 2011, le développement responsable est devenu un fil directeur du plan stratégique de La Poste, avec deux nouvelles règles de vie auxquelles toutes les activités du Groupe doivent désormais répondre : conduire notre plan stratégique dans le cadre de notre modèle social et faire du développement durable le fil conducteur de notre Entreprise.

La démarche achats responsables a démarré par des initiatives prises sur certaines familles d'achats. Ces bonnes pratiques sont devenues des exemples, les acheteurs en devenant les ambassadeurs. Par exemple, un objectif d'une consommation de papier à 100 % éco-responsable à fin 2012 a été pris. Les achats doivent être responsables mais également efficaces, c'est-à-dire ne pas devenir plus onéreux.

De fait, le coût global de ces achats responsables tend à se réduire. Il en est ainsi du mobilier de bureau ou des cartes de visite. Les vêtements professionnels, fabriqués par Armorlux en coton équitable, constituent l'exemple emblématique des achats équitables. Nous représentons 80 % des volumes achetés sur le marché de l'habillement labellisé Fairtrade/Max Havelaard en France. Nous développons aussi les achats solidaires. Ainsi, en 2011, nous avons réservé l'ensemble du recyclage des DEEE de La Poste Ile de France au secteur



protégé et adapté. Globalement, nous avons acheté 8 millions d'euros auprès du secteur adapté et protégé et 2 millions d'euros auprès du secteur de l'insertion par l'activité économique.

Pour généraliser ces premières réussites, nous avons mis en place des outils au profit de nos acheteurs, avec une formation aux achats responsables qui leur permet de devenir autonomes en la matière. Un ensemble de guides est accessible à tous les acteurs de la filière. Pour une approche produit plus poussée, nous avons conçu une plateforme internet où les acheteurs peuvent trouver des fiches par famille d'achats (enjeux, réglementation, exemples de critères de sélection, bonnes pratiques...) et échanger avec leurs pairs. Depuis 2008, nous joignons une charte des achats responsables à tout nouveau contrat fournisseur afin d'inciter nos partenaires à nous suivre dans notre démarche. Depuis cette date, 8 500 fournisseurs ont adhéré à cette charte. Nous avons publié un guide des achats au secteur adapté et protégé et avons lancé avec d'autres acteurs le site PAS@PAS, qui recense les organismes relevant des secteurs adapté, protégé et de l'insertion par l'activité économique.

Mise en place d'indicateurs achats responsables

Passer à une logique de résultats

Quantifier les gains liés aux achats responsables

Mesurer objectivement le niveau de responsabilité d'un achat

Intérêt ?

- Valoriser les bonnes pratiques
- Disposer d'arguments pertinents pour vendre la démarche à ses clients internes
- Mesurer la progression du développement de la démarche à toutes les familles d'achats
- Objectiver les acheteurs et les clients internes
- Quand les résultats sont effectifs : communiquer (rapport DD) et en faire des facteurs clés de succès pour les ventes.

PAGE 49

LE GROUPE LA POSTE

Nous avons enfin mis en place depuis deux ans un référentiel d'auto-évaluation des achats responsables où chaque acheteur peut déterminer si son achat est éco-responsable. La mise en place rapide d'indicateurs visait à valoriser et généraliser les bonnes pratiques. En passant d'une logique de moyens à une logique de résultats quantifiés, nous avons pu mesurer la progression de la démarche et promouvoir celle-ci au sein de nos unités. Les résultats effectifs peuvent également être communiqués à l'extérieur et constituent un facteur clé de succès pour nos ventes.

Ce référentiel d'auto-évaluation des achats responsables porte sur trois domaines : le besoin du prescripteur, l'engagement du fournisseur et la performance RSE du produit lui-même, trois domaines dans lesquels se déclinent au total 23 questions.

Ce référentiel constitue à la fois un guide pour l'acheteur et un outil de valorisation de la démarche notamment en interne. Ce questionnaire d'auto-évaluation permet de déterminer le niveau de responsabilité de la démarche d'achat. Au-delà de 70 %, l'achat est considéré comme responsable.

Entre 40 % et 70 %, il s'agit d'une démarche responsable, des pistes de progrès sont aisément accessibles. En deçà de 40 %, il s'agit d'un achat classique. En 2011, 103 achats ont été évalués, soit 8 % des achats du Groupe. 15 % d'entre eux ont été évalués au-dessus de 70 % et 36 % dépassaient le niveau de 40 %.

Dans la mise en place d'indicateurs, il convient de rester humble, en déployant seulement quatre ou cinq indicateurs au départ pour motiver la démarche d'achats responsables et en démarrant par un suivi en pourcentage d'évolution ou en ciblant, dans un premier temps, certaines catégories d'achats. La démarche Achats Responsables est une démarche de progrès.

Evaluer les Achats Responsables

Evaluer le niveau de responsabilité de la démarche d'achat

- Un questionnaire d'autoévaluation de 23 questions.
- Avec un résultat de plus de 70 %, l'achat est considéré comme durable.
- Ce référentiel permet depuis 2010 d'évaluer la progression de la démarche responsable de La Poste.

70% Achat Responsable

40% Démarche Responsable

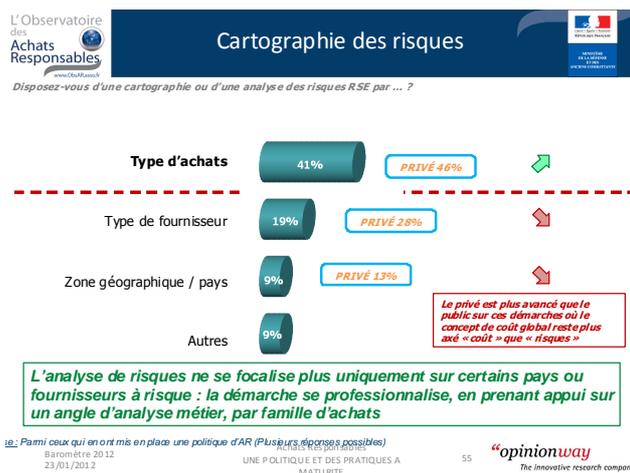
Marge globale de Progrès

II. La gouvernance et le coût global

1. Les résultats du baromètre sur la maîtrise durable des coûts et des risques

Jacques SCHRAMM

Dans la réalisation d'une cartographie des risques, notre baromètre montre qu'est privilégiée une analyse par type ou famille d'achats plus que par type de fournisseurs ou par zone géographique. Cette tendance tend à s'accroître, apportant un angle de vue plus tourné vers le métier, signe d'une professionnalisation de la démarche. Les acteurs s'orientent aujourd'hui à 74 % dans une démarche de coût global mais cette notion s'avère relativement complexe et une méthodologie doit être développée. 56 % des répondants ne procèdent pas, en revanche, à une analyse des coûts de la fin de vie de manière systématique, niveau en progression par rapport à l'an dernier, signe sans doute que les préoccupations économiques de court terme focalisent davantage l'attention en période de crise. Cette carence peut également démontrer un besoin de méthodologie et de formation.



2. Témoignages et retours d'expérience

Commissaire Général de Brigade Claude CUQ, Directeur du Centre d'Expertise du Soutien du Combattant et des Forces (CESCOF), MinDAC



Notre centre réalise, au profit des trois armées, des missions d'achats, de finances et de logistique. 97 % de nos achats répondent aux exigences de l'Etat exemplaire relatives au développement durable. Le CESCOF opère dans trois domaines d'achats principaux : l'habillement, les matériels collectifs de soutien du combattant et les vivres opérationnels. Il achète pour 200 millions d'euros par an, s'appuyant sur un réseau de 200 fournisseurs dont 70 % de PME.

La démarche de développement durable du CESCOF s'appuie sur la directive du Premier ministre du 3 décembre 2008, en particulier la fiche n°6 qui exige que 50 % du montant des marchés de l'habillement doivent satisfaire à au moins deux exigences parmi les exigences sociales, environnementales, économiques et de traçabilité.

Le critère de développement durable compte pour 10 % dans la note finale des marchés de l'habillement. Il exige l'adéquation du programme fonctionnel de développement durable à l'objet du marché, la pertinence des normes proposées et la qualité des modalités de mise en œuvre de la démarche de développement durable, en particulier l'existence d'un plan de progrès démontrant



Critère DD (10%) trois sous-critères

- 1: Adéquation normes /spécificités du programme fonctionnel.**
- code de conduite, MTD, respect conventions OIT.
- 2: Pertinence des normes proposées / pour tous les domaines :**
- ISO 14000, ISO 26000, ISO 9000, référentiel SA 8000.
- 3: Qualité des modalités pour la mise en œuvre de la démarche de développement durable / plan de progrès:**
- émission de substances polluantes, limitation des gaz à effet de serre, réduction des déchets, respect réglementation REACH.
- stratégie nationale de DD,

Exigences DD, combien ça coûte ?

| | PAS BIO HT | BIO HT | Variations |
|--|------------|--------|------------|
| Tricot bleu MARINE | 4,45 € | 5,15€ | + 15,73% |
| Chemisette personnel féminin vert amande TERRE | 8,94 € | 7,23 € | - 19,70% |

Le critère DD sur ces deux exemples : neutralité

Sur les prix ?

Au départ baisse des coûts puis pénurie de coton bio entraînant des hausses de prix.

Incidence sur les coûts
Nécessité d'une approche globale du concept DD

que le candidat ne se borne pas à réaliser un état initial au début du marché mais recherche une amélioration continue.

Trois effets incluent aujourd'hui des problématiques de développement durable : le tricot bleu de service, un sous-vêtement et un chemisier. Tous contiennent du coton issu de l'agriculture biologique. Les sous-emballages plastiques ont également été supprimés et les candidats aux marchés du CESCOF sont contraints de fournir un dossier de développement durable. En termes de coût, le renouvellement du marché sur la chemisette a engendré une réduction des coûts de 20 % dans un premier temps, puis une hausse des coûts du fait des aléas climatiques et de la pénurie de coton biologique. Toute démarche de développement durable doit tenir compte de la globalité des paramètres et de l'environnement économique. Il convient de rester pragmatique.

Des pistes pour l'avenir ont été dégagées visant à :

- réintroduire un critère de développement durable facilement comparable pour la sélection des offres des marchés ;
- renforcer les contrôles en cours de marché au niveau social et environnemental afin de s'assurer du respect des conventions de l'organisation mondiale du travail notamment par la réalisation de contrôles inopinés ;
- communiquer vers les utilisateurs sur la qualité développement durable des produits et effets livrés afin qu'eux-mêmes deviennent des prescripteurs exigeants.

3. Résultats du groupe de travail de l'ObsAR « Coût global et création de valeur »

Jacques SCHRAMM

La définition de la notion de coût global nécessite une analyse financière très sérieuse visant à mesurer les économies qui peuvent être réalisées et les retours sur investissement. Placer les achats dans une démarche de responsabilité peut générer à court terme des économies comme des surcoûts. S'orienter vers le coût global conduit à ajouter quatre impacts économiques plus orientés sur le moyen terme, en lien avec la RSE. J'ai invité trois des membres du groupe de travail à présenter d'abord leur politique achat.

Nathalie DORKEL, Conseiller achats responsables, Direction des achats, GDF SUEZ



La RSE constitue un des piliers stratégiques de GDF SUEZ qui réalise 30 milliards d'euros d'achats (hors achats d'énergie), dont 83 % en Europe. Ce sont 1 600 acheteurs de par le monde qui travaillent sur 16 segments d'achats avec environ 160 000 fournisseurs. La démarche achats responsables existait dès avant la fusion tant chez Gaz de France que chez Suez. Plus axée sur les aspects environnementaux et éthiques au départ elle s'oriente aujourd'hui vers les aspects plus sociaux. Cette démarche est fondée sur des grands principes issus du Pacte mondial auxquels nous demandons à nos principaux fournisseurs d'adhérer. Nous avons également défini des règles éthiques dans le cadre d'un guide éthique des relations avec les fournisseurs. Enfin, nous avons pris des engagements fin 2010 en signant la charte de la médiation de la sous-traitance pour traiter des relations avec les PME. Cette démarche achats responsables est animée par un groupe de travail avec des responsables achats et développement durable placés dans les branches et entités. Elle est par ailleurs suivie par un plan d'action.

Lucie SEYNAVE, Chef de projet achats durables, Direction des achats groupe, Veolia Environnement



Lorsque le Président Directeur général Antoine Frérot a pris ses fonctions voilà deux ans, il a affiché l'ambition de faire de Veolia Environnement une référence en matière de développement durable, notamment à travers l'innovation au service de l'environnement. La dépense représente environ 50 % du chiffre d'affaires de 35 milliards d'euros réalisé par Veolia Environnement, en particulier sur la dépense énergétique et la sous-traitance. Dans une période économique complexe, la fonction achats doit constituer un acteur majeur dans le renforcement de cette ambition. Les achats doivent contribuer à la performance opérationnelle du Groupe, en lui permettant de développer des avantages concurrentiels et devenir sources de création de valeur et d'innovation au service de nos clients directs et indirects.

Une politique d'achats responsables a été développée pour ce faire, qui s'articule autour de trois axes :

- l'engagement des acheteurs à travers des actions de formation et de sensibilisation ;
- des actions responsables notamment *via* la sélection de produits et de services plus respectueux de l'environnement et des droits humains et la promotion de comportements plus responsables en interne ;
- le suivi de l'engagement et de la performance de nos fournisseurs sur la responsabilité sociétale.

Cette démarche est mesurée par des indicateurs achats durables mis en place en 2009 qui font l'objet d'une vérification externe par nos commissaires aux comptes, les résultats étant publiés dans l'annexe du rapport annuel du Groupe.

Cyril SCIORTINO, Directeur des achats, La Banque Postale

La Banque Postale place l'intérêt du client au premier rang de ses objectifs. L'innovation et la confiance sont les valeurs clés de notre Groupe. Les achats représentent 900 millions d'euros par an, effectués par 100 acheteurs, sur 7 catégories d'achats, auprès de 4 000 fournisseurs.

Notre politique d'achats responsables a été initiée en 2009. Elle s'appuie sur cinq axes :

- la sensibilisation des acheteurs et la nomination d'un référent en la matière ;
- la sensibilisation des fournisseurs et un partage de leurs pratiques ;
- la mise en œuvre de critères RSE dans nos consultations ;
- le développement des achats dans les secteurs protégé et adapté avec des objectifs annuels, à hauteur, l'an dernier, de 8 % de croissance de ces achats ;
- l'accès des PME aux marchés de la Banque postale.



Cette démarche est menée par famille d'achats. Des points réguliers sont effectués au Comité de développement durable présidé par l'un des membres du Directoire, signe de sa prise en compte au plus haut niveau de la Banque. Cette démarche se veut compétitive et pérenne, l'un n'allant pas sans l'autre.

a. Les impacts sur l'ensemble du cycle de vie du produit/service acheté

Nathalie DORKEL

La Direction des achats travaille de pair avec Sita pour développer des solutions innovantes de valorisation de nos déchets, en particulier dans le traitement des déchets DEEE et des vêtements. Sita a signé avec Cepovett, un grand groupe de vêtements industriels, un partenariat qui permet de collecter et recycler les vêtements en fin de vie. Cette opération présente un coût nul et un bilan carbone nul. Ces vêtements recyclés servent à l'isolation thermique et phonique des véhicules et bâtiments. Cette solution offre une traçabilité de nos vêtements et permet de limiter les risques en termes d'image.

Lucie SEYNAVE

Les pompes qui servent à la circulation de l'eau dans nos usines de traitement et nos réseaux de distribution constituent un équipement stratégique du fait de leur caractère énergivore. Notre exemple se place dans le cadre d'un appel d'offres sur plusieurs usines en Chine, où Veolia Water Asie-Pacifique devait équiper une usine en joint-venture avec un partenaire chinois au « meilleur prix ». Le coût global nous a permis de faire sauter les freins à l'achat d'un produit plus cher mais plus vertueux en terme de développement durable. En analysant le cycle de vie de la pompe, nous pouvions mesurer les impacts de cette pompe tout au long de son cycle de vie et dans sa fin de vie, en y associant les coûts. Le coût d'acquisition représentait 5 % du coût global de la pompe sur l'ensemble de sa durée de vie, tandis que la consommation énergétique en représentait 80 %, démontrant que rechercher un coût d'acquisition le plus bas possible n'était pas spécifiquement la solution la plus pertinente.

Cyril SCIORTINO

Nous avons développé une démarche d'écoconception avec nos fournisseurs imprimeurs pour nos imprimés commerciaux, des imprimés grand public assujettis à la taxe Ecofolio qui dépend du tonnage de déchets. De fait, les aspects de qualité et de grammage du papier de même que l'encre doivent être pris en compte dès la conception de nos imprimés.

b. Les impacts sur les parties prenantes – la prise en compte de la qualité du produit

Cyril SCIORTINO

Les imprimés commerciaux doivent être sans erreur et remis dans les délais dans notre réseau pour nous permettre de développer notre croissance commerciale et nos produits. Les conséquences d'une erreur peuvent s'avérer importantes. L'affichage d'un mauvais taux sur une brochure par exemple pourrait entraîner des recours de nos clients. Nous pourrions aussi subir des pénalités réglementaires en cas de mauvaise qualité.

Lucie SEYNAVE

Pour mesurer le coût global de la pompe, la Direction des achats a travaillé avec la Direction technique et la Direction financière en vue d'élaborer un modèle de coût total de possession complet et simple d'utilisation, établissant des courbes de tendance dans le temps. Cette vision de long terme permettait aussi d'optimiser et de sécuriser les coûts d'exploitation des usines équipées.

c. Les impacts sur « l'entreprise étendue », la « chaîne de valeur » du donneur d'ordre

Lucie SEYNAVE

Sur la chaîne de valeur, nous avons joué sur la transparence au regard de nos besoins, ce qui permettait au fournisseur d'identifier les avantages concurrentiels qu'il devait développer pour répondre au mieux à nos attentes en termes d'optimisation énergétique.

Cyril SCIORTINO

Nous avons mené une démarche collaborative avec notre imprimeur sur sa démarche environnementale, son bilan carbone, son développement du travail avec le secteur protégé et adapté.

Cette démarche a permis à cette PME de conserver tous ses grands clients et lui a donné un avantage compétitif dans les consultations.

Nathalie DORKEL

Nous avons mis récemment en place une bonne pratique dans le cadre du projet éolien offshore. L'opération Vigie Business en région Normandie, menée en liaison avec les chambres de commerce et d'industrie locales, offre un site qui permet aux PME et PMI locales de prendre connaissance des grands appels d'offres à venir. De fait, les grands donneurs d'ordres ouvrent leurs marchés à ces entreprises pour répondre à leurs engagements en matière de RSE tandis que les PME et PMI peuvent avoir accès plus aisément à des marchés qu'elles ignoraient jusqu'à présent.

d. Les impacts découlant des « externalités RSE »

Jacques SCHRAMM

Ces impacts économiques consistent à agir sur l'insertion vers l'emploi, l'usage de produits biologiques ou équitables ou la réduction des délais de paiement. A long terme, ces actions présentent des effets bénéfiques, notamment sur l'image de l'entreprise ou de l'organisme public concerné.

A l'origine, il convient de commencer par un TCO relativement classique pour tenter de passer à un TCO plus « évolué », en prenant en compte des aspects financiers par l'intégration dans la démarche du monde de la finance pour la faire accepter du point de vue économique.

III. Les relations et l'évaluation des fournisseurs

1. Résultats du baromètre – les critères de référencement responsable

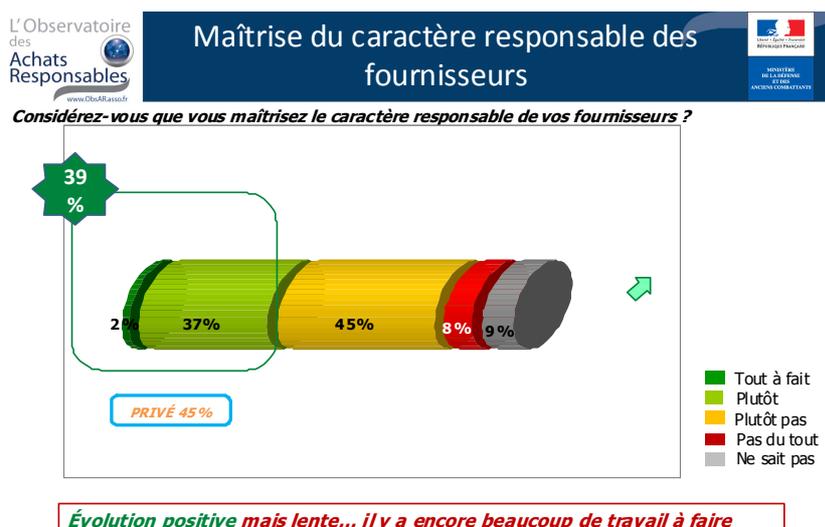
Alain CHATENET, Délégué général de l'ObsAR

Au niveau du référencement comme du suivi des fournisseurs, le critère économique demeure le critère prégnant, avec une avance du secteur privé sur le public. Les critères environnementaux enregistrent une baisse, peut-être du fait de la crise. ISO 26 000 va toutefois offrir plus de place aux parties prenantes et pourrait entraîner un rééquilibrage des trois piliers du développement durable.



L'impact de la responsabilité sociétale sur les procédures d'achat s'élève à 80 %, en particulier dans le secteur privé et cette tendance tend à augmenter. La prise en compte de la taille des fournisseurs est considérée comme un critère important pour 75 % des répondants, avec une forte évolution de l'allotissement des marchés dans le secteur public et l'adaptation des seuils de dépendance. La démarche reste toutefois hésitante. L'équilibrage de la relation dépend encore souvent de questions de coûts. Quant à la politique de paiement, l'amélioration des délais, enregistre toujours des scores très faibles, notamment en direction des TPE et des entreprises à vocation d'insertion ainsi fragilisées. En outre, encore 50 % des entreprises n'agissent pas à ce niveau, signe qu'il reste des progrès encore importants à réaliser en ce domaine.

Dans l'évaluation des fournisseurs, les résultats démontrent que les acheteurs cherchent des référentiels. Les contrôles de conformité enregistrent une baisse, de même que les outils d'audit. Les contrôles s'amenuisent, faute de temps ou de personnel et les critères économiques prennent le pas. De fait, les résultats peuvent nous interroger sur l'existence de bons outils et la définition des bons critères en période de crise. Ils font enfin émerger la problématique d'établir un référentiel commun pour évaluer tous les fournisseurs. Quant au respect des aspects sociaux par les fournisseurs, la démarche demeure déclarative. Tous les répondants font preuve d'une intention en ce domaine, mais ne disposent pas forcément des bons leviers d'action et ne mènent pas toujours le dialogue nécessaire. Il convient de trouver les outils de mesure adéquats et les faire accepter par les donneurs d'ordres comme par les fournisseurs.



© : Parmi ceux qui en ont mis en place une politique d'AR
Baromètre 2012
23/01/2012

Achats Responsables
UNE POLITIQUE ET DES PRATIQUES A
MATURITE

84 **“opinionway”**
The innovative research company

2. Résultats du groupe de travail de l'ObsAR « Donneurs d'ordres et TPE/PME/PMI »

Annie SOREL, ASEA



Notre groupe de travail était composé de donneurs d'ordres publics et privés et des grands réseaux de PME au niveau national et régional. Nous nous sommes fondés sur des référentiels existants, travaillant à faciliter les relations entre donneurs d'ordres et PME et à améliorer les pratiques de chacun.

La France compte 240 grandes entreprises de plus de 5 000 salariés, 4 600 entreprises de taille intermédiaire (ETI) qui comptent entre 250 et 5 000 salariés, 164 000 PME entre 10 et 250 salariés et 2,7 millions de TPE, comptant moins de 10 salariés. PME et TPE regroupent la moitié des effectifs salariés en France. Cette catégorie contribue à 44 % de la valeur ajoutée. La France constitue le pays qui crée le moins d'emplois avec ses PME. La différence avec le meilleur élève européen en ce domaine, l'Allemagne, provient de la taille de nos PME. En leur donnant plus d'ampleur, les PME françaises pourraient innover, créer de la richesse et donc développer l'emploi. Il s'avère par ailleurs difficile de trouver des informations détaillées sur le secteur des PME. Aucune cartographie globale des PME, accessible par région et secteur d'activité, n'existe, alors qu'elle constitue une base fondamentale de travail pour les acheteurs. La création d'un tel outil de pilotage comblerait donc un grand manque pour nos acheteurs.

La croissance de nos PME est bloquée par un « plafond de verre ». Celui-ci crée un fossé important entre les PME et les grandes entreprises. Les grands donneurs d'ordre et les acheteurs ont une aversion aux risques fournisseurs et éprouvent des difficultés à vulgariser les appels d'offres et à référencer les PME. De leur côté, avec une moyenne de 30 salariés par structure, les PME ont du mal à accéder aux offres et manquent de ressources pour répondre aux appels d'offres, appréhender les notions de RSE et d'achats responsables, d'autant que s'ajoute aujourd'hui à ces démarches le coût d'une labellisation. Augmenter le retour sur investissement de ces démarches s'avère donc fondamental pour chacune des parties.



Des avancées peuvent toutefois être notées, comme la charte de la relation interentreprises, aujourd'hui signée par 235 entreprises, ou le pacte PME qui s'en inspire pour décliner 33 résolutions pratiques. Des initiatives régionales sont prises entre le CJD¹ et Nantes Métropole, ou Merezo en Normandie, portail créé pour faciliter l'accès des PME au marché éolien offshore. Le ministère de la défense et des anciens combattants mène aussi des actions avec ses réseaux de référents PME.

Selon les chiffres de l'Observatoire économique de l'achat public en 2009, sur les 87 milliards d'euros de commande publique, l'Etat passe moins de marchés que les collectivités (13 %) mais les montants de ces marchés représentent 56 % du total. 62 % des marchés sont passés avec les PME, essentiellement par les collectivités territoriales, mais ils ne représentent que 28 % du montant des marchés publics passés, ce qui est plus faible que le poids de 44% que représentent les PME dans l'économie française. Des marges de progrès demeurent malgré les politiques volontaristes. Ce sujet devrait bénéficier d'indicateurs de mesure y compris dans le secteur privé.

¹ Centre des Jeunes Dirigeants

Une première enquête régionale menée dans le Nord Pas-de-Calais a fait apparaître que seuls 7 % des entreprises avaient entamé des démarches RSE. Nous avons décidé de mener une enquête nationale sur le niveau de maturité RSE des entreprises, dont les résultats nous permettront de cibler davantage les actions à mener pour lever les freins. En ligne depuis deux semaines sur le site de l'ACFCI et de l'ObsAR, cette enquête a déjà recueilli 266 réponses. Un questionnaire a par ailleurs été mis en place par ASEA permettant aux entreprises d'évaluer leur maturité en matière d'achats responsables, suivant les sept thèmes du baromètre de l'ObsAR et les 7 questions centrales de l'ISO 26000.

Quant à nos prochains travaux, nous projetons notamment de bâtir une cartographie des PME, un guide pratique recensant les avancées en matière d'achats responsables et des outils simples et opérationnels adaptés à la taille des PME pour les aider à mettre en place des actions d'achats responsables.

Ce sont nos objectifs pour construire une relation responsable entre donneurs d'ordre et PME.

3. Témoignages



Michel MEUNIER, *Président, Centre des Jeunes Dirigeants (CJD)*

Nous avons travaillé, dans le cadre de ce groupe de travail, sur un panorama des PME accessible par région, en lien avec l'économiste Gilles Leblanc. Ce panorama permet notamment une actualisation des entreprises. Il a démontré que 82 % des emplois depuis vingt ans sont créés dans les PME et TPE. Si l'achat veut être responsable, il doit prendre en considération l'emploi comme un élément fort au regard du chômage de masse que connaît notre pays.

Nous avons par ailleurs publié un rapport sur les marchés publics, fruit d'un travail de deux années mené avec Nantes Métropole. Force est de constater que le prix demeure encore aujourd'hui le seul décisionnaire en matière de marchés publics. Seul 1 % des marchés publics à l'échelle nationale intègre aujourd'hui la clause d'insertion de personnes éloignées de l'emploi. Comment, dès lors, exiger des PME et TPE de s'engager dans une démarche de développement durable si ces clauses demeurent facultatives ? Nous avons donc demandé une évaluation du droit en la matière.

Nous travaillons enfin à une cartographie par région et par bassin d'emploi pour permettre aux acheteurs publics comme privés de déterminer à quelle PME s'adresser et si ces PME se sont engagées dans des démarches de développement durable.

Guillaume de BODARD, *Président de la Commission Environnement et Développement Durable, CGPME*

En France, les TPE-PME représentent près de 99% des entreprises. Seules 4800 entreprises ont 250 salariés et plus. Les TPE-PME constituent donc un enjeu majeur tant sur le plan de la création de richesse que sur celui de l'emploi. Le Grenelle de l'environnement a constitué le point de départ du développement durable mais le thème n'a pas pris de l'ampleur par la suite. Le patron d'une petite et moyenne entreprise connaît ce sujet mais ne le maîtrise pas totalement. Or celui-ci présente un impact social voire sociétal majeur, qui exige un travail de sensibilisation.

Il convient, pour connaître davantage les PME et TPE, de se rapprocher des branches professionnelles. Toutes sont conscientes de la nécessité de travailler le domaine du développement durable mais peu mènent à ce jour des initiatives fortes en la matière. La Fédération des Entreprises de Propreté (FEP) a déjà conduit une démarche exemplaire, par la mise en place, grâce à un financement européen, d'actions de formation des patrons et salariés de 600 entreprises du secteur. Il faut également se rapprocher des donneurs d'ordres pour mieux accompagner leurs sous-traitants vers une politique d'achats responsables, véritable levier vers la RSE. Nous avons ainsi rencontré le Groupe Bouygues, qui a élaboré un questionnaire d'une page pour que leurs fournisseurs puissent évaluer leur maturité en matière de RSE. Les progrès se font ainsi ensemble.

Une vidéo de la société Aubrilam, qui s'implique dans une politique globale de responsabilité sociétale, est diffusée (cette vidéo est disponible sur www.obsar.asso.fr).

4. Le dispositif du ministère de la défense et des anciens combattants au soutien des PME

Thierry PERRIN, contrôleur général des armées, chef de la mission PME/PMI, MinDAC



Le ministère de la défense et des anciens combattants représente un marché de 17 milliards d'euros se répartissant entre les achats d'armements (10 milliards) et concernant leur maintenance opérationnelle (3 milliards) et les achats hors armement (4 milliards d'euros), au sein desquels les grandes masses sont représentées par le soutien de l'homme (1,5 milliard d'euros), les dépenses relatives à l'infrastructure (1,5 milliards) et le soutien de l'administration en général (1 milliard d'euros)

Par sa masse et sa diversité, la fonction achats du ministère constitue donc un marché intéressant pour les entreprises mais elle se révèle difficile à aborder pour les PME. Il n'est souvent pas facile d'accéder aux besoins et de les comprendre alors que les stratégies d'achats évoluent aujourd'hui vers une plus grande globalisation et des externalisations qui modifient à la fois les pouvoirs adjudicateurs (les décideurs de l'achat public), les volumes achetés et la nature des prestations achetées (de l'achat patrimonial à l'achat de service quand il y a externalisation). L'extrême réglementation de l'acte d'achat limite également les marges de manœuvre et d'appréciation des acteurs tant au moment de la passation que dans la gestion de l'exécution, générant des risques difficiles à assumer sur le plan financier par les PME, en particulier quand apparaissent des problèmes de réalisation de la prestation (retards, nécessité de prestations supplémentaires non prévues).

Renforcer la place des PME dans la fonction achats présente pourtant un grand intérêt, notamment en offrant au ministère plus de concurrence et d'innovation, les PME proposant très souvent des solutions nouvelles. Une telle orientation permet aussi de stimuler le tissu des PME et de contribuer à la création de richesse et d'emplois.

Le ministère a choisi une organisation pragmatique en deux piliers avec une mission PME directement rattachée au Ministre. Cette mission tente de compenser la faiblesse des PME, qui manquent de moyens en termes de veille et de gestion administrative des consultations. Cette mission est d'accès direct. Elle anime une politique générale en direction des PME visant à mieux faire prendre en compte leurs problèmes par les dispositifs économiques du ministère de la défense et intervient pour trouver une solution concrète aux problèmes que rencontrent les PME. Elle exerce notamment un rôle de médiateur au titre de la charte grands donneurs d'ordre/ PME qui vise à mieux réguler les relations entre ces deux catégories d'acteurs. Cette mission dispose de points d'appui au niveau local, avec un interlocuteur "entreprises" dans chaque entité d'achats du ministère (250). Ce système fonctionnant en guichet ouvert a traité, en 2010, plus de 15 000 demandes de PME.

Ce dispositif intervient sur tout le spectre de l'acte d'achat. La mission conduit des actions de communication ciblées en direction des secteurs économiques et des régions. Elle est amenée à résoudre des problèmes de tous ordres liés à l'admission aux consultations et à l'exécution des contrats, y compris dans la chaîne de sous-traitance des contrats d'armement. Une grande importance est attachée aux retards de paiement, avec un audit dans le cadre de l'engagement de qualité de service.

Nos réflexions portent aujourd'hui sur trois axes en vue de :

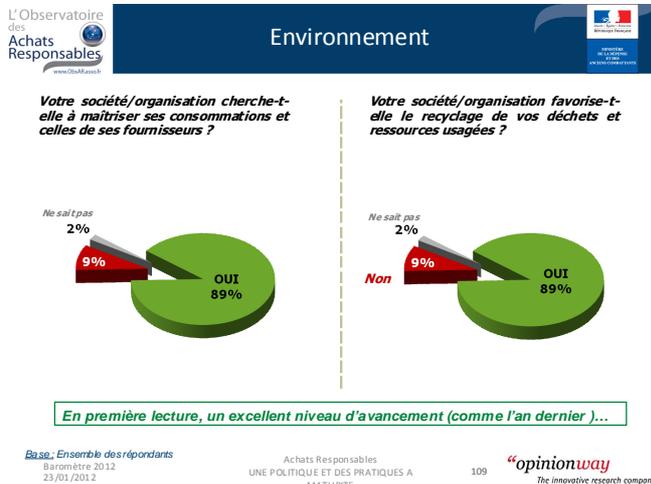
- mieux connaître la place des PME dans les différentes fonctions achats du Ministère ;
- réaliser un meilleur couplage avec l'organisation territoriale de l'Etat ;
- développer des solidarités de filières à travers des plateformes coopératives sur des sujets d'intérêt commun aux maîtres d'ouvrage, aux maîtres d'œuvre et aux PME sous-traitantes.

IV. L'environnement et l'insertion

1. Les résultats du baromètre

Alain CHATENET

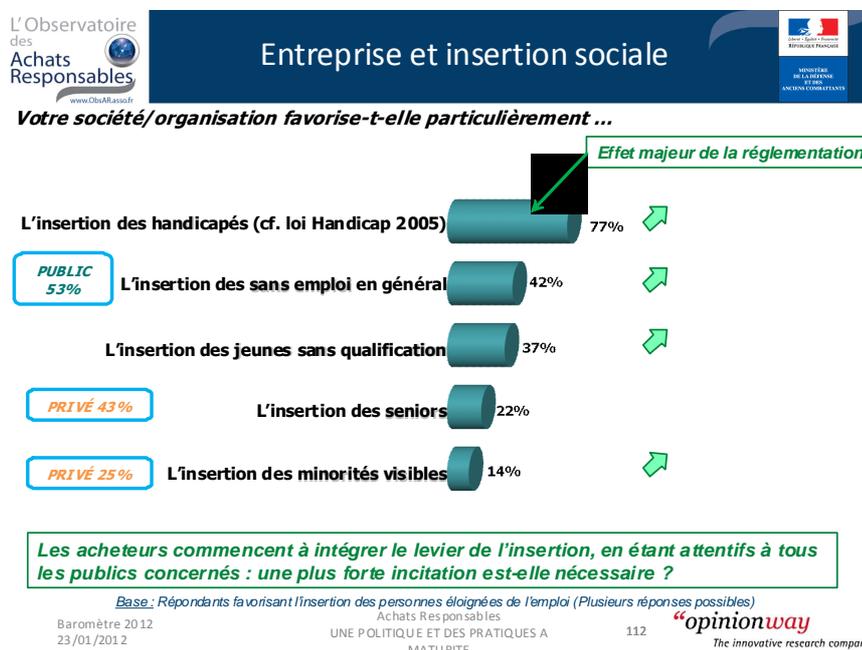
L'environnement constitue un sujet porteur, même s'il est parfois utilisé comme un prétexte à la mise en place d'une démarche d'achats responsables. Au-delà du prix, le premier critère vise à maîtriser les consommations pour éviter tout gaspillage. Les acheteurs, par manque de moyens, analysent moins que par le passé, en revanche, le critère visant à repenser les achats en termes de problématiques environnementales.



Sous l'angle social, le respect des droits de l'Homme et du droit du travail, ainsi que la lutte contre le travail dissimulé, constituent des critères importants. L'emploi dans les bassins locaux et l'insertion des personnes éloignées de l'emploi présentent au contraire des niveaux faibles, en diminution par rapport à l'an dernier. Apparaît cette année le nouveau critère de la diversité. Le recours aux entreprises en difficulté reste le dernier critère pris en compte, signe d'un



décalage, au sein des entreprises, entre le discours et la pratique. En termes d'insertion sociale, force est de constater que cela fonctionne lorsqu'une loi et une sanction financière incitent les entreprises à s'engager: tel est le cas pour le handicap avec la loi de 2005. L'insertion des sans emploi ou des jeunes sans qualification enregistre une légère hausse. Pour les seniors, le secteur privé n'est pas assez mobilisé. Quant à l'insertion des minorités visibles, la notion de risque va devenir de plus en plus importante avec l'arrivée des normes ISO qui vont regarder de plus près les critères sociaux et sociétaux (par exemple, avec le label diversité).



2. Les résultats du groupe de travail de l'ObsAR « Leviers pour l'insertion »

Lionel FERRARIS, Directeur Achats et Développement durable, UCANSS



L'objectif de ce groupe de travail consistait à se focaliser sur la problématique de la clause sociale. Nous sommes partis du constat que nous nous trouvons, en la matière, au milieu du gué. Faire de l'achat un levier d'insertion constitue un facteur clé. Nous sommes là dans ce que la norme ISO 26 000 appelle la notion de responsabilité sociétale de l'organisation. Nous disposons de marges de manœuvre très importantes en la matière. A la Caisse d'allocations familiales de Strasbourg, par exemple, tous les achats sont responsables écologiquement ou socialement aujourd'hui, mais des disparités demeurent entre les différentes régions et certains organismes se trouvent encore au stade de la sensibilisation. Il faut développer ce type d'achats en aidant les organismes les plus en retard à s'engager dans la démarche.

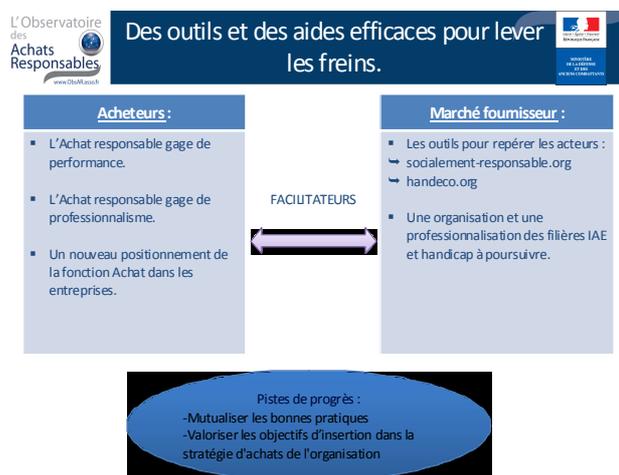
La réussite de l'achat socialement responsable exige de remplir cinq conditions :

- une volonté politique au plus haut niveau ;
- une sécurité juridique ;
- une visibilité des acteurs ;
- une capacité de réalisation ;
- un accompagnement de l'acheteur.

Pourquoi restons-nous aujourd'hui en retrait vis-à-vis de la clause sociale ? Le groupe de travail a dégagé plusieurs pistes d'explication. Les achats responsables sont souvent réduits aux achats durables « verts », les clauses en matière environnementale se révélant plus importantes numériquement que les clauses en matière sociale dans les conventions. Parmi les motivations conduisant les acheteurs à mettre en place une politique d'achat responsable figure la nécessité de réaliser des économies, signe que la clause sociale n'est pas, comme d'aucuns le soulignent, forcément plus chère. Notre carence en la matière provient aussi d'une méconnaissance des acteurs de l'insertion et de difficultés de « sourcing ». Un tiers des acheteurs publics estiment en effet méconnaître l'offre socialement responsable. Enfin, les complexités réglementaires rendent les mesures d'impact parfois difficiles.

L'achat responsable est un gage de professionnalisme. Il implique que l'acheteur, pour le handicap, se rapproche des directions des ressources humaines et d'un certain nombre d'acteurs externes. En matière d'organisation de la filière, des efforts doivent encore être entrepris pour que ces acteurs puissent se positionner sur les commandes publiques. Entre acheteurs et fournisseurs, il existe des facilitateurs, comme les Maisons de l'Emploi (MDE), ou les Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE), qui sont des personnes-ressource indispensables.

Nous avons dégagé plusieurs pistes de progrès tenant notamment à mutualiser les bonnes pratiques, valoriser les objectifs d'insertion dans la stratégie d'achat de l'organisation ou mettre en place des indicateurs de finalité plus motivants. Pour réussir la démarche, l'organisation doit être placée au cœur des enjeux sociétaux et environnementaux. Il ne faut pas non plus hésiter à rechercher des aides et appuis extérieurs comme les facilitateurs. Il convient également de mettre en place des indicateurs de finalité et d'impact et d'effectuer un retour d'expérience, la réussite motivant la généralisation de l'action.



2. Témoignages

Geneviève LUCCHESI, Service d'infrastructure de la Défense (SID) Toulon, MinDAC

Historiquement, le Service d'infrastructure de la Défense est plus impliqué dans l'achat durable, dans son acception environnementale. Dans la conception des ouvrages, le Service d'infrastructure de la Défense se fixe pour objectif d'assurer la maîtrise des consommations et de réaliser des bâtiments basse consommation. Nous menons ainsi des campagnes d'installation de compteurs d'eau et d'électricité pour connaître les dépenses énergétiques et lisser les consommations. Nous recherchons également des solutions énergétiques alternatives comme les éoliennes ou les chaufferies biomasse. Nous allons enfin réaliser des études pour l'installation d'une pompe à chaleur absorption gaz présentant de très hautes performances énergétiques.

Jusqu'à présent, les initiatives en matière d'achat socialement responsable s'avéraient relativement modestes, consistant principalement dans le recours à des marchés réservés relevant de l'article 15. L'an dernier, toutefois, sous l'impulsion de la Mission achats, un projet a été choisi pour intégrer des clauses d'insertion dans la réalisation d'un local de stockage d'engins au profit du Groupe de transit maritime de Toulon. Ce projet de 3 millions d'euros a été alloué afin de permettre l'accès des PME. Nous avons sélectionné un lot de gros œuvre plus à même d'accueillir de la main d'œuvre de faible technicité pour élargir le panel d'intégration à l'emploi. Ce projet a donné lieu à la notification d'un marché fin 2011. Trois modes d'insertion avaient été définis à la discrétion des entreprises : la sous-traitance à une entreprise d'insertion, la mutualisation d'heures par l'intervention d'entreprises ou structures d'intégration de personnel en recherche d'emploi ou l'embauche directe de demandeurs d'emploi. Les candidats devaient affecter à ces secteurs 5 % des heures travaillées, le non-respect de cet objectif engendrant de fortes pénalités.

La consultation a fait apparaître trois offres dont deux émanaient de PME. Le montant du marché s'est révélé inférieur de près de 20 % à nos estimations, atteignant un million d'euros contre 1,2 million d'euros estimé. Nous avons par ailleurs constaté une véritable synergie entre les acteurs économiques et vérifié leur capacité à bâtir le dossier, grâce à l'aide apportée par le facilitateur local. Le candidat retenu, durant la préparation du marché, est resté en contact permanent avec nous pour s'assurer que le projet soit mené à bien dans sa dimension d'insertion sociale.

Une vidéo de l'ESID Toulon sur le projet est diffusée.

Jean LEBRETON, Directeur général adjoint, Nantes Habitat



Nantes Habitat, organisme HLM devenu établissement public industriel et commercial en 2007, a décidé, en 2008, de porter une ambition forte sur les thèmes clés de l'utilité sociale et de la responsabilité sociétale. Nous avons bâti un plan jusqu'en 2013 qui se poursuivra au-delà de cette échéance, comme nous y incitent nos partenaires et nos collaborateurs.

Notre démarche a été lancée dans le contexte particulier de Nantes Métropole, toujours à la recherche de solutions innovantes. 69 marchés sur 387 font aujourd'hui l'objet de clauses d'insertion, soit 150 000 heures d'insertion accomplies depuis 2008. Sont concernés les métiers de travaux, nettoyage, espaces verts, maîtrise d'œuvre et prestations intellectuelles. Actuellement nous réalisons des essais sur les conseils juridiques, après avoir constaté que nombre de jeunes diplômés issus des zones urbaines sensibles (ZUS) n'avaient pas accès à l'emploi. Ces clauses peuvent donc concerner tous types de publics éloignés de l'emploi. Ce succès d'un sur deux représente de 25 à 30 personnes qui reviennent de façon sérieuse dans le monde de l'emploi.

Trois éléments nous tiennent particulièrement à cœur. Notre personnel s'implique très fortement dans ce dispositif qu'il a construit. Nous avons bâti une stratégie d'achat durable et nous disposons, sur Nantes, d'un réseau de partenaires dont Nantes Métropole, la Maison de l'emploi ou le Geiq BTP. C'est l'assemblage de toutes ces compétences qui rend la démarche efficace. Je ne saurais donc que vous conseiller de tisser des relations étroites avec les partenaires locaux.

Bilan et perspectives

Guy ISIMAT-MIRIN
Premier vice-président de l'ObsAR



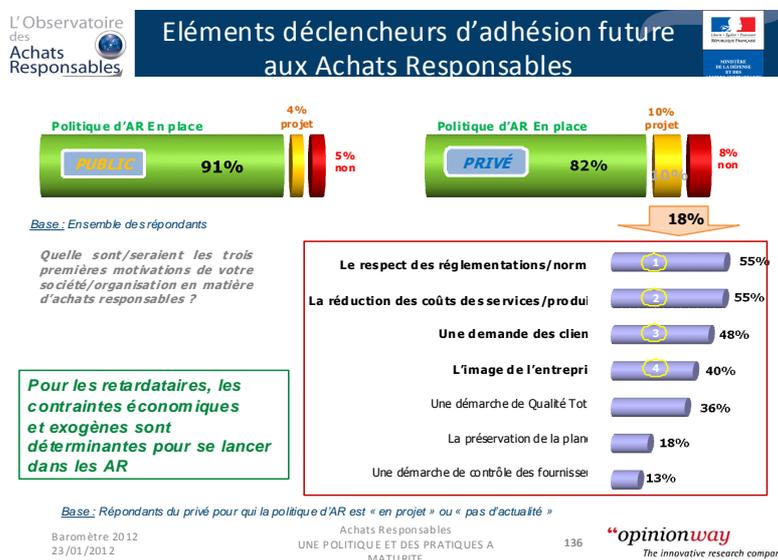
Les difficultés détectées l'an dernier demeurent cette année, qu'il s'agisse des contraintes budgétaires, du manque d'indicateurs et du manque d'expertise interne. Toutefois, les freins d'origine interne touchant à la résistance de l'organisation à la mise en œuvre d'une politique d'achats responsables se lèvent progressivement, ce qui traduit une évolution très positive dans la gouvernance et la gestion opérationnelle des achats responsables. Les contraintes budgétaires restent toutefois à un niveau de 55 %, démontrant les préoccupations économiques renforcées par la crise.

Les objectifs à moyen terme des répondants, comme l'an passé, portent principalement sur la réduction des risques environnementaux, le respect des valeurs sociales et sociétales et l'amélioration de l'image. Ces critères sont cités à près de 95 % dans le secteur public. Il existe toutefois un décalage entre l'ambition à moyen terme et la réalité actuelle. Nous pensons donc qu'il existe une marge de progression sur les aspects sociaux et sociétaux, des aspects qui doivent appeler notre vigilance. Par ailleurs, 18 % des répondants du secteur privé n'ont pas encore mis en place une politique d'achats responsables ; parmi les facteurs principaux d'incitation à l'adhésion figurent la réglementation, les aspects économiques et les aspects d'image.

Les achats responsables tendent à devenir une tendance de fond et même un mouvement irréversible. Ils représentent une réalité pour près de 80-90 % des acteurs privés et publics. Les acheteurs font preuve d'une maturité croissante dans ce domaine malgré quelques hésitations. Pour avancer, la réglementation et la normalisation constituent de puissants leviers ; à cet égard, l'année 2012 devrait être particulièrement porteuse puisque la norme achats responsables, issue d'ISO 26000, et le décret sur les indicateurs RSE, issu de la loi Grenelle 2, devraient être publiés cette année.

L'ObsAR se montre optimiste quant à l'évolution des achats responsables, mais beaucoup reste à faire en la matière, en particulier pour faire converger les politiques d'achats responsables avec les meilleures pratiques et les décliner au plan sectoriel. Il faut également progresser dans les domaines où la démarche se met en place plus lentement, dans les PME et sur les volets sociaux et sociétaux.

La réglementation et la normalisation ne constituent pas l'unique levier de progression. Participer aux travaux d'une association comme l'ObsAR représente un autre levier puissant pour faire avancer les idées et partager les meilleures pratiques, comme le démontrent les témoignages des membres de notre association.



Avancement du projet AFNOR/ObsAR

I. Déclinaison de l'ISO 26 000 sur les achats

Une vidéo est diffusée sur la nouvelle norme achats responsables.

Jacques SCHRAMM, Président de l'ObsAR

Pourquoi l'ObsAR s'est-il lancé dans cette démarche ? Nous avons rencontré l'AFNOR dès notre création début 2010. L'ISO 26 000 n'avait pas encore émergé des travaux normatifs réalisés jusqu'alors. Peut-être existait-il à l'époque un tropisme un peu fort sur la notion d'environnement, les aspects sociaux et économiques restant un peu en retrait. Il existe aujourd'hui un meilleur équilibre entre les critères qui nous a permis de décliner ceux-ci en matière d'achats responsables. A l'époque, les parties prenantes n'étaient pas forcément toutes présentes autour de la table. Or les achats constituent un secteur transverse, qui ne se limite pas à la fonction achats de l'entreprise. Elle fait intervenir des parties prenantes tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur, les collectivités territoriales ou les fournisseurs.

Lorsque nous avons lancé ces travaux avec l'AFNOR, nous avons proposé de participer à l'animation du groupe de travail. Cela représente 250 jours/hommes accomplis en 18 mois pour les membres de l'ObsAR. Je profite de cette occasion pour tous les remercier. Je tiens également à remercier les participants extérieurs à l'ObsAR, grands donneurs d'ordre du secteur public comme du secteur privé, les PME, fournisseurs, consultants spécialisés ou représentants des consommateurs. La richesse et la diversité des participants constituent l'une des clés du succès. Elles nous ont permis d'aboutir à une définition des achats responsables très différente de l'initiale. Je tiens enfin à remercier l'AFNOR. Nombre de participants n'étaient pas des experts de la normalisation et devaient s'appuyer sur des travaux préalables, un secrétariat, une logistique. Cette conjonction de bonnes volontés nous a permis de réaliser cette production de qualité dans un délai très rapide, s'agissant d'un thème à caractère transverse.

Thierry LE CORRE, Chargé de mission Achats Responsables, Direction achats Groupe, EDF

EDF effectue environ 10 milliards d'euros d'achats dans quatre domaines : Production-Ingénierie, Informatique-Télécoms, Tertiaire-Prestations et Distribution-Clients. Cette norme présente pour nous un fort intérêt et c'est pourquoi nous avons activement participé à ce groupe de travail qui devrait nous permettre de progresser.

En interne, la norme achats responsables va aider EDF à déployer sa politique d'achats, qui intègre déjà des engagements en termes de développement durable, dans toutes ses dimensions, notamment sur les segments identifiés à risque. L'expérience montre que, par exemple, le principe de respect des droits de l'Homme reste difficilement compris et appliqué par les acheteurs. Or cette nouvelle norme, qui prend en compte cet aspect, va permettre de mieux cerner les enjeux y afférents. La norme va aussi servir de support à l'utilisation et à la révision de nos outils « Développement Durable » existants. Nous avons commencé, en 2007, par l'établissement d'une cartographie des risques, par la mise en œuvre d'audits DD, de questionnaires DD sur la base d'un référentiel spécifique élaboré à partir des normes en vigueur à l'époque, et par la mise en œuvre d'un Guide Achats Responsables, outils que nous adaptons aujourd'hui à la norme ISO 26 000. La prise en compte de cette norme lors de la révision de notre politique d'achats et de notre charte de développement durable nous offrira une certaine exhaustivité dans notre réflexion et apportera de la cohérence entre nos pratiques et celles de nos partenaires. Cette norme va enfin servir de document de sensibilisation des différents acteurs en appui des outils et guides déjà mis en place. Tous les acheteurs de la Direction des achats sont aujourd'hui sensibilisés au Développement Durable et se voient présenter, à leur arrivée, les composantes de notre politique d'achats responsables.

En externe, cette norme achats responsables va permettre de sensibiliser nos fournisseurs et sous-traitants. Le retour d'expérience montre que le recours à des chartes progresse chez nos sous-traitants mais il doit encore progresser, dépendant encore beaucoup de la taille et de l'importance de la société concernée. Cette norme donne des recommandations en la matière pour orienter les réflexions à mettre en œuvre sur l'ensemble des prestations d'achats. Cette norme nous permettra de dialoguer avec nos fournisseurs et sous-traitants en se fondant sur un même référentiel et fixera une base commune de réflexion pour l'ensemble des parties prenantes. Elle constituera également un outil

permettant à nos fournisseurs de comprendre et respecter nos exigences et de définir eux-mêmes leurs propres exigences.

Olivier PEYRAT, Directeur général, AFNOR



AFNOR est le membre français de l'organisation internationale de normalisation ISO. La norme ISO 26 000 publiée voilà plus d'un an est aujourd'hui largement répandue dans l'essentiel des pays développés et en développement.

La question des achats responsables fait partie de manière évidente des déclinaisons potentielles de cette norme. La norme ISO 26 000 fera l'objet de déclinaisons sectorielles, mais aussi en matière d'environnement, de ressources humaines ou d'achats responsables.

Ce projet de norme répond à un véritable besoin, venant considérer la fonction achats dans son acception la plus large. Il présente une opportunité historique de replacer la fonction achats au centre de l'entreprise. Ce projet s'avère très pratique. Sa version courte se révélera utile pour le management et offre des informations concrètes pour son déploiement au sein de l'entreprise. Nous sommes donc heureux d'avoir contribué à ce projet, qui garantit son affiliation à la norme 26 000. 30 experts ont activement participé aux travaux, chacun avec sa vision des choses. Le résultat s'avère particulièrement satisfaisant. Le sujet est également largement relayé, démontrant l'intérêt réel apporté à cette norme.

A ma connaissance, ce projet constitue le premier document qui pourra être proposé à la communauté internationale comme déclinaison de la norme ISO 26 000. En matière de normalisation, l'initiative se révèle fondamentale car prendre l'initiative permet de la conserver et de donner la direction. En novembre 2011, la Commission européenne a publié un document qui devrait faire référence en matière de responsabilité sociale des organisations. Preuve complémentaire, lors de la dernière assemblée générale de l'ISO à New Delhi, la présentation de ce projet a suscité un vif intérêt. Je ne saurais donc trop vous suggérer de conduire des expériences pilotes de mise en œuvre de ce document et d'en porter les résultats sur la scène internationale car vous serez, à coup sûr, très écoutés. L'enquête publique de l'AFNOR démarrera fin février. Je vous invite à y contribuer le plus possible pour affiner et continuer d'améliorer la norme. Je remercie, pour conclure, tous ceux qui ont cru à ce projet de norme internationale et vous assure qu'AFNOR continuera de vous apporter son soutien.

II. Témoignage : la Coopérative Agricole Guyane – Economat des armées

Commissaire Général Etienne VUILLERMET, Directeur général de l'Economat des armées



L'économat des armées est un établissement public à caractère industriel et commercial et une centrale d'achats du ministère de la défense. Sa mission principale est de soutenir les forces armées en métropole par des achats de denrées et de prestations logistiques associées, mais également d'assurer le soutien des camps qui accueillent les forces de présence outre-mer ou en opérations extérieures.

L'économat des armées a pour préoccupations permanentes les achats responsables, les économies d'énergie, la gestion de l'eau et la préservation de l'environnement. En Guyane, nous procédons à des achats durables au profit des forces armées mais également des collectivités territoriales.

Commissaire Colonel Catherine BOURNIZIEN, Directrice France Restauration, Economat des armées



Dans ce cas particulier, il s'agissait d'approvisionner un restaurant éloigné des zones guyanaises traditionnelles de production et d'importation, situé à 300 kilomètres de Cayenne et relié à cette agglomération par une seule route, qui peut être coupée en fonction d'aléas climatiques ou territoriaux. Il fallait trouver des sources d'approvisionnement sécurisées pour les 500 à 600 repas servis quotidiennement.

Nous avons donc adopté une stratégie visant à définir un système d'allotissement qui tienne compte non seulement du besoin des forces mais également de la capacité du tissu local à y répondre. Nous avons développé un accompagnement très fort des fournisseurs guyanais pour leur donner confiance dans leur capacité à répondre à nos appels d'offres. Nous avons organisé des conférences à leur profit avec la chambre de commerce et d'industrie, réalisé une publicité dans la presse régionale quotidienne. Nous avons également travaillé avec les autres administrations comme la DAF, équivalent local de la Direction régionale de l'agriculture, de l'alimentation et des forêts ou le Commissaire au développement endogène.



Photographies d'Alexandre Dumoulier



Une réponse locale très originale nous a été faite, consistant en la création de l'UPAM, Union des producteurs agricoles de Mana, qui est une association à vocation commerciale de deux coopératives, la première regroupant 30 agriculteurs, le Groupement de développement agricole et la seconde 50, l'Association des producteurs de fleurs, de fruits et de légumes guyanais. Cette association a sollicité et obtenu des crédits européens pour construire un hangar et des chambres froides. Elle a ainsi pu répondre et remporter notre appel d'offres, tout

en respectant parfaitement les normes de la restauration collective. Ce mouvement a permis à ses producteurs de se structurer en bâtissant une activité plus fiable que la simple agriculture vivrière.

Nous effectuons des contrôles à chaque étape, de la récolte des légumes jusqu'à leur réception et leur utilisation, avec les mêmes exigences que pour tout producteur traditionnel de l'agroalimentaire. Cette expérience nous a démontré que nous pouvions, par une démarche locale, satisfaire à la fois producteurs et consommateurs.



Photographie d'Alexandre Dumoulier



Table ronde sur la maturité et les perspectives de développement des achats responsables

Participent à la table ronde :

Jean BOUVEROT, Responsable ministériel des achats, MinDAC

Eric LUCAS, Haut Fonctionnaire au Développement durable, MinDAC

Marc SAUVAGE, Directeur des achats, Bouygues Telecom

Sylvianne VILLAUDIERE, Déléguée générale, Collège des Directeurs du Développement durable (C3D)

Jean-Pierre SALAUN, Adjoint au Médiateur des Entreprises industrielles et sous-traitantes (EIST)

Laurence MEHAIGNERIE, Présidente Equity Lab

Gilles BERHAULT, Président Comité 21

La table ronde est animée par Pierre PELOUZET, Vice-président de l'ObsAR, Directeur des achats SNCF

I. Bilan des achats responsables du Ministère de la Défense et des Anciens Combattants

Jean BOUVEROT, responsable ministériel des achats du MinDAC



La commande publique constitue un enjeu économique majeur. Plus de 100 000 marchés publics ont été conclus en 2010 pour un montant de 67 milliards d'euros, à 60 % par les acteurs nationaux et 40 % par les acteurs locaux. Les PME obtiennent près de 60 % des marchés en nombre. L'achat public constitue donc un levier puissant pour démultiplier les achats responsables dans toutes leurs dimensions.

Le code des marchés publics a introduit en 2006 la prise en compte du développement durable dès la définition du besoin. Le plan national d'action pour les achats publics durables de 2007 impose aux pouvoirs adjudicateurs la prise en compte du développement durable dans leurs marchés. Notre plan d'action ministériel de 2007 s'est enrichi depuis cette date. Nous préparons aujourd'hui l'actualisation de notre directive d'achats responsables et un troisième plan d'action. Compte tenu de la diversité des métiers et activités de notre ministère, tous les piliers du développement durable sont abordés.

Sur le pilier environnemental, nous menons des actions liées à la préservation de la biodiversité, la limitation des produits phytosanitaires ou l'efficacité énergétique, notamment dans le domaine des infrastructures (c'est le sens de l'intervention à laquelle vous avez assisté ce matin de Mme Lucchesi de l'établissement du service d'infrastructure de Toulon). Nous signerons d'ailleurs un partenariat sur les certificats d'économies d'énergie à la fin de ces rencontres². L'action du Ministère sur les clauses environnementales ne faiblit pas et se développe par la prise en compte de nouvelles thématiques comme la gestion de l'eau ou les déchets.

² Avec Total, BHC energy, EDF, Energie Perspective et Sollis.

Le pilier économique fait référence à nos actions en faveur de l'accès à la commande publique des petites et moyennes entreprises. Le développement économique local nous tient également à cœur comme la présentation de l'économat des armées³ l'a souligné. L'ensemble des actions menées donne du sens et un contenu à la notion de responsabilité sociétale. Nous pouvons aujourd'hui imaginer des solutions ambitieuses qui allient un bon niveau de performance économique et des exigences environnementales et sociales. C'est le cas avec le projet d'externalisation de l'habillement conduit par le service du commissariat des armées⁴. Ce domaine fait intervenir de plus en plus d'acteurs et met en relief l'importance pour nos acheteurs de travailler en équipe avec toutes les parties prenantes.

Le pilier social s'inscrit dans la droite ligne des préconisations du service des achats de l'Etat⁵ et de l'Inspection générale des finances. Nous introduisons de plus en plus les clauses d'insertion dans nos contrats. Le Ministère contribue aux travaux d'identification de nouvelles bonnes pratiques dans le cadre du programme Calypso 5 animé par le service des achats de l'Etat. Le Ministère renforce encore ses partenariats grâce à la signature, intervenue ce matin, avec la Maison de l'emploi de Paris. L'insertion des personnes en situation de handicap, de son côté, déborde le strict cadre des achats. Le handicap est multiple et n'est pas toujours visible. Nous incitons nos partenaires à s'engager dans le recrutement de personnes en situation de handicap et notre direction des affaires juridiques cherche à traduire plus fortement cette volonté dans nos appels d'offres. Les achats peuvent contribuer à changer le regard en permettant aux travailleurs en situation de handicap de collaborer étroitement avec nos équipes. Nous tissons des liens étroits avec les acteurs du secteur adapté, *via* notamment les projets HANDECO ou PAS@PAS. Enfin, si beaucoup reste à faire sur le sujet, la diffusion d'initiatives comme la retranscription en direct de nos rencontres, constitue un levier de transformation.

Notre démarche en matière d'achats responsables prend sa source dans l'intégration des concepts de développement durable. L'Etat se doit d'être exemplaire vis-à-vis de ses parties prenantes. Les achats sont, dans ce cadre, très directement concernés. Le dispositif d'Etat exemplaire a fait décoller ces sujets dans les ministères. Il est venu rejoindre une attente forte de la société civile et de nos acheteurs. Notre réseau ministériel des référents achat durable (RéfAD) a été mis en place en 2010. Ce sont essentiellement les efforts déployés par le réseau des RéfAD qui ont permis que 33 millions d'euros de marchés soient notifiés avec une clause sociale en 2011. Je tiens aujourd'hui à remercier notre réseau de RéfAD qui assure une mission essentielle de relais avec le terrain. Dans nos axes de progrès, nous devons continuer de multiplier les actions locales, en libérant les initiatives dans le domaine des achats responsables. Je compte beaucoup sur ce réseau des RéfAD en ce domaine.

Comment coordonner et tirer parti de cette énergie ? La nouvelle directive, aujourd'hui en cours de finalisation, doit intégrer la notion de performance élargie. La maturité du ministère sera en effet atteinte lorsque la dimension de la performance élargie sera assimilée par l'ensemble des acteurs (prescripteurs, acheteurs,...). Cela implique que l'achat soit élargi à tous les paramètres du développement durable. Au-delà des considérations économiques de court terme, il convient de prendre en compte les aspects environnementaux et sociaux afin de toujours répondre aux questions : Quoi ? Combien ? A qui ? Comment ? La quantité achetée est ainsi ajustée, et le panel fournisseur (PME,...) mieux utilisé.

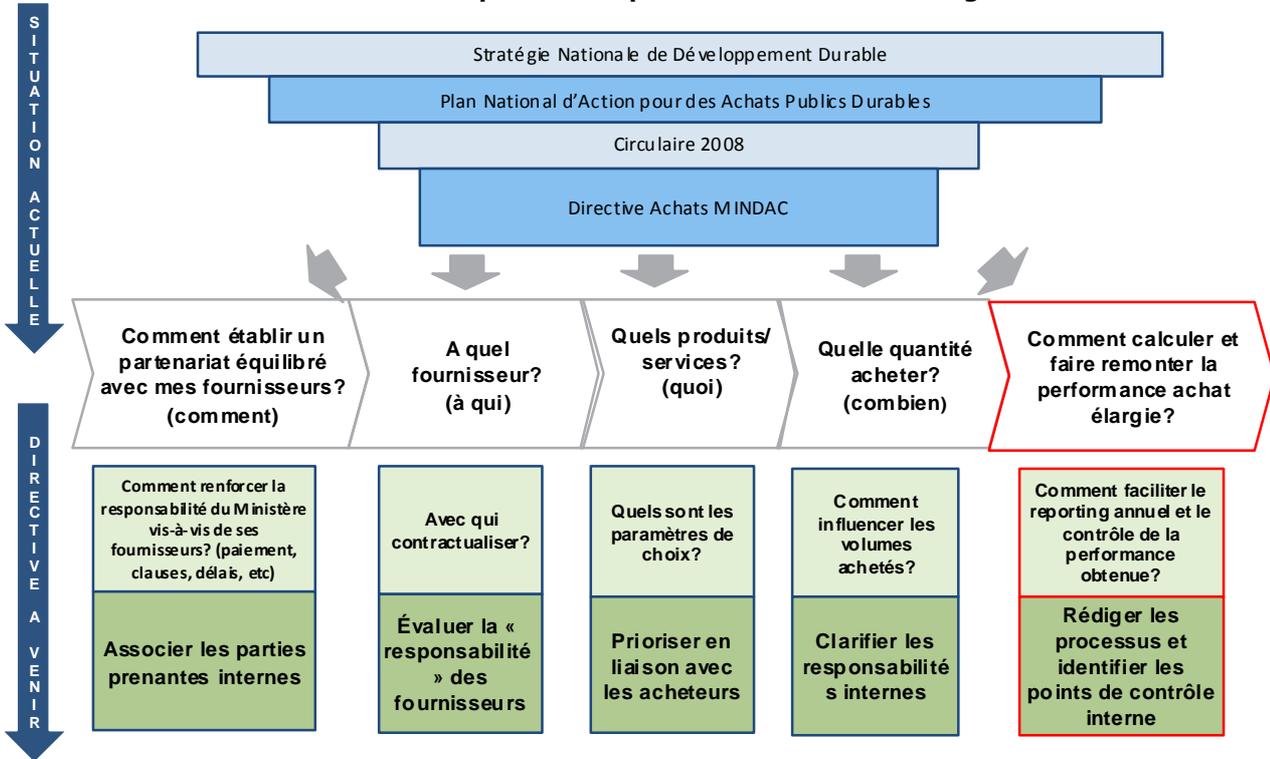
Les achats responsables ont acquis une indéniable légitimité mais ils demeurent mal connus des acteurs de terrain. La responsabilité de chacun doit être clairement exposée. La démarche exige un investissement important en termes de formation et un engagement sans faille de la hiérarchie à son plus haut niveau.

³ Voir plus haut l'accompagnement de la coopérative agricole en Guyane.

⁴ Intervention du CGB Cuq

⁵ SAE

Les étapes vers la performance achat « élargie »



II. Débat

Pierre PELOUZET :



Dans un premier temps, comment la démarche d'achats responsables, donc la dimension de développement durable et de responsabilité sociétale, est-elle prise en compte dans vos organismes?

Eric LUCAS

En matière de développement durable, tout ministère dispose d'un haut fonctionnaire au développement durable qui a pour mission de définir la stratégie ministérielle et de s'assurer de sa mise en œuvre. Du point de vue du développement durable, force est de constater que nous sommes relativement avancés dans ce qui est facultatif mais parfois moins dans ce qui est obligatoire. Dans les achats responsables, nous enregistrons des avancées notables alors que nous conservons des retards sur des sujets comme la dépollution ou le captage d'eau. Le ministère de la défense et des anciens combattants présente deux facettes, d'un côté des emprises polluées par des activités anciennes et les bombardements, de l'autre un engagement fort et des moyens au service de l'environnement. Pendant de nombreuses années, le ministère s'est peu préoccupé du développement durable, notamment la gestion des déchets, le démantèlement des navires, avions ou munitions restant à démanteler. J'afficherai toutefois un regard plus serein sur le présent et l'avenir. Nous avons mis en place des moyens importants sur la dépollution en mer, participant activement à la lutte contre la pollution. Nous sommes également un acteur important en matière de préservation de la biodiversité. Nos camps militaires constituent des réceptacles de la faune et de la flore. Nous avançons aussi dans le domaine des achats et de l'énergie. Le ministère présente aussi des problématiques spécifiques liées à l'éco-conception du matériel d'armement, au démantèlement, aux conditions pyrotechniques ou à l'interdiction de certains matériaux chimiques par REACH.

Gilles BERHAULT

Le Comité 21 travaille depuis longtemps sur la question prioritaire des achats. Le Comité 21 est une association créée il y a presque vingt ans par la délégation française présente au Sommet de la Terre de Rio en 1992. Nous comptons 475 membres aujourd'hui, travaillant dans une logique de transversalité. Une politique d'achat responsable se construit forcément dans une approche collective, avec un partage des solutions, en plaçant le développement durable au cœur d'une démarche stratégique. Le développement durable est créateur de valeur.

Trois éléments nous semblent fondamentaux : la formation, l'innovation et l'évaluation. C'est vrai tant dans une approche locale que globale. Ce sera d'ailleurs l'enjeu du prochain Sommet de la Terre : Rio+20, en partant de la réalité concrète prouvée vers une généralisation.

Laurence MEHAIGNERIE

Equity Lab est une association travaillant sur la diversité et l'égalité des chances. Nous avons travaillé sur les achats responsables *via* notre expérience dans le monde RH. Les PME éprouvent en effet des difficultés tant à recruter des candidats en situation de handicap qu'à accéder aux marchés des grands donneurs d'ordre. En 2008, les achats responsables étaient avant tout conçus comme un facteur de réduction des risques fournisseurs, avec pour corollaire une exigence croissante à l'égard des PME, rendant encore plus difficile leur insertion pérenne dans le tissu économique. Nous avons commencé à travailler avec les entreprises et fait appel à Vigéo pour construire des outils de pilotage sur ce que serait une politique d'achats socialement responsables, prenant en compte la diversité liée à la taille

ou au statut des entreprises ainsi qu'aux géographies d'implantation. A également été prise en compte la volonté de diversité entrepreneuriale des dirigeants.

Notre objectif visait à permettre aux grandes entreprises qui le souhaitent, plutôt des entreprises privées, de s'appuyer sur le référentiel de management axé sur trois grands thèmes :

- contribuer aux progrès économiques et sociaux des territoires d'implantation en facilitant l'accès aux PME et TPE dans le circuit d'achat ;
- promouvoir des relations équilibrées avec les PME afin d'assurer l'accès effectif au circuit d'achat ;
- valoriser les PME qui s'inscrivent dans les démarches sociales et environnementales.

En 2008, cette démarche se révélait quelque peu prématurée. Aujourd'hui, en revanche, les donneurs d'ordre semblent se l'approprier.

Jean-Pierre SALAUN



Notre charte des bonnes pratiques de la médiation interentreprises qui, depuis le 10 janvier dernier, compte 235 signataires, présente un certain nombre d'engagements en matière de territoire ou de diversité. Aujourd'hui nous sommes loin de la maturité. Tous les jours, nous sommes saisis de dossiers de plus en plus importants. Nous avons ainsi traité le cas de plus de 165 000 entreprises concernant un million d'emplois en 18 mois. La principale cause de saisine portait jusque récemment sur la rupture de contrat, les litiges sur les délais de paiement étant passés en troisième position. Depuis trois mois, cependant, les

délais de paiement sont revenus au premier rang des litiges entre les PME et les grands groupes. Le Premier ministre vient d'ailleurs de demander à la DGCCRF de s'attaquer à ce sujet.

Sylvianne VILLAUDIERE

Le C3D est une association née en 2007 qui regroupe les directeurs du développement durable des entreprises ou organismes publics. Le C3D développe des travaux de différents types : des échanges d'expériences pour améliorer les pratiques de chacun, *via* des ateliers et groupes de travail thématiques. Les travaux peuvent aussi être liés à l'actualité institutionnelle puisque le C3D a aussi pour mission de porter un regard prospectif sur les enjeux du développement durable, les membres témoignant en tant qu'expert vis-à-vis de l'extérieur, notamment auprès des pouvoirs publics qui peuvent nous interroger dans le cadre de consultations publiques.

La question des achats responsables a été soulevée assez tôt dans nos réflexions car ils constituent un levier majeur pour l'évolution des organisations. Nous avons traité ce sujet important dès 2010 dans le cadre de nos petit-déjeuners d'échanges d'expériences. Nous poursuivons actuellement la réflexion dans le cadre d'un groupe de travail sur les relations donneurs d'ordre / fournisseurs. Pour les directeurs du développement durable, il s'agit non seulement de veiller à la définition d'une politique d'achat responsable mais également de s'assurer de sa mise en œuvre et d'en évaluer les effets. Les directeurs du développement durable appellent de leurs vœux un cadre élargi pour faciliter et partager le reporting RSE.

Dans ce contexte, le C3D engage actuellement un partenariat avec l'ObsAR qui permettra des échanges réguliers sur la question des achats responsables et le développement des liens entre la fonction développement durable et la fonction achats, afin d'améliorer les pratiques. Nous sommes aussi heureux de nouer des liens de plus en plus étroits avec la CGPME, les petites et moyennes entreprises étant tout autant concernées que les grands groupes ou les administrations par les politiques d'achats responsables.

Marc SAUVAGE

Bouygues Telecom réalise 2,5 milliards d'euros d'achats dans des domaines très divers (téléphones mobiles, infrastructures, prestations intellectuelles, etc.). La préoccupation achats responsables se trouve donc au cœur de nos réflexions afin de réduire l'impact de nos achats et affirmer l'image responsable de notre entreprise. La prise en compte du handicap représente un exemple de notre engagement sociétal, avec l'obtention cette année du label Diversité. Nous nous assurons également de la provenance des produits que nous achetons. Dans l'engagement environnemental, le recyclage des mobiles constitue un enjeu pour nous. L'acheteur est devenu aujourd'hui multi-métiers. L'achat responsable représente l'une de ses missions, au même titre que la chasse aux coûts ou la création de valeur.

Nous avons ainsi réduit en deux ans nos consommations d'énergie de 30 % sur les infrastructures réseau et les "boxes". Nous avons institué le recyclage des mobiles que nos clients rapportent en boutique, l'argent ainsi récupéré pouvant être versé à l'association Les Petits princes. Nous achetons des prestations de traiteur au secteur adapté et avons développé, en association avec la SNCF, la Poste, BPCE ou France Télévisions, la plateforme PAS@PAS, pour faciliter le recours au secteur adapté. Nous avons enfin recherché des fournisseurs respectant des normes RSE spécifiques pour la réalisation de nos boutiques en écoconception. Nous avons également signé la charte PME voilà quelques jours. Des actions restent à mener. Nous devons multiplier les écoconceptions, en liant les achats au design des produits. Nous devons continuer à évaluer nos fournisseurs sur les critères RSE, continuer de faire appel au secteur protégé et adapté, faire du critère RSE un critère de choix déterminant de notre *sourcing* et faire du développement durable un axe d'opportunités de business car nous avons vu sur nos boutiques que les nouveaux concepts se révèlent moins coûteux que les anciens.



Pierre PELOUZET

Pourquoi les entreprises et administrations s'engagent-elles aujourd'hui dans cette démarche ?



Gilles BERHAULT

Nous basculons. La transformation des modes de travail est en pleine accélération. Comment travaillerons-nous dans dix ans ? Nous nous interrogeons aujourd'hui sur la pérennité de nos organisations. Nous avons besoin de nouvelles approches structurantes des organisations. C'est la conviction du Comité 21, cela légitime d'autant les démarches de développement durable. Or le secteur des achats constitue à la fois un levier et un élément déclencheur. Un fournisseur ne pourra survivre demain s'il n'a pas pris en compte ces éléments et s'il n'est pas en capacité de les évaluer... et de coproduire avec ses clients.

Laurence MEHAIGNERIE

En interrogeant divers donneurs d'ordres, j'ai constaté qu'ils souhaitent donner du sens au métier d'acheteur, un métier complexe aujourd'hui. Au-delà du pourquoi, la question qui se pose concerne les résultats de ces actions. Où en est, par exemple, l'initiative PAS@PAS? De même, des actions ont été menées en matière de diversité sans que l'on en voie les résultats. Il convient d'assurer un pilotage de ces démarches.

Sylvianne VILLAUDIERE

Il faut aussi avoir en tête, en cette période de crise économique et financière, que les achats responsables sont rentables. Ils permettent en effet d'optimiser les coûts (par exemple avec des économies d'énergie), de réduire les risques (comme les risques de réputation) et de créer de la valeur. Ils contribuent à donner du sens à des pratiques quotidiennes au cœur des organisations, en impliquant un grand nombre de personnels, et donc aussi s'avèrent tout à fait rentables.

Eric LUCAS

Le ministère de la défense et des anciens combattants s'est engagé dans le développement durable avec l'émergence de normes internationales et nationales. En termes de pilotage, nous avons vu émerger une volonté politique qui a posé le développement durable comme une priorité. De fait, nous avons bâti des plans en la matière, plans suivis au plus haut niveau. Il existe aussi un levier porté par les contraintes budgétaires. Le développement durable rencontre enfin l'adhésion des personnels car il répond à leurs attentes.

Marc SAUVAGE

La plateforme PAS@PAS n'est en production que depuis un an en partenariat avec Handeco. Plusieurs centaines d'entreprises y sont d'ores et déjà référencées. Nous devons désormais nous atteler à mesurer ses résultats. Cela fait partie de nos pistes de progrès.

Voilà quelques années, les dirigeants s'intéressaient surtout aux achats responsables us égard à la gestion de risques. Ce socle est en cours d'enrichissement *via* les aspects environnementaux et sociétaux. Nous avons d'ailleurs su en démontrer le bénéfice en termes de performance élargie à travers nos quelques exemples.

Pierre PELOUZET

Nous ne sommes pas encore parvenus à cette "performance élargie". Quels sont les leviers pour aller plus loin ?



Jean-Pierre SALAUN

Le coût des conflits entre entreprises en France est estimé à 40 milliards d'euros, soit 2 % du PIB, sachant que tous les conflits ne sont pas connus dans ce type d'études. Toutes les initiatives doivent permettre de recréer de l'emploi. Il faut ré-humaniser les relations entre les acteurs mais également au sein des filières. Or les achats responsables constituent un facteur important qui peut être quantifié. L'Etat en la matière n'est pas exemplaire. La mission de Jean-Claude Volot a de fait été étendue aux achats de l'Etat depuis le mois de décembre dernier.

Sylvianne VILLAUDIÈRE

L'un des leviers d'amélioration tiendrait à l'élévation de cette notion au plus haut niveau de pilotage et management de l'entreprise, avec une approche collaborative et dans un souci de transparence, ce qui permettrait que les politiques soient mieux suivies et évaluées.

Gilles BERHAULT

Sur l'innovation, il faut aussi prendre en compte la notion de modèle économique. Nous devons nous montrer bien plus innovants sur la relation économique entre client et fournisseur. Nous devons entrer dans une approche plus globale mais nous manquons, sur ce point, d'outils législatifs, encourageant les bonnes initiatives.

Eric LUCAS

Pour s'améliorer, il faut d'abord un reporting adéquat. Or le Ministère de la Défense ne dispose pas d'un système d'information spécifique au développement durable. Il faut puiser dans divers systèmes d'information disparates, sauf peut-être en matière d'achats. L'Etat se fixe des objectifs parfois déraisonnables, qu'il n'aurait peut-être pas fixés si l'on avait mieux quantifié les choses au départ.

Laurence MEHAIGNERIE

La question actuelle présente des similitudes avec le débat qui s'était fait jour voilà quelques années sur la diversité. L'entreprise doit-elle refléter la diversité, en son sein comme au niveau de ses fournisseurs ? Est-il du rôle du donneur d'ordres de préserver le tissu économique des PME en étant capable d'adresser des fournisseurs qui ne sont pas forcément visibles à son niveau ?

Pierre PELOUZET

Le moment est venu d'élargir ce propos aux questions des participants à ce colloque. Vous avez la parole.

De la salle

Le lien entre les achats et le territoire présente une grande importance en matière d'achats responsables, notamment avec les collectivités territoriales. Rappelons-nous aussi que nous nous trouvons dans un écosystème, où chacune de nos décisions peut avoir des conséquences sur d'autres parties prenantes. Nos décisions sont aujourd'hui sectorielles, l'environnement restant souvent le parent pauvre des réflexions.

Ne pensez-vous pas qu'il est temps d'aborder le système dans son ensemble?

Jean BOUVEROT

Evidemment, il s'agit d'une préoccupation majeure pour tous les acheteurs. Les achats ont fait peur quand ils intervenaient dans le domaine des stratégies d'achat. Or c'est en faisant ainsi que l'on connaît le secteur économique auquel on s'adresse. Nous pouvons parfois commettre des erreurs qui nous font réfléchir. Acheter un pourcentage important de produits biologiques peut par exemple nous conduire à acheter ces produits à l'étranger, en ignorant le tissu local. C'est la maturité des acheteurs qui permet d'acheter responsable.

De la salle

Après le temps des militants, nous sommes aujourd'hui au temps des grandes organisations. Nous attendons désormais le temps des grandes politiques. Pour atteindre cette taille d'écosystème, il faudra accroître la capacité d'explication et de légitimation des actions entreprises. Pour l'instant, nous sommes au stade des bonnes intentions consensuelles.

Ne faut-il pas rechercher une taille critique? La région ne peut-elle pas constituer un bon périmètre de travail?

Laurence MEHAIGNERIE

Oui, je ne peux que souscrire à cette remarque. Nous avons démarré notre groupe de travail sur la même problématique, constatant l'impuissance des pouvoirs publics. Nous sommes aujourd'hui réduits à conduire des politiques isolés et volontaires. Il convient donc de se montrer transparent dans les résultats en termes de progrès en démontrant l'impact, de façon chiffrée, de ces politiques. Nous allons à cet égard reconduire nos audits comparatifs, qui permettent de comparer les entreprises entre elles, une pratique très usitée aux Etats-Unis.

Sylvianne VILLAUDIERE

Il s'avère délicat de citer des entreprises ayant pu présenter des chiffres très concrets. PwC a réalisé une étude en 2010 fondée sur trente études de cas d'achats responsables. Celle-ci a démontré qu'il existait trois types de gains possibles : l'optimisation des coûts, la réduction des risques et l'accroissement du chiffre d'affaires. Par exemple, la suppression des cartons d'emballage sur les produits Activia par le Groupe Danone a permis de faire 2,5 millions d'euros d'économie. La réduction des coûts engendrée par les politiques d'achats responsables peut correspondre à six fois le coût du programme pour les mettre en œuvre.

De la salle

Le débat m'a semblé intéressant mais un peu tiède, par rapport à la perception des PME en cette période de crise. Il eut été intéressant que participent au débat des patrons de PME qui souffrent. Les grands groupes se remettent-ils en cause pour faire moins souffrir à terme les PME ? Nous avons travaillé sur ce sujet dans le *Think Tank* de la FIEC, le Club Rodin, et un ouvrage sera publié prochainement, intitulé « Réinventer l'industrie : le rôle essentiel des achats ».

Jean-Pierre SALAUN

Je ne peux que partager cette observation. Tous les jours, nous vivons cette réalité. Nous constatons toutefois quotidiennement des changements de comportement non négligeables au sein des grands groupes. La semaine dernière, nous avons encore enregistré des signatures importantes de la Charte. La gestion dans le territoire de certains grands groupes s'est ainsi profondément modifiée. Les PME elles-mêmes ont constaté des changements dans leurs relations avec ces groupes. Sur les prix, lors des appels d'offres, ce n'est plus le moins-disant qui est choisi. Je vous citerai une anecdote. Un grand groupe français a découvert que sa filiale au Japon avait choisi une entreprise du centre de la France comme le meilleur fournisseur alors que lui-même ne connaissait pas cette entreprise. Des progrès restent à accomplir mais nous ne pouvons nier le chemin parcouru depuis deux ans.

De la salle

En quoi l'éthique doit-elle s'arrêter à nos frontières ? Beaucoup de pays émergents se sont développés parce que de grands groupes français y ont apporté du travail et des contraintes sociétales et environnementales.

Marc SAUVAGE

Quels que soient les grands donneurs d'ordre, les achats sont aujourd'hui mondiaux. Il faut donc conserver une vision d'ensemble et les règles éthiques doivent s'appliquer partout. Lorsque nous faisons travailler un fournisseur étranger, nous procédons à des audits pour nous assurer du respect des règles sociales et environnementales.

De la salle

Avez-vous réfléchi au commerce équitable ? Les véritables leviers sont limités à la restauration et l'habillement et le sujet s'avère aujourd'hui très politisé. En outre, les grands groupes qui monopolisent le marché n'ont pas permis à celui-ci d'atteindre la maturité.

Gérard BRUNAUD

Certes, les achats issus du commerce équitable concernent des secteurs limités. Au-delà de l'habillement et de la restauration, il existe le tourisme équitable ou même l'or équitable, répondant à des modalités de production plus éthiques. Ce sujet n'a pas encore été abordé à l'ObsAR mais au sein du Groupe d'Etude des Marchés publics "développement durable", à Bercy, nous terminons un guide sur les achats publics issus du commerce équitable, qui devrait être publié le mois prochain. Nous avons également entamé un partenariat avec la plateforme pour le commerce équitable et un groupe va être bâti autour de la région nantaise pour travailler sur le sujet, auquel l'ObsAR va contribuer.

Gilles BERHAULT

Le commerce équitable soulève une question de territorialité et des frontières, réelles et virtuelles. Au départ il répondait à une logique de niche, puis s'est faite jour la difficulté de définir la notion de commerce équitable. Un travail complexe doit être mené en termes de définition, notamment lorsque les produits issus du commerce équitable entrent en concurrence avec des fournitures produits localement. Les marques et labels doivent aussi être pris en compte car la différence n'est pas connue de tous. Nous soutiendrons toute démarche qui viserait à clarifier les choses en la matière.

De la salle

L'ObsAR mène nombre d'initiatives intéressantes mais les TPE restent peu représentées dans vos conventions.

Ne devrait-on pas lancer des échanges de bonnes pratiques entre grands groupes et TPE ?

De la salle

Une maturité est arrivée dans les grandes entreprises mais les outils manquent pour accéder au terrain et actionner les leviers. Sur la diversité des fournisseurs par exemple, nous faisons le lien entre des PME situées dans les quartiers sensibles et les grandes entreprises. Or ces dernières se plaignent d'un manque d'information. Pourquoi ne pas solliciter davantage la société civile ? Beaucoup d'associations portent en effet des projets intéressants pour les entreprises.

Pierre PELOUZET

Nous restons évidemment ouverts à ces initiatives. Les petites et moyennes entreprises ont toute leur place à l'ObsAR et peuvent y provoquer débats et projets.

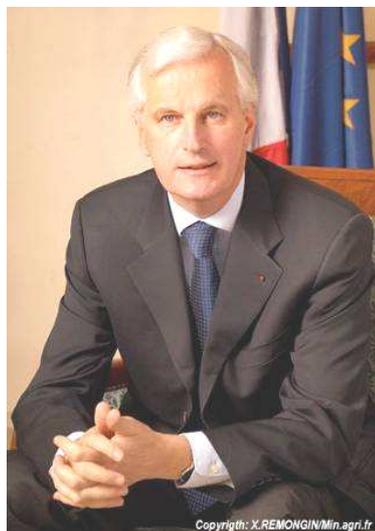
Nous remercions les participants de la table ronde. Merci de votre attention.



Intervention vidéo

Michel BARNIER

Commissaire européen chargé du marché intérieur



Bonjour et merci à toute l'équipe de l'Observatoire des achats responsables pour votre invitation. Je ne peux être parmi vous aujourd'hui. Je porte toutefois un grand intérêt aux idées que vous portez.

Il est clair aujourd'hui que nous ne sortirons pas de cette série de crises sans changer le modèle économique et social sur lequel nous vivons. Cela vaut pour le secteur financier, qui doit être mieux régulé. Cela vaut aussi pour les dettes que nous n'avons cessé d'accumuler. Cela vaut enfin pour notre manière d'acheter et de consommer, qui devra mieux prendre en compte l'environnement et les exigences sociales. Il est temps de passer à la vitesse supérieure en matière d'achats responsables, consolidant et généralisant les initiatives qui ont été prises par nombre d'administrations et d'entreprises.

L'Europe doit et peut jouer un rôle en ce domaine. La commande publique représente 19 % du produit intérieur brut européen et les contrats relevant des directives européennes atteignaient en 2009, 420 milliards d'euros. Les règles européennes constituent donc un levier essentiel pour rendre nos achats plus verts et socialement responsables. Les directives de 2004 permettent déjà aux pouvoirs adjudicateurs d'insérer des préoccupations sociales et environnementales dans les passations de marché. Deux guides ont été publiés par la Commission pour expliquer les possibilités qui leur sont ouvertes par les règles européennes dans le cadre des commandes publiques en matière d'achats responsables.

La situation économique actuelle nous oblige à aller plus loin aujourd'hui.

Dans le cadre de l'Acte pour le marché unique, nous avons travaillé sur douze leviers de croissance en proposant, pour chacun d'eux, une action clé. Cet agenda s'adresse avant tout aux consommateurs et aux petites entreprises qui ont trop souvent eu le sentiment d'être oubliées par le grand marché unique. Nous allons chercher à simplifier la vie des consommateurs et faciliter l'engagement des entreprises lorsqu'elles veulent exporter, investir, innover ou favoriser la mobilité.

L'un de ces douze leviers est consacré à la commande publique. Nous avons proposé le 20 décembre une révision des directives sur les marchés publics qui s'accompagne d'une nouvelle initiative de régulation simple pour toute l'Europe sur les concessions de service. Nous réfléchissons aussi à un volet externe de cette politique afin d'assurer une meilleure réciprocité dans l'accès aux marchés publics en exigeant la même ouverture qu'en Europe dans les marchés américains, japonais, coréen et j'espère un jour, chinois.

La révision du cadre actuel vise d'abord à simplifier les procédures. Pour beaucoup de PME, en effet, le coût et la difficulté de participer aux appels d'offres les en dissuadent. Cela se révèle tout à fait inacceptable alors qu'il y a tant à faire pour redresser leur santé économique. Nous allons réduire significativement les documents à fournir et limiter les exigences de capacités financières parfois imposées à nos PME. Nous poussons aussi à une généralisation des procédures électroniques.

La deuxième grande priorité concerne l'achat public stratégique. C'est un sujet qui me tient à cœur. Je veux citer quatre actions clés de notre proposition qui, nous le pensons, pourront largement contribuer à un achat plus responsable :

- des mesures pour encourager les autorités publiques à apprécier le cycle de vie complet des produits dans le cadre de leurs achats ;
- la possibilité pour les pouvoirs adjudicateurs de prendre en compte le procédé de production dans les critères d'attribution ;
- le soutien à l'innovation notamment à travers une toute nouvelle procédure de partenariat ;
- et enfin, une plus grande liberté pour les Etats membres dans l'organisation des appels d'offres pour les services sociaux et d'intérêt général.

Ces mesures doivent inciter puissamment à la commande publique responsable, commande qui doit devenir un vecteur d'innovation et de progrès social et environnemental.

Nos textes ne représentent toutefois que des propositions. Il appartient aux décideurs publics de les appliquer. Les responsables gouvernementaux et parlementaires ne seront jamais insensibles aux propositions que vous pourrez émettre. Voilà pourquoi je pense sincèrement que vous pouvez contribuer à améliorer les outils, textes et leviers dont je vous ai décrit l'économie générale.

Je vous remercie de votre action. Sachez que mes équipes resteront très attentives aux recommandations et propositions que vous formulerez dans le cadre de votre rencontre.

Clôture du colloque

Alexandra BONNET

Chef de service au Commissariat Général au Développement Durable



Je remercie l'ObsAR d'avoir convié le Ministère de l'écologie à venir clore ce colloque qui s'est révélé riche d'enseignements. Nous avons tenu récemment un grand colloque sur le projet stratégique ministériel et Nathalie Kosciusko-Morizet a souhaité soumettre à notre réflexion la phrase d'Edgar Morin : « *je renonce à la révolution, je choisis la métamorphose* », nous engageant ainsi à conduire la société vers les mutations nécessaires eu égard aux enjeux du développement durable tout en associant l'ensemble des acteurs d'une manière très participative. Il n'est pas question de faire le bonheur des gens malgré eux. L'Etat ne peut tout faire tout seul. Il doit pouvoir s'appuyer sur les acteurs locaux pour que tous ensemble nous parvenions à ancrer cette société, progressivement mais profondément, dans le développement durable.

L'achat responsable fédère aujourd'hui l'ensemble des acteurs privés et publics. J'ignore si nous avons aujourd'hui atteint la maturité mais je pense que nous sommes désormais sortis de l'adolescence. Les politiques conduites par les uns et les autres commencent en effet à porter leurs fruits, parfois bien au-delà de nos attentes.

L'action du ministère de l'écologie et du développement durable consiste à accompagner le mouvement, insuffler une dynamique, en s'intéressant en premier lieu aux actions des acteurs publics, qui sont eux-mêmes des acteurs économiques que leur poids met en position d'influer sur les marchés. En outre, ils se doivent de montrer l'exemple et de susciter ainsi un effet d'entraînement auprès des autres acteurs. L'action du ministère en faveur de l'achat responsable emprunte plusieurs voies : le dispositif d'Etat exemplaire ou le plan national en faveur des achats publics durables. Nous sommes aussi très attentifs aux développements européens et suivons les nouvelles perspectives qu'offre la communauté européenne en matière de commande publique.

La circulaire de 2008 sur l'Etat exemplaire a instauré un dispositif de fonds incitatif qui fonctionne sur le principe du bonus-malus, pour stimuler les achats responsables du point de vue environnemental et social. Ce dispositif exige des efforts importants. Nous avons déjà enregistré des résultats très encourageants. Ainsi, nous avons réduit de 17 % nos achats de ramettes de papier entre 2009 et 2010. En 2011, notre objectif était d'atteindre une baisse de 40 %. Cette réduction, qui peut sembler anecdotique au regard des enjeux immenses de développement durable, exige pourtant de repenser en profondeur nos modes de fonctionnement, de gestion et d'organisation. Dans le domaine des véhicules, la flotte automobile de l'Etat a été réduite et 94 % des véhicules se situent désormais à un niveau inférieur au seuil du bonus écologique. Nos efforts se poursuivent à mesure que les indicateurs se multiplient et que les objectifs se durcissent. Ainsi nous projetons d'instaurer en 2012 de nouveaux indicateurs en matière d'achats, portant notamment sur le bio dans la restauration collective, la consommation d'eau, les véhicules hybrides et électriques. Donc c'est vraiment aujourd'hui une dynamique largement enclenchée et qui a déjà fait la preuve de son efficacité.

Le plan national d'action pour les achats publics durables de 2007 pourrait être actualisé et rendu plus opérationnel. Nous avons déjà, en octobre 2011, franchi une première étape importante : l'identification des pratiques actuelles, les besoins et les attentes des acheteurs publics, ce qui a été réalisé au moyen d'une enquête OEAP sortie en octobre 2011. Nous veillerons tout particulièrement à ce que ces attentes et besoins exprimés soient bien inscrits dans notre feuille de route pour les mois à venir. L'enquête a ainsi fait ressortir la nécessité de promouvoir le futur document auprès des acheteurs publics, de mettre en place d'un système d'évaluation avec une série d'indicateurs, le souhait de travailler de façon pragmatique, en fournissant des expériences reproductibles, des exemples concrets et enfin l'inscription d'objectifs opérationnels par famille de produits.

Avec le SAE, nous avons donc posé la première brique de ces objectifs opérationnels par produits, avec un programme national en faveur de la performance énergétique des achats publics, mesure qui est issue de la table ronde sur l'efficacité énergétique. Nous souhaitons également démultiplier notre action dans le cadre des réseaux pour associer le plan régional et local. A cet égard, la table ronde nationale sur l'efficacité énergétique a aussi décidé la consolidation

de réseaux d'acheteurs publics et leur extension aux régions aujourd'hui non couvertes, un chantier piloté par l'ADEME, en liaison avec la CGPME.

Enfin, dans l'arsenal des mesures en faveur de l'achat responsable, nous apprécions les travaux du GEM DD et participons à ces travaux. Nous nous félicitons, par exemple, qu'un guide du GEM-DD sur le commerce équitable paraisse très prochainement. Ce guide très complet tente de fournir aux acheteurs des orientations très précises sur les conditions techniques et juridiques de leur démarche d'achat.

Nous suivons bien sûr avec une grande attention les travaux de révision de la directive sur les marchés publics et nous nous félicitons que la Commission européenne reprenne des propositions en matière de développement durable présentes dans la contribution française au Livre vert. Nous avons insisté notamment sur la nécessité de raisonner désormais en coût global plutôt qu'en coût d'achat, pour prendre en compte l'utilisation, la consommation d'énergie et l'élimination. C'est une avancée significative. Un autre élément particulièrement satisfaisant : que les externalités puissent également être prises en compte dans le coût. A cet égard, le CGDD réalise des travaux importants et appréciés à l'extérieur sur la monétarisation des biens et services environnementaux. Nous encourageons la Commission européenne dans cette direction et comptons sur votre concours pour y parvenir.

Gérard BRUNAUD, vice-président de l'ObsAR



Notre colloque arrive à son terme. Je tiens à remercier, avec vous, tous ceux qui l'ont préparé avec moi, en particulier Alain Chatenet, pour l'ObsAR, et l'équipe achats du MinDAC autour d'Olivier de Miras, ainsi que celle de l'amphi Foch de l'Ecole militaire, régie et infographie.

Je vous invite à adhérer à l'ObsAR et vous donne rendez-vous le 23 janvier 2013 pour notre quatrième colloque.

Séance de signatures

Jean BOUVEROT, responsable ministériel des achats du MinDAC

Le ministère de la défense et des anciens combattants s'inscrit pleinement dans une démarche d'achats responsables. Dans ce cadre, le secrétariat général pour l'administration a envisagé plusieurs conventions illustrant les nouvelles actions ambitieuses du ministère en matière d'énergie et d'insertion sociale.

Signature de la convention "insertion" avec la Maison de l'Emploi de Paris

A l'occasion du colloque, le SGA et la Maison de l'Emploi de Paris ont signé une convention de partenariat favorisant le développement de la mise en œuvre des achats socio responsables dans la commande publique du ministère.

La Maison de l'Emploi de Paris a pour mission de créer de meilleures synergies entre les différents acteurs de l'emploi, de l'entreprise et de la formation. Dans le cadre de la convention signée le 23 janvier, la Maison de l'Emploi de Paris s'engage à accompagner les services achats du ministère de la Défense dans la mise en place de clauses sociales. Cet accompagnement intervient très en amont lors du choix de la clause sociale. Il s'agit aussi d'aider à définir les objectifs d'insertion selon la nature du marché. La Maison de l'Emploi de Paris veille à l'exécution de la clause sociale, et le cas échéant proposera l'application de sanctions. La Maison de l'Emploi a également pour mission de conseiller et accompagner les entreprises soumissionnaires et attributaires pour la mise en œuvre des clauses sociales, dans le respect des principes de la commande publique. Enfin la MEP a une responsabilité particulière an matière d'accompagnement au recrutement des publics en insertion.

Au sein du ministère de la défense et des anciens combattants, le responsable ministériel des achats est en charge de la politique d'achat du ministère de la défense. Dans ce cadre, il s'assure du respect des objectifs de développement social, à travers, notamment, la prise en compte des clauses sociales dans les marchés publics. Pour le compte du ministère, il assure le pilotage de cette convention.

La convention de partenariat permet d'officialiser les engagements des deux parties et d'inscrire nos actions dans le long terme.

Séance de signatures:



-à gauche, le Secrétaire général pour l'administration du ministère de la défense et des anciens combattants, Jean-Paul Bodin

-à droite, le Président de la Maison de l'Emploi de Paris, secrétaire général de la Préfecture de Paris, Bertrand Munch



Signature des conventions de partenariat des certificats d'économie d'énergies

Jean BOUVEROT, responsable ministériel des achats du MinDAC

La signature des trois conventions de partenariat marque l'engagement du ministère en matière d'économies d'énergie et positionne ses acheteurs comme des acteurs centraux de la question énergétique tant du point de vue économique que du point de vue environnemental.



Pourquoi une convention de partenariat?



Volonté d'exemplarité du 1er consommateur d'énergie de l'Etat



Mobiliser l'ensemble de ses services en faveur de l'efficacité énergétique

Marketing _ Jean-Paul Bodin, secrétaire général pour l'administration du ministère de la défense et des anciens combattants, et Benjamin Henry de BHC Energy

-Une première convention de partenariat a été signée entre le ministère, Total Raffinages Marketing et BHC Energy. Cette convention est destinée aux hôpitaux militaires.

Séance de signatures:

de gauche à droite, Christian Deconninck de Total Raffinages



été signée entre le ministère et EDF. Cette convention est destinée aux bases de défense en métropole et outre-mer.

Séance de signatures:

-à gauche, Jean-Paul Bodin, secrétaire général pour l'administration du ministère de la défense et des anciens combattants ;

-à droite Thierry Raison d'EDF



-Une troisième et dernière convention de partenariat a été signée entre le ministère et les PME Sollis et Energie Perspective. Cette convention est destinée aux établissements publics sous tutelle du MINDAC.

Séance de signatures:

de gauche à droite, Joël Marrast de Sollis, Yann Person d'Energie Perspective, Jean-Paul Bodin secrétaire général pour l'administration du ministère de la défense et des anciens combattants



Ont participé à l'organisation de ce colloque,

*- Pour l'**ObsAR**, autour de Gérard BRUNAUD et Alain CHATENET,*

Marie-Pierre BORDELAIS, Tara LEROUX, Sandrine MEROT et Charlotte MILLET (Mazars), Barbara FRATTA (A2 consulting) et Nathalie PAILLON.

*- Pour le **MinDAC**, autour de Jean BOUVEROT et Olivier de MIRAS,*

*Alice BABSKI et Lohengrine SCHÜLZ (SGA / Mission Achats),
Valérie STRAUS, Raphaël MOREAU et Lucas TOURNY (SGA / Communication).*

*- Pour l'**amphi Foch** de l'Ecole militaire,*

*Véronique COCAT et ses collaborateurs,
l'équipe de la régie autour de Philippe HERVO
et notamment l'infographiste Florence DENEUTER.*

Contacts:



Olivier de Miras olivier.de-miras@defense.gouv.fr
Lohengrine Schulz lohengrine.schulz@defense.gouv.fr

01 42 19 51 66
01 42 19 67 52



Gérard Brunaud gerard.brunaud@obsar.asso.fr
Alain Chatenet alain.chatenet@obsar.asso.fr

06 44 25 95 37
06 13 01 58 45

Photographies:

-François Girard
-Ecpad

Tous droits réservés.
Courtes citations autorisées sous réserves de:
-gratuité de la diffusion
-respect de l'intégrité des documents reproduits (aucune modification)
-citation expresse des sources "defense.gouv.fr" et "obsar.asso.fr"