



**HAL**  
open science

# L'achat public responsable. La prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans les marchés publics

Marine Souchon

► **To cite this version:**

Marine Souchon. L'achat public responsable. La prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans les marchés publics. Gestion et management. 2021. dumas-03542061

**HAL Id: dumas-03542061**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03542061v1>**

Submitted on 25 Jan 2022

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

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



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



Mémoire de recherche



## L'achat public responsable.

La prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans les marchés publics.

**Présenté par : SOUCHON Marine**

**Entreprise d'accueil : Groupe La Poste  
111 Boulevard Brune, 75014 Paris**

**Date d'alternance : du 07/09/2020 au 24/08/2021**

**Tuteur entreprise : DUBIEF Véronique  
Tuteur universitaire : KRAWCZYK Fabien**

**Master 2 Pro.  
Master Management Stratégique des Achats (DESMA)  
2020 - 2021**



**LE GROUPE LA POSTE**

Mémoire de recherche

## **L'achat public responsable.**

La prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans les marchés publics.



**Présenté par : SOUCHON Marine**

**Entreprise d'accueil : Groupe La Poste  
111 Boulevard Brune 75014 Paris**

**Date d'alternance : du 07/09/2020 au 24/08/2021**

**Tuteur entreprise : DUBIEF Véronique  
Tuteur universitaire : KRAWCZYK Fabien**



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

## RESUME

---

Ce mémoire, traitant de l'achat public responsable, a pour objectif d'étudier le cadre de la commande publique, à travers les procédures de marchés publics, et de s'interroger si celui-ci favorise les politiques d'achats responsables.

Le droit de la commande publique est aujourd'hui considéré comme un outil de mise en œuvre du développement durable et des politiques environnementales et sociales publiques. L'entrée en vigueur du Code de la Commande Publique le 1<sup>er</sup> avril 2019 a fait évoluer les obligations des acheteurs publics puisque qu'aujourd'hui ceux-ci doivent prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux dans les marchés publics.

Néanmoins, le cadre de la commande publique présente certaines injonctions contradictoires, à l'application efficiente des achats responsables. Il s'agirait alors de passer du prisme de l'offre économiquement la plus avantageuse à l'offre écologiquement la plus avantageuse.

A travers une étude terrain réalisée auprès de six organisations, trois issues du secteur privé et trois soumises au code de la commande publique, il convient de réaliser un comparatif des « bonnes pratiques » observées pouvant être intégrées dans le secteur public. Cette étude vise notamment la production d'un guide d'implémentation d'une stratégie d'achats publics responsables.

Ainsi, ce travail de recherche a pour objectif de montrer comment la commande publique est un réel moteur pour les politiques d'achats responsables mais également, de façon complètement paradoxale, un obstacle à la performante et l'efficience de celles-ci.

**MOTS CLÉS** : achats responsables, achat public responsable, développement durable, enjeux environnementaux et sociaux, commande publique, marchés publics, acheteur public

## SUMMARY

---

This thesis, about responsible public purchasing, aims to study the french public procurement sector and to question whether it favors responsible procurement policies.

French public procurement law is now considered as a tool for implementing sustainable development and environmental and social public policies. Since the new text of law about the public procurement on April 1, 2019, the obligations of public purchasers has changed since they must now take into account environmental and social issues in public procurement.

Nevertheless, this new text of law presents contradictory injunctions to the efficient application of responsible procurement in the french public sector. It would then be a question of moving from the prism of the most economically advantageous offer to the most environmentally advantageous offer.

Through a field study conducted with six organizations, three from the private sector and three subject to the public procurement law, we are willing to make a comparison of the "good practices" observed that can be integrated into the public sector. The aim of this study is to produce a guide for the implementation of a responsible public procurement strategy.

Thus, this research work aims to show how public procurement is a real driver for sustainable procurement policies but also, in a paradoxical way, an obstacle to their performance and efficiency.

**MOTS CLÉS** : sustainable procurement, sustainable public procurement, sustainable development, environmental and social issues, public procurement, public purchaser

# SOMMAIRE

---

<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>12</b>
<b>ETUDE ACADEMIQUE.....</b>	<b>16</b>
I.        Un cadre règlementaire en faveur des préoccupations de développement durable.....	16
II.       L'achat public responsable.....	24
III.      Des injonctions contradictoires à l'application effective de l'achat public responsable .....	31
<b>TEST DES HYPOTHESES ET RECONCILIATION DES RESULTATS.....</b>	<b>38</b>
I.        La méthodologie de l'enquête .....	38
II.       La retranscription des entretiens semi-directifs.....	44
III.      L'analyse et synthèse des résultats.....	54
<b>LES BONNES PRATIQUES EN MATIERE D'ACHAT PUBLIC RESPONSABLE .....</b>	<b>65</b>
I.        Les préconisations.....	65
II.       Les limites .....	74
III.      Le guide d'implémentation d'une stratégie d'achats publics responsables .....	77
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>83</b>
<b>SITOGRAPHIE .....</b>	<b>84</b>
<b>AUTRES SOURCES .....</b>	<b>88</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATION UTILISES.....</b>	<b>89</b>
<b>LEXIQUE.....</b>	<b>90</b>
<b>TABLE DES ANNEXES.....</b>	<b>91</b>



## AVANT-PROPOS

---

Ce mémoire entre dans le cadre de la validation de ma deuxième année de master Management Stratégique des Achats (DESMA) réalisée en alternance au sein de la Direction des Achats du Groupe La Poste. Il étudie le cadre de la commande publique en matière de prise en compte environnementale et sociale dans les marchés publics. L'objectif de ce travail de recherches était de consulter différents articles académiques sur le thème des achats publics responsables afin d'enrichir mes connaissances sur ce sujet qui m'intéresse particulièrement. L'idée était donc de comprendre le fonctionnement et les rouages du droit de la commande publique vis-à-vis de l'intégration de pratiques d'achats responsables.

Ayant pour finalité la production d'un guide d'implémentation d'une stratégie d'achats publics responsables, ce mémoire se veut être une contribution permettant aux organisations soumises aux procédures des marchés publics de déployer des pratiques d'achats responsables. Pour ce faire, la réalisation d'une étude terrain a été nécessaire donnant lieu à un comparatif des bonnes pratiques observées dans les secteurs privé et public.

## INTRODUCTION

---

« *Notre maison brûle et nous regardons ailleurs* »<sup>1</sup>, la célèbre phrase de Jacques Chirac date de 2002 pourtant celle-ci est plus vraie que jamais aujourd’hui.

La prise en compte des préoccupations de développement durable, que ce soit par les entreprises ou les organisations publiques et parapubliques, est un sujet discuté depuis de nombreuses années. Le développement durable désigne « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* »<sup>2</sup>. De la Conférence de Rio en 1992, au Protocole de Kyoto en 1997, en passant par le Sommet de la Terre en 2002 ou encore à la Conférence de Paris en 2015, les questions écologiques et sociales sont au cœur des préoccupations mondiales. Ainsi, depuis 1990, une attitude socialement responsable des entreprises et organisations du monde entier est ambitionnée. Néanmoins, trente ans plus tard la sonnette d’alarme est tirée par de nombreux scientifiques : dérèglement climatique, extinction des ressources naturelles, augmentation des émissions de CO<sub>2</sub>, pollution atmosphérique, fonte des glaces, etc. Malgré un nombre croissant de textes et d’initiatives normatives et juridiques, il est aujourd’hui urgemment nécessaire que les entreprises, régions, villes et états se mettent véritablement en marche. Et ce, pour décarboner la société et lutter contre le réchauffement climatique afin que l’environnement ne devienne pas « *une maladie honteuse des civilisations industrielles* »<sup>3</sup>.

Face à l’urgence écologique et une réelle prise de conscience de l’opinion publique, les entreprises et organisations se réinventent en changeant leur *business model*. Cette mutation s’opère également au sein de la fonction achat, que ne cesse de devenir de plus en plus stratégique et incontournable dans les démarches responsables. L’acheteur sort de la vision réductrice du *cost-killer* devant assurer le trio coûts, qualité, délais. Il est à présent en première ligne dans la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux et doit acheter différemment pour que l’ensemble de son écosystème soit durable et résilient. La fonction achat est alors appelée à jouer un rôle central étant en transverse entre les fournisseurs et les clients internes. En effet, de l’intégration de nouveaux critères de choix des fournisseurs, à l’évaluation de l’impact carbone d’un produit ou encore à l’augmentation d’efficacité de l’utilisation des ressources, les missions de l’acheteur ne cessent d’être redéfinies. Ce changement de paradigme s’observe également en réponse à un cadre réglementaire devenu récemment plus stricte. Mais également en réponse à la pandémie de covid-19 considérée

---

<sup>1</sup> Jacques Chirac, Sommet de la Terre le 2 septembre 2002 à Johannesburg, Afrique du Sud

<sup>2</sup> Rapport Brundtland, 1987

<sup>3</sup> P. George, L’Environnement, PUF, coll. « Que sais-je ? », 1971, p.6.

comme un réel tournant dans la prise en compte des préoccupations de développement durable. Ce cadre réglementaire et plus récemment la crise de la covid-19, ont alors permis une véritable accélération des entreprises et organisations responsables mettant en œuvre des démarches d'achats responsables. Un achat responsable est « *un achat dont les impacts environnementaux, sociaux et économiques sont les plus positifs possible sur toute la durée du cycle de vie et qui aspire à réduire le plus possible les impacts négatifs* »<sup>4</sup>. Les achats responsables sont ainsi la contraction des achats durables et des achats solidaires. Les achats durables dits également « *verts* » sont les achats en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement. Les achats solidaires sont davantage axés sur le pilier social du développement durable, favorisant le progrès social et le tissu économique local. Les démarches d'achats responsables sont ainsi de véritables leviers de responsabilisation des entreprises et organisations, pouvant être inscrite dans une démarche plus globale de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). La RSE étant définie comme « *l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* »<sup>5</sup>.

Les démarches responsables connaissent également une forte ascension dans le secteur public. Aujourd'hui en pleine transformation, les organisations publiques et parapubliques sont elles aussi dans l'obligation de tenir compte des préoccupations de développement durable dans leurs marchés. Ces obligations, fortement initiées à travers le droit international et le droit européen, se retrouvent aujourd'hui dans le Code de la Commande Publique (CCP). La commande publique désigne l'ensemble des contrats passés par les pouvoirs adjudicateurs et les entités adjudicatrices pour satisfaire leurs besoins. Le CCP, issu de l'ordonnance du 26 novembre 2018 et du décret du 3 décembre 2018, est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2019. Il a ainsi abrogé le Code des Marchés Publics (CMP) créé en 1964, révisé en 2001, 2004 et 2006. Le CCP regroupe l'ensemble des règles relatives aux différents types de contrats de la commande publique, à savoir les contrats de concession et les marchés publics. Ces derniers désignent les « *contrats conclus à titre onéreux par un ou plusieurs acheteurs publics avec un ou plusieurs opérateurs économiques publics ou privés, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services* »<sup>6</sup>. Notons que ce travail de recherche traitera uniquement des marchés publics.

La commande publique répond à trois grands principes fondamentaux : la transparence des procédures, la liberté d'accès et l'égalité de traitement. Aujourd'hui chargée d'objectifs environnementaux, sociaux et sociétaux, la commande publique ne doit en aucun cas déroger à ces

---

<sup>4</sup> International Organization for Standardization, 2017

<sup>5</sup> Commission Européenne, 2010

<sup>6</sup> Ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics

principes. D'une longue période d'incitation à une réelle obligation aujourd'hui, celle-ci a largement évoluée au cours des différentes réformes. Les préoccupations de développement durable ont alors été davantage intégrées aux missions des acheteurs publics, faisant naître l'Achat Public Responsable (APR) en 2015. Le cadre juridique de l'APR désigne des « *dispositifs favorisant la prise en compte du développement durable (protection de l'environnement, responsabilité sociale, accès des TPE/PME aux contrats publics) dans le droit de la commande publique* »<sup>7</sup>. Les acheteurs publics peuvent ainsi aujourd'hui avoir recours à plusieurs outils permettant d'intégrer des pratiques responsables tout au long du processus achat. Ils peuvent notamment recourir aux clauses sociales et environnementales (CSE), aux marchés réservés, ou encore intégrer les objectifs de développement durable à la définition de leurs besoins. Pour ce faire ils ont la possibilité d'exiger des labels de la part des candidats soumissionnaires ou encore de réaliser une analyse du cycle de vie (ACV) du produit ou service afin de raisonner en coût global de possession et non en coût d'acquisition. Représentant environ 200 milliards d'euros par an, soit 10% du PIB français en 2017, la commande publique est ainsi considérée comme un réel levier pour le développement durable. Elle est également un véritable instrument au service des politiques sociales et environnementales, et plus largement des politiques publiques mises en œuvre. L'institutionnalisation progressive de l'APR étant au cœur des enjeux des secteurs public et parapublic, les acheteurs publics sont ainsi considérés comme des agents de l'efficience du développement durable dans la commande publique.

Les achats publics subissent une véritable mutation depuis quelques années. Certaines pratiques sont par exemple transposées du privé, notamment le fait qu'aujourd'hui des ressources humaines soient dédiées en interne à la mise en œuvre d'une politique d'APR et à son développement. Deux points marquants de la commande publique sont également observés. Il existe une grande préoccupation pour acheter français ainsi qu'une préoccupation à ce que les achats participent au dynamisme territorial. Néanmoins, ces deux points précédemment énoncés sont directement contraints par les principes fondamentaux de la commande publique et donc rapidement complexe à actionner en réalité.

A travers son poids considérable dans le PIB français et son influence des politiques publiques via les marchés publics, la commande publique joue alors un rôle majeur dans la vie économique du pays. C'est pourquoi, la visée de ce travail de recherche est de ***s'interroger si le cadre de la commande publique favorise les politiques d'achats responsables***. Pour ce faire, deux hypothèses ont été formulées et seront testées au cours de ce mémoire à travers une partie académique et une partie empirique. L'hypothèse 1 suggère que ***le cadre de la commande publique est un levier pour les***

---

<sup>7</sup> La Direction des Affaires Juridiques, 2015s

**politiques d'achats responsables.** Ensuite, l'hypothèse 2 énonce qu'**il existe de bonnes pratiques en matière d'achats responsables dans le secteur privé dont le public pourrait s'inspirer.**

Afin de pouvoir répondre à la problématique centrale de ce mémoire et être en mesure de confirmer ou infirmer les hypothèses annoncées ci-dessus, il conviendra dans un premier temps de réaliser une **étude académique.** Celle-ci permettra d'apporter la théorie nécessaire à propos d'un essentiel d'étudier l'achat public responsable avant de traiter des injonctions contradictoires à l'application effective de celui-ci. Par la suite, il s'agira, dans une seconde partie, de **tester les hypothèses et réconcilier les résultats de l'étude terrain** réalisée. Pour ce faire, il conviendra de présenter la méthodologie de l'enquête, la retranscription des entretiens semi-directifs et l'analyse de ceux-ci. Les parties académiques et empiriques permettront ainsi de **discerner les bonnes pratiques en matière d'APR.** Il sera alors essentiel d'émettre des préconisations mais également des limites à la mise en œuvre effective des démarches d'achats responsables dans les secteurs public et parapublic. Pour finir, ce travail de recherche se clôturera sur la présentation d'un guide d'implémentation d'une stratégie d'APR.

## ETUDE ACADEMIQUE

---

### I. UN CADRE REGLEMENTAIRE EN FAVEUR DES PREOCCUPATIONS DE DEVELOPPEMENT DURABLE

La conférence sur l'environnement de Stockholm en 1972 fut la première rencontre internationale qui plaça les questions écologiques au cœur des préoccupations internationales. Elle donna notamment naissance au Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Les années 1990 ont ensuite marqué le début d'une influence mondiale en faveur des enjeux environnementaux. En effet, de nombreuses initiatives traitant du développement durable ont fleuri : la Conférence de Rio en 1992 ; la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques en place depuis 1995 ; le Protocole de Kyoto en 1997 ; le Pacte mondial des Nations unies en 2000 ainsi que le Sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg en 2002. Ancêtre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), le Pacte mondial des Nations unies de 2000 visait la promotion d'une attitude socialement responsable pour les entreprises du monde entier. Malgré un nombre croissant de textes et d'initiatives normatives et juridiques prônant la prise en compte des préoccupations de développement durable, ces considérations environnementales et sociales sont d'abord vues comme mode. Celles-ci sont effectivement considérées comme une « *mode sans grande portée juridique* » (M. Prieur, 2003)<sup>8</sup> ainsi qu'une volonté politique plutôt que la mise en place d'une réglementation claire et précise.

C'est justement en 2004 que l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), établissant et publiant les normes internationales, met en place la célèbre série de normes ISO 14 000. Celle-ci permet de donner les lignes directrices en matière de prise en compte environnementale dans les activités des organisations. Ensuite, en 2006, la certification B Corp (*Benefit Corporation*) est créée. Cette certification est octroyée aux sociétés commerciales étant reconnues comme bénéfiques en matière sociale et environnementale. C'est dans les années 2010 qu'une réelle prise de conscience collective s'opère, notamment à la suite de plusieurs scandales humains, sociaux et environnementaux. Nous pouvons notamment mentionner la chute du Rana Plaza en 2013 ou encore l'affaire Findus avec le scandale de la viande de cheval cette même année. Cette prise de conscience en 2010 débute notamment avec l'instauration officielle de la RSE par la Commission Européenne. A la même période, l'ISO publie la première norme internationale de responsabilité sociétale pour les entreprises et organisations. La prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux se précisent

---

<sup>8</sup> M. Prieur, op. cit ; C. Cans, «Le développement durable en droit interne, apparence du droit et droit des apparences», AJDA, 2003, p. 210

ensuite davantage avec la conférence des Nations Unies sur le développement durable en 2012, les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) en 2015 ainsi que la conférence de Paris sur les changements climatiques cette même année. Les sommets internationaux et conférences internationales ont été des avancées majeures dans la considération des défis environnementaux et sociaux. Néanmoins, c'est la publication de normes, notamment par l'ISO, qui a permis leur traduction concrète dans les activités et stratégies des organisations. Parmi la multitude de normes publiées par l'ISO, trois semblent déterminantes en matière de considérations sociales et environnementales. Premièrement, la série de normes ISO 14 000 créée en 2004 puis révisée en 2015, 2016 et 2019. Cette norme adresse les outils pratiques à destination des organisations en matière de management environnemental. Ensuite, la norme ISO 20 400 publiée en 2017 est la première norme à traiter des achats responsables. Elle donne les lignes directrices permettant d'intégrer la responsabilité sociétale dans l'ensemble du processus achat. Cette norme redéfinit la place et la mission des achats et permet aux organisations de connaître son niveau de maturité relatif à son engagement dans les achats responsables. En 2018, la norme ISO 45 001 est créée et celle-ci traite de la santé et de la sécurité au travail. Elle apporte des solutions d'amélioration de la sécurité des employés, de réduction des risques et de création de meilleures conditions de travail. Ainsi, bien que la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux fût d'abord initiée par la scène internationale, les états ont par la suite nécessairement suivi le pas. En effet, ceux-ci ont intégré la prise en compte de ces enjeux au niveau national afin d'être en accord avec les initiatives internationales.

Les années 2000 sont représentatives de la prise en compte des préoccupations de développement durable en termes de réglementation nationale. Cela début notamment avec la loi française relative aux Nouvelles Régulations Economiques (NRE) du 15 mai 2001 qui ouvre la voie au reporting social et environnemental. Il s'agit de la première base de la RSE d'aujourd'hui. Cette obligation est précisée lors du Grenelle de l'environnement en 2007 qui donne naissance à la loi Grenelle I de 2009 et la loi Grenelle II de 2010. Cette dernière porte l'engagement national pour l'environnement, notamment avec son Article 225. Celui-ci étend les obligations des entreprises sur la publication de leur rapport de gestion en matière de « *conséquences sociales et environnementales de leur activité et sur leurs engagements sociétaux en faveur du développement durable* ». <sup>9</sup> En 2010, l'environnement et les questions sociales mais également sociétales ont davantage été au cœur des initiatives gouvernementales. Nous pouvons notamment mentionner La loi de Modernisation de l'Economie (loi LME) en 2008 ainsi que la charte Relations Fournisseurs Responsables créée par le Médiateur des entreprises en 2010. Celle-ci incite les organismes à adopter des pratiques responsables vis-à-vis de leurs fournisseurs et donna naissance au label Relations Fournisseurs & Achats

---

<sup>9</sup> Article 225 de la loi Grenelle II du 12 juillet 2010

Responsables (RFAR) en 2012. Ce label est octroyé aux organisations ayant fait preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Il est le seul label attribué par les pouvoirs publics en matière de RSE. Il témoigne alors de la volonté du gouvernement d'inciter les entreprises à tenir compte des enjeux environnementaux et sociaux de leurs activités. Ensuite, nous pouvons compter la norme NF X 50-135 publiée en 2012 par l'Agence Française de Normalisation (AFNOR). Cette norme fournit les outils pratiques permettant aux organisations de mettre en place une politique d'achats responsables et une démarche durable. Il est également nécessaire de mentionner la naissance du commerce équitable en 2014, visant à préserver un cadre social et environnemental respectueux et vertueux. Le commerce équitable a pour but de réajuster les règles du commerce international en modifiant les modes de production et de consommation. L'objectif étant de garantir davantage d'équilibre entre les pays développés et les pays en développement. L'apparition de ces nouveaux enjeux dans la réglementation ont soulevé d'importantes interrogations et incompréhensions, notamment de la part des entreprises. En effet, la RSE a d'abord été critiquée de réduire l'impact négatif des entreprises tout en étant déconnectée de la réalité. C'est donc une réelle évolution des mentalités et une nécessaire conduite du changement globale et systémique qu'a demandé et demande encore la prise en considération des défis environnementaux et sociaux. Pour ce faire, de nombreuses mesures et lois plus strictes se sont succédé à partir de 2015 afin de répondre aux enjeux actuels et futurs du développement durable. L'année 2015 marque alors un tournant majeur pour les politiques environnementales et sociales. Celles-ci, amenées sur le devant de la scène, prennent de plus en plus de place dans la vie économique et par conséquent dans les secteurs privé et public. En effet, de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (loi TECV) en 2015, à la loi PACTE en 2019, plusieurs mesures ont fleuri en faveur des enjeux du développement durable. Nous comptons la loi Sapin 2 en 2016, la loi sur le devoir de vigilance ainsi que l'obligation de Déclaration de performance extra-financière (DPEF) en 2017. Ces cinq mesures précédemment citées sont encore aujourd'hui considérées comme des réglementations décisives. Néanmoins, parmi celles-ci, trois ont contribué à l'accélération de la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux qui s'exacerbe et s'installe aujourd'hui. Tout d'abord, la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre de 2017. Cette loi oblige les entités de plus de 5 000 salariés en France (ou 10 000 salariés dans le monde) à avoir une visibilité sur l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement. Faisant notamment écho à la chute du Rana Plaza au Bangladesh en 2013 qui se classe comme l'une des catastrophes les plus meurtrières de l'histoire du travail, cette loi est l'un des piliers de la responsabilisation des entreprises et des organisations françaises. A partir de 2017, la « course » à la responsabilisation s'est nettement accélérée dans les entreprises avec notamment l'obligation de publication de la DPEF en 2017. Ce reporting extra-financier concerne uniquement les rapports de gestion des sociétés cotées et non cotées d'une certaine taille. Il vise à ce que ces dernières



rendent compte des implications sociales, environnementales et sociétales de leurs activités ainsi que de leur mode de gouvernance. La DPEF permet aux entreprises de mieux prendre en considération les enjeux environnementaux et sociaux dans leur stratégie et de redéfinir leur place dans la société. Cette ambition s'est poursuivie avec le Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (également appelé loi PACTE) en 2019. Cette loi, à l'inverse de la DPEF, doit être respectée par toutes les entreprises indépendamment de leur taille. Elle a notamment engendré la modification de l'article 1833 du Code Civil en y ajoutant la notion « *d'intérêt social* »<sup>10</sup> d'une entreprise ainsi que la création du nouveau statut d'entreprise à mission. Pour Olivia Grégoire, secrétaire d'Etat chargée de l'Economie sociale et solidaire et responsable, la loi PACTE est une « *étape non un aboutissement* » ayant « *donné des outils pour responsabiliser les entreprises, mais le changement des outils doit s'accompagner d'un changement de cadre* »<sup>11</sup>. C'est pourquoi, dans la lignée de la loi Pacte, l'Union Européenne, avec le soutien de la France, souhaite réviser la directive sur le reporting extra-financier pour un nouveau standard européen. Il s'agit d'un projet plus que stratégique pour l'Europe qui souhaite confirmer son positionnement environnemental et social sur la scène internationale. Et ce à l'aide de référentiels transparents et convergents, à l'ère où l'économie de la donnée extra-financière joue un rôle d'accélérateur des entreprises responsables. Une enquête réalisée par Ecovadis en 2019 montre notamment que la sensibilisation au développement durable de la part des organisations progresse. En effet, 81% des répondants déclarent s'être engagés pour des programmes d'approvisionnement durable<sup>12</sup>. 66% citent la conformité aux réglementations comme un aspect d'importance critique de leur initiative d'approvisionnement durable (contre 27% en 2017). Il semblerait ainsi que le cadre réglementaire, notamment à travers les lois et mesures précédemment énumérées, encourage les organisations à s'engager dans des démarches responsables. Pour finir, cette enquête révèle également que pour 34%, les pratiques en matière de travail et de droits de l'homme ont pris beaucoup plus d'importance aux cours des trois dernières années. La RSE et les enjeux qui lui sont associés s'avèrent ainsi être au cœur des stratégies des entreprises et des Etats. Et ce même si, pendant toute la décennie 2010, cela a été vécu comme une contrainte en réponse à un cadre réglementaire de plus en plus strict (N. Tréhan, 2021). Aujourd'hui, « *la décennie 2020 et, avec elle, la crise COVID marquent un tournant : désormais les entreprises considèrent la RSE comme une opportunité de différenciation et de construction d'un avantage concurrentiel* »<sup>13</sup>.

La prise en compte des préoccupations de développement durable bénéficie, également dans le secteur public et parapublic, de l'influence considérable des mesures et du droit international. Au

---

<sup>10</sup> N. Tréhan, « Nouvel objet social de l'entreprise : nouvel essor de la fonction achats ? », Les Echos, le 19/08/2018

<sup>11</sup> « Olivia Grégoire : Responsabiliser le capitalisme n'est pas le tuer », Les Echos, le 23/01/2021

<sup>12</sup> Etude Ecovadis « 2019 Sustainable Procurement Barometer: From Compliance to Performance », 2019

<sup>13</sup> N. Tréhan, « RSE : un vecteur d'innovation et de croissance », Décision Achats, le 12/03/2021

début des années 2000, L'Organisation des Nations Unies (ONU), à travers le PNUE, la Commission Européenne et l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) encourage l'intégration des considérations sociales et environnementales dans les administrations étatiques. En 2002, la *task force* « *achats publics durables* » du processus de Marrakech est mise en place. Pilotée par le PNUE et créée lors du Sommet mondial de Johannesburg, elle appuie la prise en compte du développement durable lors de la passation des marchés publics par les Etats membres. Cette même année, l'OCDE adopte une recommandation sur l'amélioration des performances environnementales des marchés publics écologiques<sup>14</sup>. Cette recommandation montre ainsi que la normalisation de ces enjeux dans les marchés publics respectifs des Etats bénéficie incontestablement de l'influence prépondérante de l'Europe et plus concrètement du droit européen. En effet, selon S. Brammer et H. Walker (2011), les gouvernements du monde entier ont cherché à relever les défis du développement durable en tirant parti de leur influence en tant que principaux acheteurs de biens et de services. Déjà en 1996, le Livre Vert de la Commission européenne « *Les marchés publics dans l'Union européenne : pistes et réflexion pour l'avenir* »<sup>15</sup> abordait ces questions sociétales. L'Europe s'est très rapidement engagée à l'égard de la protection de l'environnement et de la responsabilité sociale en affirmant le rôle de l'achat public en ce sens. Le programme communautaire d'action pour l'environnement « *Environnement 2010 : notre avenir, notre choix* » de 2001 assure par exemple que « *le domaine des marchés publics possède un potentiel considérable pour rendre le marché plus écologique grâce au recours à la performance environnementale comme critère d'achat public* »<sup>16</sup>. Ce programme précise également les possibilités juridiques offertes aux acheteurs publics quant à l'intégration de considérations environnementales et sociales. La célèbre décision *Concordia Bus Finland*<sup>17</sup> de la Cour de Justice en 2002 vient notamment appuyer cette vision. En effet, elle affirme qu'un critère à caractère environnemental peut être introduit comme critère d'attribution d'un marché afin de déterminer l'offre la plus avantageuse (H. Delzangles, 2015). L'année 2004 est une véritable étape clé « *de maturité* »<sup>18</sup> dans l'évolution de l'intégration des préoccupations de développement durable dans les marchés publics au niveau européen. En effet, deux directives européennes<sup>19</sup> portant sur la coordination des procédures de passation des marchés publics, transcrivent des mesures de *soft law* dans la norme européenne. Celles-ci précisent aux acheteurs publics comment ils peuvent contribuer

---

<sup>14</sup> Recommandation du Conseil sur l'amélioration des performances environnementales des marchés publics du 23 janvier 2002

<sup>15</sup> Communication de la Commission du 27 novembre 1996, « Les marchés publics dans L'Union européenne : pistes et réflexions pour l'avenir »

<sup>16</sup> Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des régions sur le sixième programme communautaire d'action pour l'environnement « Environnement 2010 : notre avenir, notre choix », le 24 janvier 2001

<sup>17</sup> CJCE, 17 septembre 2002, *Concordia Bus Finland*, 2002, 1043 : Contrats-Marchés publics

<sup>18</sup> H. Delzangles (2015), « Commande publique et environnement, jusqu'où peut-on aller ? »

<sup>19</sup> La directive 2004/17/CE et la directive 2004/18/CE du 31 mars 2004

à la promotion du développement durable respectivement dans leur pays. Ces deux textes clarifient notamment « *comment les pouvoirs adjudicateurs peuvent contribuer à la protection de l'environnement et à la promotion du développement durable tout en leur garantissant la possibilité d'obtenir pour leur marché le meilleur rapport qualité/prix* ». Finalement, c'est principalement le droit européen qui est à l'origine de la prise en compte des considérations environnementales dans la démarche du choix du co-contractant par le pouvoir ou l'autorité adjudicatrice (H. Delzangles, 2015). Il affirme que « *le droit français, encore en phase de mutation, s'est fait le relais de l'évolution normative et jurisprudentielle européenne* »<sup>20</sup>. Pour ce faire, le Code des Marchés Publics (CMP) créé 1964 puis révisé en 2001, 2004 puis en 2006, a peu à peu transposé du droit européen, la prise en compte du développement durable dans la passation des marchés publics. Ceci a ensuite permis de nombreuses initiatives et mesures en faveur d'achats durables et responsables. Ces derniers sont notamment considérés par l'Europe comme « *levier stratégique essentiel dans la perspective d'une croissance verte, intelligente et innovante* » (Commission Européenne, 2010). Ces initiatives sont également notables dans plusieurs pays de l'Union européenne, notamment en Angleterre, où les autorités locales utilisent leur fonction achat pour favoriser le développement durable. En effet, L. Preuss (2009) démontre par le biais d'une étude, réalisée auprès d'autorités locales anglaises, que celles-ci ont exprimé le souhait d'utiliser pleinement les politiques publiques pour soutenir la durabilité de leur région par le biais des marchés publics des collectivités locales.

En France, c'est la création du concept de *green government* en 1995 lors d'un G7 consacré à l'environnement au Canada qui accélèrera les engagements. Cette rencontre internationale donnera naissance à un « *bureau du verdissement et de l'emploi solidaire* » en 2001. Bien que le premier CMP date de 1964, un fort développement dans le droit français d'ordonnances et de décrets en 2001 a permis d'introduire les premières questions environnementales et sociales dans le droit de la commande publique. Avant 2001, dans les marchés publics, « *la protection de l'environnement était oubliée par le droit de la commande publique dans son processus de sélection de l'offre* »<sup>21</sup>. Après la réforme de 2001, le CMP offrit la possibilité aux acheteurs publics d'y remédier. Malgré cette avancée, la réforme est perçue comme une mesure très timide par rapport à ce que préconisait la Commission Européenne à cette époque. En effet, le code n'inclus aucune obligation, ni clause mais une possibilité en matière de prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les marchés publics. Ensuite, la réforme de 2004 ajoute, pour la première fois, les conditions d'insertion des préoccupations de développement durable. Celles-ci peuvent alors être intégrées dans les spécifications techniques des produits ou services et/ou dans les critères de choix des offres. Cette réforme précise que les

---

<sup>20</sup> H. Delzangles (2015), « *Commande publique et environnement, jusqu'où peut-on aller ?* »

<sup>21</sup> H. Delzangles (2015), « *Commande publique et environnement, jusqu'où peut-on aller ?* »

cahiers des charges peuvent prévoir des conditions d'exécution respectueuses de l'environnement. Les organisations peuvent alors exiger des renseignements sur la capacité des candidats à respecter l'environnement. Une nouvelle fois les mesures sont jugées timides en comparaison des directives de 2004 alors en pleines négociations (H. Delzangles, 2015). La troisième et dernière réforme en 2006 vise cette fois-ci à prendre en compte des exigences environnementales, sociales et économiques. La protection de l'environnement est notamment précisée comme une obligation désormais demandée dans les spécifications techniques. Cette réforme du CMP est publiée la même année que la Charte de l'environnement qui précise dans ses articles 5 et 6, que les politiques publiques doivent promouvoir le développement durable. Les politiques publiques auraient alors « *une influence significative sur le renforcement de la question environnementale dans le droit des marchés publics et plus généralement de la commande publique* »<sup>22</sup>. C'est donc à partir de cette année que l'intégration du développement durable dans les marchés publics passe d'une possibilité à une obligation et que « *la nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminés (...) en prenant en compte des objectifs de développement durable* »<sup>23</sup>. Cette fois-ci, le CMP va au-delà de ce qui était imposé par le droit européen des marchés publics dans les directives de 2004. Ainsi, à travers les différentes réformes du CMP, en 2006, un acheteur public doit intégrer « *des objectifs de développement durable, dans le respect des principes fondamentaux du droit des marchés publics* »<sup>24</sup>. De 2007 à 2013, l'Etat n'a cessé d'affirmer sa volonté d'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans la commande publique et plus largement dans toute l'administration en tant qu'« *administration exemplaire* »<sup>25</sup>. En effet, de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) de 2007 à la création du Service des Achats de l'Etat (SAE) en 2009, beaucoup de mesures ont été créés en faveur du développement durable au sein des marchés publics. Parmi celles-ci : le Plan National pour les Achats Publics Durables (PNAPD) en 2007 ; le recours systématique à partir de 2008 aux clauses sociales pour des achats socialement responsables d'ici 2012<sup>26</sup> ; la recommandation de l'utilisation des écolabels et des normes de gestion environnementales dans l'évaluation des candidatures<sup>27</sup> en 2008, etc. Une réelle politique nouvelle de l'achat public et un remodelage institutionnel autour des exigences de développement durable est promu et mis en avant. En ce sens, l'ambition de la France en 2009 est de devenir « *l'un des pays de l'Union Européenne le plus engagé dans la mise en œuvre du développement durable au sein de la commande publique* »<sup>28</sup>. C'est alors à partir des années 2010, que la commande publique est utilisée comme un des « *instruments*

---

<sup>22</sup> H. Delzangles (2015), « Commande publique et environnement, jusqu'où peut-on aller ? »

<sup>23</sup> Article 5 du Code des Marchés Publics de 2005

<sup>24</sup> H. Delzangles (2015), « Commande publique et environnement, jusqu'où peut-on aller ? »

<sup>25</sup> Circulaire du 12 février 2009 relative à l'exemplarité de l'État au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics, JORF

<sup>26</sup> Annonce du 9 avril 2008 du Haut-Commissaire aux solidarités : « Entreprise et développement durable »

<sup>27</sup> Communication de la Commission européenne du 16 juillet 2008 et la décision du Conseil européen des 25 et 26 septembre 2008

<sup>28</sup> N. Symchowicz, (2010), « Le concept de développement durable appliqué à la commande publique »

*par lesquels le pouvoir politique se manifeste »<sup>29</sup>, au sein duquel l'acheteur public est « doublement sollicité comme agent de l'efficience et des politiques de développement durable »<sup>30</sup>. Malgré plusieurs initiatives gouvernementales, la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans les marchés publics, bien que réelle, a été perçue comme relativement timide en France. Et ce, malgré le soutien et les incitations européennes. L'année 2014 marqua un tournant majeur et donna une place centrale aux questions sociales, environnementales et sociétales dans le droit de la commande publique, en passant d'une longue période d'incitation à une phase primordiale : l'imposition.*

---

<sup>29</sup> G. Cantillon (2010), « L'achat public durable, un outil au service de l'état régulateur »

<sup>30</sup> G. Cantillon (2010), « L'achat public durable, un outil au service de l'état régulateur »

## II. L'ACHAT PUBLIC RESPONSABLE

La commande publique représente environ 200 milliards d'euros par an, soit 10% du PIB français en 2017. Le poids des marchés publics est quant à lui évalué aux alentours de 90 milliards d'euros par an. 31 milliards d'euros sont dépensés au sein des ministères, 23 milliards d'euros par les hôpitaux, 20 milliards d'euros par les collectivités territoriales et 15 milliards d'euros par les établissements publics et organismes<sup>31</sup>. Avec plus de 500 000 marchés passés par an et environ 120 000 acheteurs, la France est le pays avec le plus d'acheteurs publics en Europe. L'importance de la commande publique, et des marchés publics a fortiori, en fait un enjeu économique majeur pouvant être utilisé comme levier au service des politiques publiques. Et ce, afin de « *favoriser des territoires, de développer telle ou telle stratégie d'entreprise ou d'initier les entreprises à des comportements particuliers : écologiques, sociaux, innovateurs, etc.* »<sup>32</sup>. C'est ce qu'est venue confirmer la loi TECV de 2015, adoptée sous l'impulsion des directives européennes du 26 février 2014. Cette dernière représente encore aujourd'hui le tournant majeur de l'Achat Public Responsable (APR) dans les marchés publics. En effet, elle prévoit que « *la commande publique durable est mise au service de la transition vers l'économie circulaire* »<sup>33</sup>. La loi TECV introduit notamment une section spécifique sur la performance environnementale de la commande publique dans le Code de l'Environnement. A la suite de celle-ci, dans le cadre des Semaines Européennes du Développement Durable, la Direction des Affaires Juridiques (DAJ) pose le cadre juridique de l'APR en dédiant une page aux achats responsables sur le site internet du ministère de l'Économie et des Finances. La DAJ mentionne que « *la commande publique est reconnue comme un levier pour le développement durable* ». Ce cadre juridique s'accompagne de publications de guides, d'études et de bonnes pratiques à destination des acheteurs publics. Dès lors, l'APR est considéré comme un « *levier majeur de la généralisation de la transition énergétique et écologique* »<sup>34</sup>. Levier mettant en œuvre des « *actions concrètes et d'exemplarité pour impulser le développement des autres acteurs du territoire et notamment les PME et le tissu économique local* »<sup>35</sup>. La loi TECV comporte également une autre mesure essentielle dans la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans les marchés publics. La mise en place d'un Schéma Promotionnel des Achats Publics Socialement et Ecologiquement Responsables (SPAPSER) devenue obligatoire pour les collectivités de taille importante. L'apparition et l'institutionnalisation progressive de l'APR met en évidence « *l'intérêt de permettre aux collectivités de passer d'une logique*

---

<sup>31</sup> Voir annexe 1 « Les enjeux de l'achat public : environ 89 milliards d'euros », site internet de la D.A.E

<sup>32</sup> A. Barilari (2017), « Commande publique et politiques publiques »

<sup>33</sup> Synthèse thématique « Achats responsables » de l'ADEME publiée en août 2019

<sup>34</sup> « La commande publique, levier pour le développement durable ? », Blog du droit des contrats publics, le 9/11/2020

<sup>35</sup> « La commande publique, levier pour le développement durable ? », Blog du droit des contrats publics, le 9/11/2020

*d'achat basée sur les prix à court terme à une réflexion en termes de coût global* »<sup>36</sup>. En effet, selon Yannick Leroy, acheteuse référente APR à la Communauté Urbaine de Dunkerque (CUD), l'APR est un « *outil clé pour favoriser les échanges entre la collectivité et les entreprises du territoire* »<sup>37</sup>. Cet outil permettrait alors d'éviter le *greenwashing*, de favoriser le sourcing et de simplifier l'accès aux marchés publics pour les PME des territoires. A la suite de la loi TECV, a été adopté le deuxième Plan National d'Action pour les Achats Publics Durables (PNAAPD) formalisant la stratégie de l'Etat pour le développement des Achats Publics Durables (APD) de 2015 à horizon 2020. Plusieurs objectifs, à atteindre d'ici 2020, en matière environnementale et sociale dans les marchés publics y sont mentionnés. Notamment que 30% des marchés doivent avoir une disposition environnementale et 25% une disposition sociale. De plus, 100% des marchés doivent faire l'objet d'une analyse approfondie visant à définir si les objectifs de développement durable peuvent être pris en compte dans le marché.

En 2016, l'achat public est considéré comme une « *réponse aux enjeux climatiques* »<sup>38</sup> par l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME). Cette même année, le 1<sup>er</sup> avril 2016, s'achève le chantier de transposition des directives européennes du 26 février 2014 dans le droit interne français. L'ordonnance du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics entre alors en vigueur ainsi que de son décret d'application du 25 mars 2016. Ces travaux marquent une refonte globale du droit national de la commande publique. En effet, la « *réécriture complète de ce corpus juridique a permis de rationaliser et de simplifier significativement les règles applicables aux marchés publics et aux contrats de concession* »<sup>39</sup> dans le but de l'élaboration du Code de la Commande Publique (CCP). Ce nouveau cadre réglementaire permet une prise en compte facilitée des objectifs sociaux et environnementaux. D'autant plus que les textes sont coordonnés avec ceux de la loi sur l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) de 2014. Ainsi, le CCP, issu de l'ordonnance du 26 novembre 2018 et du décret du 3 décembre 2018, entre en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2019 et abroge ainsi le CMP de 2006. Il permet la prise en compte des objectifs de développement durable dans la définition du besoin. L'article L2111-1 dispose que « *la nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision avant le lancement de la consultation en prenant en compte des objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale* »<sup>40</sup>. A partir d'avril 2019, la prise en compte des préoccupations de développement durable n'est alors plus « *seulement un choix laissé au libre arbitre des acheteurs soumis aux règles de la commande publique : elle constitue une obligation juridique*

---

<sup>36</sup> O. Gayot (2019), « De la Responsabilité sociale des organisations à l'achat public responsable : entre contraintes et performances. Compte rendu de journée d'étude »

<sup>37</sup> O. Gayot (2019), « De la Responsabilité sociale des organisations à l'achat public responsable : entre contraintes et performances. Compte rendu de journée d'étude »

<sup>38</sup> « Guide de l'achat public » de l'ADEME publié en 2016

<sup>39</sup> La Direction des affaires juridique (2018), « La poursuite de la réforme de la commande publique en 2016 »

<sup>40</sup> Ordonnance n° 2018-1074 du 26 novembre 2018, *ibid* (article L2111-1).

*pouvant entraîner l'illégalité d'un marché public* »<sup>41</sup>. L'élaboration du CCP est réellement vue comme un « *changement de paradigme* »<sup>42</sup>, notamment grâce à l'insertion des critères sociaux et environnementaux dans le processus de sélection des offres. Ce changement est notable également à travers le renforcement des Clauses Sociales et Environnementales (CSE) et l'intégration de la notion d'Analyse du Cycle de Vie (ACV) du produit ou service. L'ACV permettant un raisonnement en coût global de possession et non plus en coût d'acquisition. Avec ces nouvelles obligations fixées aux pouvoirs adjudicateurs et entités adjudicatrices, l'acheteur public est considéré comme « *un outil d'incitation des entreprises à s'engager en matière de responsabilité sociale* »<sup>43</sup>. Celui-ci voit ses pratiques remises en question et une réflexion différente à adopter afin de sortir du seul prisme de l'avantage économique. L'évolution du droit de la commande publique a ainsi permis d'intégrer les questions environnementales et sociales au sein de l'ensemble de la procédure des marchés publics dans le but d'établir des contrats responsables (C. Darnault et A. Malvy, 2020). Ceci est possible puisque, à travers le CCP, un nouvel outil crucial apparaît pour une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans les marchés publics : les labels. Un label est défini comme « *tout document, certificat ou attestation confirmant que les ouvrages, produits, services, procédés et procédures concernés par la délivrance du label remplissent certaines exigences* »<sup>44</sup>. Ainsi, cette réforme donne la possibilité aux acheteurs publics d'exiger un label de la part des candidats à l'attribution du marché. Les labels sont alors considérés comme une nouvelle technique d'achat dans les spécifications techniques, les critères d'attribution ou les conditions d'exécution du marché. Pourtant, cela n'a pas un objectif purement économique et ne vise pas à acheter au moindre coût mais permet alors d'acheter « *mieux* » et d'adopter des pratiques d'achats responsables. Cette réforme s'inscrit dans une démarche générale de développement des labels s'intégrant « *dans une ère de changement du modèle de consommation* »<sup>45</sup>. Les labels visent à rassurer les acheteurs ainsi qu'à sécuriser et renforcer la qualité des produits ou services achetés. Le nouveau cadre réglementaire est également reconnu pour sa progression déterminante en matière sociale avec l'extension des marchés réservés. Ces derniers sont étendus aux entreprises qui emploient des travailleurs handicapés ou défavorisés et aux entreprises de l'ESS. Ces points précédemment énoncés sont directement contraires aux trois principes fondamentaux de la commande publique. En effet, L'Etat, à travers le ministère de l'Economie et des Finances qui a porté ce chantier de codification, a accepté qu'il y ait une réelle

---

<sup>41</sup> Auteurs associés, « Marchés publics : l'absence de considérations environnementales est illégale », La gazette des communes, le 23/12/2020

<sup>42</sup> C. Darnault et A. Malvy (2020), « L'efficacité de la Politique d'Achat Public Durable : des attentes théoriques à la réalité pratique »

<sup>43</sup> C. Darnault et A. Malvy (2020), « L'efficacité de la Politique d'Achat Public Durable : des attentes théoriques à la réalité pratique »

<sup>44</sup> Article 10 du décret d'application n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics

<sup>45</sup> A. Tourmente, « Le label peut-il être une technique d'achat public ? », La lettre du cadre, le 10/07/2018



disruption avec les règles fondamentales. Et ce, dans le but de favoriser les structures d'ESS et les achats inclusifs de la part des pouvoirs adjudicateurs et entités adjudicatrices. La commande publique s'avère ainsi être un moyen pour les pouvoirs publics d'affirmer les politiques publiques mises en œuvre.

Dans le passé, la commande publique a déjà été considérée comme un vecteur privilégié pour soutenir la politique industrielle ou encore l'innovation (F. Marty, 2012). Aujourd'hui, « *le droit de la commande publique s'affiche désormais comme l'un des instruments par lesquels le pouvoir politique se manifeste* »<sup>46</sup>. Celui-ci souhaitant faire de la commande publique un levier privilégié des politiques environnementales et sociales. En effet, les politiques environnementales et sociales, passant par le cadre de la commande publique, peuvent s'avérer plus efficaces en termes de rapidité et de certitude par rapport à des instruments de nature économiques (Baumol et Oates, 1988). Ces dernières années le droit et les pratiques d'achat public ont connu une importante période de transformation en matière de développement durable. Et ce, dans le but que celui-ci soit davantage pris en compte comme un objectif de politique publique, que ce soit dans les textes et dans les pratiques réelles sur le terrain. Non seulement l'achat public apparaît comme un instrument au service des politiques sociales et environnementales, mais également comme un « *outil potentiellement plus efficace que la réglementation pour inciter les firmes à développer de nouveaux produits ou procédés de production* »<sup>47</sup>. Cet outil de réglementation permettrait alors de faire évoluer les entreprises vers des offres plus durables et responsables. Par conséquent, la commande publique est considérée comme un « *instrument de transformation d'une réalité factuelle* »<sup>48</sup>. Ce dernier devant notamment répondre « *aux demandes des citoyens qui attendent des acteurs publics des actions exemplaires et responsables* »<sup>49</sup>. En termes d'influence quant aux démarches responsables, « *la plus grande force du public est son pouvoir incitatif en tant que donneur d'ordres de poids pour les opérateurs économiques* »<sup>50</sup>. Une volonté politique forte peut ainsi initier un terrain propice au développement de démarches responsables dans les entreprises et les organismes publics. En ce sens, le secteur public montre une réelle volonté d'agir et certaines régions sont particulièrement avancées sur ces sujets. Plusieurs ont mis en œuvre une politique d'achats responsables aboutie, c'est notamment le cas de la région Ile-De-France (C. George, 2020). En effet, l'Observatoire des Achats Responsables (ObsAR) présente dans son baromètre de 2018 que la mise en œuvre ou l'approfondissement de la politique d'achats responsables est pour 40% des répondants une priorité, dont 49% appartenant à une entité

---

<sup>46</sup> G. Cantillon (2010/2), « L'achat public durable, un outil au service de l'état régulateur »

<sup>47</sup> F. Marty (2012), « Les clauses environnementales dans les marchés publics : perspectives économiques »

<sup>48</sup> G. Cantillon (2010/2), « L'achat public durable, un outil au service de l'état régulateur »

<sup>49</sup> Guide des achats responsables de la Direction des affaires juridiques publié le 14/10/2020

<sup>50</sup> Camille George, « L'achat responsable comme objectif de performance », Décision achats, le 23/06/2020

publique<sup>51</sup>. Ce fort engagement en faveur des achats responsables de la part des acteurs publics est également montré dans une étude de l'Observatoire Economique de la Commande Publique (OECF). Cette étude traite des pratiques des acheteurs en matière d'accès des TPE/PME à la commande publique, des achats innovants et des achats durables et a été publiée en juin 2020. Près de la moitié (48,6%) des acheteurs publics déclarent que leur organisation a mis en place une politique d'achats durables. La mise en œuvre d'une politique d'achats publics responsables reste une proportion importante parmi puisque « *bon nombre d'acheteurs publics se sont dotés d'outils de politique, à l'échelle nationale comme locale* »<sup>52</sup>. Ainsi, à travers son poids considérable dans le PIB français et son influence des politiques publiques via les marchés publics, la commande publique joue un rôle majeur dans la vie économique du pays. Et ce, via l'utilisation de plusieurs outils tels que les labels, l'analyse du cycle de vie ou encore la notion de coût global de possession. En effet, les labels sont considérés comme des outils permettant de « *soutenir la politique environnementale en adoptant des critères durables dans les critères de sélection des candidatures ou d'attribution des offres* »<sup>53</sup>. Afin de répondre de manière cohérente à ces politiques environnementales et sociales, il est nécessaire que les acheteurs publics entrent dans une logique de coût global de possession. Cela leur impose de se diriger vers des biens ou services plus onéreux à l'acquisition mais avec un coût moindre sur l'ensemble du cycle de vie et une meilleure performance environnementale, sociale ou énergétique (F. Marty, 2012). La définition du besoin a ainsi une influence prépondérante dans l'efficacité environnementale et/ou sociale d'une politique publique d'achats responsables qui sera « *d'autant plus efficace qu'elle sera ciblée, sélective et appuyée sur des études d'impacts préalables* »<sup>54</sup>.

Aujourd'hui, l'acheteur public serait arrivé à un tournant historique, permettant de contribuer de plus en plus aux politiques publiques. Que ces dernières soient en matière de protection de l'environnement, de lutte contre le gaspillage, d'insertion sociale, de numérisation ou encore d'innovation (J-M. Peyrical et S. Taupaic, 2021). En effet, de nombreuses mesures récentes ont été prises, ou sont en cours de discussion, à propos des sujets précédemment énoncés. Premièrement, la loi EGalim de novembre 2018 promet un équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable dans les espaces de restauration collective publique. Parmi les objectifs, fixés au 1<sup>er</sup> janvier 2022, figurent l'amélioration des conditions sanitaires et environnementales de production, l'intensification de la réduction de l'utilisation du plastique et du gaspillage alimentaire ainsi que le renforcement du bien-être animal. Cette loi ajoute ainsi de nouvelles obligations aux acheteurs publics puisque ceux-ci doivent rendre public les engagements pris afin

---

<sup>51</sup> Voir annexe 2 « Importance de la politique d'achats responsables », baromètre de l'ObsAR de 2018

<sup>52</sup> Etude sur les pratiques des acheteurs en matière d'accès des TPE/PME à la commande publique, d'achats innovants et d'achats durables de l'OECF de juin 2020

<sup>53</sup> F. Marty (2012), « Les clauses environnementales dans les marchés publics : perspectives économiques »

<sup>54</sup> F. Marty (2012), « Les clauses environnementales dans les marchés publics : perspectives économiques »

d'atteindre les objectifs fixés, notamment en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire. Une autre mesure règlementaire relative à la lutte Anti-Gaspillage et à l'Economie Circulaire (loi AGECE) confère également un nouvel objectif pour la commande publique. Cette loi, promulguée le 10 février 2020 et son décret d'application le 9 mars 2021, vise l'accélération d'une commande publique circulaire. Elle impose aux acheteurs publics, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, de repenser leurs pratiques d'achats dans une logique plus vertueuse. Cela notamment à travers l'acquisition de biens issus du réemploi, de la réutilisation ou intégrant des matières recyclées. La commande publique utilisée comme instrument de politique publique, comme précédemment démontré, pourrait aussi se voir confier une mission liée au numérique. En effet, une proposition de loi visant à réduire l'empreinte environnementale du numérique en France, pour tous les acteurs du numérique, y compris les acteurs publics a été examinée par le Sénat le 12 janvier 2021. L'article 13 concerne par exemple « *la prise en compte de critères de durabilité des produits dans les achats publics de certains produits numériques* »<sup>55</sup>. Le but étant de garantir un numérique sobre, responsable et écologiquement vertueux en France. L'achat public se voit confier des objectifs de plus en plus ambitieux. C'est notamment le cas en matière environnementale avec le projet de loi Climat & Résilience. Celui-ci a été proposé par la Convention Citoyenne pour le Climat (CCC) et examiné à l'Assemblée Nationale le 29 mars 2021. L'article 15 ambitionne de rendre la clause environnementale obligatoire dans les marchés publics et que le critère environnemental compte pour au moins 20% de la note finale obtenue par les candidats soumissionnaires au marché. Cette loi vise à accélérer le « *verdissement de l'économie* » en promouvant la valeur écologique des offres des candidats avec la notion « *d'offre écologiquement la plus avantageuse* »<sup>56</sup>. Aussi, plus récemment, le 1<sup>er</sup> avril 2021, est entrée en vigueur la grande réforme de la commande publique de 2021 : les nouveaux Cahiers des Clauses Administratives Générales (CCAG). Ceux-ci contiennent un nouveau chapitre intitulé « *développement durable* » faisant référence aux CSE. Ainsi, les questions environnementales, sociales et sociétales étant de plus en plus intégrées dans la commande publique, entraînent une accélération de l'utilisation de celle-ci par les pouvoirs publics, comme une véritable politique publique environnementale et sociale. En effet, le gouvernement actuel souhaite inciter les organisations, publiques et privées, à acheter responsable (G. De Calignon, 2021). Il ambitionne de faire « *de la commande publique un outil de la relance verte* »<sup>57</sup> relatif au plan de relance en réponse à la crise de la pandémie de covid-19. Olivia Grégoire « *a pour objectif que 80% des achats publics soient labellisés responsables d'ici la fin de 2022* ». Pour ce faire, le label RFAR va évoluer et être élargi afin de comprendre des critères environnementaux et sociaux

---

<sup>55</sup> « Achats informatiques : réduire l'empreinte environnementale du numérique par la commande publique », Achat public info, le 11/01/2021

<sup>56</sup> « Convention citoyenne pour le climat : clause environnementale et écocide », Achat public info, le 22/06/2020

<sup>57</sup> J. Dupont-Calbo, « Bercy veut faire de la commande publique un outil de la relance verte », Les Echos, le 17/03/2021

incitant les entreprises et organisations publiques à labelliser leurs achats. Ainsi, malgré le fait que la commande publique regorge d'objectifs environnementaux et sociaux, les marges de manœuvre d'un acheteur public responsable sont limitées. Les possibilités d'exécution des achats responsables dans les secteurs public et parapublic sont effectivement largement réduites par les principes fondamentaux régissant les marchés publics. En effet, des injonctions contradictoires pèsent sur les acheteurs publics qui doivent savoir jongler entre la prise en compte des préoccupations de développement durable et les procédures des marchés publics relativement rigides, en opposition à l'application effective de l'achat public responsable.

### III. DES INJONCTIONS CONTRADICTOIRES A L'APPLICATION EFFECTIVE DE L'ACHAT PUBLIC RESPONSABLE

La prise en compte des questions sociales et de la protection de l'environnement par la commande publique a beaucoup évolué ces vingt dernières années. Et ce, grâce à un cadre réglementaire favorable à ces considérations, largement inspiré du droit international public et du droit de l'Union Européenne. La récente réforme de la commande publique en 2019, abrogeant le CMP pour laisser place au CCP a permis d'intégrer les enjeux environnementaux et sociaux tout au long de la procédure des marchés publics. Cela permettant notamment l'élaboration et l'exécution de contrats davantage responsables et vertueux. Cette réforme avait pour but de permettre aux acheteurs publics de retenir l'offre la plus avantageuse sur une analyse multicritères (et plus uniquement économique) afin de rendre la commande publique plus responsable. La possibilité de faire référence à des labels a effectivement été introduite, le sourcing responsable également et les marchés réservés ont été étendus. Néanmoins, le verdict de l'étude du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) publiée en 2018 est sans appel : la commande publique est « *un levier insuffisamment exploité* »<sup>58</sup>. Les conclusions de ce rapport mettent en évidence la nécessité d'un changement plus rapide d'envergures des pratiques. Ainsi qu'une meilleure disposition d'outils de mesure et un meilleur partage des bonnes pratiques (P. L'excellent, 2018). Ce verdict s'explique, en partie, en raison des objectifs fixés par le PNAAPD qui, déjà en 2018, étaient loin des résultats attendus en 2020. En effet, seulement 10,2% des marchés publics comprenaient des clauses sociales<sup>59</sup> en 2018 contre un objectif fixé à 30%. Concernant les clauses environnementales<sup>60</sup>, 13,6% des marchés publics en intégraient en 2018 face à un objectif fixé à 25%. Ces objectifs n'ont ainsi jamais atteint les seuils requis puisqu'en 2019, la part des clauses sociales dans a augmenté de seulement 2,3 points et de 2,2 points concernant la part des clauses environnementales. Cet écart relativement important entre objectifs et réalité nécessite « *d'engager une démultiplication sur les territoires* »<sup>61</sup> afin que l'APR connaisse une véritable généralisation et institutionnalisation. Il convient de préciser qu'aucune mesure contraignante n'avait été prévue en cas de non atteinte des objectifs du PNAAPD. L'exploitation insuffisante de la commande publique pourrait également s'expliquer par le fait que la mise en œuvre d'un SPAPSER, est une obligation que pour certaines organisations. En effet, selon l'article 2111-3 du CCP, uniquement les organismes publics réalisant un montant annuel d'achats supérieur à 100 millions d'euros HT doivent en déployer un. Du fait du seuil retenu, cette mesure ne concerne pas la majorité des acheteurs publics en France. La

---

<sup>58</sup> Etude CESE, « Commande publique responsable : un levier insuffisamment exploité », mars 2018

<sup>59</sup> Voir Annexe 3 « Part des clauses sociales dans les marchés publics », site internet de l'OECP

<sup>60</sup> Voir Annexe 4 « Part des clauses environnementales dans les marchés publics », site internet de l'OECP

<sup>61</sup> Etude CESE, « Commande publique responsable : un levier insuffisamment exploité », mars 2018

politique d'APR adoptée « *relève donc d'une démarche volontaire dans la plupart des cas* »<sup>62</sup>. La notion d'obligation ou de sanction pourrait ainsi être en corrélation directe avec l'efficacité des mesures mises en œuvre. Par exemple, les nouveaux CCAG entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2021 sont des documents à disposition des acheteurs publics mais ne sont pas des pièces contractuelles obligatoires. Ainsi, « *la valeur juridique du CCAG est celle que les parties à un contrat veulent bien lui accorder* »<sup>63</sup> sachant que les pouvoirs adjudicateurs ont pour habitude de l'amender. De la même manière, bien qu'obligatoire, la loi EGalim de 2018 ne comporte aucune pénalité si les acteurs publics ne parviennent pas à atteindre les objectifs fixés pour le 1<sup>er</sup> janvier 2022. Cela semble d'ailleurs inévitable selon l'enquête « *Panorama de la restauration scolaire après la loi EGalim* » de l'Association des Maires de France (AMF) publiée en 2020. En effet, seules 36% des collectivités répondantes affirment pouvoir respecter les objectifs fixés à horizon 2022. Cela serait dû à diverses raisons telles que des contraintes logistiques ; une insuffisance des offres requises à échelle locale ; une incapacité des producteurs locaux à répondre aux besoins ou encore des contraintes directement liées aux procédures de marchés publics. Les objectifs ont également été compromis avec l'arrivée de la pandémie de covid-19 qui impacte la réduction de l'utilisation du plastique à usage unique dans le domaine alimentaire. La loi AGECE promulguée en février 2020, est également dénuée de toute sanction et sans réelle obligation pour les acheteurs publics. Il est donc nécessaire de s'interroger sur un éventuel lien de causalité entre l'efficacité d'une politique publique sociale et environnementale et les obligations juridiques sanctionnées par des pénalités. Les deux lois précédemment énoncées s'avèrent être des mesures difficiles à mettre en place sans réelle portée obligatoire pour les acheteurs publics, puisqu'aucune sanction n'est prévue.

La commande publique a été, à plusieurs reprises, montrée du doigt pour son inefficacité. De par sa masse importante, celle-ci est considérée comme un levier majeur des politiques publiques environnementales et sociales, tel que précédemment démontré. Néanmoins, passer par la commande publique pour soutenir les politiques environnementales et sociales serait inefficace (S. Saussier et J. Tirole, 2015). En effet, ces deux auteurs rappellent que l'objectif premier de la commande publique est avant tout de satisfaire un besoin en visant la meilleure performance possible en termes de coûts et de services. Les raisons de cette inefficacité sont en partie liées à la nécessité de mettre en place des dispositifs managériaux spécifiques et universels et des parcours de formation. Cela requiert alors des ressources conséquentes et une certaine maturité de la fonction achats au sein de l'organisme public ou parapublic en question. En effet, une politique publique, qu'elle soit environnementale et/ou sociale, passant par le cadre de la commande publique nécessite une réelle

---

<sup>62</sup> Etude sur les pratiques des acheteurs en matière d'accès des TPE/PME à la commande publique, d'achats innovants et d'achats durables de l'OECP de juin 2020

<sup>63</sup> L. Thierry et M. Laugier, « Nouveaux CCAG : Pas de panique ! Prenez votre temps », Achat public info, le 01/04/2021

implication des compétences des acheteurs publics eux-mêmes (Rolfstam, 2009). Pour mettre en place une démarche d'APR efficace et performante il est essentiel que « *l'acheteur public ait la capacité d'apporter plus que ce que pourraient faire de simples signaux de marché* »<sup>64</sup>. Cependant, le besoin de formation des acheteurs publics rencontre deux principaux obstacles (C. Darnault et A. Malvy, 2020). Le premier concerne le public cible des formations relatives à la prise en compte des considérations environnementales et sociales qui s'avère être davantage des juristes en marchés publics ou des gestionnaires de marché plutôt que des acheteurs. Or, tel que précédemment évoqué, c'est la phase de définition du besoin qui permet de délimiter les impacts sociaux et environnementaux du marché. C'est donc pendant cette phase que l'acheteur public peut, le plus possible, anticiper ces impacts. Si celui-ci n'est pas formé il ne saura délimiter de manière cohérente ces impacts ou ne le fera tout simplement pas. Le deuxième obstacle fait référence au manque de temps des collectivités qui disposent de moyens financiers et humains faibles dans la majorité des cas. Ce besoin en formation est une réelle entrave à l'intégration effective de critères environnementaux et sociétaux dans les marchés publics. Puisqu'en effet une « *équipe bien formée sur ces problématiques pourrait être un véritable vecteur de développement des CSE dans leur collectivité* »<sup>65</sup> et par conséquent des politiques d'achats responsables. Ce besoin en formation est directement lié au manque de reconnaissance de la fonction achats dans les organismes publics. La professionnalisation des acheteurs publics en France est relativement récente puisque le métier d'acheteur n'est référencé au Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat que depuis 2010. Ainsi, les administrations se sont souvent vues reprochées de confier la gestion de leurs marchés publics à des personnes issues de formations uniquement juridiques. Ce qui est insuffisant pour réellement optimiser la commande publique (S. Saussier et J. Tirole, 2015). Une autre limite à la mise en œuvre d'une politique d'APR efficace par la commande publique concerne la multitude d'acteurs travaillant de manière hétérogène. En effet, « *le nombre de pouvoirs adjudicateurs est grand, il y a plusieurs milliers d'adjudicateurs qui ont chacun leurs habitudes et leurs pratiques* »<sup>66</sup>. Pour une utilisation concrète de l'APR il conviendrait donc de prendre en considération la diversité des organismes publics et la spécificité de chacun. Mais cela est entravé par la rigidité du système juridique et administratif des marchés publics (C. Darnault et A. Malvy, 2020). Ainsi, les politiques d'APR requièrent une bonne connaissance des achats responsables de la part des organisations ainsi qu'une maturité dans leur réflexion et leur politique achat. Depuis la réforme des marchés publics de 2016, les entités adjudicatrices et pouvoirs adjudicateurs peuvent avoir recours aux labels dans leurs appels d'offres. Cette avancée déterminante dans la prise en compte des

---

<sup>64</sup> Rolfstam M., (2009), « Public procurement as an innovation policy tool: the role of institutions »

<sup>65</sup> C. Darnault et A. Malvy (2020), « L'efficacité de la Politique d'Achat Public Durable : des attentes théoriques à la réalité pratique »

<sup>66</sup> R. Dugailliez et M. Martens (2006), « Stimuler les performances environnementales et sociales des marchés publics : opportunités et perspectives »

questions environnementales et sociales dans les marchés publics est tout de même à nuancer. Comme certaines lois précédemment évoquées ne comportant aucune sanction pour non atteinte des objectifs fixés, c'est aussi le cas pour certains labels, certifications et normes. Par exemple, la célèbre norme ISO 20400 donne uniquement les lignes directrices à suivre mais c'est aux organisations de fixer leurs propres objectifs, la valorisation de leur propre démarche responsable est par conséquent hautement facilitée. De la même façon, le label RFAR délivré par les pouvoirs publics ne comporte également pas de sanctions ou pénalités, bien qu'il soit hautement exigeant pour être obtenu. Ces aspects soulèvent aujourd'hui de nombreuses questions de légitimité et de fiabilité face à la multitude de labels, certifications ou normes existantes. En effet, l'acheteur public, en plus de jongler entre les principes fondamentaux des marchés publics et des critères environnementaux et sociaux, doit savoir décrypter les labels fiables des « *labels fantaisistes* ». Il est donc nécessaire que l'acheteur puisse être en mesure de faire le tri entre toutes ces initiatives, notamment en s'appuyant sur les labels gérés par les pouvoirs publics ou utilisés dans tous les pays de l'Union européenne tels que les Ecolabels Européens ou les labels NF Environnement. Ainsi, dans un cadre réglementaire complexe, l'acheteur public doit être en mesure d'avoir une bonne connaissance du marché, de son environnement et du vaste sujet des achats responsables. Et ce, en plus des connaissances juridiques et réglementaires que demandent les marchés publics.

La commande publique semble ainsi présenter une réelle dichotomie entre la théorie dans les textes et les pratiques concernant l'institutionnalisation et la généralisation de l'APR au sein des pouvoirs adjudicateurs et entités adjudicatrices. En effet, la prise en compte effective des considérations sociales et environnementales est limitée par des restrictions normatives et une réelle complexité du fonctionnement du système administratif des marchés publics (C. Darnault et A. Malvy, 2020). Tout d'abord, la commande publique est « *enserrée dans des contraintes qui rendent son utilisation comme outil de politique publique extrêmement difficile* »<sup>67</sup>. de la commande publique et posent des problèmes en termes de concurrence. Même si l'achat public peut être mis au service d'objectifs sociaux et environnementaux et que la prise en compte du développement durable a été rendue obligatoire dans les décisions d'acquisition publique, l'APR reste relativement limité (O. Gayot, 2019). L'ampleur des récentes réformes des marchés publics serait alors à relativiser puisque les principes fondamentaux de la commande publique priment toujours sur les autres critères. De plus, une « *priorisation législative d'autres principes directeurs* »<sup>68</sup> est privilégiée par les acheteurs publics. Les caractéristiques propres de la commande publique sembleraient donc perçues comme des contraintes permettant une application effective de l'APR en pratique. Aussi, un marché public peut

---

<sup>67</sup> A. Barilari (2017), « Commande publique et politiques publiques »

<sup>68</sup> C. Darnault et A. Malvy (2020), « L'efficacité de la Politique d'Achat Public Durable : des attentes théoriques à la réalité pratique »



intégrer des critères environnementaux et/ou sociaux uniquement si ceux-ci sont en lien avec l'objet du marché et/ou ses conditions d'exécution. Il existe donc une zone d'ombre sur ce qui est considéré ou non comme lié à l'objet du marché (C. Darnault et A. Malvy, 2020). En effet, *in fine* l'attributaire du marché sera celui ayant présenté l'offre économiquement la plus avantageuse sur la base d'une analyse multicritères. Cette zone d'ombre demande donc à l'acheteur public de savoir arbitrer entre les principes fondamentaux de la commande publique et une intégration de critères environnementaux et sociaux. Cela entraîne, par conséquent, une « *conciliation difficile entre prise en compte de l'environnement et respect des grands principes de la commande publique* »<sup>69</sup>. Cette difficulté pour un pouvoir adjudicateur ou une entité adjudicatrice s'est vue considérablement exacerbée lors de la décision du Conseil d'Etat rendue le 25 mai 2018. Cette dernière portait sur un appel d'offres de Nantes Métropole jugé non conforme « *en raison de ses critères RSE jugés trop larges* »<sup>70</sup> et a mené à l'annulation du marché. Cette décision avait alors entraîné de multiples interrogations quant à un « *non-sens* » de limiter ces critères à la seule catégorie du marché. Cet aspect est d'autant plus important que le choix de casser un marché revient à l'appréciation du juge, celui-ci peut donc porter plus ou moins d'importance à la promotion du développement durable par la commande publique. Il est donc nécessaire que la jurisprudence évolue, ce qui permettra de mieux cerner l'évolution autour de l'achat public et les marges de manœuvre effectives des acheteurs publics (O. Gayot, 2019). De plus, le niveau d'intégration des CSE recensé montrant un bilan en demi-teinte est un exemple très représentatif de la complexité que représente la prise en compte de critères environnementaux et sociaux dans les procédures de marchés publics. En effet, une véritable appréhension quant à leur mise en œuvre perdure auprès des acteurs publics ne voulant pas fausser les règles de concurrence et plus largement des marchés publics. Cela pouvant notamment faire l'objet d'un contentieux voire d'une annulation d'un marché (C. Darnault et A. Malvy, 2020). Ainsi, l'acheteur public rencontre de réelles difficultés issues du droit de la commande publique venant nuancer les possibilités offertes en matière de développement durable dans les marchés publics.

D'autres limites associées aux caractéristiques propres de la commande publique existent et sont considérées comme de réelles contradictions pour l'application effective de l'APR. L'objectif principal des acheteurs publics est de satisfaire un besoin en attribuant le marché au candidat présentant l'offre la plus avantageuse économiquement. Tout en disposant d'une enveloppe budgétaire pour l'ensemble du marché. Ainsi, les acheteurs publics doivent procéder à des arbitrages dans l'équilibre de ce budget concernant la préparation, la passation, l'exécution, le règlement du marché mais également pour toute décision d'avenant (C. Darnault et A. Malvy, 2020). Les textes

---

<sup>69</sup> H. Delzangles (2015), « Commande publique et environnement, jusqu'où peut-on aller ? »

<sup>70</sup> F. Perrin, « Le droit a-t-il une vision trop étroite de la RSE ? », Décision Achats, le 03/07/2028

obligeant une sélection du meilleur rapport coût/avantage par rapport au besoin « *rendent toute inflexion du choix en fonction de critères exogènes à cet indicateur* »<sup>71</sup>. Il est donc relativement complexe pour un acheteur public de garantir le meilleur rapport qualité/prix tout en contribuant à la promotion du développement durable. Cet aspect financier vient s'ajouter aux raisons expliquant la mise en œuvre très timide des CSE en deçà des objectifs fixés par le PNAAPD 2015/2020. L'insertion de ces clauses peut engendrer un surcoût, cela représente donc une difficulté car complexe à prévoir en amont et par conséquent complexe à actionner en pratique. En effet, les « *règles d'achat public plus vert peuvent aller à l'encontre de l'objectif de minimisation des coûts* »<sup>72</sup>, cette contradiction peut être un obstacle à la généralisation et l'institutionnalisation de l'APR, d'autant plus au sein des petites collectivités. D'autres contradictions sont à recenser en termes d'achat public. Par exemple, un acheteur public doit répondre au surcoût lié à la montée en qualité de l'APR dans un contexte de restrictions des dépenses publiques importantes (O. Gayot, 2019). D'autre part, ce même auteur soulève des interrogations quant à la volonté de simplification législative des marchés publics face à la montée en technicité, et donc en besoin de formation, que demandent les critères et les démarches d'APR. Un autre aspect de la commande publique qui s'avère être paradoxal, issu de la transposition du droit européen, concerne l'exclusion de toute discrimination d'origine géographique ou nationale. Un pouvoir adjudicateur ou une entité adjudicatrice ne peut pas faire de préférence nationale ni de préférence communautaire. Cela en raison du droit de l'Union Européenne mais également des accords de l'OMC. En effet, le Conseil d'Etat considère qu'un critère d'attribution reposant sur l'origine, l'implantation ou la proximité géographique des concurrents va à l'encontre des principes de la commande publique (C. Darnault et A. Malvy, 2020). Pourtant, l'un des piliers principal des achats responsables est de privilégier le tissu local et les circuits d'approvisionnement courts. La commande publique aurait alors un rôle majeur à jouer en termes de productions locales, d'emplois et de réduction des gaz à effet de serre. L'introduction des considérations environnementales dans la commande publique n'a pas permis l'insertion ou l'évolution de ce critère, ainsi « *toute politique d'aménagement du territoire ou de renforcement compétitif national* »<sup>73</sup> est fortement limitée. La notion de « *mieux-disant territorial* » pour favoriser les achats locaux n'étant pas permis, cela constitue une autre barrière à la mise en œuvre effective de l'APR. Il est également essentiel de préciser qu'une proposition de loi visant la possibilité d'exclure un candidat d'un marché public pour atteinte à

---

<sup>71</sup> . Darnault et A. Malvy (2020), « L'efficacité de la Politique d'Achat Public Durable : des attentes théoriques à la réalité pratique »

<sup>72</sup> F. Marty (2012), « Les clauses environnementales dans les marchés publics : perspectives économiques »

<sup>73</sup> A.Barilari (2017), « Commande publique et politiques publiques »

l'écosystème a été récemment rejetée. Ce qui implique donc que « *les délinquants environnementaux peuvent toujours candidater à un marché public* »<sup>74</sup>.

Les points précédemment énoncés n'ont pas vocation à critiquer le fonctionnement de la commande publique mais le manque de flexibilité et la rigidité dont le cadre réglementaire fait preuve. En effet, peut-être que si celui-ci prenait en compte dans ses principes fondamentaux les questions environnementales et sociales, les démarches d'achats responsables seraient pérennisées, plus matures et plus performantes. Il semble donc nécessaire que le cadre légal en vigueur évolue afin de prendre véritablement en compte les préoccupations de développement durable dans l'ensemble des procédures de marchés publics. En effet, dans son rôle d'exemplarité, L'Etat doit impulser des démarches responsables auprès de toutes organisations publiques et privées. Cette exemplarité a d'ailleurs été remise en question dans le cadre de « l'Affaire du siècle ». Cette campagne de justice climatique initiée par quatre associations en décembre 2018 visait à poursuivre l'Etat en justice pour son inaction en matière de lutte contre le réchauffement climatique. Le 3 février 2021, le tribunal administratif de Paris a reconnu une « faute » commise par l'Etat en raison du non-respect de ses engagements en matière de réduction des gaz à effet de serre, de consommation d'énergie et d'énergies renouvelables. Cette décision met ainsi en évidence que l'ensemble des mesures et initiatives prises par les pouvoirs publics à l'instar du développement durable ne semblent pas suffisantes pour faire face aux enjeux climatiques futurs.

***A la suite de cette partie théorique, il convient de tester les deux hypothèses de ce travail de recherche à l'aide d'entretiens semi-directifs permettant d'apporter une analyse plus pratique et en adéquation avec le milieu professionnel observé.***

---

<sup>74</sup> M. Laugier, « Les délinquants environnementaux peuvent toujours candidater à un marché publics, Achat publics info, le 12/02/2020

## TEST DES HYPOTHESES ET RECONCILIATION DES RESULTATS

---

Cette deuxième partie a pour objectif de tester les deux hypothèses de ce travail de recherche afin de pouvoir les infirmer ou les confirmer. A travers des entretiens semi-directifs et une analyse de ceux-ci, cette partie permettra d'apporter une analyse pratique de la première partie théorique.

### I. LA METHODOLOGIE DE L'ENQUETE

L'enquête terrain a pour objectif de fournir des éléments de réponse fiables et avérés permettant de tester les hypothèses annoncées dans la partie introductive. Cette étude vise également à apporter une réponse à la problématique centrale de ce mémoire. L'enquête terrain est une méthode de recherche permettant de collecter des données à travers des opérations empiriques.

Il existe deux types d'études : les études qualitatives et celles quantitatives. Ces dernières ont pour but de décrire, d'étudier des comportements et de dégager des points de vue dominants à travers des enquêtes. Les enquêtes peuvent se réaliser par questionnaires ou sondages administrés à un échantillon représentatif de la population étudiée. Ce type d'étude permet d'obtenir des données chiffrées et mesurables dont l'analyse statistique sert à mieux comprendre le comportement des répondants. Ceci permettant alors d'obtenir des mesures de satisfaction, de fréquentation, d'audience ou de perception. Pour un questionnaire ou un sondage, les questions sont fermées et les réponses sont déjà prévues lors du remplissage. Du fait de sa nature descriptive, une étude quantitative n'a pas été retenue pour cette enquête terrain. En effet, une étude qualitative permet de comprendre et d'expliquer un comportement, des motivations et des caractéristiques. C'est donc ce type d'étude qui a été retenu comme outil de recherche pour ce travail sur l'achat public responsable.

Une étude qualitative se concentre sur la collecte de données verbales plutôt que sur des données mesurables. Ces données sont ensuite analysées de façon interprétative et subjective. Ce type d'enquête permet de réaliser une étude en profondeur sur des échantillons réduits, mais ne permet pas de mesurer l'importance relative des opinions émises. Il est indispensable dans un travail de recherche de définir la méthodologie la plus appropriée. A savoir, la méthode de collecte d'information par des entretiens individuels en face à face ou des discussions de groupe, pour ensuite rédiger un guide d'entretien comportant l'ensemble des thèmes et des points à aborder. A la suite des interviews ou réunions de groupe, il convient de procéder à l'analyse et à la synthèse des propos recueillis.

Ainsi, pour ce travail de recherche, la méthodologie la plus appropriée est une étude qualitative à travers des entretiens individuels. Ceux-ci étant réalisés par visioconférence dans le contexte actuel

de pandémie. Ces entretiens ont été conduits sous la forme semi-directive. Ceux-ci permettent d'interroger des personnes concernées par le sujet de recherche, à travers un guide d'entretien. Ce dernier est constitué de plusieurs thèmes évoqués sous forme de questions ouvertes permettant la liberté dans la formulation de réponse à la personne interrogée. Les questions ont tout intérêt à être globales et peu ciblées afin que le répondant puisse exprimer son opinion personnelle sur le sujet, sans être orienté d'une quelconque façon par la formulation de la question. Ce format d'étude, sous forme d'entretiens semi-directifs, permet à l'intervieweur d'adapter ses questions en fonction du déroulement de l'entretien. Néanmoins, cela lui demande une certaine concentration, une écoute active et d'être proactif dans sa démarche. Ces trois points cités précédemment sont nécessaires afin que l'intervieweur puisse demander des précisions et synthétiser régulièrement au cours de l'entretien les propos de l'interrogé dans le but de confirmer l'interprétation. Ainsi, la base préparée du guide d'entretien se voit généralement complétée, modifiée et aménagée au fur et à mesure des échanges. Une fois les entretiens réalisés, il convient de procéder à la retranscription puis à l'analyse. Ces des étapes sont les parties suivantes de cette étude empirique.

Dans le cadre de ce travail de recherche, la revue de littérature a permis d'apporter un cadre académique et de nourrir une réflexion autour du sujet de l'achat public responsable. Ensuite, vient l'étape de l'étude empirique qui permet de confronter la théorie à la pratique, à travers des interviews d'une heure de professionnels choisis en amont. Ainsi, pour rappel, la problématique centrale de ce travail est de s'interroger si le cadre de la commande publique favorise les politiques d'achats publics responsables. Cette partie pratique donnera alors lieu à une mise en comparaison entre les pratiques observées dans le secteur privé pouvant être transposées dans le public. L'analyse des entretiens a vocation à être synthétisée sous la forme d'un guide d'implémentation d'une stratégie d'achats publics responsables. Pour ce faire, les personnes interrogées pour l'étude terrain ont été sélectionnées selon les secteurs privé et public. Le guide d'entretien s'articule autour de quatre thèmes identiques mais contenant des variantes relatives au secteur. Le premier thème abordé concerne le contexte de la démarche d'achats responsables. Il a pour but de prendre connaissance de la démarche initiée dans l'organisation de l'interrogé et de comprendre pourquoi celle-ci a été mise en place. Le deuxième thème traite de la formalisation de cette démarche. Le but étant de discerner les étapes clés, les pratiques intégrées au processus achat et à la mesure de performance. Le thème suivant concerne les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de la démarche d'achats responsables au sein des organisations. Et ce, afin de comprendre leur(s) cause(s) et leur(s) conséquence(s). Le dernier thème porte sur l'avis de la personne interrogée sur la démarche d'achats responsables.

Les six professionnels ayant participé à l'enquête terrain ont donc été choisis en amont selon plusieurs critères. Premièrement, il était essentiel d'interroger des professionnels des achats qualifiés

en achats responsables et n'ont pas uniquement en RSE, afin de collecter des données précises. Ensuite, comme énoncé précédemment, la recherche de ces professionnels s'est orientée vers des organismes publics et parapublics et des entreprises privées. Afin d'apporter un regard critique quant aux pratiques observées, il était primordial d'interroger des personnes issues de différents domaines d'activité. Cela permettant ainsi de comparer non seulement le privé/public mais également la maturité des secteurs d'activité en termes d'achats responsables et de bonnes pratiques.

La première personne interrogée le 18 mars 2021 est Anne Rayon, Responsable développement durable achats groupe au Crédit Agricole SA. Il était primordial dans le panel de professionnels interrogés d'avoir une personne issue du secteur bancaire/financier. En effet, celui-ci est en pleine mutation à travers une finance verte en pleine croissance. Celle-ci est due à des investissements dits verts, également appelés les Investissements Socialement Responsables (ISR). La finance verte désigne les actions et opérations financières favorisant la transition énergétique et la lutte contre le réchauffement climatique. Là où la finance traditionnelle ne prend pas en compte les aspects sociaux et environnementaux des investissements effectués, la finance verte soutient des projets qui permettent le développement d'une économie durable. En plein essor, le montant des investissements responsables a atteint un montant de 30 700 milliards de dollars en 2018 selon le forum européen de l'investissement responsable Eurosif. Ainsi, il m'a paru percutant d'interroger une personne travaillant dans ce domaine. Concernant le groupe Crédit Agricole, celui-ci est engagé dans une démarche de développement durable depuis une dizaine d'années. Cette démarche a été renforcée en 2019 avec le nouveau plan stratégique groupe « Ambitions 2022 » s'appuyant sur trois piliers : l'excellence relationnelle, la responsabilité en proximité et l'engagement sociétal.

La deuxième personne interviewée le 25 mars 2021 est Sophie Jalabert, Référente RSE des achats de prestations de main d'œuvres à la direction des achats groupe de la SNCF. Elle est également l'ancienne Référente achats responsables à la direction des achats du groupe SNCF également. Il m'a semblé nécessaire d'interroger une personne travaillant au sein de la SNCF et étant dédiée aux achats responsables, au vu de la renommée de cette entreprise publique en matière de contribution au développement durable. La SNCF, de par la nature même de son activité, contribue à la décarbonation des villes et du territoire français, ce qui appuie largement ses engagements en faveur du développement durable. En effet, la SNCF a été récompensée, pour l'année 2019 et pour la sixième année consécutive, en obtenant la qualification « GC Advanced », standard le plus élevé de performance en matière de responsabilité sociétale auprès du « Global Compact » des Nations Unies. Aussi, à la suite de l'évaluation de l'agence Vigeo, La SNCF arrive à la cinquième place des entreprises les plus performantes au niveau mondial jugées sur leurs pratiques en matière sociale, sociétale, environnementale et de gouvernance. En matière d'achats responsables, le groupe contribue au

développement du secteur social et solidaire à hauteur de 84 millions d'euros d'achats. Parmi ceux-ci, 16 millions d'euros sont réalisés auprès du secteur du travail protégé et adapté et 54 millions d'euros auprès du secteur de l'insertion en 2019.

La troisième personne interrogée le 31 mars 2021 est Marielle Roux, Responsable achats responsables et conformité du Groupe La Poste. Interroger la personne en charge de ce sujet au sein d'un groupe tel que le Groupe La Poste semblait également essentiel. En effet, celui-ci est reconnu pour ses engagements en matière sociale, environnementale et sociétale. En tant qu'entreprise de services de proximité, le Groupe La Poste, en pleine mutation considère la responsabilité sociale et environnementale comme un levier de transformation. Le groupe s'est vu récompensé en 2020 pour sa politique RSE en obtenant la note RSE la plus élevée jamais attribuée par l'agence Vigeo, 75/100, le plaçant n°1 au niveau mondial. Ce score récompense notamment la diminution de 20% d'émissions de gaz à effet de serre réalisée par le groupe entre 2013 et 2020 ayant pour objectif la neutralité carbone de ces activités. En 2019, le Groupe La Poste est devenu le premier opérateur postal 100% neutre en carbone avec les offres courrier, colis express et numérique neutres en carbone depuis 2012. Récemment dévoilé, le plan stratégique 2030 du groupe s'appuie sur sept axes prioritaires dont deux d'entre eux sont de s'engager en tant qu'entreprise leader de la transformation écologique mais également de d'obtenir le statut d'entreprise à mission.

La quatrième personne interrogée le 28 avril 2021 est Alice Piednoir, Responsable des achats responsables de l'UGAP (Union des groupements d'achats publics). Réalisant un mémoire sur l'APR, il était plus qu'indispensable de me tourner vers l'UGAP, la centrale d'achat public de l'Etat. Cette centrale d'achat public « généraliste » met à disposition des organismes publics français des contrats, en tant qu'intermédiaire. Cet acteur public promeut un APR s'appuyant largement sur les PME, intégrant le développement durable et l'innovation. L'UGAP est, à ce jour, la seule centrale d'achat labellisée RFAR. Sa stratégie se base sur neuf piliers dont six sont liés directement aux achats responsables : des relations équilibrées avec les fournisseurs, la juste réponse au besoin, des services publics écoresponsables, un soutien aux PME, des achats écoresponsables et socialement responsables. En matière d'achats, 77 % des marchés de l'UGAP comportent des dispositions sociales et/ou environnementales.

La cinquième personne interviewée le 03 mai 2021 est Amandine Noureldin, Directrice achats responsables et RSE du groupe Alstom. Le groupe Alstom, de la même manière que la SNCF contribue au développement durable de par son activité même. Entreprise spécialisée dans le secteur des transports, principalement ferroviaires (trains, tramways et métros), Alstom est le leader mondial de la mobilité durable. En effet, en obtenant le label « Engagé RSE » niveau 3 en 2019, l'entreprise devient ainsi le premier constructeur ferroviaire à obtenir ce label dans le monde. Le label Engagé RSE est un

label porté par l'AFNOR, sur la base de l'ISO 26 000, évaluant la maturité des démarches RSE des organisations. En matière d'achat, Alstom a déployé une Charte d'éthique et de développement durable pour ses fournisseurs et sous-traitants, signée par 97% d'entre eux représentant 99% du volume d'achat en 2020. Acteur incontestable de la mobilité durable en France et dans le monde, Alstom a notamment enregistré sa première commande de trains à hydrogène en France en avril 2021.

La sixième et dernière personne interrogée le 12 mai 2021 est Laura Bobrinskoy, acheteuse packaging au maquillage et référente achats responsables de cette catégorie chez Chanel. Il m'a paru intéressant d'interviewer une personne travaillant dans une entreprise spécialisée dans la haute couture, le prêt-à-porter, les accessoires et divers produits de luxe. En effet, l'industrie du prêt-à-porter et le monde du luxe sont deux secteurs qui sont vivement dénoncés en matière de non prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux. Néanmoins, la transition écologique du luxe est en marche et plusieurs marques ont franchi le pas en s'engageant en faveur du développement durable. C'est notamment le cas de Chanel qui a récemment lancé sa stratégie climat et son programme d'engagements pour lutter contre le changement climatique. La stratégie de Chanel, lancée en mars 2020, est d'ailleurs alignée avec les objectifs de l'Accord de Paris sur le climat de 2015. Chanel s'est ainsi engagé à réduire l'empreinte carbone de ses activités ainsi que dans toute sa chaîne d'approvisionnement. En outre, la société souhaite soutenir le développement du marché de la finance durable et plus globalement les progrès sociaux et environnementaux que ce type de financement peut encourager, c'est pourquoi Chanel a misé sur l'ISR en émettant 600 millions d'euros d'obligations durables en 2020.

Avant de passer à l'analyse des entretiens réalisés auprès des six organisations présentées précédemment, il convient d'apporter quelques limites à la méthodologie retenue. Premièrement, j'ai choisi de me diriger uniquement vers des professionnels étant en charge des démarches d'achats responsables à étudier. Cela m'assurait notamment de collecter le plus d'informations possibles et d'interroger des personnes expertes du sujet des achats responsables. Néanmoins, cela ne permet pas de recueillir des avis divergents, de la part des acheteurs par exemple, quant à leurs réelles pratiques quotidiennes. Ensuite, le deuxième point à soulever concerne le fait que, dans un souci d'analyse et de recueil d'informations exploitables, j'ai dû me diriger vers des organisations déjà bien engagées dans des démarches d'achats responsables, et surtout dont les démarches sont connues. Il était effectivement nécessaire d'interroger des organisations relativement matures (de manière générale) afin d'avoir des informations pouvant être représentatives pour un travail de recherche. De plus, le fait de n'avoir interrogé qu'un seul pouvoir adjudicateur parmi les trois organisations soumises au cadre de la commande publique est également une limite à ce travail sur l'APR. Au vu des disparités observées entre ces différents statuts juridiques, l'interview d'un autre pouvoir adjudicateur aurait pu



apporter d'avantage de cohérence au travail de recherche. Pour finir, les trois entreprises privées interrogées correspondent toutes à des grandes entreprises ayant ainsi les moyens de s'engager dans des stratégies responsables. Cela n'est généralement pas le cas dans des TPE/PME, une diversité des profils d'entreprises choisies aurait alors pu apporter d'avantage de disparités dans l'analyse au niveau du secteur privé. Cependant, des entreprises plus petites ne sont pas soumises aux réglementations détaillées dans la partie théorique et sont globalement moins matures sur le sujet des achats responsables.

## II. LA RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Il s'agit ici de retranscrire les entretiens semi-directifs réalisés auprès des six personnes présentées précédemment afin d'être en mesure d'analyser les bonnes pratiques des secteurs public et privé en matière d'achats responsables. La retranscription des entretiens s'articule autour d'une description de la démarche de chaque organisation interrogée afin de faciliter la compréhension, la lecture et la synthèse des informations collectées.

Au Crédit Agricole la démarche d'achats responsables existe depuis 2011 mais est considérée comme une priorité au niveau stratégique depuis 2019. Les raisons ayant poussées la mise en œuvre de cette démarche sont d'abord liées à la volonté du Directeur des achats de l'époque. Ensuite, après la mise en place de la politique handicap, la démarche responsable a pris de plus en plus d'importance, étant déployée aujourd'hui dans l'ensemble des entités du groupe, notamment aux achats sous la forme d'une démarche d'achats responsables. Pour la Responsable développement durable achats du Groupe Crédit Agricole la réglementation a été un élément constitutif essentiel de la stratégie d'achats responsables. Elle souligne la loi sur le devoir de vigilance ainsi que la loi Sapin 2 comme des piliers majeurs permettant l'intégration des enjeux environnementaux et sociaux dans l'ensemble achats du groupe. L'engagement responsable du Crédit Agricole en matière d'achats responsables s'est matérialisé premièrement à travers la signature de la charte Relations Fournisseurs Responsables en 2011 puis via l'obtention du label RFAR en 2014, 2017 et le renouvellement en cours pour 2021. L'acquisition de ce label a été un élément déterminant de la démarche du Groupe Crédit Agricole. En effet, il a permis de structurer celle-ci au sein du service achat, de faire connaître le service en interne mais également de rendre légitime en interne et en externe la démarche mise en œuvre. Ensuite, la démarche a pris peu à peu plus de place au sein du groupe de façon à ce que chaque acheteur soit en mesure de l'implémenter à travers des outils opérationnels créés (grille type de notation RSE, cartographie des risques RSE, etc.), l'évaluation RSE fournisseurs par Ecovadis et la mise en place d'un seuil minimum pour la note RSE dans la note globale de tous les achats de 15%. La démarche d'achats responsables du Groupe Crédit Agricole semble relativement mature puisque l'ensemble des pratiques et outils opérationnels évoqués lors de l'entretien sont utilisés en interne (sourcing responsable, création d'une grille type de notation RSE, clauses environnementales et sociales, ACV, formations des équipes, recours à l'économie circulaire, accompagnement des acheteurs par des personnes dédiées achats responsables, exigences SNCF en matière de RSE, etc.). La démarche en TCO et l'intégration de la notion d'ACV sont des points en réflexion et non maîtrisés à ce jour. Les acheteurs essaient néanmoins de les intégrer autant que possible dans les achats. La mesure de performance responsable du Crédit Agricole est calculée annuellement à travers cinq indicateurs construits en s'appuyant sur l'AFNOR et les indicateurs de l'ObsAR : le volume d'achats réalisé sur le territoire ; les délais moyens

de paiement ; la part des fournisseurs notés Ecovadis ; la part d'acheteurs ayant suivi la formation achats responsables et le volume d'achats inclusifs. Concernant les difficultés rencontrées, Anne Rayon évoque la réticence et la nécessité de convaincre en interne ainsi que la conduite du changement qui y est associée. Les axes d'amélioration de la démarche d'achats responsables se concentrent principalement sur les fournisseurs. Avec notamment la mise en place de formations leur permettant de comprendre les grilles d'analyse pour mieux répondre aux appels d'offres. Un des points de cette grille concerne notamment l'évaluation RSE fournisseurs par Ecovadis qui est aujourd'hui non obligatoire mais qui est vouée à le devenir. De plus, un accompagnement est prévu pour les fournisseurs ayant un score inférieur à 35/100. Selon la Responsable développement durable achats du Groupe Crédit Agricole, le premier point clé d'un déploiement d'une stratégie d'achats responsables est dès le départ une formalisation des engagements. De plus, elle évoque un portage de ce sujet à un haut niveau hiérarchique puis la mise en place d'un plan d'action clair et défini incluant une démarche de progression continue. Pour finir, la note attribuée par la professionnelle interrogée à la démarche d'achats responsables de son organisation est de 8/10. En effet, elle estime la démarche relativement bien intégrée et se base sur la labellisation RFAR qui est probante.

Le Groupe SNCF est engagée dans une démarche d'achats responsables depuis 2010. C'est en 2019 que les enjeux environnementaux et sociaux ont été intégrés au plan stratégique et que cette démarche, devenue prioritaire, est déployée dans l'ensemble des directions du groupe. Suite à une réorganisation en mars 2020, les référents achats responsables sont directement intégrés aux différentes catégories d'achats. Et ce, dans le but d'avoir une meilleure prise en compte des achats responsables grâce à un rapprochement des acheteurs stratégiques et opérationnels des référents achats responsables. Avant, le département dédiée achats responsables était intégré à la Direction des achats. Concernant l'engagement de la SNCF, celui-ci est directement lié au secteur d'activité du groupe. De plus, l'initiation en 2010 de la démarche est en partie due au Directeur Générale en poste à cette période, très au fait sur le sujet des achats responsables. Sophie Jalabert confirme que la commande publique a favorisé la mise en œuvre d'une démarche d'achats responsables au sein du groupe, grâce à la promotion de critères liés au développement durable dans les achats publics. Elle évoque notamment 2016 comme étant un tournant dans la prise en compte des enjeux de développement durable. La politique d'achats responsables de la SNCF s'est en partie formalisée à travers la création de l'initiative internationale ferroviaire *Railsponsible* en 2015. Mais également par la labellisation RFAR du groupe depuis 2012. La première étape de mise en œuvre de la démarche a été la création d'une direction déléguée aux achats responsables en 2010 permettant d'orienter et d'accompagner les acheteurs sur ces sujets. Ensuite, la démarche a pu être reconnue en interne et en externe à travers le label RFAR puis dans le cadre de notations extra-financières telles que Vigeo.

Depuis deux ans, une pratique est venue renforcer la démarche d'achats responsables du groupe : une note RSE égale à au moins 20% de la note globale dans tous les achats. La démarche de la SNCF semble relativement mature puisque la majorité des pratiques et outils opérationnels évoqués lors de l'entretien sont utilisés en interne (sourcing responsable, clauses environnementales et sociales, ACV, formations des équipes, recours à l'économie circulaire, accompagnement des acheteurs par des personnes dédiées achats responsables, exigences SNCF en matière de RSE, etc.). La maturité de cette démarche peut être nuancée quant à l'aspect TCO qui est toujours en réflexion aujourd'hui. La mesure de performance de la démarche d'achats responsables du groupe se calcule principalement à travers trois indicateurs : le montant d'achats auprès de l'ESS, le nombre d'heures contractualisées en insertion et le nombre de dossiers d'achat intégrant une note à 20% en RSE. Des études faites par des cabinets externes mesurent également la démarche d'achats responsables en matière de calcul du nombre d'emplois directs et indirects créés sur le territoire. Sophie Jalabert identifie plusieurs difficultés de mise en œuvre de la démarche, notamment liées à la commande publique. En effet, elle évoque l'impossibilité d'acheter sur un critère local permettant de favoriser le territoire et de réduire l'empreinte carbone des achats. Elle mentionne également l'obligation de remise en concurrence à chaque renouvellement de marché ne permettant pas de s'extraire d'un mauvais prestataire. De plus, la règle disant que les objectifs de développement durable intégrés à la définition du besoin doivent être liés à l'objet du marché, peut être vue comme une contrainte. En effet, cela demande une réelle maturité de la part de l'organisation dans sa démarche, même si cela pousse la pertinence de l'achat et du développement durable selon Mme Jalabert. Elle évoque également la décision du Conseil d'Etat en 2018 à propos de l'appel d'offres de Nantes Métropole comme ayant été une réelle difficulté dans l'implémentation de la stratégie d'achats responsables. En effet, cette décision a, par la suite, compliqué les choses auprès des acheteurs et des juristes de la SNCF. Ceux-ci étaient très frileux quant à l'intégration de critères environnementaux et sociaux dans les marchés. Cet évènement a réellement marqué un coup d'arrêt, selon elle, au moment où une véritable dynamique autour des achats responsables se créait au sein du groupe. Pour finir, la dernière difficulté identifiée concerne les enjeux de temps entre la construction et le recyclage d'un train qui ne sont pas les mêmes. Par exemple, les trains ayant été construits il y a 40 ou 50 ans n'ont pas été pensés pour être recyclés. Le sujet du recyclage étant relativement récent. Les axes d'amélioration de la démarche d'achats responsables évoqués par la Responsable concernent le fait de rendre obligatoire la formation achats responsables pour tous les acheteurs et leurs managers. De plus, elle mentionne la création d'une formation à destination des clients internes ainsi que la mise en œuvre d'objectifs dans les entretiens individuels des dirigeants de l'entreprise en matière d'achats responsables. Les points clés d'un déploiement d'une stratégie d'achats responsables selon Sophie Jalabert sont un accompagnement des acheteurs par les référents en achats responsables ainsi qu'une représentation de ce sujet par un membre du

CODIR de la Direction des achats. En effet, il est essentiel selon elle qu'un portage au plus haut niveau de l'entreprise soit fait, notamment sur la part de la RSE dans les marchés. Pour conclure, la note attribuée par la professionnelle interrogée à la démarche d'achats responsables de son organisation est de 7/10. En effet, elle estime la démarche déployée dans tous les achats, découlant de manière cohérente avec la politique RSE du groupe et reconnue en interne comme en externe. Et ce, bien qu'un accompagnement en interne reste à améliorer.

La démarche responsable du Groupe La Poste a commencé à travers l'intégration du développement durable dans ses activités en 2004. Concernant la démarche d'achats responsables celle-ci a commencé en 2016 puis a été formalisée en 2018 à travers la création d'une fonction à part entière *Achats responsables & Conformité* en 2018. Cette nouvelle fonction est née de la fusion des départements RSE et Qualité de la Direction de l'Engagement Sociétal. C'est donc à cette période que la démarche d'achats responsables a été intégrée au niveau stratégique et considérée comme une priorité pour le groupe. La Poste ambitionne notamment de devenir une entreprise à mission en juin 2021. La mise en œuvre de la stratégie d'achats responsables du Groupe La Poste a relativement été poussée par un phénomène de mutation des clients consommateurs vers des usagers éco-militants ; Le groupe a donc dû s'adapter face aux changements de son environnement externe. Selon la Responsable achats responsables & conformité du groupe, la démarche a donc été initiée à travers les clients. Elle affirme que celle-ci n'a pas été favorisée par le cadre de la commande publique. Parmi les trois organisations interrogées soumises à la commande publique, le Groupe La Poste est le seul à infirmer le fait que la réglementation ait favorisé la démarche d'achats responsables. Selon Marielle Roux, la commande publique bloque les organisations à plusieurs niveaux. Premièrement, l'impossibilité de sortir un « mauvais » fournisseur en RSE du panel. Ensuite, elle évoque le fait que les critères de sélection RSE doivent être relativement stricts pour ne pas avoir de « mauvais » candidat en RSE en *short list*. Egalement le fait que des critères sociaux dans l'appel à candidatures ne peuvent pas être intégrés (car cela touche à la question territoriale) ainsi que les critères RSE sont portés uniquement sur le candidat et non sur sa prestation dans l'appel à candidatures. Il faut donc reporter ces critères dans l'appel à consultation mais cela est complexifié en raison de la maturité différente des démarches en entreprises. Les achats responsables ont été intégrés dans les processus achats du groupe et auprès des fournisseurs de la manière suivante. La première étape a été la mise en conformité des fournisseurs en matière de réglementation via des contrôles et audits. Ensuite, la communication de la démarche auprès des fournisseurs pour les sensibiliser à celle-ci ainsi que leur évaluation RSE via l'outil Acesia et des auto-évaluations avec l'AFNOR (négociation avec l'AFNOR car La Poste paie l'auto-évaluation des fournisseurs). Par la suite, une formation achats responsables en e-learning a été créée. Une nouvelle formation en présentiel pour fin 2022 est d'ailleurs en

construction. Ensuite, des outils types pour les appels à candidatures et consultation ont été créés. La démarche d'achats responsables du Groupe La Poste semble relativement mature puisque l'ensemble des pratiques et outils opérationnels évoqués lors de l'entretien sont utilisés en interne (sourcing responsable, clauses environnementales et sociales, formations des équipes, démarche en TCO, recours à l'économie circulaire, accompagnement des acheteurs par des personnes dédiées achats responsables, etc.). Néanmoins, ce point peut être relativement nuancé puisque l'accompagnement des acheteurs quant à l'intégration des critères environnementaux et sociaux dans les achats est pour l'instant à leur demande. De plus, l'ACV des achats est rarement faite de manière générale. La mesure de performance de la démarche d'achats responsables du groupe se calcule à travers le nombre de consultations avec critères RSE, la notation extra-financière des fournisseurs à travers les scores Ecovadis et Vigeo ainsi que les évaluations RSE fournisseurs réalisées via Acesia. Depuis 2021, le tableau de bord du Président du groupe contient ces trois indicateurs. Concernant les difficultés identifiées, Marielle Roux évoque, tout d'abord, la complexité des procédures liées à la commande publique. Elle mentionne également le manque de maturité de certains fournisseurs, la conduite du changement au sein de la filière achats et auprès des prescripteurs ainsi que la problématique du temps sur deux points. Premièrement, la vision RSE et la vision achats n'ont pas les mêmes objectifs selon elle. La Responsable achats responsables & conformité insiste sur le fait que ces deux fonctions n'ont pas le même espace-temps puisque les achats, soumis aux procédures des marchés publics, mettent généralement en place des contrats longs. Les axes d'amélioration de la démarche d'achats responsables s'appuient sur plusieurs points tels que l'augmentation du seuil minimum de la note RSE dans la note globale de tous les achats de 3% actuellement à 10% avec le plan stratégique 2030. De plus, l'accompagnement des acheteurs sur chaque consultation va devenir obligatoire afin d'intégrer de façon significative les pratiques responsables dans leurs achats. Et enfin, la création d'une formation en présentiel pour la filière achats sur les achats responsables d'ici 2022. Les points clés d'un déploiement d'une politique d'achats responsables, selon Marielle Roux, sont en lien avec les valeurs véhiculées par le groupe puisqu'il est essentiel de faire écho à ceux-ci. Elle évoque également la nécessité de poser le périmètre d'intervention de la RSE et des achats responsables. Pour finir, la note attribuée par la professionnelle interrogée à la démarche d'achats responsables de son organisation est de 7/10. En effet, elle estime la démarche relativement bien intégrée mais nuance cela par le fait que les Contrôles de Gestion Achats (CGA) ne soient pas encore formés aux achats responsables.

Depuis 2003, la démarche d'achats responsables de l'UGAP est initiée avec les premiers marchés où les aspects environnementaux étaient attendus. En effet, la Responsable des achats responsables précise que la démarche a été initiée à la suite d'une demande de la part de la Ville de Paris qui souhaitait avoir recours à un prestataire offrant des bennes à ordures ménagères au Gaz

Naturel pour Véhicules (GNV) en 2003. Ensuite, la démarche s'est surtout déployée à partir de 2006, date du nouveau CMP qui mentionnait la prise en compte du développement durable. La démarche d'achats responsables de l'UGAP a ensuite été formalisée en 2018, période à laquelle la *baseline* était centrée sur les achats responsables. Aujourd'hui ils sont un élément parmi d'autres pour l'UGAP, la *baseline* ayant changé en 2021 pour laisser place à « l'achat juste ». L'engagement en faveur des achats responsables de l'UGAP est en grande partie lié à son statut d'organisme public et plus particulièrement de centrale d'achat public. En effet, en tant que pouvoir adjudicateur, l'UGAP est très dépendant du contexte politique et des politiques publiques mises en œuvre. De ce fait, Alice Piednoir, affirme une certaine corrélation entre la démarche d'achats responsables et le cadre de la commande publique. Elle considère la réglementation comme un véritable levier. Elle évoque notamment l'article 6 du CMP de 2006 comme étant fondateur ainsi que le PNAAPD comme ayant été probant en matière d'achats responsables dans le secteur public. La mise en œuvre concrète de la démarche d'achats responsables s'est donc développée, bien avant d'être formalisée, au niveau opérationnel. Et ce, à travers l'accompagnement des acheteurs quant à la préparation des consultations et l'intégration des enjeux environnementaux et sociaux dans celles-ci. La Responsable achats responsables, qui était présente au début de la mise en œuvre de cette démarche, explique lors de l'entretien que la politique d'achats responsables a été formalisée en vue d'obtenir le label RFAR en 2018. En effet, l'écriture d'une stratégie est un critère indispensable pour pouvoir être labellisé. Selon la professionnelle interrogée le fait d'avoir mis en pratique une démarche d'achats responsables avant de l'avoir formalisée a été un élément déterminant dans le bon développement des achats responsables. A l'UGAP, la note RSE doit être de minimum 5% de la note globale dans tous les achats mais celle-ci peut varier de 2% à 50% pour certaines catégories d'achats. En fait, si un élément est considéré comme important, celui-ci est considéré comme obligatoire sous la forme d'une clause. La démarche d'achats responsables de l'UGAP semble relativement peu mature puisque plusieurs des pratiques et outils opérationnels évoqués lors de l'entretien ne sont pas utilisés en interne (normes, labels et certifications valorisés mais non exigés ; prémisses des notions d'ACV et TCO ; aucune formation des équipes achats à ce jour (en projet) ; pas d'exigence de la part des fournisseurs quant à une qualification/note ou score RSE). La performance responsable de l'UGAP est mesurée à l'aide de deux indicateurs : la part des achats adressés à des TPE/PME et la part des marchés ou accords-cadres comportant une disposition RSE. Les difficultés identifiées par Alice Piednoir concernent la nécessité d'un accompagnement sur mesure pour chaque procédure puisque les procédures des marchés publics sont relativement lourdes. Elle n'identifie aucune difficulté observée quant au cadre de la commande publique, les procédures ne sont pas des points bloquants mais des outils à enclencher, selon elle. Cependant, elle évoque, de la même manière que la personne interrogée de la SNCF, la décision du Conseil d'Etat en 2018 à propos de l'appel d'offres de Nantes Métropole comme ayant été une difficulté dans l'implémentation de la

stratégie d'achats responsables. En effet, selon elle, cette décision a été un véritable mouvement de frein au moment où l'APR se développait et où les procédures des marchés publics n'étaient plus uniquement considérées comme lourdes et complexes. Notons que selon elle, le temps passé sur une consultation et la connaissance du marché fournisseurs constituent deux points bloquants. Les axes d'amélioration de la démarche de l'UGAP sont, selon Mme Piednoir, des projets de formations externes sur les achats responsables pour les fournisseurs, la cartographie des risques RSE et la maîtrise de l'approche en coût global. Les points clés d'un déploiement d'une stratégie d'achats responsables sont, selon elle, des référents achats responsables à proximité des équipes achats ainsi que des rappels fréquents quant à la démarche et les objectifs associés. La représentation au CODIR de la personne ou équipe achats responsables est également nécessaire. Une nouvelle fois, la personne interrogée mentionne le fait qu'intégrer les achats responsables dans les objectifs individuels des acheteurs mais également du management pourrait être une méthode pour une meilleure prise en compte des achats responsables. Pour finir, la note attribuée par la professionnelle interrogée à la démarche d'achats responsables de son organisation est de 8/10. En effet, elle estime la démarche de l'UGAP relativement mature et avancée par rapport à certains acteurs publics, elle se base notamment sur les indicateurs et objectifs du PNAAPD.

La multinationale Alstom a initié sa démarche d'achats responsables en 2006 et considère celle-ci comme une priorité au plan stratégique depuis 2015. Le Département achats responsables est intégré au niveau de la Direction des achats d'Alstom et celui-ci est en transverse de chaque catégorie d'achats. Cette démarche est grandement liée au secteur d'activité de l'entreprise spécialisée dans le ferroviaire et le transport. Le ferroviaire étant naturellement une mobilité durable et bas carbone. La Directrice achats responsables et RSE d'Alstom atteste de l'impact déterminant de la réglementation dans la mise en œuvre de la démarche d'achats responsables. Elle évoque notamment la loi Sapin 2 et la loi sur le devoir de vigilance comme étant des mesures majeures permettant la coordination de la démarche dans l'ensemble des départements du groupe. Les achats responsables chez Alstom se matérialisent de différentes manières. Premièrement, une Charte de développement durable pour les fournisseurs et sous-traitants est mise en œuvre depuis 2008. Ensuite, la démarche d'Alstom s'est développée à travers la formation des acheteurs et managers achats aux principes du développement durable, puis via l'évaluation RSE des fournisseurs. Ensuite, l'initiative des achats responsables de la filière ferroviaire *Railsponsible* a été créée. Par la suite, des critères sociaux et environnementaux dans la sélection des fournisseurs ont été intégrés au processus achat puis, plus récemment, un accompagnement des fournisseurs dans la mise en place d'objectifs sociaux et environnementaux a été mis en place. La démarche d'achats responsables d'Alstom semble mature puisque l'ensemble des pratiques et outils opérationnels évoqués lors de l'entretien sont utilisés en interne (sourcing



responsable, clauses environnementales et sociales, formation des équipes, démarche en TCO, ACV, recours à l'économie circulaire, accompagnement des acheteurs par des personnes dédiées achats responsables, etc.). La mesure de performance de la démarche d'achats responsables d'Alstom se calcule principalement à travers la mesure de performance de leurs fournisseurs. Alstom mesure l'engagement des fournisseurs via deux indicateurs : le taux de signature de leur charte et le taux de signature de documents Hygiène & Sécurité. Ensuite, Alstom mesure les résultats d'évaluation de la performance RSE des fournisseurs avec trois indicateurs : la santé RSE des portefeuilles achats, le taux de couverture du panel à risque et celui des fournisseurs à risque. Ceux-ci sont mesurés à travers des audits ou via Ecovadis et un accompagnement chez les fournisseurs est mis en place lorsque cela est jugé nécessaire. Les principales difficultés identifiées au début de la démarche concernent la réticence des fournisseurs à payer pour leur évaluation Ecovadis et leur questionnement sur la valeur ajoutée de celle-ci. Amandine Noureldin précise qu'aujourd'hui cette réticence n'existe plus. Notamment grâce à *Railsponsible* qui a permis d'embarquer les fournisseurs dans l'intégration et la prise en compte des questions sociales, environnementales et sociétales. En effet, cette initiative sectorielle a permis d'intégrer un bon nombre de partenaires de la filière et d'avoir un impact plus fort vis-à-vis des fournisseurs et autres partenaires. Elle évoque également le temps comme étant une difficulté, notamment le temps entre formation et réticence des acheteurs, même si globalement la majorité de ceux-ci sont convaincus par la responsabilité sociétale du train. Concernant les axes d'amélioration de la démarche d'achats responsables d'Alstom, la professionnelle interrogée mentionne la nécessité de mettre en place une feuille de route claire quant au suivi et à l'accompagnement des fournisseurs sur la réduction de leur empreinte environnementale. Ceci est donc le point central des prochaines étapes d'Alstom. Pour ce faire, des outils et des formations à destination des fournisseurs vont être créés. Ceux-ci seront à destination des fournisseurs n'ayant pas de département RSE, notamment les PME. Alstom envisage également de créer un outil d'évaluation fournisseurs plus étroit et strict qu'Ecovadis. Selon Mme Noureldin, les points clés d'un déploiement d'une politique d'achats responsables sont la formation de la communauté achats et son adhésion aux principes du développement durable. De plus, selon elle, il est nécessaire pour faire adhérer à la démarche d'intégrer dans les objectifs individuels des objectifs liés aux achats responsables pour les acheteurs mais également les managers. C'est notamment le cas chez Alstom où les acheteurs ont dans leurs objectifs la couverture des fournisseurs à risques. Les managers ont l'évaluation RSE des fournisseurs à risques ainsi que les taux de signature de la charte et des autres documents. Pour finir, la note attribuée par la professionnelle interrogée à la démarche d'achats responsables de son organisation est de 9/10.

La formalisation de la stratégie d'achats responsables de Chanel a également été formalisée en 2019 malgré un engagement depuis 2010 en faveur des achats responsables. Depuis 2019, chaque

catégorie d'achats intègre un référent achats responsables. Un comité de pilotage achats responsables a également été déployé au niveau de la Direction achats. La référente achats responsables de la famille d'achats packaging maquillage chez Chanel déclare que la démarche responsable a toujours existé. Elle évoque notamment des relations historiques de soixante ans avec des fournisseurs une vigilance particulière apportée à dépendance économique. Elle mentionne également que la vision « *cost-killer* » de l'acheteur n'a jamais existé chez Chanel. A la suite d'un important turnover des équipes achats en 2018, la démarche d'achats responsables a été davantage impulsée par les nouvelles ressources arrivantes. Cela a permis de la formaliser concrètement et de considérer cet aspect comme une réelle priorité au plan stratégique en 2019. Selon Laura Bobrinskoy, la réglementation encourage les départements achats à concrétiser leur politique d'achats responsables et à adapter leurs pratiques. Ça a notamment été le cas pour Chanel. La mise en œuvre de la démarche de la Maison s'organise autour de deux principaux points : la formalisation de celle-ci et la mise en place d'un parcours de formation. Cela a été travaillé avec un cabinet de conseil spécialisé dans les achats responsables. Le parcours de formation est dispensé sur dix-huit mois et destiné à tous les acheteurs et tout nouvel arrivant au service achat. Ce long parcours de formation vise à ce que les acheteurs puissent s'approprier la démarche en interne pour le bon développement de celle-ci. Pour ce faire, une bonne traduction des enjeux opérationnels et une bonne connaissance et utilisation des outils est essentielle. La démarche d'achats responsables de Chanel, bien que récemment formalisée, semble mature puisque l'ensemble des pratiques et outils opérationnels évoqués lors de l'entretien sont utilisés en interne (sourcing responsable, clauses environnementales et sociales, formations des équipes, démarche en TCO, ACV, recours à l'économie circulaire, accompagnement des acheteurs par des personnes dédiées achats responsables, etc.). Un outil a d'ailleurs été développé pour calculer l'impact d'un produit en ACV via une analyse multicritères. L'indice de risque fournisseur, le score d'un matériau, les filières de recyclage existantes ainsi que les notes RSE obtenues par les fournisseurs à la sélection des offres ont été intégrés dans cet outil afin de prendre des décisions basées sur des critères objectifs. La performance de la démarche d'achats responsables de Chanel se mesure pour le moment via la note Ecovadis des fournisseurs. Une évaluation sur la base d'indicateurs est prévue, mais non finalisée à ce jour. Dans un souci de confidentialité les informations ne sont pas très précises mais les indicateurs seront basés sur l'impact CO2 des achats réalisés, la traçabilité des matières premières, l'écoconception, l'inclusion, la diversité et l'ACV. La première difficulté identifiée par Laura Bobrinskoy concerne la difficulté de façon générale de mise en œuvre d'un process de transformation d'une entreprise. Ensuite, elle mentionne la mutation que subit le métier d'acheteur qui doit aujourd'hui prendre en compte une multitude de critères avant d'attribuer le marché à un fournisseur. Elle évoque également un problème de charge de travail des acheteurs face à une démarche qui prend beaucoup de temps mais également une difficulté à convaincre certains fournisseurs. Les axes d'amélioration de

la démarche et prochaines étapes sont de finaliser les outils en cours de construction (notamment l'évaluation RSE fournisseurs) et de rester en veille permanente sur ce sujet qui évolue rapidement. Selon la professionnelle interrogée, les points clés d'un déploiement d'une politique d'achats responsables sont la formalisation de la stratégie et la formation des équipes afin qu'elles puissent s'approprier la démarche. Elle ajoute à cela la capacité à embarquer les fournisseurs, l'évaluation RSE des fournisseurs ainsi que l'évaluation de sa propre stratégie. Concernant l'appropriation de la démarche, selon Laura Bobrinskoy, il est essentiel que les équipes soient familières avec la stratégie mise en œuvre. Cela permet de valoriser le métier d'acheteur et démontrer qu'il ne s'agit pas simplement d'acheter mais d'être en mesure de maîtriser les risques associés à la chaîne de valeur qui pourraient impacter l'image de marque. Chez Chanel également des objectifs liés aux achats responsables sont intégrés dans les évaluations individuelles des acheteurs et de la direction. Cela permet, selon Laura Bobrinskoy, de valoriser les personnes qui ont à cœur que cette démarche soit développée. Cela participe également aux succès de la démarche en lui donnant de la légitimité. Pour conclure, elle n'a pas souhaité attribuer une note à la démarche d'achats responsables de son organisation, n'ayant pas le recul nécessaire selon elle sur une démarche relativement récente.

Une synthèse, sous la forme d'un tableau, des informations collectées lors des entretiens semi-directifs est renseignée en annexe 7.

### III. L'ANALYSE ET SYNTHÈSE DES RESULTATS

A travers les entretiens semi-directifs réalisés, j'ai pu identifier trois axes et piliers d'une stratégie d'achats responsables : l'organisation, la stratégie et l'opérationnel. En effet, l'ensemble des démarches d'achats responsables observées ne sont pas organisées identiquement. De la formalisation aux pratiques opérationnelles, des divergentes et des similarités sont identifiées d'une organisation à une autre. Il s'agit donc dans cette partie d'analyser, de synthétiser mais également d'apporter un regard critique sur les pratiques observées dans les secteurs privé et public.

#### **ORGANISATIONNEL**

Les organisations observées ont orchestré de différentes manières leur département/service achats responsables. Pour certaines, l'équipe référente achats responsables est intégrée en transverse des catégories d'achats au sein de la Direction des achats groupe ; c'est notamment le cas pour le Crédit Agricole, le Groupe La Poste, l'UGAP et Alstom. Pour les deux autres organisations, le Groupe SNCF et Chanel, les référents achats responsables sont intégrés directement au sein des différentes catégories d'achats. Ces différences d'organisation s'expliquent par le fait que seules quelques personnes constituent l'équipe achats responsables pour les équipes intégrées en transverse. Le département développement durable du Crédit Agricole compte deux personnes, même chose pour le département achats responsables de l'UGAP ainsi que le département achats responsables & conformité du Groupe La Poste qui compte cinq personnes. Ces équipes sont alors en infériorité numérique comparativement au nombre de catégories achats existantes. On peut alors s'interroger sur l'impact de ces deux types d'organisation sur les différentes démarches d'achats responsables. La SNCF s'est réorganisée en mars 2020 de façon à intégrer un référent achats responsables dans chaque catégorie d'achats afin de rapprocher les acheteurs stratégiques et opérationnels des référents achats responsables pour un meilleur accompagnement et suivi à travers des points hebdomadaires d'équipe. Cette réorganisation a été opérée à la suite de l'obligation de la note RSE égale à 20% minimum dans la note globale dans tous les achats. Concernant le cas de Chanel, ce même type d'organisation a été mis en place afin de motiver et sensibiliser davantage les acheteurs par un management plus horizontal.

#### **STRATEGIQUE**

Toutes les stratégies achats responsables observées sont la résultante d'une longue démarche initiée il y a au moins plus de dix ans. Les entretiens réalisés montrent plusieurs étapes dans la prise en compte de ces démarches : l'initiation de celles-ci, parfois une deuxième étape liée à une prise de conscience, un tournant ou un déploiement accéléré et enfin l'étape de prise en compte stratégique.

Par exemple, la démarche de la SNCF a été initiée en 2010, puis une prise de conscience est observée en 2015 pour finalement considérer ce sujet comme une priorité et un axe stratégique du groupe en 2019. C'est également le cas du Crédit Agricole et de Chanel qui ont initié leur démarche d'achats responsables respectivement en 2011 et 2010. Celles-ci ont ensuite été considérées comme stratégiques en 2019. De manière générale, l'ensemble des démarches observées ont été initiées entre 2003 et 2011. Pour finalement être réellement considérées comme une priorité en 2015 pour Alstom et en 2018/2019 pour l'ensemble des autres organisations interrogées. Ce tournant observé à partir de 2015 peut s'expliquer par deux raisons. Premièrement, à la suite de la Conférence de Paris sur les changements climatiques en 2015, les mesures législatives en faveur du développement durable se sont accélérées : loi Sapin 2 en 2016, loi sur le devoir de vigilance en 2017, DPEF en 2017 et enfin la loi Pacte en 2019. Notons d'ailleurs que les professionnelles interrogées issues du secteur privé ont toutes affirmées le fait que la réglementation a joué un rôle clé en faveur des démarches d'achats responsables. Ensuite, depuis plusieurs années un véritable changement de l'opinion publique est observé. Une prise de conscience sociétale s'observe face au dérèglement climatique ainsi qu'à la hausse de la pollution de l'air et des océans. Les consommateurs deviennent acteurs de leur consommation, notamment à travers des applications comme *Yuka* ou encore *Clear Fashion*. Ces applications permettent de scanner l'étiquette d'un produit afin d'avoir toutes les informations sur celui-ci et de mesurer son empreinte carbone ou encore son impact sur notre santé concernant les produits alimentaires. Ces deux points précédemment évoqués, expliquent le fait que les organisations ont dû s'adapter. D'un côté parce que la société évolue et est davantage sensibilisée aux enjeux environnementaux et sociaux. De l'autre, parce que de nouvelles mesures réglementaires les y obligent (les réglementations ont elles aussi évoluées conjointement à ce changement sociétal). Une corrélation est également observée entre le début timide des démarches d'achats responsables et les réglementations incitatives. Puis, ensuite, entre la prise en compte de l'importance des engagements responsables et les mesures impératives. En effet, même si la réglementation en vigueur n'est pas punitive, elle a permis d'obliger les entreprises à prendre en compte l'impact de leurs activités d'un point de vue social et environnemental. Notons également le fait qu'aujourd'hui la majorité des entreprises et organisations communiquent à propos d'une démarche RSE et d'une prise en compte des enjeux de développement durable. Cela crée une réelle émulsion et une obligation de changement voire de transformation, notamment avec le statut d'entreprise à mission issu de la loi Pacte en 2019.

Concernant l'achat public, le constat est le même que celui précédemment expliqué à propos de l'écart de temps entre la mise en œuvre des démarches d'achats responsables et la prise en compte stratégique de celles-ci. Néanmoins, concernant les raisons de l'engagement responsable, une nette

différence s'observe entre les deux entités adjudicatrices, Le Groupe La Poste et le Groupe SNCF, et le pouvoir adjudicateur de droit public, l'UGAP. D'une part, le Groupe SNCF a commencé à mettre en place une démarche d'achats responsables en 2010 car le Directeur Général de l'époque était très au fait sur ce sujet et que cette thématique d'engagement responsable et sociétale est directement liée au secteur d'activité du groupe. Le Groupe La Poste a lui initié une démarche responsable à la suite de changements observés auprès de ses clients en 2004. D'autre part, l'UGAP, organisme public, s'est engagé en faveur des achats responsables en 2003 avec les premiers marchés où les aspects environnementaux étaient attendus et plus particulièrement à la suite d'une demande de la part d'un client. La démarche de l'UGAP s'est d'ailleurs davantage déployée en 2006 lors de la publication du nouveau CMP qui mentionne la prise en compte du développement durable. Les motivations sont alors bien distinctes entre ces différentes organisations pourtant toutes soumises aux mêmes règles et procédures pour la passation de leurs marchés. La différence de statut juridique peut expliquer ces divergences. En effet, le pouvoir adjudicateur étant un organisme public est davantage dépendant du contexte politique et des politiques publiques mises en place. Parmi les trois personnes interrogées, une seule, issue du Groupe La Poste, considère que le cadre réglementaire de la commande publique ne favorise pas les démarches d'achats responsables. En effet, la Responsable achats responsables & conformité du Groupe La Poste considère la commande publique comme étant bloquante sur plusieurs points (énoncés lors de la retranscription des entretiens). Ceux-ci ne permettent pas la mise en œuvre d'une politique d'achats responsables véritablement efficace et performante selon elle. Cette divergence d'opinion peut s'expliquer quant à la maturité des démarches mises en œuvre. L'UGAP, par exemple, est l'organisation observée ayant mis en place une démarche d'achats responsables le plus tôt. Cette démarche a d'ailleurs été considérée comme une priorité de 2015 à 2020 mais ne l'est plus dorénavant. C'est la seule organisation à ne plus considérer ce sujet comme prioritaire parmi les six interviewés. C'est également la seule parmi les trois soumises aux règles de la commande publique à ne pas considérer ce cadre législatif comme étant une difficulté voire une barrière à la mise en œuvre d'une stratégie d'achats responsables, mais plutôt comme un outil sur lequel s'appuyer. Cette maîtrise des procédures des marchés publics et cette prise de recul révèle une certaine maturité dans l'approche de l'APR de la part de l'UGAP. Cela peut notamment être dû à son statut d'organisme public ayant dû prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dès 2003.

Les entretiens semi-directifs montrent à la fois des disparités mais également des ressemblances en matière de concrétisation de la démarche d'achats responsables entre les organisations interrogées. Premièrement, l'ensemble des démarches qui ont été formalisées donnent lieu à l'écriture de stratégies d'achats responsables ainsi qu'à la création d'une direction, d'un département ou d'une équipe dédiée achats responsables. Concernant la formalisation de la

démarche, celle-ci est intervenue au début pour certaines organisations et plus tard pour d'autres. La démarche d'achats responsables d'Alstom a, par exemple, été formalisée dès le début et à évolué au fur et à mesure de la montée en maturité de celle-ci. Au contraire, les démarches d'achats responsables de l'UGAP et de Chanel ont été concrétisé jusqu'à quinze ans plus tard après leur intégration. La formalisation stratégique des démarches s'est faite de différentes manières. Chanel a, par exemple, fait appel à un cabinet spécialisé en achats responsables. L'UGAP s'est servi de la labellisation RFAR tandis que la SNCF et le Crédit Agricole se sont appuyés sur leur nouveau plan stratégique. Le Groupe La Poste s'est servi de la création du département Achats responsables & conformité et Alstom s'est appuyé sur la création de l'initiative sectorielle ferroviaire *Railsponsible*. Ensuite, la formalisation de ces démarches en interne a également été matérialisée différemment selon les organisations. Certaines des démarches s'articulent autour de la signature de charte telle que la charte Relation Fournisseurs Responsables signée par le Crédit Agricole, ou encore l'obtention d'un label, notamment le label RFAR obtenu par le Crédit Agricole, le Groupe SNCF et l'UGAP. Ensuite, l'ensemble des organisations ont mis en place un accompagnement des acheteurs afin qu'ils puissent être en mesure d'intégrer les enjeux environnementaux et sociaux dans l'ensemble du processus achats. Cet accompagnement s'est réalisé à travers de la sensibilisation aux achats responsables, auprès de l'ensemble du groupe mais tout particulièrement des équipes achats et des clients internes. Aussi, cet accompagnement s'est surtout fait par le biais d'une formation des équipes visant à ce qu'elles puissent s'approprier la démarche et ce vaste sujet. En externe, auprès des fournisseurs, la formalisation des démarches d'achats responsables passe par la mise en conformité, l'évaluation, les audits et l'accompagnement des fournisseurs. Différentes techniques sont utilisées par les organisations interrogées. Premièrement, les évaluations RSE fournisseurs auto-déclaratives, notamment par l'agence de notation Ecovadis, pour le Groupe La Poste, le Crédit Agricole et Alstom. Il existe également les évaluations RSE fournisseurs non auto-déclaratives et les audits externes. Ceux-ci sont utilisés, par exemple, par le Groupe La Poste via l'outil Acesia. Ou encore la SNCF sur certaines catégories d'achats via un dossier administratif et technique en vue d'un référencement en amont de la consultation. L'utilisation de chartes est également observée, notamment par Alstom avec la mise en œuvre de sa Charte de développement durable pour ses fournisseurs et sous-traitants. La formalisation des démarches d'achats responsables du Groupe SNCF et Alstom s'est également appuyée sur la création de l'initiative sectorielle *Railsponsible* qui a permis une forte reconnaissance en interne comme en externe.

## **OPERATIONNEL**

D'un point de vue opérationnel, la grande majorité des pratiques et des outils évoqués dans le guide d'entretien sont implémentés et utilisés dans l'ensemble des différentes organisations. Les disparités sont visibles au niveau du fonctionnement et de l'utilisation qui en est faite. Ce sont ensuite ces disparités qui témoignent de la maturité des démarches d'achats responsables mise en œuvre. Par exemple, l'intégration des principes de développement durable à la définition du besoin et des critères environnementaux et sociaux dans le processus de sélection des offres sont des pratiques observées dans toutes les démarches des organisations. Néanmoins, certaines d'entre elles ont développé des outils opérationnels tels qu'une grille type de notation RSE fournisseurs, pour le Crédit Agricole par exemple. La SNCF a également mis en place une grille type de notation des offres fournisseurs en matière environnementale et sociale. Pour sa part, le Groupe La Poste a déployé un référentiel type de critères RSE pour chaque catégorie d'achats. Ensuite, les notions de démarche en coût global et d'ACV sont les pratiques les moins maîtrisées par l'ensemble des organisations. En effet, l'utilisation de ces démarches est divergente selon le secteur d'activité et le type d'achat. Celles-ci sont, par exemple, plus facilement implémentables dans des achats de produits que dans des achats de services. Alstom est la seule organisation à maîtriser totalement ces deux aspects, notamment grâce à une équipe d'éco-design et d'écoconception concernant l'ACV. A propos de cette pratique, Chanel est également relativement mature puisque la Maison a développé un outil de calcul de l'impact d'un produit. Cet outil, prenant en compte plusieurs critères préalablement détaillés dans la retranscription des entretiens, permet la sélection d'un fournisseur sur la base de critères objectifs et mesurés. Le développement de ce type d'outil, impacte directement la maturité d'une démarche d'achats responsables et est intimement lié à la nature du secteur. En effet, le secteur public pour lequel la recherche du profit n'est pas le critère de son existence dispose de ressources financières moindres que le secteur privé, qui à l'inverse, se base sur des bénéfices. Pour rappel, l'objectif premier des acheteurs publics est de sélectionner l'offre économiquement la plus avantageuse. Ce secteur subit à plusieurs reprises des politiques de réduction des coûts ne lui permettant pas d'allouer les mêmes ressources que le privé pour le développement de certains outils.

Un des points indispensables pour la mise en œuvre effective d'une politique d'achats responsables concerne la formation des équipes achats. Ceci permettant notamment que celles-ci s'approprient la démarche et soient pleinement en mesure d'utiliser les outils et pratiques mis en œuvre. La formation est un facteur clé de succès d'une stratégie d'achats responsables puisque ce sujet être très vaste et technique sur certains points, notamment les labels, les normes, les certifications ainsi qu'au niveau réglementaire. La formation des équipes achats est un élément déployé, ou en cours de déploiement, dans les six organisations observées. Cet aspect donne des clés



de mesure de la maturité des démarches mises en œuvre. Le tableau ci-dessous a pour but de faciliter la lecture et la comparaison des types de formations de chacune des organisations interrogées :

	Crédit Agricole	SNCF	GLP	UGAP	Alstom	Chanel
<b>Type de formation</b>	E-learning	Parcours de formation	E-learning	Pas de formation à ce jour (en cours de création)	2 modules en présentiel	Parcours de formation
<b>Description</b>	Recense les bonnes pratiques et permet de donner les clés et des outils sur le sujet aux acheteurs	Cheminement de la réflexion afin de donner du sens à la démarche, sensibiliser les acheteurs et leurs donner les outils nécessaires	Introduit la démarche d'achats responsables du groupe et explique le périmètre de la RSE, du développement durable et des achats responsables		1er module correspond à une initiation aux achats responsables pour les nouveaux arrivants et dure 1h et le 2ème est une formation de 2h30 plus complète et théorique	Parcours sur 18 mois à raison d'un rythme tous les 2 mois Explication de la stratégie corporate puis de la stratégie achats responsable de façon très détaillée
<b>Durée</b>	30 minutes	1 jour	20 minutes		1h et 2h30	40h
<b>Obligatoire</b>	Oui	Non	Oui		Oui	Oui
<b>Personnes concernées</b>	Tous les acheteurs	Tous les acheteurs	Filière achat et tous les postiers		Communauté achat y compris les managers	Communauté achat y compris la direction
<b>Suivi de formation</b>	Pas de suivi	Pas de suivi	Pas de suivi	Suivi	Suivi	

Quelques informations complémentaires à ce tableau sont néanmoins nécessaires.

La SNCF a mis en place son parcours de formation en 2019. La formation précédente, dispensée en deux jours consécutifs, était relativement lourde donc elle a été modifiée au profit de celle-ci. Mettre en place cette formation sous la forme d'un parcours a pour but de faire prendre conscience aux acheteurs que la démarche d'achats responsables n'est pas une contrainte. La formation leur apporte donc des outils et des ressources afin qu'ils comprennent comment mettre en œuvre les achats responsables. Sous la forme de groupe de dix ou douze personnes, les acheteurs participent à des ateliers leur permettant de se munir d'arguments afin de convaincre en interne, notamment les clients internes. La SNCF prévoit d'ailleurs d'étendre cette formation aux clients internes afin qu'ils puissent comprendre et participer à la démarche à travers la notation des offres sur des critères RSE. La formation, pour le moment non obligatoire, va être étendue aux managers achats en plus des équipes opérationnelles achat et rendue obligatoire pour tous.

Le Groupe La Poste travaille à la construction d'une journée de formation achats responsables en présentiel pour l'ensemble de la filière achat qui sera opérationnelle d'ici fin 2022. Celle-ci aura pour but d'aider l'acheteur sur le raisonnement à adopter tout au long du processus achat. Des modules à la demande en fonction des besoins de chacun seront proposés à propos, par exemple, de l'économie circulaire, de la notion ACV ou encore du green IT. Cette formation sera rendue obligatoire.

Le suivi de formation chez Alstom s'effectue par un outil d'audit interne, sous la forme d'un questionnaire que doit remplir les managers achat. Cet outil permet de les responsabiliser vis-à-vis de

la démarche. En effet, ils sont notés sur les résultats obtenus, via le questionnaire, dans lequel est incluse l'obligation de participation à cette formation pour l'ensemble de l'équipe.

La formation achats responsables de Chanel a été lancée très récemment fin d'année 2020. Sous la forme d'un parcours de formation de 18 mois à raison d'un module tous les deux mois, soit 40h de formation, elle est destinée à tous les acheteurs, tout nouvel arrivant ainsi que la direction également. L'objectif est de permettre aux équipes de s'approprier la stratégie achats responsable via ces modules de formation. Le parcours est construit en mode entonnoir, en partant de la stratégie corporate RSE puis en découlant sur la démarche d'achats responsables. Plusieurs modules constituent ce parcours. Une première partie est consacrée aux soft skills d'un acheteur responsable et à la réglementation. Ensuite, un axe est consacré à la boîte à outils achats responsables permettant aux acheteurs de cartographier les risques fournisseurs RSE ou de comprendre comment mener un audit social ou environnemental chez le fournisseur. D'autres parties sont également consacrées à la traçabilité des matières ou encore à l'écoconception. Ce parcours de formation est obligatoire et un suivi est réalisé.

A ce jour, un organisme de formation externe forme les acheteurs de l'UGAP sur les achats responsables mais cette formation est faite de façon implicite et n'est pas formalisée. L'UGAP a donc pour projet la mise en place d'une formation sur les achats responsables.

La formation est un enjeu majeur pour le déploiement efficace d'une stratégie, que celle-ci concerne les achats responsables ou tout autre sujet. Comment attendre des équipes achat une utilisation efficace des outils ainsi que le développement de pratiques responsables sans formation ?

Nous pouvons donc voir qu'il existe plusieurs types de formation avec des durées différentes et des contenus destinés à des postes différents. La comparaison des formations déployées par les différentes organisations interrogées est une clé de compréhension de la maturité des démarches entreprises. Dès lors que la démarche d'achats responsables est un pilier stratégique d'une organisation, une formation complète et riche est déterminante pour une stratégie performante. Les entretiens semi-directifs montrent ici de fortes différences de maturité. En effet, les formations en e-learning de 20 et 30 minutes du Groupe La Poste et du Crédit Agricole peuvent démontrer une faible maturité de leur démarche. A l'inverse, la mise en place d'un parcours de formation d'une journée ou de 40h de la SNCF et de Chanel montrent une forte maturité à travers un programme complet et riche, permettant aux acheteurs et à la communauté achat de pleinement s'approprier la démarche. L'UGAP, sur l'aspect de la formation, semble n'être véritablement pas mature. Ce constat fait notamment écho à la partie théorique dans laquelle le manque de formation à destination des acheteurs au sein du secteur public est évoqué. L'obligation de formation, les participants et le suivi de formation sont également des clés pour mesurer la maturité des démarches des organisations. Il semble essentiel qu'une formation soit

rendue obligatoire pour toute la communauté achat y compris les managers ainsi que la direction. Un suivi de formation est également nécessaire afin de sensibiliser l'ensemble de la filière et d'infuser la démarche d'achats responsables auprès de tous. Notons que le Crédit Agricole et Alstom envisage de mettre en place des formations à destination de leurs fournisseurs. Et ce, dans un objectif de sensibilisation à leur démarche afin de leur permettre de mieux comprendre leurs grilles de notation des offres. Cela pourrait notamment entraîner de meilleures réponses aux appels d'offres. Ce point est également à prendre en compte dans la mesure de maturité.

D'autres pratiques opérationnelles observées auprès des organisations interviewées témoignent de la maturité des démarches d'achats responsables. Premièrement, certaines organisations ont, dans leurs grilles de notations RSE des offres fournisseurs, défini un seuil minimum de cette note dans la note globale de leurs achats. Et ce, afin de prendre en compte concrètement les pratiques responsables intégrant les enjeux environnementaux et sociaux des fournisseurs. C'est notamment le cas de la SNCF qui a fixé ce seuil à 20%, le Crédit Agricole l'a fixé à 15% et le Groupe La Poste, dans le cadre de son nouveau plan stratégique 2030, l'a augmenté à 10% (contre 3% précédemment). Sur ce point, la démarche de l'UGAP est différente. Ce pouvoir adjudicateur a fixé ce seuil autour de 5% mais celui-ci est variable (de 2% à 50% selon les familles d'achat). Car l'objectif est, si un critère est essentiel, de le passer en obligatoire à travers une clause mais pas un pourcentage. La mise en place d'un seuil de ce type semble totalement indispensable pour une réelle intégration des pratiques responsables dans les achats d'une organisation. Néanmoins, il est nécessaire de préciser que celui-ci doit être variable d'un type d'achat à un autre.

Ensuite, la mesure de performance est également un élément déterminant d'une stratégie efficiente. Les organisations ont toutes développées des indicateurs de performance, ou *Key Performance Indicators* (KPI) en anglais, mesurant leur performance responsable. Ceux-ci sont différents et ne ciblent pas les mêmes aspects de la démarche d'achats responsables. Il est nécessaire qu'une organisation procède à la mesure de performance de sa propre démarche et de celle de ses fournisseurs. Un KPI, pour réellement suivre l'évolution d'une stratégie, la piloter et atteindre les objectifs fixés, doit être précis et fiable afin de permettre une démarche de progrès. La SNCF ne présente aucun indicateur portant sur la santé RSE de ses fournisseurs, via une agence de notation par exemple. C'est également le cas pour l'UGAP qui mesure uniquement la part des marchés et accords-cadres ayant une disposition RSE ainsi que la part des achats adressés à des TPE/PME. Dans ce cas, le premier KPI de l'UGAP semble trop large. En effet, il est nécessaire d'être réellement précis afin de savoir ce qui est intégré dans ces dispositions RSE. Le Groupe La Poste dispose également d'un indicateur trop large mesurant le nombre de consultations avec critères RSE. Concernant les KPI déployés par Alstom, certains mesurent l'engagement fournisseurs à travers la signature de leur charte

ou de certains documents. Il convient alors de vérifier que derrière ces signatures, des documents et des preuves sont requis. Alstom est la seule organisation à ne pas mesurer sa propre démarche, l'ensemble de ses indicateurs concernant ses fournisseurs. En termes de mesure de performance, la démarche responsable du Crédit Agricole semble être la plus mature puisque ses indicateurs mesurent à la fois sa propre démarche mais également la santé RSE de ses fournisseurs. Les KPI de Chanel ne sont pas encore finalisés à ce jour c'est pourquoi l'organisation passe par l'agence de notation Ecovadis. Les scores obtenus par l'évaluation de cette agence peuvent être néanmoins remis en cause puisque ceux-ci sont obtenus de manière auto-déclarative. En effet, l'agence Ecovadis est largement critiquée par de nombreux professionnels, même si elle est largement utilisée. Parmi les six organisations, Chanel, le Groupe La Poste et Alstom basent un de leurs indicateurs sur cette notation.

Pour finir, une pratique opérationnelle constatée auprès de certaines organisations concerne la mise en place d'objectifs individuels à propos de la démarche d'achats responsables. Chez Alstom, les acheteurs ont parmi leurs différents objectifs un objectif lié à la couverture des fournisseurs à risques. Les managers catégories ont également un objectif. Mais celui-ci est lié à l'évaluation RSE des fournisseurs de la catégorie achat ainsi qu'au taux de signature de la charte Alstom. Ces objectifs sont suivis mensuellement de façon automatisée. Au sein du Crédit Agricole, les managers catégories ont également des objectifs sur leur catégorie d'achat, afin de garantir la prise en compte de ces critères par les acheteurs. Chez Chanel, des objectifs liés à la démarche d'achats responsables sont intégrés à l'évaluation annuelle des acheteurs, managers et de la direction depuis début 2021. Seules l'UGAP, la SNCF et le Groupe La Poste n'incluent pas ce type d'objectifs à ses équipes achat. Pourtant, cet aspect est primordial pour une réelle intégration des enjeux environnementaux et sociaux dans les achats. Ainsi que pour l'appropriation de la démarche par les acheteurs et surtout le contrôle d'application de celle-ci. Il s'agit d'un réel facteur clé de succès d'une stratégie montrant une nouvelle fois les différences de maturité entre l'ensemble des démarches observées.

Ainsi, à travers les trois axes organisationnel, stratégique et opérationnel, l'ensemble des étapes des démarches d'achats responsables observées ont été analysées. Nous avons donc constaté que les démarches entreprises sont toutes différentes les unes des autres en termes de stratégie et fonctionnement. Néanmoins, certaines similarités sont observées sur plusieurs points tel que la formalisation de la stratégie achats responsables ou encore la représentation de cette démarche par une équipe, un département ou service. Nous pouvons donc en conclure que la maturité d'une démarche est multifactorielle dont les facteurs sont la formalisation au niveau stratégique, une équipe référente et compétente en la matière, la mise en place d'une formation pour les équipes achat et d'indicateurs mesurant sa performance, etc. Notons également que l'ensemble des pratiques décrites dans le guide d'entretien (le sourcing responsable, l'intégration des enjeux environnementaux et

sociaux dans la définition du besoin et la sélection des offres fournisseurs, l'utilisation de clauses sociales et environnementales, etc.) sont des éléments constitutifs d'une démarche d'achats responsables et par conséquent de sa maturité.

A travers les entretiens semi-directifs réalisés auprès de six organisations issues du secteur privé et public et l'analyse de ceux-ci, nous sommes en mesure de confirmer ou infirmer les hypothèses énoncées dans la partie introductive. Pour rappel, l'hypothèse 1 stipule que le cadre de la commande publique est un levier pour les politiques d'achats responsables. L'hypothèse 2 suppose qu'il existe des bonnes pratiques en matière d'achats responsables dans le secteur privé dont le public pourrait s'inspirer. Ainsi, nous avons constaté que les professionnelles interrogées du secteur privé ont toutes affirmées que la réglementation a joué un rôle clé en faveur des démarches d'achats responsables. En ce qui concerne les professionnelles du secteur public, deux d'entre elles affirment que le cadre de la commande publique a favorisé les démarches d'achats responsables. En ce qui concerne la troisième organisation du secteur parapublic, celle-ci déclare que la commande publique est bloquante pour la mise en œuvre d'une politique d'achats responsables. Selon les entretiens réalisés, le pouvoir adjudicateur ayant été interrogé, fortement dépendant du contexte politique et des politiques publiques mises en œuvre, confirme formellement l'hypothèse 1. En effet, Le Groupe La Poste et l'UGAP sont, parmi les autres organisations observées, les deux acteurs ayant initié une démarche responsable respectivement en 2004 et 2003. Et ce, à la suite de la publication du CMP de 2001 qui a ensuite été réformé en 2004. Malgré la confirmation de cette hypothèse, celle-ci peut être nuancée puisque nous avons vu que le cadre de la commande publique entraîne des démarches d'achats responsables moins matures que celles observées dans le secteur privé. En effet, les stratégies étudiées les plus matures sont celles des entreprises privées interrogées. Ce constat s'explique en raison du fait que les moyens disponibles dans le secteur privé sont bien supérieurs à ceux dans le public. En effet, celui-ci dispose de moins de ressources humaines, matérielles et financières que le secteur privé. Ceci vient donc confirmer les éléments apportés dans la partie théorique. L'hypothèse 2 est également confirmée. L'analyse des entretiens semi-directifs montre que les pratiques observées sont les mêmes dans les deux secteurs mais qu'elles sont plus matures et plus riches dans le privé et par conséquent mieux intégrées au processus achat des organisations. C'est notamment le cas des indicateurs de performance qui sont considérés comme trop large dans le public et davantage ciblés dans le privé. Même constat concernant les objectifs intégrés aux entretiens individuels des acheteurs puisqu'aucune des organisations publiques ne les met en œuvre, bien que ce soit un facteur clé de succès des démarches d'achats responsables. Ensuite, le seul pouvoir adjudicateur interrogé ayant initié une démarche d'achats responsables il y a presque vingt ans puis formalisée celle-ci il y a trois ans, est le seul à ne pas procéder à la formation de ses équipes achats. Nous pouvons alors réellement

s'interroger quant à l'efficacité de la démarche d'achats responsables mise en œuvre si les acheteurs, garants de la bonne intégration des enjeux environnementaux et sociaux, ne sont pas formés à ce sujet. Nous pouvons alors nous demander si une corrélation existe entre la formalisation de la stratégie d'achats responsables et sa maturité. En effet, deux des organisations publiques, le Groupe La Poste et l'UGAP, ont été les plus longues à formaliser leurs stratégies d'achats responsables et sont les démarches qui semblent les moins matures à ce jour.

***Cette partie empirique nous a ainsi permis d'apporter un regard pratique à la suite d'une partie purement théorique. Les entretiens semi-directifs et l'analyse en découlant a également permis de répondre aux deux hypothèses de ce travail de recherche. Ce qui donnera lieu à la formulation d'une réponse à la problématique centrale. A présent, il semble nécessaire d'apporter des préconisations quant au sujet de l'APR mais également un regard critique vis-à-vis de celui-ci. Il convient ensuite de produire un guide d'implémentation d'une démarche d'APR visant à pérenniser ce type de démarche dans le secteur public.***

## LES BONNES PRATIQUES EN MATIERE D'ACHAT PUBLIC RESPONSABLE

---

Dans cette troisième et dernière partie, il convient de produire un guide des bonnes pratiques en matière d'achats responsables pouvant être implémenté par les différents acteurs soumis au cadre de la commande publique. La production de ce guide est réalisable à la suite du travail de recherche académiques et de l'enquête terrain réalisés. Ainsi, en premier lieu nous sommes en mesure d'émettre des préconisations en matière d'APR. Ensuite, il convient de nuancer la mise en œuvre d'une stratégie d'achats responsables dans le secteur public avant de proposer le guide d'implémentation d'une stratégie d'APR. La visée de ce guide est de permettre à toute organisation soumise aux procédures des marchés publics d'implémenter une stratégie d'achats responsables.

### I. LES PRECONISATIONS

Dans la même logique que la partie consacrée à l'analyse des entretiens semi-directifs, les préconisations sont articulées selon l'axe organisationnel, stratégique et opérationnel. L'axe opérationnel sera organisé à travers les étapes d'un processus achat.

#### ORGANISATIONNEL :

Dans un premier temps, il est primordial de **désigner une équipe référente achats responsables** permettant d'accompagner les acheteurs au quotidien quant à l'intégration des pratiques d'achats responsables au processus achat. La procédure des marchés publics étant souvent considérée comme lourde et complexe, les référents achats responsables ont un rôle de conseillers et d'experts. En effet, l'objectif est de permettre aux acheteurs publics de concilier les procédures des marchés publics avec les pratiques d'achats responsables. Outre l'accompagnement des acheteurs, cette équipe a pour vocation de sensibiliser la communauté achat à la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux afin qu'elle devienne ambassadrice de cette démarche en interne. En effet, la fonction achat a un véritable rôle en interne mais également en externe quant à la diffusion de la démarche responsable de l'organisation étant en contact aussi bien avec les fournisseurs que les clients internes et les autres directions.

Cette équipe dédiée aux achats responsables peut être implémentée de différentes manières dans la structure de l'organisation. Tel que nous l'avons vu dans l'analyse des entretiens semi-directifs, le type d'organisation permettant une intégration optimale de la démarche d'achats responsables auprès des acheteurs est composé d'**un référent achats responsables dans chaque famille d'achat**. En effet, cela donne lieu à une réelle proximité entre les acheteurs stratégiques et opérationnels vis-à-vis des référents achats responsables. Cette proximité entraîne par conséquent une meilleure

connaissance de la démarche, des pratiques ainsi que des outils existants. Ce type d'organisation garantit alors une meilleure prise en compte des achats responsables par les équipes achat.

### **STRATEGIQUE :**

La **formalisation de la démarche d'achats responsables à un plan stratégique** est une étape indispensable pour le bon déploiement de celle-ci. En effet, la prise en compte stratégique est un élément constitutif essentiel afin que la démarche entreprise soit reconnue en interne comme en externe. La formalisation stratégique de la démarche d'achats responsables peut se faire par plusieurs moyens tels que, par exemple, l'obtention d'un label, la mise en place d'une charte ou encore à l'aide d'un cabinet de conseil spécialisé. L'analyse des entretiens à montrer que l'obtention du label RFAR est une solution permettant de structurer la démarche au sein du service achat, de faire connaître et de valoriser celui-ci en interne mais également de donner de la légitimité à la démarche. L'écriture d'une stratégie d'achats responsables est également déterminante, la formation des engagements dès le départ étant un des points clés du déploiement de toute stratégie. Evidemment, pour être cohérente, la stratégie d'achats responsables doit naturellement découler de la stratégie RSE corporate et doit faire écho aux valeurs véhiculées par l'organisation. Il est également nécessaire qu'elle soit le reflet d'un plan d'action clair et défini incluant une démarche de progression continue.

Afin que la démarche soit reconnue comme une priorité et que son déploiement en interne soit effectif, il est essentiel que ce **sujet soit porté à un haut niveau hiérarchique dans l'organisation**. Sans reconnaissance de la part de la direction, il est impossible qu'une démarche, quelle qu'elle soit, soit correctement intégrée et utilisée par les équipes. En effet, c'est la direction qui réussira à retenir l'attention des équipes dans le but de les sensibiliser et les fédérer à la démarche mise en œuvre. La direction définit le périmètre d'intervention de la RSE et des achats responsables pour une meilleure répartition des rôles. La prise en compte stratégique de la démarche peut être faite de différentes manières. Néanmoins, la représentation du sujet en instance de décision, telle que le comité de direction semble indispensable pour une reconnaissance optimale en interne et par conséquent en externe. C'est alors de cette manière que sera réellement infusée la démarche, partant de la direction, aux managers puis aux acheteurs.

La **sensibilisation et la communication auprès des équipes achat et de l'ensemble de l'organisation** est également un facteur déterminant pour la bonne intégration de la démarche. En effet, dans leur rôle d'ambassadeurs, les acheteurs devront par la suite convaincre et fédérer les clients internes à la stratégie d'achats responsables. Cela sera alors possible si l'ensemble des points précédemment évoqués sont appliqués. La communication autour de cette stratégie est essentielle dans le but de sensibiliser les acheteurs et de leur donner les clés pour convaincre en interne. Un processus



de transformation étant lourd, la communication et la sensibilisation permettent une conduite du changement pédagogique et réfléchi. En plus de convaincre en interne, les acheteurs doivent être en mesure d'étendre cette démarche auprès des fournisseurs. En effet, une organisation ne peut devenir responsable seule. La démarche doit ainsi se répercuter sur l'ensemble de la chaîne de valeur et des parties prenantes.

D'un point de vue stratégique, mais également réglementaire, les organismes soumis au droit de la commande publique doivent, depuis la loi TECV de 2015, mettre en place un **Schéma Promotionnel des Achats Publics Socialement et Ecologiquement Responsables (SPAPSER)**. Cette loi est venue modifier le schéma de promotion des achats responsables de la loi sur l'ESS de 2014. La mise en place d'un SPAPSER est donc une étape obligatoire et essentielle pour une organisation souhaitant prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux dans ses achats. Il est essentiel de préciser qu'un SPAPSER est une obligation uniquement pour les organismes publics réalisant un montant annuel d'achats supérieur à 100 millions d'euros HT.

#### **OPERATIONNEL :**

Comme antérieurement évoqué, cette partie est structurée selon les différentes étapes d'un processus achat. Les étapes détaillées sont uniquement celles permettant l'intégration de la démarche d'achats responsables.

##### **1. Définition du besoin**

L'expression du besoin est la première étape d'un processus achat et la plus importante en termes d'intégration des enjeux environnementaux et sociaux. En effet, plus la démarche est réfléchi en amont plus l'ensemble des enjeux pourra être pris en compte et anticipé par l'acheteur public. Cette étape joue un rôle prépondérant dans l'efficacité environnementale et sociale d'une stratégie d'achats responsables. En effet, cette phase permet de délimiter les impacts sociaux et environnementaux d'un marché. Le CCP en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019, prévoit que les besoins à satisfaire doivent **prendre en compte les objectifs de développement durable** dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale. Il est essentiel de rappeler que cela est possible si ces objectifs sont liés à l'objet du marché et s'ils respectent les principes fondamentaux de la commande publique. Pour rappel, l'objectif premier d'un acheteur public est de satisfaire un besoin en attribuant le marché au candidat présentant l'offre la plus avantageuse économiquement. Il est nécessaire de préciser que l'acheteur public dispose d'une enveloppe budgétaire pour l'ensemble d'un marché.

Plusieurs outils permettant aux acheteurs publics d'adopter des pratiques responsables dès l'étape de la définition de leur besoin. Premièrement, l'acheteur public peut exiger **l'utilisation de normes, labels et certifications** concernant les offres des candidats. Les labels sont utilisables par les acheteurs

publics depuis la publication du CCP. Leur utilisation vise une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans les marchés publics. Outre l'exigence, l'acheteur public peut simplement valoriser l'utilisation de normes, labels et certifications de la part des candidats. Cela ouvre davantage à la concurrence et permet de ne pas éliminer de candidats n'ayant pas les ressources nécessaires pour un label ou une norme particulière mais ayant une équivalence. Ensuite, un autre outil pouvant être utilisé par les acheteurs publics dans le cadre de pratiques responsables concerne l'**allotissement**. Le CCP prévoit l'obligation d'allotissement des marchés lorsque leur objet permet l'identification de prestations distinctes. L'allotissement est promu afin de susciter la plus large concurrence entre les entreprises et leur permettre, quelle que soit leur taille, d'accéder à la commande publique. Il s'agit donc de faciliter l'accès aux TPE et PME. Pour conclure, la notion d'**analyse du cycle de vie (ACV) et la démarche en coût global** sont des outils probants d'une démarche d'achats responsables mature et maîtrisée par l'organisation qui l'a mise en œuvre. L'ACV est un outil d'évaluation globale et multicritères des impacts environnementaux d'un produit ou d'un service. Pour l'achat de fournitures, il s'agit par exemple de favoriser l'écoconception et l'éco design. Cet outil a pour objectif de permettre aux acheteurs publics de retenir l'offre la plus avantageuse sur une analyse multicritères (et plus uniquement économique). Et ce, afin de rendre la commande publique plus responsable. La notion d'ACV est intégrée dans l'article L2112-2 du CCP. Cette méthode, prenant en compte toutes les étapes du cycle de vie d'un produit ou d'un service, permet à l'acheteur public d'adopter un raisonnement en coût global de possession et non plus en coût d'acquisition. Ce raisonnement permet d'analyser le coût global d'achat d'un bien ou d'un service. Entrer dans une logique d'ACV et de coût global est essentiel dans le cadre d'une démarche d'achats responsables. Tous ces outils peuvent alors permettre à l'acheteur public de répondre de manière cohérente à une politique environnementale et/ou sociale en achetant un produit ou un service avec une meilleure performance environnementale, sociale ou énergétique.

## **2. Etude de marché fournisseurs, sourcing, benchmark**

Une stratégie d'achats responsables est d'autant plus efficace lorsque celle-ci est ciblée, sélective et appuyée sur des études d'impacts préalables. Ainsi, afin de satisfaire de la meilleure manière son besoin, l'acheteur public a tout intérêt à réaliser une étude de marché fournisseur, un sourcing ou encore un benchmark. Une fois encore, le CCP a intégré la notion de **sourcing responsable** visant à rendre l'achat public plus performant et à limiter les risques de litige. Le sourcing est la pratique permettant de préparer en amont la passation des marchés publics. La notion de sourcing responsable correspond donc à cette pratique mais celle-ci est étendue afin de prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux du marché passé en amont de la consultation. Cet outil vise à l'élaboration et l'exécution de contrats davantage responsables et vertueux.

### **3. Rédaction du cahier des charges et préparation des documents de la consultation**

La rédaction du cahier des charges est une étape fondamentale permettant de formaliser le besoin. La démarche d'achats responsables doit alors apparaître dans ce document, étant la référence entre fournisseurs, clients internes et acheteurs. Ainsi, les exigences de l'organisation en matière **de labels, normes et certifications** doivent se retrouver dans le cahier des charges. Pour ce faire, l'acheteur peut faire appel aux référents achats responsables pour la préparation de ce document. Cette rédaction est d'ailleurs généralement partagée entre toutes les parties prenantes du dossier permettant alors de les intégrer dans la démarche d'achats responsables et de les faire adhérer au futur contrat. En effet, si les clients internes ne sont pas engagés dans la démarche, le contrat mis en place par l'acheteur public ne sera pas un succès. Il convient donc de procéder à un véritable dialogue avec eux afin de prendre une décision collective prenant au mieux les critères environnementaux et sociaux. Le cahier des charges donne également lieu à la formalisation de ces différentes exigences par l'acheteur public. Celles-ci peuvent notamment être relatives à des **achats inclusifs** réalisés auprès d'entreprises Adaptées (EA) ou d'Etablissements et Service d'Aide par le Travail (ESAT). Le but étant de favoriser les structures d'insertion, le retour à l'emploi ou encore l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), de manière à privilégier l'économie circulaire.

Parmi les documents de la consultation, le règlement de consultation, fixant les règles de celle-ci, intègre une partie relative au jugement des offres. Cette partie détaille les critères selon lesquels les offres des candidats seront jugées. Dans le cadre d'une démarche d'achats responsables, un acheteur public peut définir des **critères prenant en compte les aspects environnementaux et sociaux**. C'est à cette étape que l'acheteur pourra fixer la pondération des critères en fonction de leur importance. Ainsi, selon la politique environnementale et/ou sociale mise en œuvre, les critères liés aux pratiques responsables peuvent prendre davantage d'importance. Le règlement de consultation est donc un élément déterminant d'une stratégie d'APR permettant à l'acheteur public d'intégrer des critères sociaux et environnementaux dans le processus de sélection des offres fournisseurs.

### **4. Analyse des offres et attribution du marché**

Après le lancement de la consultation et le respect des délais réglementaires, vient l'étape d'analyse des offres des candidats en vue de l'attribution du marché. A cette étape, afin de garantir le déploiement des achats responsables, il convient d'**analyser la performance des offres en tenant compte des considérations sociales et environnementales**. Cela n'est possible que si des critères de pondération ont été intégrés en ce sens dans le règlement de consultation. L'organisation peut également choisir de définir **un seuil minimum pour la note RSE dans la note globale de tous ses achats**. Selon les entretiens réalisés, il semblerait qu'un seuil minimum compris entre 10% et 20% soit

à privilégier. La production de grilles types de notation RSE des offres fournisseurs est un outil pouvant (et devant) être à disposition de l'acheteur public. En effet, mettre en place un référentiel commun permet de faciliter et garantir l'intégration des enjeux environnementaux et sociaux dans les achats.

Dans le cas d'un appel d'offres avec appel à candidatures, **des critères mesurant la santé RSE des candidats** ainsi que la production de **grilles types de notation RSE fournisseurs** peuvent être mis en œuvre. Le candidat et sa démarche responsable éventuelle pouvant être analysés uniquement lors de l'appel à candidatures, il est nécessaire que l'acheteur se munisse de ces deux outils afin de garantir un achat responsable.

### **5. Contractualisation**

Depuis la publication du CCP en avril 2019, l'utilisation des **clauses sociales et environnementales (CSE)** par les organisations soumises au droit de la commande publique a été renforcée. De plus, les **marchés réservés** ont été étendus aux entreprises qui emploient des travailleurs handicapés ou défavorisés et à l'ESS. Ces deux outils permettent de garantir le déploiement de pratiques responsables lors d'un achat de travaux, de services ou de fournitures en intégrant des obligations dans le contrat liant les deux parties. Les CSE sont des outils indispensables visant la prise en compte du développement durable et de la protection de l'environnement et du lien social. Elles peuvent, par exemple, prendre la forme d'une **clause de responsabilité sociale** ou de **clause d'insertion sociale**. Cette dernière permet de réserver un contrat à des opérateurs économiques employant au moins 50 % de personnes handicapées ou défavorisées. Il est du ressort des acheteurs et référents achats responsables de s'interroger sur les clauses pouvant être intégrées au contrat selon le marché passé. La CCP a également permis une progression déterminante en matière sociale avec l'extension des **marchés réservés** aux entreprises qui emploient des travailleurs handicapés ou défavorisés ainsi qu'aux entreprises de l'ESS. Il est essentiel de préciser que si un marché est réservé, que ce soit l'ensemble du marché ou seulement une partie de celui-ci, cela doit être obligatoirement mentionné dans l'avis d'appel à la concurrence ou dans les documents de la consultation. L'acheteur public responsable peut également mettre en œuvre des **clauses liées à l'économie circulaire** afin d'optimiser l'utilisation des matières et des énergies et de limiter la consommation ainsi que le gaspillage.

### **6. Vie du contrat et suivi**

La contractualisation du contrat ne signifie pas que l'ensemble du travail en matière de pratiques d'achats responsables est terminé. En effet, l'acheteur doit garantir la sécurisation de la chaîne de valeur de son achat tout au long de son cycle de vie, à travers l'ensemble des parties prenantes. Depuis la loi sur le devoir de vigilance, il doit être en mesure de cartographier les risques RSE de ses fournisseurs. La **cartographie RSE des fournisseurs** permet la sécurisation des chaînes

d'approvisionnement, en particulier en matière de droits humains, à travers un outil évolutif de gestion des risques. Cette cartographie permet alors à l'acheteur de mieux connaître ses fournisseurs ainsi que les risques qui leurs sont associés. **L'évaluation RSE fournisseurs** via des agences de notation ou encore des audits environnementaux et sociaux est par exemple un moyen de cartographie. Il est néanmoins essentiel de préciser que les évaluations non auto-déclaratives sont à privilégier. Il convient, par exemple, de réaliser un audit externe et des contrôles. Ensuite, il est nécessaire que l'acheteur procède à la **mesure de performance** de ses fournisseurs mais également de sa propre démarche responsable. La mesure de performance des fournisseurs permet à l'acheteur de s'assurer de la conformité de son panel fournisseurs et du respect des pratiques responsables. La performance RSE des fournisseurs reflète ainsi la performance de l'organisation. Pour ce faire, des indicateurs de performance ou KPI doivent être créés, mesurés et suivis (mensuellement, trimestriellement ou annuellement) par les acheteurs, les managers ainsi que la direction. Tel que mentionné précédemment, un KPI doit être précis, objectivé et mesurable. L'objectif n'est pas de mesurer l'ensemble de la démarche d'achats responsables mais les axes prioritaires selon les objectifs de l'organisation. Ci-dessous, une liste non exhaustive d'exemples de KPI :

KPI mesurant la performance responsable des fournisseurs :

- La santé RSE du panel fournisseurs
- Le taux de couverture des fournisseurs à risques
- La part des fournisseurs ayant suivi la formation liée aux pratiques responsables
- La part des fournisseurs accompagnés dans la mise en œuvre d'une démarche responsable
- Le taux de formation du personnel d'un prestataire (dans le cas d'achat de prestation de service par exemple)

KPI mesurant la performance de l'organisation :

- La part des achats adressés à des TPE/PME
- La part des marchés ou accords-cadres comportant une note RSE supérieure ou égale à 10%
- La part des marchés ou accords-cadres intégrant une CSE
- Le montant d'achat auprès de l'ESS et des structures d'insertion sociale (EA, ESAT, etc.)
- La part des acheteurs et managers ayant reçu la formation achats responsables

Une organisation peut également mesurer son niveau de performance et de maturité à travers l'obtention d'un label ou d'une certification. Cela lui permet notamment d'attester de sa démarche en interne comme en externe.

Afin que l'ensemble des points afférents à la démarche d'achats responsables soient mis en place et adoptés par l'acheteur public, il est indispensable de procéder à la **formation** de celui-ci. En effet, la formation est un véritable facteur clé de succès d'une stratégie d'achats responsables permettant à l'acheteur d'intégrer l'ensemble des pratiques et outils responsables tout au long du processus achat. Cela s'avère être essentiel afin qu'il puisse jongler entre les principes de la commande

publique et les pratiques d'achats responsables. A travers les entretiens semi-directifs et l'analyse en découlant, nous avons observé qu'une formation doit être riche et complète afin de mener à une stratégie performante. En effet, la formation des équipes achat est une source de maturité des acheteurs publics et par conséquent de la stratégie mise en œuvre. Un parcours de formation semble être une solution intéressante permettant à l'acheteur d'appréhender la démarche et de se l'approprier. L'objectif de cette formation étant de faire comprendre à un acheteur réticent que les achats responsables ne sont pas une contrainte. Ce type de formation lui permet d'accompagner sa réflexion afin qu'il ait les ressources nécessaires au quotidien, qu'il sache utiliser les outils et qu'il puisse convaincre les clients internes et les fournisseurs. La formation dispensée peut être organisée sous forme d'ateliers et de jeux de rôles permettant notamment à l'acheteur de se munir d'arguments. Les aspects théoriques et pratiques s'avèrent être primordiaux pour une bonne connaissance des acheteurs sur ce sujet relativement large. La partie théorique pourrait notamment concerner le développement durable, l'économie circulaire et l'empreinte environnementale. Une partie peut aussi traiter du cadre de la commande publique croisé avec les achats responsables, des normes, labels et certifications existants. Ensuite, la formation pourrait comprendre une partie pratique permettant d'entrer dans le cœur du sujet. Cette deuxième partie peut notamment couvrir les *soft skills* d'un acheteur responsable. Ou encore la « boîte à outils pour achats responsables » permettant à l'acheteur de comprendre comment mener un audit environnemental/social et comment cartographier les risques RSE de ses fournisseurs par exemple. Une partie sur les notions d'ACV et d'achat en coût global peut également être intéressante, permettant notamment d'introduire les notions d'écoconception ou encore de traçabilité. Pour être plus pertinente, cette formation, doit être relativement conséquente. Il convient donc de réaliser ce parcours sur une journée de travail minimum puis ensuite organiser des modules complémentaires au cours des mois suivants. Il est nécessaire que cette formation soit obligatoire pour les acheteurs et les managers mais également la direction afin que l'ensemble de la communauté achats participe à la démarche d'achats responsables et à son développement. Un suivi de formation est également recommandé pour garantir le déploiement de la démarche mais également pour responsabiliser les équipes achat. Ce suivi peut notamment s'effectuer à travers un outil d'audit interne personnalisé pour chaque niveau de poste.

L'enquête terrain réalisée nous a également permis de comprendre qu'une formation achats responsables pour les clients internes est également un axe à considérer dans une stratégie responsable. Cela leur permettrait de comprendre la démarche et d'y participer à travers la notation des offres sur les critères RSE intégrés. Une formation achats responsables peut également être mise en place auprès des fournisseurs leur permettant d'être accompagnés dans leur démarche responsable respective ou de les initier à en déployer une. Pour une organisation étant dans l'optique de formation

de ses fournisseurs, cela s'avère être un bon moyen pour procéder à la mise en conformité de son panel. Et ce, afin de le faire monter en maturité et, de ce fait, augmenter sa propre performance responsable. L'extension de formation aux clients internes et aux fournisseurs reste fortement liée à la maturité de l'organisation mettant en place une démarche d'achats responsables ainsi qu'à la maturité de formation de ses équipes achat.

Dans le cas d'une équipe correctement formée aux pratiques d'achats responsables, la ***mise en place d'objectifs dans les entretiens individuels annuels*** des acheteurs, managers et de la direction semble être un facteur clé de succès d'une démarche responsable pour une organisation. Cela permet d'obliger clairement l'ensemble des équipes achat à prendre en compte la démarche et à la déployer. En effet, lors des entretiens semi-directifs, nous avons pu constater que l'incitatif à ses limites. Ces objectifs peuvent notamment couvrir plusieurs points, tels que : la couverture des fournisseurs à risques, l'évaluation RSE des fournisseurs, l'intégration des CSE dans les marchés, etc. Ces objectifs étant directement liés aux indicateurs et à la mesure de performance.

Il est nécessaire de préciser que l'ensemble des préconisations détaillées ci-dessus vise une organisation soumise aux procédures des marchés publics, dans le cas où celle-ci a déjà entamé sa réflexion autour des achats responsables. Les préconisations proposées sont diverses sources de maturité d'une démarche d'achats responsables qu'une organisation peut actionner selon sa stratégie et ses priorités.

## II. LES LIMITES

Il convient dans cette partie de recenser les limites à l'achat public responsable en croisant les regards apportés par la partie théorique et la partie pratique. La partie théorique, permettant de réaliser un travail de recherches académiques, peut à présent être croisée avec la partie pratique réalisée à travers une enquête terrain via des entretiens semi-directifs. En effet, lors des interviews des trois professionnelles issues d'organisations soumises au cadre de la commande publique, certaines injonctions de la procédure des marchés publics à l'application des démarches d'achats responsables ont été confirmées.

La rigidité du cadre de la commande publique participe à la complexification des pratiques d'APR dans les organisations. Premièrement, le fait que la commande publique ne permet pas d'acheter sur un critère local empêche les organisations de favoriser leur territoire et l'achat local ainsi que diminuer l'empreinte carbone de leurs achats. Les entretiens réalisés ont permis de comprendre que c'est effectivement sur ce point que les trois entreprises privées axent majoritairement leur démarche. Ensuite, la règle permettant d'intégrer des critères environnementaux et/ou sociaux uniquement si ceux-ci sont en lien avec l'objet du marché et/ou ses conditions d'exécution s'avère être une limite au bon déploiement de l'APR, surtout dans les plus petites organisations publiques. Même si cette règle consent, selon les entretiens, à pousser la pertinence de l'achat et du développement durable, elle peut être considérée comme une véritable contrainte par une organisation. En effet, seules les organisations ayant une réflexion suffisamment aboutie et une certaine maturité dans leur démarche d'achats responsables peuvent ne pas considérer cette règle comme étant une contrainte. De plus, la rigidité de la commande publique se fait également ressentir quant à l'obligation de remise en concurrence à chaque renouvellement de marché. En effet, cet aspect ne permet pas aux organisations le souhaitant de s'extraire d'un « mauvais » prestataire. Ces points précédemment énoncés illustrent la rigidité et le manque de flexibilité des procédures des marchés publics qui demandent alors aux acheteurs publics de savoir jongler entre ces règles et les pratiques d'achats responsables. Cela nécessite généralement une longue réflexion quant aux critères sociaux et environnementaux choisis ainsi qu'une bonne connaissance des règles de droit permettant à l'acheteur de les contourner. En effet, même si l'achat local n'est pas autorisé, un acheteur public peut intégrer un critère lié au bilan carbone des candidats par exemple. Ce qui impliquera normalement un meilleur bilan pour les prestataires locaux. Finalement, cette rigidité impacte directement la maturité des démarches puisque certains aspects du droit de la commande publique bloquent les pouvoirs adjudicateurs et entités adjudicatrices. Nous pouvons donc affirmer que l'achat public, via ses administrations, établissements et organisations, dans le cadre des procédures des marchés publics, est relativement en retard en matière d'achats responsables.



De plus, un deuxième point pouvant être considéré comme une limite à la mise en place d'une stratégie d'achats responsables concerne la dépendance des organisations publiques ou parapubliques au contexte politique. En effet, la commande publique étant considérée comme un véritable instrument et outil des politiques publiques, est chargée d'objectifs politiques. Elle a, par exemple déjà été utilisée comme vecteur privilégié en soutien à la politique industrielle ou encore à l'innovation, et à présent à la transition écologique et énergétique. Cet aspect peut ainsi être considéré comme un avantage mais également comme un inconvénient. En effet, les organisations publiques et parapubliques, quel que soit leur souhait, seront directement impactées par les politiques publiques mises en œuvre. Celles-ci peuvent ainsi soutenir l'environnement et les droits humains tels que c'est le cas depuis plusieurs années mais également soutenir un nouvel axe, et les organisations devront s'y adapter.

Ensuite, une troisième limite à l'application effective de l'APR provient du fait que l'objectif principal d'un acheteur est de satisfaire son besoin en ayant recours à l'offre la plus avantageuse économiquement. Même si de nombreux aspects environnementaux et sociaux ont effectivement été intégrés au CCP le 1<sup>er</sup> avril 2019, la mission de l'acheteur public est toujours la même. Celui-ci doit souscrire à l'offre la plus avantageuse économiquement mais également prendre en compte les enjeux du développement durable. Cet objectif économique provient en partie des politiques publiques successives de minimisation des coûts au sein de la fonction publique. Cela impacte directement le besoin en formation des organisations et leur montée en maturité est largement plus ralentie que dans le secteur privé. Tel que nous l'avons précédemment vu, malgré le besoin de formation avéré, les organisations publiques ne parviennent pas toujours à les mettre en place. En effet, une formation demande des ressources suffisamment importantes à l'organisation et celle-ci n'en dispose pas toujours. Les collectivités ont, par exemple, des moyens financiers et humains faibles dans la majorité des cas. Ce besoin de formation se répercute alors directement sur la maturité de l'organisation en question. Nous pouvons presque parler d'un cercle vicieux puisque pour que la démarche d'achats responsables d'une organisation prenne en maturité il est nécessaire que l'organisation instaure une formation. Néanmoins, pour qu'une formation complète soit envisagée, cela demande à l'organisation un certain aboutissement dans sa réflexion quant à sa démarche d'achats responsables.

Pour finir, le dernier aspect pouvant être considéré comme une limite au déploiement des pratiques d'APR fait référence à la jurisprudence. En effet, même si la décision du Conseil d'Etat du 25 mai 2018, concernant un appel d'offres de Nantes Métropole jugé non conforme a bien eu lieu, aucune sanction d'un juge existe à ce jour pour un marché ne comportant pas de critères RSE ou de pratiques d'achats responsables. Cela est notamment dû au caractère incitatif des articles du CCP. Afin que les pratiques d'achats responsables dans les secteurs publics et parapublics soient véritablement une

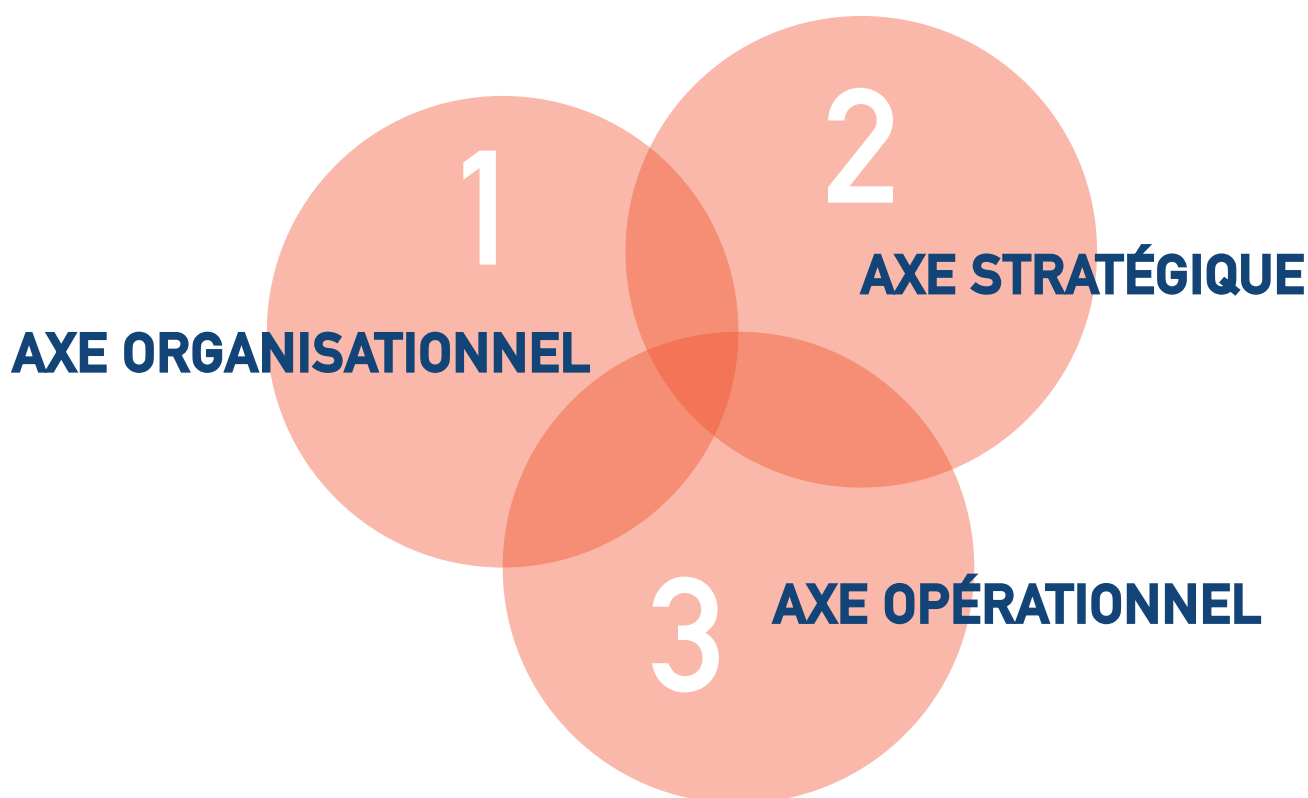
obligation pour les acheteurs, il est primordial que la jurisprudence évolue. Même si celle-ci a connu une certaine évolution permettant aux acheteurs publics de ne plus considérer le droit de la commande publique comme une contrainte. La décision d'annulation du marché de Nantes Métropole a été un réel mouvement de frein dans la prise en compte des enjeux et environnementaux et sociaux dans les marchés publics. Quelques années plus tard, l'effet s'est relativement dissimulé mais les craintes des acheteurs et juristes restent toujours présentes. Une évolution de la jurisprudence est ainsi essentielle afin de mieux cerner l'évolution autour de l'APR et les marges de manœuvre effectives des acheteurs publics. En effet, l'incitatif à ses limites, il est peut-être temps de passer à l'imposition quant à l'application effective de l'APR de la part des organisations publiques et parapubliques.

### III. LE GUIDE D'IMPLEMENTATION D'UNE STRATEGIE D'ACHATS PUBLICS RESPONSABLES

Dans la même logique que l'analyse des entretiens semi-directifs et la partie sur les préconisations, le présent guide est construit selon les trois axes organisationnel, stratégique et opérationnel. Il a pour objectif d'aider les acheteurs publics et d'encourager les bonnes pratiques en matière d'achats responsables. Il est à destination de toute organisation publique ou parapublique souhaitant mettre en œuvre ce type de démarche. Il permet de recenser l'ensemble des pratiques et outils, pouvant mener à une performance responsable et une réelle pérennisation des démarches d'achats responsables dans le secteur public. Ceci est une liste non exhaustive des étapes proposées à déployer dans le cadre d'une démarche d'APR.

# GUIDE D'IMPLEMENTATION D'UNE STRATEGIE D'ACHATS PUBLICS RESPONSABLES

Le présent guide a pour objectif d'aider les acheteurs publics et d'encourager les bonnes pratiques en matière d'achats responsables. Il est à destination de toute organisation publique ou parapublique souhaitant mettre en œuvre ce type de démarche. Il permet de recenser l'ensemble des pratiques et outils, pouvant mener à une performance responsable et une réelle pérennisation des démarches d'achats responsables dans le secteur public. Ceci est une liste non exhaustive des étapes proposées à déployer articulées selon trois axes : organisationnel, stratégique et opérationnel.



## AXE ORGANISATIONNEL

- Désignation d'une équipe référente achats responsables
- Intégration d'un référent achats responsables dans chaque famille d'achat

## AXE STRATEGIQUE

- Formalisation de la démarche d'achats responsables à un plan stratégique
- Représentation du sujet à un haut niveau hiérarchique dans l'organisation
- Sensibilisation et communication auprès des équipes achat et de l'ensemble de l'organisation
- Déploiement d'un Schéma Promotionnel des Achats Publics Socialement et Ecologiquement Responsables (SPAPSER)

# AXE OPÉRATIONNEL

Formation de l'ensemble des équipes achats (acheteurs, managers et direction)

Insertion d'objectifs dans les entretiens individuels annuels (acheteurs, managers et direction)

## 1/ DÉFINITION DU BESOIN

- Intégration des objectifs de développement durable
- Utilisation des normes, labels et certifications
- Recours aux pratiques d'allotissement
- Intégration des notions d'analyse du cycle de vie (ACV) et de démarche en coût global (TCO)

## 2/ ETUDE DE MARCHÉ FOURNISSEURS, SOURCING, BENCHMARK

- Déploiement de pratiques de sourcing responsable

## 3/ PRÉPARATION DU CAHIER DES CHARGES ET DE LA CONSULTATION

- Insertion des exigences en matière de normes, labels et certifications
- Promotion des achats inclusifs
- Définition de critères environnementaux et sociaux dans le jugement des offres

## 4/ ANALYSE DES OFFRES ET ATTRIBUTION DU MARCHÉ

- Fixation d'un seuil minimum pour la note RSE dans la note globale de tous les achats
- Production de référentiels types en matière de notation RSE fournisseurs
- Analyse de la performance des offres en intégrant les considérations sociales et environnementales

## 5/ CONTRACTUALISATION

- Intégration de clauses sociales et environnementales (CSE)
  - *Clauses d'insertion sociale*
  - *Clauses de responsabilité sociale et/ou environnementale*
- Recours aux marchés réservés

## 6/ VIE DU CONTRAT ET SUIVI

- Réalisation de la cartographie RSE des fournisseurs
- Evaluation RSE des fournisseurs
- Mesure de performance responsable

## CONCLUSION

---

Pour conclure, malgré une nette évolution de la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans la commande publique, il reste encore beaucoup de chemin aux démarches d'APR. En effet, le bilan de la Stratégie Europe 2020 estime que la part de l'APR dans les marchés est autour de 8%. Perçue relativement timide au début des années 2000, la promotion du développement durable dans les procédures des marchés publics a aujourd'hui une place centrale. En effet, depuis 2014 les questions sociales, environnementales et sociétales dans le droit de la commande publique sont passées d'une phase d'incitation à une véritable phase d'imposition. Et ce, sous l'impulsion des deux directives européennes du 26 février 2014 menant en 2015 à l'instauration du cadre juridique de l'APR dans la commande publique. Cette dernière représentant une masse considérable, est considérée comme un réel levier au service des politiques publiques et du développement durable. Etant un enjeu économique majeur, la commande publique joue un rôle d'exemplarité dans l'impulsion du développement des démarches responsables auprès des autres acteurs des territoires, notamment des PME. A partir du 1<sup>er</sup> avril 2019, date d'entrée en vigueur du CCP, les préoccupations de développement durable deviennent une véritable obligation juridique pour les acheteurs publics. Un réel changement de paradigme est alors observé puisque les critères environnementaux et sociaux sont intégrés dans le processus de sélection des offres. Les missions des acheteurs publics sont élargies devenant alors de vrais ambassadeurs du développement durable au sein des pouvoirs adjudicateurs et entités adjudicatrices. L'achat public sort ainsi du seul prisme de l'avantage économique et une véritable remise en question des pratiques et des raisonnements s'opère. Et ce, dans le but de généraliser et institutionnaliser les démarches d'APR.

Cependant, malgré le fait que la commande publique soit considérée comme un instrument de politiques publiques environnementales et sociales, une réelle dichotomie entre la théorie dans les textes et la réalité est observée. En effet, plusieurs aspects de la commande publique s'avèrent être de véritables injonctions contradictoires à l'application effective de l'APR. Premièrement, les textes obligent les acheteurs publics à sélectionner le candidat ayant rendu l'offre la plus avantageuse économiquement. Malgré l'insertion de l'analyse multicritères dans le jugement des offres, l'objectif premier reste celui-ci. C'est donc cette règle qui prévaut pour les acheteurs publics. Ensuite, étant enserrée dans un cadre juridique européen et adhérant à certains accords de l'OMC, l'utilisation de la commande publique comme un levier pour le développement durable s'avère être relativement complexe à actionner en pratique. Notamment en raison du fait qu'un pouvoir adjudicateur ou une entité adjudicatrice ne peut faire de préférence nationale ou communautaire à l'égard des candidats.

Les procédures des marchés publics sont également considérées comme rigides et manquant de flexibilité puisque les objectifs de développement durable ne peuvent être intégrés à la définition du besoin uniquement si cela est en lien avec l'objet du marché. Ainsi, dans les faits, les achats publics rencontrent de réelles difficultés issues du droit de la commande publique venant nuancer les possibilités offertes en matière de développement durable dans les marchés publics.

L'institutionnalisation et la généralisation de l'APR semble être en bonne voie au sein des organisations publiques et parapubliques. Par contre, en ce qui concerne une application effective et efficiente, le chemin reste à faire. L'enquête terrain réalisée a notamment permis de se rendre compte que la maturité des stratégies d'achats responsables observées dans le secteur privé était plus élevée que dans les secteurs public et parapublic. Cela s'explique notamment du fait que les moyens humains et financiers sont plus faibles que dans le secteur privé. Cela impacte notamment le besoin en formation qui affecte directement la maturité des démarches mises en œuvre. La formation, est un point clé de maturité des acheteurs et par conséquent des démarches d'achats responsables. Si une équipe formée est un véritable vecteur des politiques d'APR, une équipe non formée ne saura délimiter les impacts sociaux et environnementaux sur ses achats ou ne le fera tout simplement pas.

La commande publique est depuis toujours au service des politiques économiques et fait aujourd'hui l'objet de politiques publiques environnementales et sociales. Ce travail de recherche nous amène à affirmer qu'une forte volonté politique est exprimée en faveur du développement durable à travers le cadre de la commande publique. Cela nous permet alors de confirmer la problématique centrale de ce mémoire, le cadre de la commande publique favorise les politiques d'achats responsables. Cependant, il semble indispensable de nuancer ce point en précisant que cette volonté politique reste encore aujourd'hui sur de l'incitatif et non du punitif. En effet, les lois EGalim, AGEC ou encore la loi PACTE encouragent les organisations à aller dans une certaine direction mais aucune sanction, ni contrôle ne sont prévus. Néanmoins, une question a été soulevée dans ce travail de recherche concernant un éventuel lien de causalité entre l'efficacité d'une politique publique sociale et/ou environnementale et les obligations juridiques sanctionnées par des pénalités. En effet, le secteur public dans son ensemble est aujourd'hui à la recherche de la performance. Les achats s'inscrivent dans les politiques publiques comme un levier de cette performance. Cependant, la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux par la commande publique reste déclarative. Les articles sont effectivement rédigés de façon incitative. Nous pourrions réellement considérer le développement durable comme obligatoire dans les marchés publics lorsqu'un marché sera sanctionner car il ne contenait pas de pratiques d'achats responsables. Il est donc plus que nécessaire que la jurisprudence évolue, ce qui permettra aux acheteurs publics de mieux cerner leurs marges de manœuvre quant à l'application de l'APR. De plus, un changement d'objectif passant de l'offre la plus

avantageuse économiquement à l'offre la plus avantageuse écologiquement peut sembler nécessaire. Ainsi, si la problématique centrale de ce mémoire a été confirmée, mais il est essentiel de rappeler que le cadre de la commande publique favorise les démarches d'APR mais ne permet pas leur totale application et maturité au sein des organisations. Nous pouvons alors considérer la commande publique comme un levier de l'APR encourageant ce type de démarche. Mais cette réglementation, comportant encore trop de barrières à l'APR, ne peut garantir la mise en œuvre de démarches d'achats responsables matures et efficiente dans le secteur public.

Pour clôturer ce travail de recherche, il semble nécessaire de s'interroger quant à un évènement survenu récemment, l'éviction d'Emmanuel Faber, ex-PDG de Danone le 14 mars 2021. Le conseil d'administration du groupe agroalimentaire a effectivement mis fin à ses fonctions suite à des mois de contestations. Les raisons de cette éviction sont en partie liées à de mauvaises performances financières de Danone comparativement à ses concurrents, Nestlé ou Unilever. Souhaitant renforcer ses engagements sociaux et environnementaux et créer de la valeur durable, Danone est devenu une entreprise à mission en 2020. Il s'agit de la première entreprise française cotée à s'inscrire dans cette démarche à la suite de la loi PACTE de 2019. Cette décision avait elle-même été portée par Mr Faber qui déclarait « *avoir cette ligne, c'est fondamental pour poser des choix* »<sup>75</sup>. Alors soumis à certains actionnaires, dont les objectifs sont la maximisation des rendements à court terme, le risque d'éviction du dirigeant de Danone s'est alors avéré. Ce moment particulier a notamment éveillé les critiques menaçant un coup d'arrêt de la loi PACTE. Cet évènement nous amène ainsi à s'interroger sur une corrélation entre entreprise à mission et performances financières. En effet, qu'elles doivent être les conditions d'interventions des actionnaires ? Finalement, à quoi bon promouvoir les stratégies RSE et les nouvelles formes d'entreprises si un dirigeant peut se faire évincer par des actionnaires demandant des rendements à court terme ? Quelle place à la réglementation dans ces démarches ? Cet évènement peut alors mener à une importante remise en question de la RSE et par conséquent des démarches d'achats responsables. En effet, nous sommes à un moment déterminant dans la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux par les entreprises et organisations. Cependant, nous sommes également au cœur d'une crise mondiale, faisant suite à la pandémie de covid-19, touchant de plein fouet l'économie. Ainsi, nous pouvons nous demander si cette crise entrainera une meilleure prise en compte du développement durable ou au contraire, si la réponse à la crise de la part des états, entreprises et organisations sera uniquement économique.

---

<sup>75</sup> C. Crouzel, « Danone devient une entreprise à mission », Le Figaro, le 20/05/2020



## BIBLIOGRAPHIE

---

- A. Barilari (2017/3), « Commande publique et politiques publiques », revue *Gestion & Finances publiques*, n°3, pages 99 à 103
- C. Darnault et A. Malvy (2020), « L'efficience de la Politique d'Achat Public Durable : des attentes théoriques à la réalité pratique », archives ouvertes (prépublication, document de travail)
- F. Marty (2012), « Les clauses environnementales dans les marchés publics : perspectives économiques », archives ouvertes (document de travail, version modifiée de mars 2014)
- G. Cantillon (2010/2), « L'achat public durable, un outil au service de l'état régulateur », *Revue française d'administration publique*, n°134, pages 335 à 350
- H. Delzangles (2015), « Commande publique et environnement, jusqu'où peut-on aller ? », Lavoisier, « *Revue juridique de l'environnement* », volume 40, pages 13 à 40
- La Direction des affaires juridiques (2018/1), « La poursuite de la réforme de la commande publique en 2016 », Lavoisier, revue *Gestion & Finances publiques*, n°1, pages 89 à 94
- L. Preuss (2009), « Addressing sustainable development through public procurement : the case of local government » *Supply Chain Management, An International Journal*, Volume 14, Number 3, p 213-223
- M. Rolfstam (2009), « Public procurement as an innovation policy tool: the role of institutions », *Science and Public Policy*, Volume 36, Issue 5, Pages 349–360
- N. Symchowicz, (2010), « Le concept de développement durable appliqué à la commande publique », *Contrats Publics*, Dossier « Commande publique et développement durable », n°96
- O. Gayot (2019), « De la Responsabilité sociale des organisations à l'achat public responsable : entre contraintes et performances. Compte rendu de journée d'étude », *Développement durable et territoires*, vol. 10 n°1
- R. Dugailliez et M. Martens (2006), « Stimuler les performances environnementales et sociales des marchés publics : opportunités et perspectives », ETOPIA, centre d'animation et de recherche en écologie politique
- S. Brammer et H. Walker, (2011), « Sustainable procurement in the public sector : An international comparative study », *International Journal of Operations & Production Management*
- S. Saussier et J. Tirole (2015/3), « Renforcer l'efficacité de la commande publique », revue *Notes du conseil d'analyse économique*, n°22, pages 1 à 12

## SITOGRAPHIE

---

N. Tréhan, « Nouvel objet social de l'entreprise : nouvel essor de la fonction achats ? », Les Echos, le 19/08/2018, consulté le 03/03/2021. Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/nouvel-objet-social-de-lentreprise-nouvel-essor-de-la-fonction-achats-136916>

O. Grégoire, Tribune « Olivia Grégoire : Responsabiliser le capitalisme n'est pas le tuer », Les Echos, le 23/01/2021 ; consulté le 03/03/2021. Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-olivia-gregoire-responsabiliser-le-capitalisme-nest-pas-le-tuer-1283699>

N. Tréhan, « RSE : un vecteur d'innovation et de croissance », Décision Achats, le 12/03/2021, consulté le 11/03/2021. Disponible sur : <https://www.decision-achats.fr/Thematique/hub-dedie-1267/breve/rse-un-vecteur-dinnovation-et-de-croissance-358347.htm>

« La commande publique, levier pour le développement durable ? », Le blog du droit des contrats publics, le 9/11/2020, consulté le 03/03/2021. Disponible sur : <https://droit-des-contrats-publics.efe.fr/2020/11/09/la-commande-publique-levier-pour-le-developpement-durable/>

Auteurs associés, « Marchés publics : l'absence de considérations environnementales est illégale », La gazette des communes, le 23/12/2020, consulté le 18/03/2021. Disponible sur : <https://www.lagazettedescommunes.com/714978/marches-publics-labsence-de-considerations-environnementales-est-illegale/>

A. Tourmente, « Le label peut-il être une technique d'achat public ? », La lettre du cadre, le 10/07/2018, consulté le 14/03/2021. Disponible sur : <https://www.lettreducadre.fr/16095/le-label-peut-il-etre-une-technique-dachat-public/>

Camille George, « L'achat responsable comme objectif de performance », Décision achats, le 23/06/2020, consulté le 19/03/2021. Disponible sur : <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/achat-responsable-comme-objectif-performance-350110.htm>

« Réduire l'empreinte environnementale du numérique : un état des lieux inédit et une feuille de route pour la France », Espasse Presse, Senat, le 18/01/2021, consulté le 03/03/2021. Disponible sur : <http://www.senat.fr/dossier-legislatif/ppl20-027.html>

« Convention Citoyenne pour le climat : clause environnementale et écocide », Achat Public Info, le 22/06/2020, consulté le 03/03/2021. Disponible sur : <https://www.achatpublic.info/actualites/breves/conventions-citoyenne-pour-le-climat-clause-environnementale-et-ecocide-25505>

J. Dupont-Calbo, « Bercy veut faire de la commande publique un outil de la relance verte », Les Echos, le 17/03/2021, consulté le 20/03/2021. Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/industrie-services/energie-environnement/bercy-veut-faire-de-la-commande-publique-un-outil-de-la-relance-verte-1298946>

V. Fauvel, « La restauration scolaire après Egalim : des objectifs difficiles à atteindre au 1<sup>er</sup> janvier 2022 », Banque des territoires, le 10/12/2020, consulté le 03/03/2021. Disponible sur : <https://www.banquedesterritoires.fr/la-restauration-scolaire-apres-egalim-des-objectifs-difficiles-atteindre-au-1er-janvier-2022>

Romain Cayrey, « Economie circulaire : les obligations des acheteurs publics se précisent », Le Moniteur, le 03/02/2021, consulté le 02/03/2021. Disponible sur : <https://www.lemoniteur.fr/article/economie-circulaire-les-obligations-des-acheteurs-publics-se-precisent.2127704>

« Projet de loi « Climat et résilience » : quels impacts sur la commande publique ? », Achat Public Info, le 10/02/2021, consulté le 03/03/2021. Disponible sur : <https://www.achatpublic.info/actualites/breves/projet-de-loi-climat-et-resilience-quels-impacts-sur-la-commande-publique-26729>

L. Thierry et M. Laugier, « Nouveaux CCAG : Pas de panique ! Prenez votre temps », Achat public info, le 01/04/2021, consulté le 10/03/2021. Disponible sur : <https://www.achatpublic.info/actualites/info-du-jour/2021/03/29/nouveaux-ccag-pas-de-panique-prenez-votre-temps-27046>

F. Perrin, « Le droit a-t-il une vision trop étroite de la RSE ? », Décision Achats, le 03/07/2028, consulté le 12/03/2021. Disponible sur : <https://www.decision-achats.fr/Thematique/achats-publics-1230/Breves/Tribune-Droit-vision-trop-etroite-RSE-332517.htm>

M. Laugier, « Les délinquants environnementaux peuvent toujours candidater à un marché publics », Achat publics info, le 12/02/2020, consulté le 15/03/2021. Disponible sur : <https://www.achatpublic.info/actualites/info-du-jour/2020/02/06/les-delinquants-de-lenvironnement-peuvent-toujours-signer-un>

« Le point sur la responsabilité sociale des entreprises », Le Point Economie, le 28/11/2019, consulté le 11/03/2021. Disponible sur : [https://www.lepoint.fr/economie/le-point-sur-la-responsabilite-sociale-des-entreprises-rse-28-11-2019-2350266\\_28.php#](https://www.lepoint.fr/economie/le-point-sur-la-responsabilite-sociale-des-entreprises-rse-28-11-2019-2350266_28.php#)

L. MARTINET, « LES "B CORP" VEULENT CHANGER LE MONDE », L'EXPRESS, LE 24/05/2018, CONSULTE LE 12/03/2021. DISPONIBLE SUR : [HTTPS://LEXPANSION.LEXPRESS.FR/ACTUALITE-ECONOMIQUE/LES-B-CORP-VEULENT-CHANGER-LE-MONDE\\_2010999.HTML](HTTPS://LEXPANSION.LEXPRESS.FR/ACTUALITE-ECONOMIQUE/LES-B-CORP-VEULENT-CHANGER-LE-MONDE_2010999.HTML)

A. Hatchuel, « Rana Plaza, la mort de l'industrie », Le Monde, le 26/05/2013, consulté le 18/03/2021. Disponible sur : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/26/rana-plaza-la-mort-de-l-industrie\\_3417734\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/26/rana-plaza-la-mort-de-l-industrie_3417734_3234.html)

X. Demagny, « L'affaire du siècle : l'Etat condamné pour son inaction climatique, décision historique », France Inter, le 03/02/2021, consulté le 29/04/2021. Disponible sur : <https://www.franceinter.fr/environnement/l-affaire-du-siecle-l-etat-condamne-pour-son-inaction-climatique-decision-historique>

A. Garric et S. Mandard, « L'affaire du siècle : l'Etat condamné pour « carences fautives » dans la lutte contre le réchauffement climatique », Le Monde, le 03/02/2021, consulté le 29/04/2021. Disponible sur : [https://www.lemonde.fr/planete/article/2021/02/03/climat-l-etat-condamne-pour-carences-fautives-dans-l-affaire-du-siecle\\_6068613\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2021/02/03/climat-l-etat-condamne-pour-carences-fautives-dans-l-affaire-du-siecle_6068613_3244.html)

S. Barre et A-M. Gayrard-Carrera, « Les études qualitatives : pourquoi et comment les utiliser ? », Les Echos Executives, le 05/10/2016, consulté le 01/05/2021. Disponible sur : <https://business.lesechos.fr/outils-et-services/directions-marketing/les-etudes-qualitatives-1-3-pourquoi-et-comment-les-utiliser-300643.php>

S. Barre et A-M. Gayrard-Carrera, « Les études quantitatives : pourquoi et comment les utiliser ? », Les Echos Executives, le 05/10/2016, consulté le 01/05/2021. Disponible sur : <https://business.lesechos.fr/outils-et-services/directions-marketing/les-etudes-quantitatives-1-3-pourquoi-et-comment-les-utiliser-300638.php>

C. Crouzel, « Danone devient une entreprise à mission », Le Figaro, le 20 mai 2020, consulté le 8/06/2021. Disponible sur : <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/danone-veut-devenir-la-premiere-entreprise-a-mission-cotee-en-bourse-20200520>

L. Girard et I. Chaperon, « Les raisons d'éviction d'Emmanuel Faber, ex-PDG de Danone », Le Monde, le 15 mars 2021, consulté le 8/06/2021. Disponible sur : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/03/15/danone-les-ferments-de-l-eviction-de-faber\\_6073176\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/03/15/danone-les-ferments-de-l-eviction-de-faber_6073176_3234.html)

International Organization for Standardization, site internet de l'ISO, consulté le 12/03/2021. Disponible sur : <https://www.iso.org/fr/home.html>

United Nations, site internet des Nations Unies, rubrique « conférences environnement et développement durable », consulté le 12/03/2021. Disponible sur : <https://www.un.org/fr/conferences/environnement/index>

Ministère de la transition écologique, site internet [ecologie.gouv.fr](http://ecologie.gouv.fr), rubrique « La responsabilité sociétale des entreprises », consulté le 14/03/2021. Disponible sur : <https://www.ecologie.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises>

Ministère de la transition écologique, site internet [ecologie.gouv.fr](http://ecologie.gouv.fr), rubrique « Le rapportage extra-financier des entreprises », consulté le 21/03/2021. Disponible sur : <https://www.ecologie.gouv.fr/rapportage-extra-financier-des-entreprises>

Ministère de l'Economie, des finances et de la relance, site internet [economie.gouv.fr](http://economie.gouv.fr), rubrique « La Charte relation fournisseurs responsables », consulté le 14/03/2021. Disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises/charte-relations-fournisseurs-responsables>

Conseil National des Achats, site internet du label Relations fournisseurs & achats responsables, consulté le 14/03/2021. Disponible sur : <http://www.rfar.fr>

Site internet d'Alstom, rubrique « Notre politique d'achats responsables », consulté le 07/05/2021. Disponible sur : <https://www.alstom.com/fr/engagements/notre-politique-dachats-responsables>

Site internet du Crédit Agricole, rubrique « La politique achats responsables du groupe », consulté le 07/05/2021. Disponible sur : <https://www.credit-agricole.com/responsable-et-engage/notre-strategie-rse-etre-acteur-d-une-societe-durable/nos-actions/la-politique-achats-responsables-du-groupe>

Site internet de Chanel, rubrique « Développement durable », consulté le 07/05/2021. Disponible sur : <https://www.chanel.com/fr/rapport-sur-le-climat/>

Site internet du Groupe La Poste, rubrique « La transition écologique » et « L'engagement sociétal », consulté le 07/05/2021. Disponible sur : <https://www.groupelaposte.com/fr/transition-ecologique-energie-climat> et sur <https://www.groupelaposte.com/fr/notre-engagement-societal>

Site internet du Groupe SNCF, rubrique « Nos engagements », consulté le 07/05/2021. Disponible sur : <https://www.sncf.com/fr/groupe/fournisseurs/nos-engagements>

Site internet de l'UGAP, rubrique « Achat public responsable », consulté le 07/05/2021. Disponible sur : [https://www.ugap.fr/achat-public-responsable\\_4458022.html](https://www.ugap.fr/achat-public-responsable_4458022.html)

Site internet de Railsponsible, consulté le 26/03/2021. Disponible sur : <https://www.railsponsible.org/>

## AUTRES SOURCES (ETUDES, RAPPORTS, SYNTHESSES, GUIDES, WEBINARS)

---

Enquête 2020 « Panorama de la restauration scolaire après la loi EGalim », étude de l'Association des Maires de France (AMF) et des présidents d'intercommunalité, consultée le 03/03/2021

Etude Ecovadis « 2019 Sustainable Procurement Barometer: From Compliance to Performance », 2019, consulté le 19/03/2021. Disponible sur : [How Sustainable Procurement is Evolving: Trends From the 2019 Barometer Study | EcoVadis](#)

Synthèse thématique « Achats responsables » de l'ADEME publiée en août 2019, consultée le 10/03/2021

Plan national d'action pour les achats publics durables 2014/2020, Rapport du Commissariat général au développement durable, publié en juin 2014

Fiche « Le schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables », La Direction des affaires juridiques, espace « Marchés Publics » rubrique « Conseils aux acheteurs / fiches techniques », mise à jour le 26/08/2016, consulté le 10/02/2021

Guide de l'achat public de l'ADEME publié en 2016, consulté le 18/03/2021

Fiche « Les pouvoirs adjudicateurs et les entités adjudicatrices » de la DAJ publiée le 16/04/2019

Guide des achats responsables de la DAJ publié le 14/10/2020

Etude sur les pratiques des acheteurs en matière d'accès des TPE/PME à la commande publique, d'achats innovants et d'achats durables de l'OECP de juin 2020

Etude CESE, « Commande publique responsable : un levier insuffisamment exploité », mars 2018

Webinar « Lancement de la Mission francilienne des achats publics circulaires et environnementaux » par GIP Maximilien le 11/03/2021

Rapport du Conseil National des Achats et Michael Page Achats & Supply Chain, « Observatoire de la fonction achats 2030 – Capital humain & enjeux de transformation », publié en mai 2021

Rapport de la Commission Européenne, « Acheter social – Un guide sur les appels d'offres publics avec clauses de responsabilité sociale (2<sup>ème</sup> édition) », publié le 26/05/2021

Webinar « Les Universités des Achats 2020 », Conseil National des Achats (CNA), le 7/12/2020

Webinar « Une nouvelle norme pour un nouveau capitalisme : l'extra financier, accélérateur des entreprises responsables », Secrétariat chargé de l'Economie sociale, solidaire et responsable, le 08/12/2020

## SIGLES ET ABREVIATION UTILISES

---

ACV : Analyse du Cycle de Vie

AGEC : Anti-Gaspillage et Economie Circulaire

APR : Achat Public Responsable

CCAG : Cahier des Clauses Administratives Générales

CCC : Convention Citoyenne pour le Climat

CCP : Code de la Commande Publique

CMP : Code des Marchés Publics

CSE : Clauses Sociales et Environnementales

DAJ : Direction des Affaires Juridiques

DPEF : Déclaration de Performance Extra-Financière

ESS : Economie Sociale et Solidaire

KPI : Key Performance Indicator (indicateur de performance en français)

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

ODD : Objectifs de Développement Durable

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

PACTE : Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises

PNAAPD : Plan Nation d'Action pour les Achats Publics Durables

PNUE : Programme des Nations Unies pour l'Environnement

RFAR : Relations Fournisseurs et Achats Responsables

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SPAPSER : Schéma de Promotions des Achats Publics Socialement et Ecologiquement Responsables

TECV : Transition énergétique pour la Croissance Verte

## LEXIQUE

---

**Business model** : représentation systémique et synthétique de l'origine de la valeur ajoutée d'une entreprise et de son partage entre les différentes parties prenantes, sur une période et pour un domaine d'activité clairement identifiés<sup>76</sup>.

**Entité adjudicatrice** : tous les acheteurs publics ou privés, entrant dans le champ du code de la commande publique pour la passation de leurs marchés et de leurs contrats de concession. Les entités adjudicatrices sont des pouvoirs adjudicateurs exerçant une des activités d'opérateur de réseaux, des entreprises publiques qui exercent une de ces mêmes activités lorsqu'elles ne sont pas des pouvoirs adjudicateurs et des organismes de droit privé qui ne sont ni des pouvoirs adjudicateurs ni des entreprises publiques lorsqu'ils bénéficient de droits spéciaux ou exclusifs ayant pour effet de leur réserver l'exercice d'une des activités d'opérateur de réseaux et d'affecter substantiellement la capacité des autres opérateurs économiques à exercer cette activité<sup>77</sup>.

**Greenwashing** : opérations de communication qui tentent de valoriser des engagements sociaux ou environnement en dépit de l'absence d'actions à la hauteur de cette communication<sup>78</sup>.

**Pouvoir adjudicateur** : tous les acheteurs publics ou privés, entrant dans le champ du code de la commande publique pour la passation de leurs marchés et de leurs contrats de concession. Les pouvoirs adjudicateurs recouvrent trois catégories de personnes : les personnes morales de droit public, les personnes morales de droit privé poursuivant une mission d'intérêt général et contrôlées ou financées principalement sur fonds publics et les personnes morales de droit privé dotées de la personnalité juridique constituées par des pouvoirs adjudicateurs dans le but de réaliser certaines activités en commun<sup>79</sup>.

**Short list** : liste de candidats présélectionnés.

**Soft law** : règles de droit non obligatoires, ce qui est a priori contraire à l'essence du droit<sup>80</sup>.

**Soft skills** : désignent des compétences comportementales et humaines, généralement acquises en dehors de la sphère scolaire ou universitaire.

---

<sup>76</sup> Viscio et Pasternack ,1996

<sup>77</sup> Fiche « Les pouvoirs adjudicateurs et les entités adjudicatrices », DAJ, 16/04/2019

<sup>78</sup> Benoit-Moreau et al, 2008

<sup>79</sup> Fiche « Les pouvoirs adjudicateurs et les entités adjudicatrices », DAJ, 16/04/2019

<sup>80</sup> Klarsfeld et Delpuech, 2008

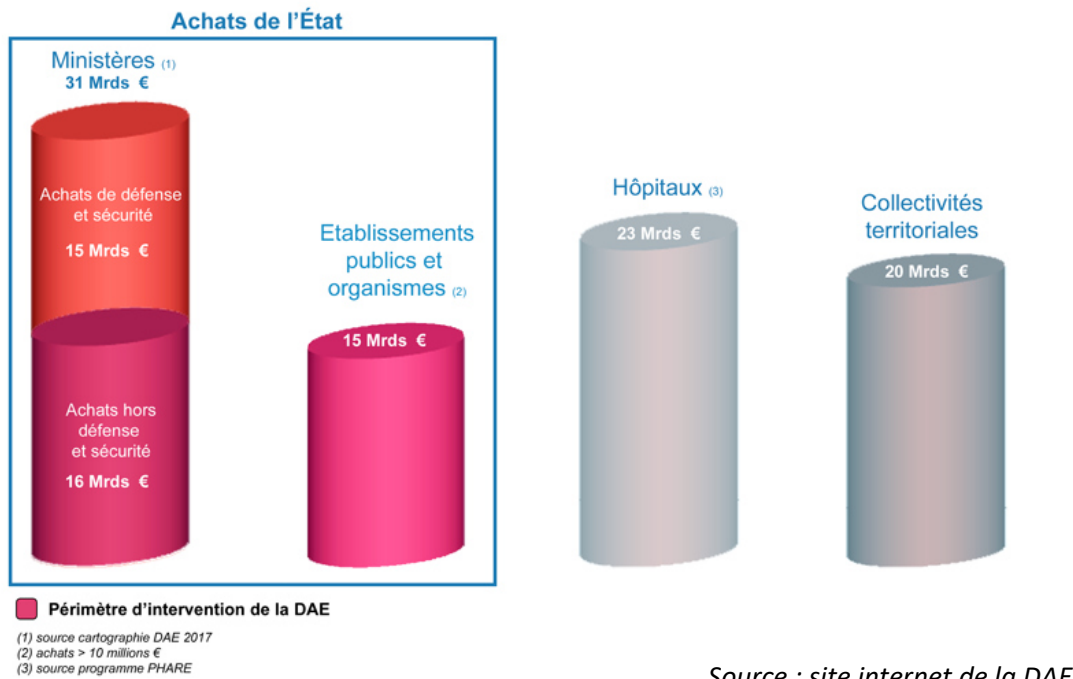


## TABLE DES ANNEXES

---

ANNEXE 1 : LES ENJEUX DE L'ACHAT PUBLIC : ENVIRON 89 MILLIARDS D'EUROS .....	92
ANNEXE 2 : IMPORTANCE DE LA POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES .....	92
ANNEXE 3 : PART DES CLAUSES SOCIALES DANS LES MARCHES PUBLICS .....	93
ANNEXE 4 : PART DES CLAUSES ENVIRONNEMENTALES DANS LES MARCHES PUBLICS .....	93
ANNEXE 5 : GUIDE D'ENTRETIEN A DESTINATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET PARAPUBLIQUES .....	94
ANNEXE 6 : GUIDE D'ENTRETIEN A DESTINATION DES ORGANISATIONS PRIVEES .....	96
ANNEXE 7 : SYNTHESE DES INFORMATIONS COLLECTEES LORS DES ENTRETIENS .....	98

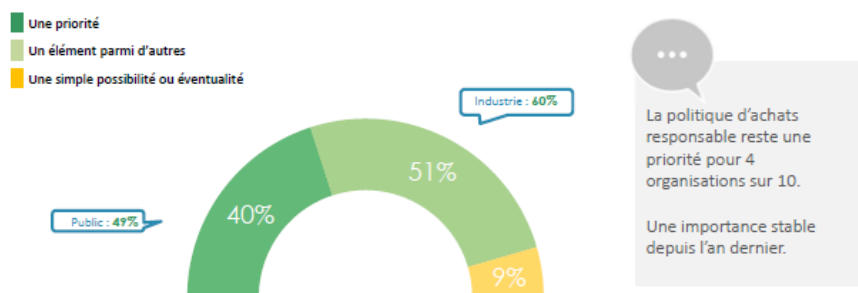
## ANNEXE 1 : LES ENJEUX DE L'ACHAT PUBLIC : ENVIRON 89 MILLIARDS D'EUROS



## ANNEXE 2 : IMPORTANCE DE LA POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES

### Importance de la politique d'Achats Responsables

Q1a : La mise en œuvre ou l'approfondissement de votre politique d'Achats Responsables est-elle pour votre organisation... ?  
 Base : ensemble (269)



## ANNEXE 3 : PART DES CLAUSES SOCIALES DANS LES MARCHES PUBLICS

### Clauses sociales

En pourcentage (%) *	2017		2018		2019	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Etat et secteur hospitalier	4,0%	6,7%	6,8%	10,0%	8,6%	10,7%
Collectivités territoriales	15,6%	28,2%	14,3%	25,1%	13,0%	21,0%
« Autres »	2,1%	5,2%	7,7%	18,7%	17,19%	27,26%
<b>Total</b>	<b>9,4%</b>	<b>11,1%</b>	<b>10,2%</b>	<b>17,4%</b>	<b>12,5%</b>	<b>17,3%</b>

\*Hors EDF, ENEDIS, SNCF, RATP, Organismes Sécurité sociale  
Seuil > ou = 90 000 € HT

La catégorie « Autres » a enregistré en 2019 une amélioration en terme de qualité des données pour les clauses sociales et environnementales. La hausse constatée en nombre et en montant est surtout due à une réponse à la sensibilisation continue des acheteurs afin de renseigner ces champs très importants pour mesurer les décisions gouvernementales en terme de développement durable.

Source : site internet de l'OECF

## ANNEXE 4 : PART DES CLAUSES ENVIRONNEMENTALES DANS LES MARCHES PUBLICS

### Clauses environnementales

En pourcentage (%) *	2017		2018		2019	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Etat et secteur hospitalier	9,3%	9,3%	18,0%	16,0%	22,0%	15,4%
Collectivités territoriales	19,6%	24,4%	12,7%	16,6%	12,9%	19,0%
« Autres »	2,8%	1,9%	9,5%	22,7%	18,4%	27,2%
<b>Total</b>	<b>13,6%</b>	<b>11,2%</b>	<b>13,6%</b>	<b>18,6%</b>	<b>15,8%</b>	<b>18,6%</b>

\*Hors EDF, ENEDIS, SNCF, RATP, Organismes Sécurité sociale  
Seuil > ou = 90 000 € HT

La catégorie « Autres » a enregistré en 2019 une amélioration en terme de qualité des données pour les clauses sociales et environnementales. La hausse constatée en nombre et en montant est surtout due à une réponse à la sensibilisation continue des acheteurs afin de renseigner ces champs très importants pour mesurer les décisions gouvernementales en terme de développement durable.

Source : site internet de l'OECF

## ANNEXE 5 : GUIDE D'ENTRETIEN A DESTINATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET PARAPUBLIQUES

### CONTEXTE DE LA DEMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES

1. Depuis quand votre organisation s'est-elle engagée dans une démarche d'achats responsables ?
2. Pour quelles raisons ?
3. Pensez-vous que cette démarche ait été favorisée par le cadre de la commande publique ?
4. La mise en œuvre ou l'approfondissement de votre politique d'achats responsables est-elle pour votre organisation ?
  - Une priorité
  - Un élément parmi d'autres
  - Une simple possibilité ou éventualité

### FORMALISATION DE LA DEMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES

5. Quelles ont été les étapes de la mise en œuvre de la démarche ?
6. Comment se traduit-elle concrètement en interne ? (Choix multiples)
  - Sourcing responsable
  - Exigences en matière de normes, labels, certifications
  - Objectifs de développement durable intégrés à la définition du besoin
  - Critères sociaux et environnementaux intégrés dans le processus de sélection des offres
  - Utilisation des Clauses Environnementales et Sociales (CSE)
  - Recours à l'allotissement pour favoriser l'accès aux TPE/PME
  - Intégration de la notion du cycle de vie / démarche en coût global (TCO)
  - Formations à destination des équipes achats en interne
  - Personne référente ou équipe dédiée achats responsables ou développement durable
  - Accompagnement des acheteurs par des personnes compétentes en matière de développement durable
  - Analyse de la performance des offres en intégrant les considérations sociales et environnementales
  - Recours à des Entreprises Adaptées (EA) ou des Etablissements et Service d'Aide par le Travail (ESAT) → clauses d'insertion sociale
  - Utilisation de clauses liées à l'économie circulaire
  - Autre :
7. Comment calculez-vous votre performance responsable ? Votre prise en compte des impacts environnementaux et sociaux ? Sur quel(s) outil(s) vous appuyez-vous ?

## **DIFFICULTES DE LA DEMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES**

8. Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de la mise en place de la démarche ?  
Des difficultés pouvant provenir de la rigidité des procédures des marchés publics ?

## **OPINION PERSONNELLE SUR LA DEMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES**

9. Quelle note (de 1 à 10) donneriez-vous à la démarche d'achats responsables de votre organisation ? (1 : démarche peu déployée et peu utilisée en interne / 10 : démarche comprise, appliquée et prise en main en interne par les acheteurs)

Note attribuée :

10. Quels sont les axes d'amélioration de la démarche d'achats responsables de votre organisation, selon vous ? Quelles seraient les mesures futures à mettre en place ?
11. Selon vous, quels sont les points clés du déploiement d'une politique d'achats responsables ?

## ANNEXE 6 : GUIDE D'ENTRETIEN A DESTINATION DES ORGANISATIONS PRIVEES

### CONTEXTE DE LA DEMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES

1. Depuis quand votre organisation s'est-elle engagée dans une démarche d'achats responsables ?
2. Pour quelles raisons ?
3. Pensez-vous que cette démarche ait été favorisée par le cadre législatif en vigueur (loi Sapin 2, loi PACTE, Déclaration de performance extra-financière, normes ISO 26000 et 26400, etc.) ?
4. La mise en œuvre ou l'approfondissement de votre politique d'achats responsables est-elle pour votre organisation ?
  - Une priorité
  - Un élément parmi d'autres
  - Une simple possibilité ou éventualité

### FORMALISATION DE LA DEMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES

5. Quelles ont été les étapes de la mise en œuvre de la démarche ?
6. Comment se traduit-elle concrètement en interne ? (Choix multiples)
  - Sourcing responsable
  - Exigences en matière de normes, labels, certifications
  - Objectifs de développement durable intégrés à la définition du besoin
  - Critères sociaux et environnementaux intégrés dans le processus de sélection des offres
  - Utilisation de clauses environnementales et/ou sociales dans les contrats
  - Intégration de la notion du cycle de vie
  - Démarche en coût global (TCO)
  - Formations à destination des équipes achats en interne
  - Personne référente ou équipe dédiée achats responsables ou développement durable
  - Accompagnement des acheteurs par des personnes compétentes en matière de développement durable
  - Analyse de la performance des offres en intégrant les considérations sociales et environnementales
  - Recours à des Entreprises Adaptées (EA) ou des Etablissements et Service d'Aide par le Travail (ESAT)
  - Recours à l'économie circulaire
  - Autre :
7. Comment calculez-vous votre performance responsable ? Votre prise en compte des impacts environnementaux et sociaux ? Sur quel(s) outil(s) vous appuyez-vous ?

## **DIFFICULTES DE LA DEMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES**

8. Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de la mise en place de la démarche ?

## **OPINION PERSONNELLE SUR LA DEMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES**

9. Quelle note (de 1 à 10) donneriez-vous à la démarche d'achats responsables de votre organisation ? (1 : démarche peu déployée et peu utilisée en interne / 10 : démarche comprise, appliquée et prise en main en interne par les acheteurs)

Note attribuée :

10. Quels sont les axes d'amélioration de la démarche d'achats responsables de votre organisation, selon vous ? Quelles seraient les mesures futures à mettre en place ?
11. Selon vous, quels sont les points clés du déploiement d'une politique d'achats responsables ?

## ANNEXE 7 : SYNTHÈSE DES INFORMATIONS COLLECTÉES LORS DES ENTRETIENS

	Crédit Agricole	SNCF	GLP	UGAP	Alstom	Chanel
<b>Commencement de la démarche</b>	2011	2010	2004	2003 (étape importante en 2006)	2006	2010
<b>Formalisation de la démarche sur le plan stratégique</b>	2019	2019 (étape importante en 2015)	2018 (étape majeure en 2016 et 2021 car entreprise à mission)	2018	2015	2019
<b>Démarche d'AR est une priorité pour l'organisation</b>	Oui depuis 2019	Oui depuis 2019	Oui depuis 2018	Non plus depuis 2021 (l'était de 2015 à 2020)	Oui depuis 2015	Oui depuis 2019
<b>Organisation du Département responsables achats</b>	Département AR intégré en transverse des catégories d'achats au sein de la Direction des achats	Référents AR intégrés aux différentes catégories d'achats	Département AR intégré en transverse des catégories d'achats au sein de la Direction des achats	Département AR intégré en transverse des catégories d'achats au sein de la Direction des achats	Département AR intégré en transverse des catégories d'achats au sein de la Direction des achats	Référent AR intégré dans chaque catégorie d'achat + comité de pilotage AR au niveau de la Direction achats
<b>Raisons ayant poussées l'engagement</b>	- Volonté du Directeur des achats de l'époque - Continuité de la mise en place de la politique handicap	- Engagement lié au secteur d'activité - Directeur Général très au fait sur ce sujet à l'époque	- Transformation et mutation des clients	- Demande de la part d'un client - Obligations juridiques liées aux marchés publics - Engagement lié au statut d'organisme public	- Engagement lié au secteur d'activité	- Démarche a toujours existée - Turnover des équipes achats en 2018 qui a impulsé une dynamique pour la formalisation de la stratégie AR
<b>Réglementation en faveur de la démarche de l'organisation</b>	Oui (loi Sapin 2 et devoir de vigilance)	Oui (2016 tournant majeur)	Non, commande publique bloquante sur plusieurs points	Oui, Article 6 du CMP de 2006 fondateur et PNAAPD mesure de soft law probante	Oui, loi Sapin 2 et loi sur le devoir de vigilance	Oui



<p><b>Concrétisation de la démarche (étapes ou points clés)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signature de la charte Relation fournisseurs responsables en 2011</li> <li>- Obtention du label RFAR en 2014, 2017 et 2021 (en cours)</li> <li>- Création d'outils opérationnels pour les acheteurs (grille type de notation RSE fournisseurs + cartographie des risques RSE)</li> <li>- Evaluation RSE fournisseurs par Ecovadis</li> <li>- Mise en place d'un seuil minimum pour la note RSE dans la note globale de tous les achats de 15%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'une direction déléguée aux AR en 2010</li> <li>- Labellisation RFAR en 2012</li> <li>- Création de l'initiative internationale Railsonable en 2015</li> <li>- Création d'outils opérationnels pour les acheteurs (grille type avec critères environnementaux et sociaux pour sélection des offres)</li> <li>- Mise en place d'un seuil minimum pour la note RSE dans la note globale de tous les achats de 20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en conformité des fournisseurs</li> <li>- Communication de la démarche en interne et auprès des fournisseurs</li> <li>- Evaluation RSE des fournisseurs via Acesia et auto-évaluations AFNOR</li> <li>- Création d'une formation AR en e-learning (+ une nouvelle en présentiel d'ici fin 2022)</li> <li>- Création d'outils types pour les appels à candidatures et consultations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déploiement opérationnel en premier lieu à travers l'accompagnement des acheteurs sur les consultations</li> <li>- Ecriture de la stratégie AR pour obtenir le label RFAR en 2018</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charte de développement durable pour les fournisseurs et sous-traitants depuis 2008</li> <li>- Formations des acheteurs et managers achats aux principes du développement durable</li> <li>- Evaluation RSE des fournisseurs par Ecovadis</li> <li>- Création de l'initiative internationale Railsonable</li> <li>- Intégration des critères sociaux et environnementaux dans la sélection des offres fournisseurs</li> <li>- Accompagnement des fournisseurs dans la mise en place d'objectifs sociaux et environnementaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalisation de la démarche avec l'aide d'un cabinet de conseil spécialisé dans les AR</li> <li>- Mise en œuvre d'un parcours de formation</li> </ul>
<p><b>Pratiques et outils implémentés, maturité de la démarche</b></p>	<p>L'ensemble des outils implémentés TCO et ACV non maîtrisés mais utilisés autant que possible par les acheteurs</p>	<p>L'ensemble des outils implémentés TCO toujours en réflexion</p>	<p>L'ensemble des outils implémentés Accompagnement des acheteurs à leur demande et ACV rarement réalisée</p>	<p>Pas tous les outils implémentés Normes, labels et certifications valorisés mais non exigés Prémisses des notions d'ACV et de TCO Aucune formation des équipes achats à ce jour (en projet) Aucune exigence de la part des fournisseurs (note/score RSE)</p>	<p>L'ensemble des outils implémentés</p>	<p>L'ensemble des outils implémentés Outil développé par Chanel pour Chanel pour calculer l'impact d'un produit en ACV via une analyse multicritères</p>

<p><b>Mesure de la performance responsable</b></p>	<p>5 indicateurs :  - Volume d'achats réalisés sur le territoire  - Délais moyens de paiement  - Part des fournisseurs notés Ecovadis  - Part des acheteurs ayant reçus la formation AR  - Volume d'achats inclusifs</p>	<p>3 indicateurs :  - Montant d'achats auprès de l'ESS  - Nombre d'heures contractualisées en insertion  - Nombre de dossier d'achat intégrant une note à 20% en RSE + études réalisées par des cabinets externes calculant le nombre d'emplois directs et indirects créés sur le territoire</p>	<p>- Nombre de consultations avec critères RSE  - Notations extra-financière des fournisseurs (Ecovadis et Vigeo)  - Evaluations RSE fournisseurs via Acesia</p>	<p>2 indicateurs :  - Part des achats adressés à des TPE/PME  - Part des marchés ou accords-cadres comportant une disposition RSE</p>	<p>2 indicateurs de mesure de l'engagement fournisseurs :  - Taux de signature de la charte  - Taux de signature de documents Hygiène &amp; Sécurité</p> <p>3 indicateurs de mesure des résultats d'évaluation de la performance RSE fournisseurs :  - Santé RSE des portefeuilles achats (via Ecovadis)  - Taux de couverture du panel à risque  - Taux de couverture des fournisseurs à risque</p>	<p>Pour le moment via la note Ecovadis des fournisseurs  Evaluation sur la base d'indicateurs est prévue mais non finalisée à ce jour</p>
<p><b>Difficultés rencontrées</b></p>	<p>- Réticence et nécessité de convaincre en interne  - Conduite du changement en interne</p>	<p>Difficultés liées à la commande publique :  - Impossibilité d'acheter sur un critère local  - Obligation de remise en concurrence à chaque renouvellement de marché  - ODD intégrés à la définition du besoin doivent être liés à l'objet du marché  + enjeux de temps et de RSE différents concernant la construction d'un train et donc son recyclage</p>	<p>- Complexité des procédures liées à la commande publique  - Maturité des fournisseurs  - Conduite du changement interne  - Enjeux de temps : vision achats et vision RSE ont des objectifs différents + espace-temps différent au vu des contrats longs des marchés publics</p>	<p>- Accompagnement sur mesure pour chaque procédure  - Temps passé sur les consultations  - Connaissance du marché fournisseurs</p>	<p>- Réticence fournisseurs (plus d'actualité)  - Temps (temps entre la formation et la réticence des acheteurs)</p>	<p>- Difficulté globale de mise en œuvre d'un process de transformation d'une entreprise  - Mutation du métier d'acheteur (prise en compte d'une multitude de critères avant la prise de décision)  - Ajout d'une charge de travail pour les acheteurs  - Difficulté à embarquer certains fournisseurs  -</p>

<b>Axes d'améliorations identifiés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre de formations pour les fournisseurs</li> <li>- Evaluations RSE fournisseurs rendues obligatoires et accompagnement si score inférieur à 35/100</li> <li>- Accroître l'accompagnement des acheteurs en interne</li> <li>- Création d'un questionnaire sur l'économie circulaire servant aux acheteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligation de formation AR pour tous les acheteurs et leurs managers</li> <li>- Création d'une formation AR pour les clients internes</li> <li>- Mise en œuvre d'objectifs dans les entretiens individuels des dirigeants (en plus des acheteurs opérationnels)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation du seuil minimum de la note RSE dans la note globale de tous les achats de 3% à 10%</li> <li>- Obligation d'accompagnement des acheteurs sur chaque consultation</li> <li>- Création de la formation en présentiel des équipes achats pour fin 2022</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet de formations sur les AR</li> <li>- Cartographie des risques RSE</li> <li>- Maîtrise de l'approche en TCO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'une feuille de route claire quant au suivi et à l'accompagnement des fournisseurs sur la réduction de leur empreinte environnementale</li> <li>- Création d'outils et de formations à destination des fournisseurs</li> <li>- Création d'un outil d'évaluation RSE fournisseurs plus strict qu'Ecovadis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalisation des outils en cours de construction (l'évaluation RSE fournisseurs notamment)</li> <li>- Veille permanent sur le sujet</li> </ul>
<b>Points clés pour le déploiement d'une stratégie responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalisation des engagements dès le départ</li> <li>- Portage du sujet à un haut niveau hiérarchique</li> <li>- Plan d'action clair et défini incluant une démarche de progression continue</li> <li>- Mise en place d'un plan de progrès continu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement des acheteurs par des référents AR</li> <li>- Représentation hiérarchique au CODIR des AR</li> <li>- Portage à un haut niveau hiérarchique de la part de la RSE dans les marchés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement doit faire écho aux valeurs véhiculées par le groupe</li> <li>- Nécessité de poser le périmètre d'intervention de la RSE et des AR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Référents AR à proximité des équipes achats</li> <li>- Rappels fréquents des objectifs et de la démarche AR</li> <li>- Représentation hiérarchique au CODIR des AR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation de la communauté achats</li> <li>- Adhésion de l'équipe achats aux principes du développement durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalisation de la stratégie</li> <li>- Formation des équipes</li> <li>- Embarquement des fournisseurs à la démarche</li> <li>- Evaluation RSE fournisseurs</li> <li>- Evaluation de sa propre stratégie AR</li> </ul>
<b>Note attribuée par la personne interrogée</b>	8/10	7/10	7/10	8/10	9/10	NA
<b>Avis sur l'intérêt d'objectiver les AR dans les entretiens individuels des acheteurs, managers et la direction</b>	NC	Oui	NC	Oui	Oui	Oui