



HAL
open science

Comment aller au-delà des contraintes / limites des marchés publics dans le cas de sourcings innovants et décarbonés d'achats industriels ?

Katarzyna Galiano

► **To cite this version:**

Katarzyna Galiano. Comment aller au-delà des contraintes / limites des marchés publics dans le cas de sourcings innovants et décarbonés d'achats industriels?. *Gestion et management*. 2023. dumas-04390224

HAL Id: dumas-04390224

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04390224>

Submitted on 12 Jan 2024

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

**COMMENT ALLER AU-DELA DES CONTRAINTES/
LIMITES DES MARCHES PUBLICS DANS LE CAS
DE SOURCINGS INNOVANTS ET DECARBONES
D'ACHATS INDUSTRIELS ?**

Présenté par : Katarzyna GALIANO

Tuteur entreprise : Jacques SIMON
**Tuteur universitaire : Charles-Edouard
ESCURAT**

Master 2 FC
Master Management stratégique des Achats
DESMA
2022 - 2023



Mémoire de recherche

**COMMENT ALLER AU-DELA DES CONTRAINTES/
LIMITES DES MARCHES PUBLICS DANS LE CAS
DE SOURCINGS INNOVANTS ET DECARBONES
D'ACHATS INDUSTRIELS ?**



Présenté par : Katarzyna GALIANO

Entreprise: Ifremer

Tuteur entreprise : Jacques SIMON

**Tuteur universitaire : Charles-Edouard
ESCURAT**

Master 2 FC

Master Management stratégique des Achats DESMA

2022 - 2023

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.

RÉSUMÉ

Ce mémoire a pour objectif d'identifier les différentes contraintes et limites des marchés publics, qui empêchent les sourcings innovants et décarbonés et proposer des solutions qui pourront être mises en place pour y remédier.

Le sourcing n'est pas encore suffisamment exploité au sein des établissements publics notamment par peur de fausser la concurrence. Il paraît indispensable de l'utiliser afin de permettre l'élaboration d'un support d'achat mieux aligné avec le potentiel du marché fournisseur.

Le mémoire repose sur trois piliers à savoir, l'étude théorique, le diagnostic de la situation à l'IFREMER et l'étude terrain auprès de quatorze acteurs impliqués dans les achats publics. En complément, une étude auprès d'acheteurs privés et de fournisseurs est menée pour comprendre leur positionnement et leur perception des achats publics.

Le premier objectif de ce mémoire est de rédiger une revue des écueils à éviter par les acheteurs publics quand ils mènent leurs sourcings. Le deuxième est de présenter des préconisations via un modèle de matrice « enjeux-efforts ».

Au travers des recherches effectuées, le mémoire démontre que les outils pour bien mener le sourcing dans les achats publics existent. Ils restent néanmoins souvent méconnus ou négligés par les acheteurs publics.

MOTS CLÉS : achat public, sourcing, innovation, décarbonation, enjeux environnementaux et sociaux, commande publique, marchés publics, acheteur public

SUMMARY

The aim of this thesis is to identify the various constraints and limitations of public procurement that prevent innovative, low-carbon sourcing, and to propose solutions that could be put in place to remedy the situation.

Sourcing is not yet sufficiently exploited within public establishments, particularly for fear of distorting competition. It seems essential to use it to develop a purchasing tool that is better aligned with the potential of the supplier market.

The thesis is based on three pillars, a theoretical study, a diagnosis of the situation at IFREMER and a field study of fourteen players involved in public procurement. In addition, a survey of private buyers and suppliers was carried out to understand their positioning and perception of public procurement.

The first objective of this thesis is to draw up a review of the pitfalls to be avoided by public purchasers when carrying out their sourcing. The second is to present recommendations using a "issues-efforts" matrix model.

Through the research carried out, the thesis demonstrates that the tools for conducting effective sourcing in public procurement do exist. However, they are often ignored or neglected by public purchasers.

MOTS CLÉS : public purchase, sourcing, innovation, decarbonisation, environmental and social issues, public procurement, public markets, public purchaser

REMERCIEMENTS

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude au directeur de ce mémoire, M. Charles-Edouard ESCURAT, pour sa confiance, sa disponibilité et son soutien tout au long de cette année, et plus particulièrement au cours de l'écriture de ce mémoire.

Je désire aussi remercier la Responsable de la formation Dr Natacha TREHAN pour la confiance qu'elle m'a accordée en me permettant de faire partie de cette formation exceptionnelle. Le partage de son expérience et sa bienveillance m'ont permis d'achever idéalement mon cursus universitaire.

Je remercie également Monsieur Jacques SIMON, responsable du pôle achat à l'IFREMER, ainsi que tous mes collègues de l'IFREMER pour leur soutien, leur écoute et leurs conseils tout au long de cette année.

Je voudrais également exprimer ma reconnaissance à l'ensemble de la promotion DESMA formation continue 2022-2023, qui m'ont permis de vivre cette merveilleuse aventure humaine.

Je tiens à remercier tout particulièrement mes parents, mes beaux-parents et Jérémy, qui m'ont toujours accompagné.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	8
PRESENTATION DE L'IFREMER (STATUT, ORGANISATION, PROBLEMATIQUES ET STRUCTURE)	8
PARTIE 1 - SOURCINGS DE SOLUTIONS DECARBONEES ET INNOVANTES DANS LES ACHATS- PARTIE THEORIQUE	11
CHAPITRE 1. L'ENJEU DU SOURCING POUR LE DEPLOIEMENT D'UNE STRATEGIE D'ACHATS SOUTIEN A LA DECARBONATION ET L'INNOVATION.....	12
I. L'innovation et la décarbonation dans les achats.....	12
A. Comprendre l'innovation	12
B. Focus sur la décarbonation	15
C. Rôle de l'innovation dans les achats	17
D. Rôle de la décarbonation dans les achats	22
II. Le sourcing achats : un outil déterminant	25
CHAPITRE 2 – LE SOURCING DANS LE CONTEXTE DES ACHATS PUBLICS.....	27
I. Les spécificités et problématiques de l'achat public	27
A. Les principes fondamentaux du droit de la commande publique	28
B. Procédures de la commande publique.....	28
C. Les techniques d'achats dans la commande publique	32
II. Les contraintes et limites du contexte de l'achat public pour mettre en place des sourcings de solutions innovantes et décarbonées- existent-ils des remèdes ?.....	33
A. Contraintes et limites	33
B. Remèdes ?.....	35
PARTIE 2 - LES SOURCING DE SOLUTIONS DECARBONEES ET INNOVANTES SONT-ILS POSSIBLES DANS LES ACHATS PUBLICS INDUSTRIELS? – PARTIE PRATIQUE	45
CHAPITRE 1 – CONTEXTUALISATION IFREMER	46
I. Situation actuelle à l'Ifremer	46
A. Organisation de la fonction achats à l'IFREMER.....	46
B. Procédures achats à l'IFREMER	49
C. Innovation et décarbonation à l'IFREMER.....	52
D. Sourcing de solutions innovantes et décarbonées à l'IFREMER (exemples)	56
II. Diagnostic de la situation.....	61
CHAPITRE 2 – ETUDE TERRAIN	64
I. Méthodologie de l'étude	64
II. Présentation de l'étude (personnes interviewées, questionnaires...)	64
A. Etude auprès d'acheteurs publics	64
B. Etude auprès des fournisseurs	66
C. Etude auprès des acheteurs privés	67
CHAPITRE 3 – RESULTATS ETUDE	68
I. Comparaison des réponses.....	68
A. Réponses acheteurs publics	68
B. Réponses fournisseurs	76
C. Réponses acheteurs privés.....	78
II. Synthèse des résultat.....	80
A. Tendances et diagnostic.....	80
B. Limites	81
PARTIE 3 - COMMENT DEPASSER LES « CONTRAINTES » DES MARCHES PUBLICS ?	83
CHAPITRE 1 – REVUE DES ECUEILS A EVITER POUR MENER A BIEN LE SOURCING	84
I. Les écueils par catégorie.....	84

A.	Erreurs de planification	84
B.	Force des habitudes	85
C.	Processus de sélection mal défini ou peu transparent.....	85
D.	Problèmes de gestion des fournisseurs.....	85
E.	Gestion des risques insuffisante.....	85
F.	Inadéquation des contrats	86
G.	Complexité administrative et budgétaire.....	86
H.	Manque d'expertise et de formation	86
I.	Inefficacité dans l'utilisation des technologies.....	86
	CHAPITRE 2 – PRECONISATIONS	87
	CONCLUSION.....	91

INTRODUCTION

Le volume d'achats publics en France est en progression depuis l'année 2020. L'Observatoire économique de la commande publique a indiqué une hausse sans précédent concernant le volume d'achats publics : 152 milliards d'euros en 2021 contre 111,4 milliards d'euros en 2020.¹² Cette tendance paraît se maintenir en 2022, le volume d'achats publics a progressé de 6,5 % au premier semestre par rapport à la même période de 2021 (*Il s'agirait en principe des effets de l'inflation, car le nombre d'appel d'offres est en recul, tandis que la valeur moyenne des achats ressort en augmentation*³). Les achats publics sont un véritable levier d'action publique⁴ ! C'est également un moteur essentiel de l'économie, qui représente entre 8% et 10% du PIB en France⁵.

Au fil des années, la fonction achat au sein des établissements publics a largement évolué. Les réglementations récentes sur les marchés publics mettent plus encore que par le passé l'accent sur la commande publique en tant qu'« acte économique », au service d'objectifs sociaux, environnementaux et de promotion de l'innovation avec, pour conséquence, la recherche d'une plus grande souplesse dans l'acte d'achat. Les nouveaux textes entendent responsabiliser l'acheteur public, pour qui la maîtrise des aspects économiques de l'acte d'achat est devenue indispensable. L'analyse du besoin est le seul moyen de satisfaire efficacement le besoin du prescripteur et le sourcing est un outil indispensable, il devient incontestable de la définition de stratégies achats soumis aux règles applicables aux marchés publics.

Présentation de l'Ifremer (statut, organisation, problématiques et structure)

L'Institut français de recherche pour exploitation de la mer créée en 1984 est l'un des tout premiers instituts en sciences et technologies marines. Il est placé sous la tutelle conjointe des ministères de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), de la Transition écologique et solidaire (MTES), de l'Agriculture et de l'Alimentation (MAA).

¹https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/oecp/concertation/20221028_PPT-Recensement_OECP_20221122.pdf?v=1673955178 du 25/02/2023

² Les Echos. « La commande publique est repartie de plus belle cette année », 14 septembre 2021. <https://www.lesechos.fr/politique-societe/regions/la-commande-publique-est-repartie-de-plus-belle-cette-annee-1345856>.

³ Les Echos. « La commande publique a tenu le choc malgré l'inflation », 20 septembre 2022. <https://www.lesechos.fr/politique-societe/regions/la-commande-publique-a-tenu-le-choc-malgre-linflation-1792025>.

⁴ Sauvage, Thierry. « La performance de l'achat public devient un thème de formation ». Achetons public, 2019. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02904706>.

⁵ Decaux, Jean-Charles. « L'achat public durable contre l'économie du moinsdisant ». Les Echos, n° N°23597 (9 décembre 2021).

L'Ifremer compte plus de 1500 salariés, il est présent sur toutes les façades maritimes de l'hexagone et des outre-mers. Ses laboratoires sont implantés sur une vingtaine de sites dans les trois océans : l'océan Indien, l'Atlantique et le Pacifique.

Son objectif est de mener des recherches, de produire des expertises et de créer des innovations pour protéger et restaurer l'océan, d'exploiter ses ressources de manière responsable, de partager les données marines ou encore de proposer de nouveaux services à toutes les parties prenantes.

Les chercheurs de l'Ifremer contribuent à éclairer les politiques publiques et l'innovation. Ils doivent également sensibiliser le grand public aux enjeux maritimes⁶.

Ainsi, il conçoit ses propres engins et équipements de pointe pour explorer et observer l'océan, du littoral au grand large et des abysses à l'interface avec l'atmosphère. L'Ifremer opère, pour le compte de l'Etat, la Flotte océanographique française, dont bénéficie la communauté scientifique en France.

L'Ifremer dispose d'un budget annuel d'environ 240 millions euros⁷ dont environ 42% affectés aux achats.

En tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), l'Ifremer est tenu de respecter les principes fondamentaux de la commande publique.

Le statut des contrats d'achats conclus par les établissements publics à caractère industriel a été clarifié par la loi portant mesures urgentes de réformes à caractère économique et financier (Loi Murcef⁸) de 2001.

Jusqu'à l'adoption de ces derniers, les EPIC n'étaient pas soumis aux dispositions du Code des marchés publics. Après la loi MURCEF, les EPIC de l'Etat, se retrouvaient désormais directement et explicitement dans le périmètre d'application des mesures de publicité et des procédures de mise en concurrence préalables obligatoires⁹ en vue de passation de contrats.

L'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005¹⁰ et son décret d'application¹¹, en transposant les deux directives européennes relatives aux marchés publics ont encore renforcé le droit applicable aux EPIC. Ainsi, les acheteurs non soumis à la réglementation du CMP étaient tenus de respecter une

⁶ <https://www.ifremer.fr/fr> du 25/02/2023

⁷ Rapport d'activité Ifremer 2021

⁸ Loi n° 2001-1168 du 11 décembre 2001 portant mesures urgentes de réformes à caractère économique et financier (MURCEF)

⁹ <https://www.lemoniteur.fr/article/marches-publics-un-nouveau-regime-juridique-pour-les-contrats-des-epic.35654> du 25/02/2023

¹⁰ Ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics.

¹¹ « Décret n°2005-1742 du 30 décembre 2005 fixant les règles applicables aux marchés passés par les pouvoirs adjudicateurs mentionnés à l'article 3 de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics. - Légifrance ».

réglementation analogue à celle des établissements publics dits « classiques ». De nombreuses différences et particularités (ex : le principe d'allotissement uniquement dans le Code des marchés publics, la forme de contrat pour les marchés inférieurs aux seuils communautaires n'était pas imposée pour les établissements soumis à l'ordonnance...) subsistaient.

Enfin, à la suite de l'adoption et de la transposition des directives 2014/24/UE et 2014/25/UE et la promulgation l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics¹² il a été mis fin à la dichotomie entre les acheteurs soumis au code des marchés publics (CMP) et ceux soumis à l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005. Une réforme technique en 2019 achève la quasi-harmonisation avec l'entrée en vigueur du Code de la Commande Publique (CCP)¹³.

Le service achats de l'Ifremer fait partie de la Direction financière, administrative et juridique, il est composé de 17 personnes. Le pôle est organisé en deux cellules : *achats et marchés* d'un côté et *achats transverses* de l'autre. Les acheteurs s'occupent de la mise en place d'une stratégie d'achat dans le cadre des projets ainsi que de la mise en œuvre et du suivi des procédures selon un calendrier imposé par le Code de la Commande Publique.

Le service achats de l'Ifremer avec son budget annuel d'environ 100M€ effectue les achats dans les différents domaines comme la science et l'équipements des navires, les dépenses liées à l'infrastructure, l'informatique...

Une grande partie des dépenses de l'Ifremer correspondent aux achats industriels. Conformément aux dispositions du Cahier des Clauses Administratives Générales applicables aux marchés publics industriels (CCAG MI), les marchés industriels sont définis comme suit : « *les prestations sont exécutées suivant les spécifications propres à l'acheteur public, leurs prix sont déterminés sur devis, une surveillance de la fabrication dans les établissements du titulaire est prévue. Un marché industriel est un marché ayant pour objet la fourniture d'équipements ou de prototypes conçus et réalisés spécialement pour répondre aux besoins de l'acheteur. Ce CCAG n'est pas adapté aux marchés industriels des acheteurs privés¹⁴ ».*

L'objectif du mémoire est d'identifier les différentes contraintes et limites des marchés publics, qui pourraient empêcher les sourcings de solutions innovantes et décarbonées. La recherche théorique et empirique a pour but de trouver des solutions qui pourront être appliquées au sein de l'Ifremer pour améliorer sa performance achats, en particulier au niveau des achats industriels.

¹² <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000030920376/>

¹³ <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000037701019>

¹⁴ Arrêté du 30 mars 2021 portant approbation du cahier des clauses administratives générales des marchés publics industriels (s. d.). Consulté le 5 mars 2023.

PARTIE 1

-

SOURCINGS DE SOLUTIONS DECARBONEES ET INNOVANTES
DANS LES ACHATS- PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE 1. L'ENJEU DU SOURCING POUR LE DEPLOIEMENT D'UNE STRATEGIE D'ACHATS SOUTIEN A LA DECARBONATION ET L'INNOVATION

I. L'INNOVATION ET LA DECARBONATION DANS LES ACHATS

A. Comprendre l'innovation

« Si j'avais écouté mon client, j'aurais amélioré la race équine »

Henry Ford

L'innovation est un terme qui vient du mot latin « innovare », un prefix *in-* qui signifie un mouvement vers l'intérieur et *novus*, qui peut se traduire comme changer, rendre nouveau ou encore refaire.

Le Manuel d'Oslo, publié par l'OCDE, en 2018 donne la définition suivante de l'innovation : « *Une innovation désigne un produit ou un processus (ou une combinaison des deux) nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents d'une unité et a été mis à la disposition d'utilisateurs potentiels (produit) ou mis en œuvre par l'unité (processus).*»¹⁵

Selon l'organisation, le terme « innovation » désigne à la fois une activité, mais également le résultat de cette activité.

Elle souligne par ailleurs que, si le concept d'innovation est subjectif, son application peut devenir relativement objective et comparable, dès lors que l'on s'appuie sur des critères communs de nouveauté et d'utilité.

Le manuel détaille quatre types d'innovation :

- **Innovation de produits** : cette catégorie inclut les biens et services avec les caractéristiques de leur conception (p.ex. les appareils photos numériques :) ;
- **Innovation de processus** : les activités de la production, de la distribution et de la logistique, ainsi que les systèmes d'information et de communication (p.ex. : la production assistée par ordinateur) ;
- **Innovation d'organisation** : cette catégorie, qui repose sur le concept de changement dans les pratiques de l'organisme, son organisation du travail ou dans ses relations extérieures inclut l'administration et la gestion à l'instar des achats (p.ex. : les équipes polyvalentes sur un projet) ;

¹⁵Manuel d'Oslo 2018: lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation. (2019).

- **Innovation de commercialisation** : les activités en matière de commercialisation, de ventes et de services après-vente (p.ex. : crowdfunding qui permet de lever des fonds directement auprès des particuliers via des sites internet) ;

Nous distinguons deux types d'innovation : l'innovation de rupture et l'innovation incrémentale : « Là où l'innovation incrémentale s'inscrit dans un contexte concurrentiel donné au sein d'un marché donné, l'innovation de rupture, elle, modifie profondément ce qui constitue l'avantage concurrentiel. Autrement dit, une fois que l'innovation de rupture fait effet, la nature de l'avantage concurrentiel s'en trouve modifiée¹⁶ »

L'innovation de rupture de bas de gamme porte sur la chaîne de valeur, la structure de coûts et enfin sur le prix des produits. L'innovation de rupture de nouveaux marchés concerne la définition de la performance et porte sur la création des nouveaux usages¹⁷.

L'innovation est un élément clé pour la croissance économique, sa compétitivité et sa durabilité. Elle lui donne la possibilité de se différencier de la concurrence en proposant des services uniques, originaux et créatifs. Elle est également un moyen qui peut les aider à réduire leur impact environnemental en développant ou contribuant à la diffusion de technologies plus « propres » et plus durables.

Il est nécessaire de rester vigilant à ne pas limiter la compréhension du terme l'innovation. Cette dernière ne se résume pas à la technologie : « Innover, c'est explorer de nouveaux territoires qui ne sont plus seulement technologiques. L'innovation est trop souvent liée à la technologie. Or, créer les conditions de l'innovation et entretenir ce climat de tous les jours contribue également à l'innovation »¹⁸.

De nombreuses études démontrent que la croissance ne pourrait pas exister sans l'innovation, ainsi une étude de Grenoble Ecole de management avec l'Ifop souligne que « l'innovation se manifeste souvent par des améliorations incrémentales visant prioritairement à une meilleure satisfaction de clients en ce sens elle s'inscrit davantage dans une logique d'orientation marché que d'une rupture stratégique ou d'une réponse aux grands enjeux sociétaux »¹⁹ Cette enquête lancée en 2012 visant à mieux comprendre les comportements, les attentes et les freins en matière d'innovation.

¹⁶ Villon de Benveniste, Guillaume. « Innovation de rupture : concept fondamental ou slogan creux ? » *Entreprendre & Innover* 18, n° 2 (2013): 7-13. <https://doi.org/10.3917/entin.018.0007>.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Le Loarne-Lemaire, Séverine, and Sylvie Blanco. *Management de l'innovation*. Pearson Education France, 2012.

¹⁹ Ibid.

Les résultats ont ainsi démontré que : « *l'innovation n'était pas la priorité des entreprises françaises*²⁰ ».

Malgré ce résultat a priori décourageant, un virage à 180° semble avoir été pris depuis.

En France, dans de nombreux secteurs, l'innovation est encouragée par le gouvernement et les institutions publiques à travers des programmes de financement, d'incitations fiscales, la création d'incubateurs d'entreprises, de centres de recherche ainsi que la mise en place de collaborations entre les entreprises et les universités.

Ainsi, le plan d'investissement pour la France- « France 2030 », annoncé par le Président de la République Emmanuel Macron en octobre 2021²¹ en constitue un exemple. Ce programme doté d'un budget de 54 milliards d'euros²² a pour objectif d'investir dans les technologies innovantes et de soutenir la transition écologique en favorisant le développement des domaines suivants :

- Les énergies durables
- L'intelligence artificielle et technologies de pointe
- La santé, y compris numérique
- La mobilité durable
- L'économie circulaire

Pour les Instituts de recherche comme l'IFREMER, l'innovation est au cœur de leurs missions. L'IFREMER promeut une coopération étroite avec les entreprises pour les accompagner dans leurs projets de recherche et de développement. Les actions de collaboration avec l'Ifremer peuvent prendre la forme de transferts de technologies, de contrats de recherche, de soutiens à des startups ou de prestations de service²³.

²⁰ « Les dirigeants face à l'innovation, étude réalisée par l'Ifop pour Grenoble Ecole de management auprès d'un échantillon de 401 dirigeants d'entreprise représentatif des entreprises françaises de plus de 10 salariés des secteurs de l'industrie, du BTP et de services. Collecte de données du 26 mars au 2 avril 2012

²¹ elysee.fr. « Présentation du plan France 2030. », 12 octobre 2021. <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2021/10/12/presentation-du-plan-france-2030>.

²²« France 2030 : un plan d'investissement pour la France ». Consulté le 27 février 2023. <https://www.economie.gouv.fr/france-2030>.

²³ Ifremer. « Innover avec l'Ifremer ». Consulté le 27 février 2023. <https://www.ifremer.fr/fr/innover-avec-l-ifremer>.

B. Focus sur la décarbonation

Nous retrouvons la définition suivante du terme « décarboner » dans le dictionnaire Larousse : *Limiter ou réduire les émissions de dioxyde de carbone d'un appareil (chauffage, moteur de véhicule, notamment), d'un processus de production, etc.*²⁴

Conformément à cette définition, la décarbonation fait référence à l'action de réduire les émissions de dioxyde de carbone (CO₂) dans l'atmosphère. Depuis plusieurs années, il est acquis que la décarbonation, en limitant les émissions de CO₂, contribue fortement à la lutte contre le changement climatique.

La décarbonation peut être réalisée de différentes manières, notamment en réduisant la consommation d'énergie fossile (comme le pétrole, le gaz naturel et le charbon) et en encourageant l'utilisation d'énergies renouvelables (telles que l'énergie solaire, éolienne, hydraulique ou géothermique). Elle peut également impliquer l'adoption de technologies plus efficaces, telles que des véhicules électriques, des bâtiments à haute efficacité énergétique et des pratiques agricoles durables.

- Engagements mondiaux

Au niveau international, l'Accord de Paris²⁵ sur le changement climatique, adopté par 196 parties lors de la Conférence des Nations Unies (COP21), le 12 décembre 2015, se fixait pour objectif de maintenir l'augmentation de la température mondiale en dessous de 2°C par rapport aux niveaux préindustriels impliquant une limitation de l'augmentation de la température à 1,5°C.

Les pays signataires se sont ainsi engagés à prendre des mesures pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre avec deux caps à atteindre : 3 ans pour stabiliser les émissions et 50 ans pour décarboner l'économie.

Ainsi l'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre de -40 % à l'horizon 2030 (par rapport à 1990) et récemment renforcé suite à l'adoption de « Fit for 55 »²⁶ par la Commission européenne. Ce paquet de 12 propositions d'actions pour accélérer la lutte contre le changement climatique, a pour but de tenir la réduction des émissions de gaz à effet de serre d'au moins 55% en 2030 par rapport à 1990.

²⁴ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9carboner/186902> du 25/02/2023

²⁵ « L'Accord de Paris | CCNUCC ». Consulté le 2 mars 2023. <https://unfccc.int/fr/a-propos-des-ndcs/l-accord-de-paris>

²⁶ « Fit for 55 », 2 mars 2023. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/>.

- Engagements nationaux

En France, la décarbonation est une priorité nationale depuis plusieurs années. L'objectif est d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050, conformément à la Stratégie Nationale Bas-Carbone²⁷(SNBC)²⁸. SNBC définit un chemin de réduction des émissions de gaz à effet de serre,²⁹. Cette stratégie est fixée en cohérence avec les cibles climatiques qui ont été fixées au niveau européen.

- Normes concernant les entreprises

L'industrie européenne a dû s'adapter à ces exigences, depuis 2005, sa stratégie de décarbonation s'appuie sur le système européen d'échange de quotas d'émission carbone (SEQE, ou EU ETS en anglais), qui impose un plafond d'émissions de gaz à effet de serre aux secteurs d'industrie les plus émetteurs de l'Union européenne. Les quotas sont, soit alloués gratuitement, soit achetés lors d'enchères pour être ensuite échangés entre les établissements industriels³⁰. Un des objectifs du « Fit for 55 » est d'accélérer les efforts du secteur industriel dans la décarbonation.

Depuis 2010³¹, le Bilan Carbone GES (gaz à effet de serre) est réglementaire. Bilan Carbone est un outil de diagnostic conçu par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) et repris par l'Association Bilan Carbone (Association pour la transition Bas Carbone- ABC), pour analyser l'activité en matière d'émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre. C'est une méthode de comptabilité carbone au même titre que par exemple la GHG Protocole³².

Le code de l'environnement³³ exige la réalisation du Bilan GES par les entreprises de plus de 500 collaborateurs en métropole et 250 collaborateurs en outre-mer, au moins tous les quatre ans et sa publication sur le site de l'ADEME. Le Bilan GES est obligatoire tous les trois ans pour les services de l'état, les collectivités territoriales de plus de 50 000 habitants et pour les établissements publics et autres personnes morales de droit public de plus de 250 agents.

²⁷ Ministères Écologie Énergie Territoires. « Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC) ». Consulté le 28 février 2023. <https://www.ecologie.gouv.fr/strategie-nationale-bas-carbone-snbc>

²⁸ Adoptée par la loi de transition énergétique pour la croissance verte en 2015, et révisée en 2018-2019

²⁹ Conformément à la loi énergie- climat du 8 novembre 2019 « LOI n° 2019-1147 du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au climat - Dossiers législatifs - Légifrance ». Consulté le 2 mars 2023. <https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000038430994/>

³⁰ « La direction générale du Trésor a publié une note sur la décarbonation de l'industrie en France ». La Correspondance économique, 9 novembre 2021.

³¹ LOI n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (1), 2010-788 § (2010).

³² Le GHG (Greenhouse Gas Protocol) Protocol lancé par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et le World Resources Institute (WRI) en 2001.

³³« L'article 229-25 du Code de l'environnement - Légifrance ». Consulté le 2 mars 2023. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006074220/2023-03-28/.

Néanmoins selon l'ADEME, en 2023 41% des entreprises (1279 entreprises) qui sont obligées par la loi, n'ont jamais publié leur bilan carbone³⁴. En 2021 65% d'organisations soumises à l'obligation de publication, ne l'ont pas fait selon l'ADEME³⁵. Les sanctions encourues en cas de non publication du bilan ne sont pas dissuasives, même si elles ont été portées en 2022 de 1 500€ à 10 000€ et 20 000€ en cas de récidive.

Au niveau de la sphère publique, seules six régions sur dix-huit et la moitié de départements ont publié le rapport en début de 2023³⁶.

Bilan Carbone est un moyen de réaliser un inventaire complet des émissions de GES et permet ainsi de comprendre le profil d'émissions afin d'identifier les éventuelles possibilités de réduire ces émissions. Néanmoins il est également nécessaire de réaliser des reportings transparents et réguliers, de se fixer des objectifs qui seront fondés sur des données scientifiques, qui permettront de définir des moyens pour les atteindre.

C. Rôle de l'innovation dans les achats

Au fil des années, la fonction achats au sein des entreprises a évolué, elle n'est plus considérée comme une fonction support^{37,38}, mais, lorsqu'elle dispose des ressources et compétences nécessaires, peut jouer un rôle stratégique en contribuant à la détection de l'innovation et à la création d'avantage compétitif³⁹. La fonction achats est une porte sur l'extérieur- vers l'écosystème qu'elle manage, constitué de fournisseurs, de startups et des compétiteurs⁴⁰. Elle est une interface entre les besoins de l'entreprise et la capacité pour le marché à répondre.

³⁴ Eisele, Reuben Fisher et Baptiste. « Bilan carbone : "Les entreprises non conformes n'ont pas intégré les enjeux climat dans leur stratégie" ». Le Monde (site web), 11 mars 2023. https://nouveau.europresse.com/Link/grenobleT_1/news%C2%B720230311%C2%B7LMF%C2%B76165088_3232.

³⁵ Sénecat, Adrien. « L'échec du bilan carbone "obligatoire", symbole du mépris des enjeux climatiques ». Le Monde (site web), 24 mars 2023. https://nouveau.europresse.com/Link/grenobleT_1/news%C2%B720230324%C2%B7LMF%C2%B76166785_4355770.

³⁶ Ibid.

³⁷ Doriol David et Sauvage Thierry. Management des achats et de la supply chain / David Doriol,...Thierry Sauvage,... ; [préface de Gilles Paché]. 2e édition. Gestion. Paris: Vuibert, 2012.

³⁸ Potage, Jean. Maturité des services achats et relation client-fournisseurs : Nouveaux modèles et nouveaux outils de gestion des ressources externes. Maxima, 2016. <https://unr.ra.scholarvox.com/book/88836779>.

³⁹ Haouari, Mohamed, Oussama El Khalil Houssaini, et Thierry Sauvage. « La fonction Achats et innovation : enjeux et perspectives ». Paris, 2018.

⁴⁰ Guesnon, Aude. « Innovation : comment et pourquoi les achats y contribuent ». Décision achats, 19 novembre 2021.

L'innovation dans les achats pourra être définie comme l'application de nouvelles idées, technologies, méthodes ou pratiques pour améliorer le processus d'achat et ainsi créer de la valeur pour l'entreprise. L'innovation dans les achats peut prendre de nombreuses formes :

- **Amélioration de l'efficacité des processus d'achat** : par l'automatisation des tâches manuelles, en utilisant des technologies telles que l'intelligence artificielle et la blockchain⁴¹ pour améliorer la transparence et la traçabilité des achats, et en adoptant des pratiques d'achats agiles.
- **Réduction des coûts** : par l'identification de nouvelles sources d'économies et en adoptant des pratiques d'achats responsables qui réduisent les coûts à long terme.
- **Amélioration de la qualité des produits** : par la collaboration avec les fournisseurs pour développer de nouvelles solutions innovantes qui répondent aux besoins de l'entreprise (concept de co-innovation).
- **Réduction des risques** : la réduction des risques liés aux fournisseurs en identifiant de nouvelles sources d'approvisionnement et en adoptant des pratiques d'achat responsables qui réduisent les risques à long terme.
- **Contribution à la durabilité** : par l'adoption des pratiques d'achat responsables et durables qui réduisent l'impact environnemental et social des achats. Certaines entreprises sont soumises à des normes et des certifications spécifiques en matière de développement durable, telles que la norme ISO 20400⁴² sur les achats responsables ou la certification Benefit Corporation (B Corp)⁴³ qui reconnaît les entreprises ayant un impact positif sur la société et l'environnement. L'équivalent de B Corp en France était introduit par la Loi PACTE en 2019 dans le code de commerce. Il s'agit des sociétés à mission⁴⁴, conformément au nouvel article L. 210-10 du Code de commerce⁴⁵ l'idée est de permettre uniquement aux sociétés commerciales qui le souhaitent de poursuivre dans le cadre de leur activité « un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux ».

⁴¹« ACHATS | L'impact de la blockchain dans les achats », 14 mars 2022. <https://www.visiativ.com/actualites/actualites/impact-blockchain-dans-les-achats/>.

⁴² « ISO 20400:2017 ». ISO, 15 octobre 2021. <https://www.iso.org/fr/standard/63026.html>.

⁴³Les Echos. « « B Corp », le label qui séduit le capitalisme américain », 4 avril 2012. <https://www.lesechos.fr/2012/04/b-corp-le-label-qui-seduit-le-capitalisme-americain-354630>.

⁴⁴ « Loi Pacte : les différences entre intérêt social, raison d'être et société à mission, Fiscalité et droit des entreprises ». Consulté le 3 mars 2023. <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/juridique/0601861917322-loi-pacte-les-differences-entre-interet-social-raison-d-etre-et-societe-a-mission-331758.php#Xtor=AD-6000>.

⁴⁵« Article L210-10 - Code de commerce - Légifrance ». Consulté le 3 mars 2023. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000038528238/.

Concept de co-innovation

Les entreprises peuvent également encourager l'innovation dans les achats, en collaborant avec leurs fournisseurs pour développer des solutions innovantes. La dernière décennie est marquée au niveau des relations inter-entreprises, par l'augmentation des programmes d'innovation collaborative. Il s'agit de la mobilisation de ressources et compétences qui auraient été difficilement accessibles sur le plan individuel⁴⁶. L'environnement change considérablement et très rapidement, à cette heure postindustrielle, les pratiques de la co-innovation doivent donc être maîtrisées par la fonction achats⁴⁷.

La co-innovation achats est une approche collaborative qui vise à créer de la valeur pour les parties prenantes en impliquant les fournisseurs dans le processus d'innovation.

Dans leur étude⁴⁸ R. Maniak et C. Midler (2007) essaient de définir les spécificités des relations de co-innovation :

Tableau : Caractéristique de la co-innovation

Co-innovation
Ouverture de la coopération à ceux qui sont en dehors des canaux traditionnels
Implication précoce avec la possibilité de s'arrêter avant la commercialisation du produit
Une coopération axée sur les domaines de priorité
Redéfinition des objectifs et portée d'une étape intermédiaire
Interaction régie par des accords de propriété intellectuelle
Modèle économique fondé en partie sur les externalités du savoir

Source : Maniak and Midler (2007)

Figure 1 : Caractéristique de la co-innovation Maniak et Midler (2007)

⁴⁶ Nieto, María Jesús, et Lluís Santamaría. « The Importance of Diverse Collaborative Networks for the Novelty of Product Innovation ». *Technovation* 27, n° 6 (2007): 367-77.

⁴⁷ Potage, Jean. *Maturité des services achats et relation client-fournisseurs : Nouveaux modèles et nouveaux outils de gestion des ressources externes*. Maxima, 2016. <https://unr.ra.scholarvox.com/book/88836779>.

⁴⁸ Maniak, Rémi, et Christophe Midler. « Shifting from co-development to co-innovation ». *Int. J. Automotive Technology and Management Int. J. Automotive Technology and Management* 8 (1 septembre 2008): 449-68. <https://doi.org/10.1504/IJATM.2008.020313>.

Dans la littérature nous retrouvons les concepts de compréhension du rôle relatif à la fonction achats dans la création de valeur par l'innovation ⁴⁹ :

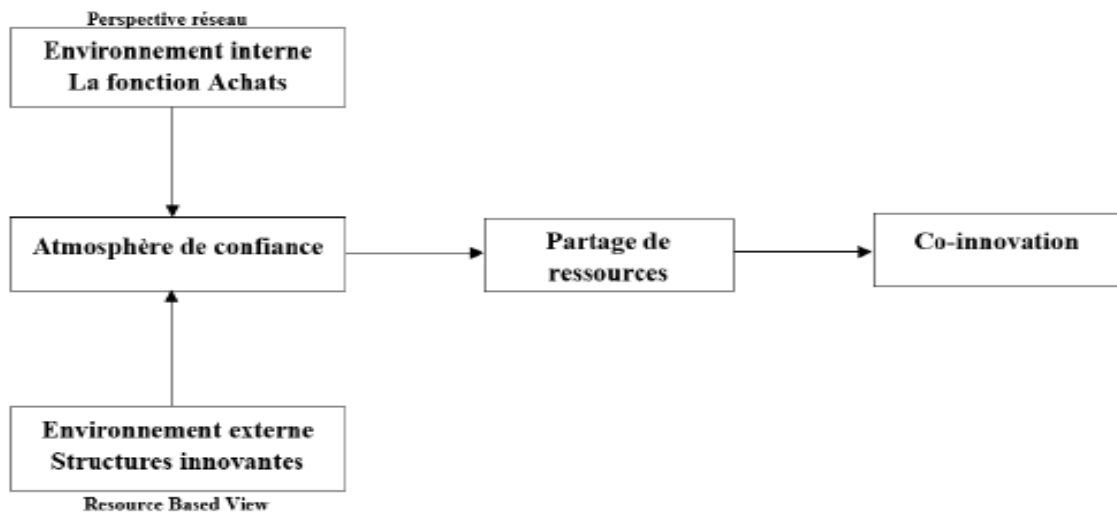


Figure 2 : Model conceptuel pour la co-innovation via la fonction Achats, Haouari, Mohamed, Oussama El Khalil Houssaini, et Thierry Sauvage

« L'interdépendance des organisations conduit à exclure les approches agressives, d'autant plus en période de crise, et à privilégier la solidarité et les partenariats avec des fournisseurs de rangs de plus en plus éloignés, conduisant à la formation d'entreprises étendues ou chaque acteur est connecté aux autres en permanence via, notamment, des systèmes d'information inter-organisationnels »⁵⁰⁵¹.

De plus en plus d'entreprises développent une approche de management des ressources externes par le biais des partenariats afin d'améliorer leurs performances. Ces pratiques de co-innovation ne concernent pas uniquement des multinationales (Airbus, PSA, Schneider Electric, IBM ou Nestlé), mais elles sont développées également par les PME⁵²

Cependant, la mise en place de la co-innovation achats peut être complexe, notamment en termes de gestion de la propriété intellectuelle, de partage des risques et des bénéfices, ainsi que de coordination entre les parties prenantes. Il est donc important de bien définir les objectifs et les règles de collaboration dès le départ, ainsi que de mettre en place une gouvernance efficace pour assurer la réussite de la co-innovation achats.

⁴⁹ Haouari, Mohamed, Oussama El Khalil Houssaini, et Thierry Sauvage. « La fonction Achats et innovation : enjeux et perspectives ». Paris, 2018.

⁵⁰Allal-Chérif, Oihab, et Mohamed Zied Babai. « Do Electronic Marketplaces Improve Procurement Performance? » Supply Chain Forum: An International Journal 13, n° 3 (1 janvier 2012): 40-54. <https://doi.org/10.1080/16258312.2012.11517297>.

⁵¹ Allal-Chérif, Oihab, et Hugues Poissonnier. « Achats et création de valeur durable ». Logistique & Management 25, n° 4 (2 octobre 2017): 251-52. <https://doi.org/10.1080/12507970.2017.1393241>.

⁵² Ibid.

Concept d'open innovation

En 2003 le professeur et le directeur du Center for Open Innovation à Berkeley, Henry Chesbrough a proposé d'utiliser le terme d'innovation ouverte pour décrire l'innovation basée sur les idées de partage et de coopération entre entreprises, dans un climat d'échange et d'ouverture⁵³. En plus des capacités internes, des ressources externes seront impliquées pour influencer le propre développement avec les connaissances nouvellement acquises. Ce terme s'oppose à une innovation fermée, dans laquelle uniquement des ressources et capacités internes sont utilisées pour réaliser un projet. Les deux schémas suivants de Henry Chesbrough, illustrent le mode innovation fermée versus innovation ouverte :

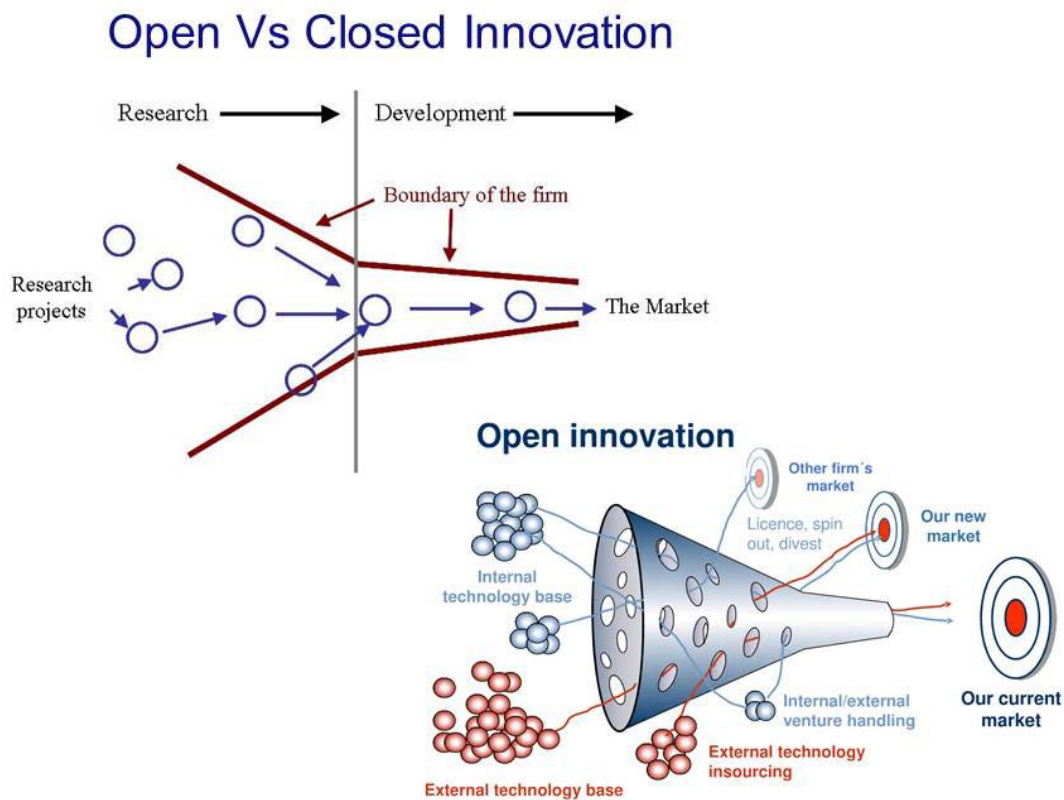


Figure 3: Open vs Closed Innovation, Chesbrough 2003⁵⁴

⁵³ Chesbrough Henry W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology / Henry W. Chesbrough ; [Foreword by John Seely Brown]. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 2003.

⁵⁴ Chesbrough Henry W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology / Henry W. Chesbrough ; [Foreword by John Seely Brown]. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 2003.

Une des émanations de cette approche est le crowdsourcing (production participative), une forme d'externalisation ou même de collaboration possible avec des experts à l'extérieur de l'entreprise. « *Le crowdsourcing est un modèle de production et de résolution de problèmes en ligne et décentralisé* »⁵⁵

La fonction achats peut être aussi à l'initiative de crowdsourcing : « *il est urgent de repenser les méthodes de sourcing, de se positionner comme défricheur de nouveaux fournisseurs et comme animateur de ces nouveaux écosystèmes*⁵⁶ ».

Les entreprises peuvent développer leurs propres sites d'innovation, comme l'a fait GRDF⁵⁷ ou utiliser les sites contributives sur internet « *...l'enjeu est de recourir à un grand nombre de contributeurs extérieurs, souvent non professionnels, pour fournir du contenu créatif*⁵⁸ ».

D. Rôle de la décarbonation dans les achats

La décarbonation des entreprises qui a été imposée par la loi, devra reposer en grande partie entre les mains des directions achats⁵⁹, qui est devenue une véritable direction des ressources extérieures. Dans le contexte de la décarbonation, la fonction Achats joue un rôle crucial dans la gestion des fournisseurs et la promotion de pratiques durables. La fonction Achats est naturellement dotée de l'approche et de la méthodologie dans la réalisation des objectifs liées à la décarbonation.

Pour mettre en place des achats décarbonés, il est nécessaire d'évaluer les émissions du périmètre achats. Ensuite, il faut mettre en place des critères de sélection pour favoriser les produits et services qui ont un impact carbone réduit.

Le concept de "scopes" est ainsi utilisé pour classer les émissions de gaz à effet de serre en fonction de leur source.

Scope 1 désigne les émissions directes d'énergie, provenant des activités de l'entreprise, comme les émissions des sources fixes de combustion, des sources mobiles à moteur thermique, des procédés hors énergie, fugitives et issues de la biomasse (sols et forêts).

Scope 2 désigne les émissions indirectes d'énergie liées à la consommation d'électricité et la consommation de vapeur, chaleur ou froid.

⁵⁵Brabham, et Daren C. « Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases ». The International Journal of Research into New Media Technologies 14 (1) (1 janvier 2008): 75-90.

⁵⁶ Tréhan, Natacha. « Open innovation : la nouvelle révolution ? » Lettre des Achats, 2017, 8-9.

⁵⁷ « Open Innovation GRDF ». Consulté le 2 juin 2023. <https://innovation.grdf.fr/index>.

⁵⁸ Tréhan, Natacha. « Open innovation : la nouvelle révolution ? » Lettre des Achats, 2017, 8-9.

⁵⁹ Henry, Lisa. « La décarbonation des entreprises entre les mains des achats ». Décision achats, 30 novembre 2021.

Scope 3 désigne les émissions indirectes de gaz à effet de serre : les émissions liées à l'énergie non incluse dans les catégories « directes » et « indirectes », les achats de produits ou services, les immobilisations de biens, les déchets, le transport de marchandise amont, les déplacements professionnels, la franchise amont, les actifs en leasing amont, les investissements, le transport des visiteurs et des clients, le transport des marchandises aval, l'utilisation des produits vendus, la fin de vie des produits vendus, la franchise aval, le leasing aval, le déplacement domicile travail...

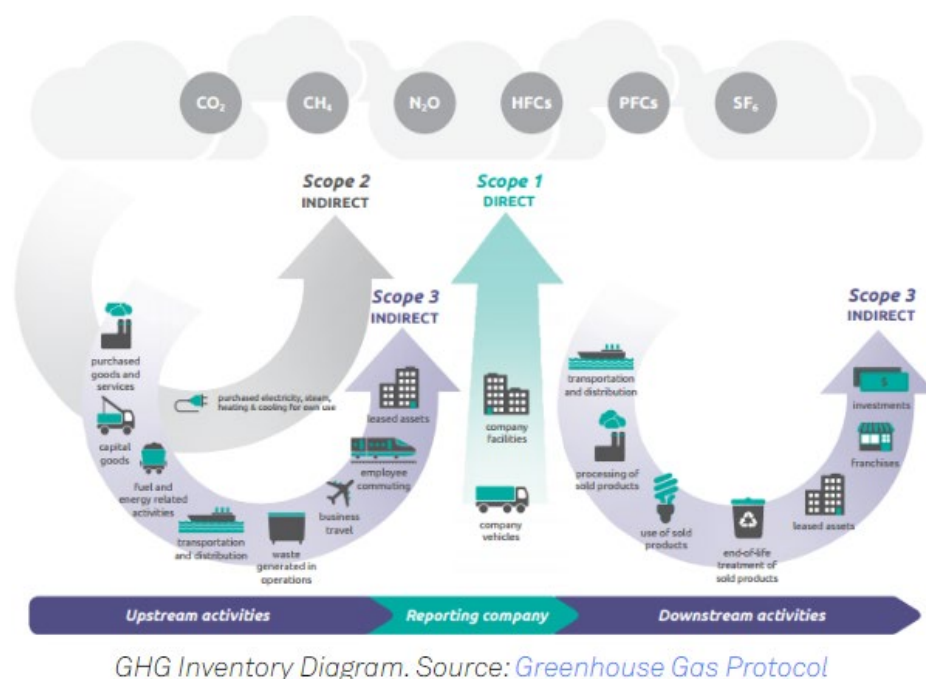


Figure 4: GHG Inventory Diagram, WRI/WBCSD Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard (PDF), page 5⁶⁰

Scope 4 (le terme « émissions évitées » est utilisé pour la méthode Bilan carbone ainsi que pour les normes ISO en France) est une catégorie qui a été proposée récemment. La définition des « émissions évitées » proposées par ADEME est la suivante : « les réductions d'émissions réalisées par ses activités, produits et/ou services, lorsque ces réductions se réalisent en dehors de son périmètre d'activité. Elles sont évaluées au regard d'un scénario de référence »⁶¹

*Si la prise de conscience des achats est bien là, la mise en œuvre de cette décarbonation n'en est qu'à ses balbutiements*⁶².

Le premier réflexe de l'acheteur est de mesurer la quantité de gaz à effet de serre (GES) émise dans l'atmosphère: "Pour mesurer l'empreinte carbone des achats, le mieux est de prendre en compte les

⁶⁰https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/Corporate-Value-Chain-Accounting-Reporting-Standard_041613_2.pdf consulté le 3 mars 2023

⁶¹ <https://librairie.ademe.fr/cadic/406/fiche-technique-emissions-evitees-2020-02.pdf?modal=false> consulté le 3 mars 2023

⁶² Mennesson, Eve. « Décarbonation : mesurer n'est pas jouer ! » Décision achats, 10 octobre 2022.

données physiques c'est-à-dire les quantités consommées comme le litre de fioul, les tonnes d'acier ou les kilomètres parcourus et de les multiplier par les facteurs d'émissions. Mais elles ne sont pas toujours faciles à obtenir", reconnaît Natacha Tréhan, maître de conférences à l'université Grenoble Alpes⁶³.

Une autre méthode de calculer d'impact carbone est de demander aux fournisseurs de communiquer l'analyse de Cycle de Vie (ACV).

L'« ACV recense et quantifie, tout au long de la vie des produits, les flux physiques de matière et d'énergie associés aux activités humaines. Elle en évalue les impacts potentiels puis interprète les résultats obtenus en fonction de ses objectifs initiaux »⁶⁴.

L'opération consistant à calculer au kilogramme de CO2 ou d'acheter moins pour réduire les émissions peut s'avérer fastidieuse et contre-productive, il apparaît dès lors préférable de mettre en place les actions appropriées et d'acheter mieux⁶⁵. Un préalable nécessaire à toute démarche de décarbonation, la formation des acheteurs, notamment quant au maniement des critères RSE et leur impact sur l'écosystème. Ce préalable doit toutefois être suivi d'effet tout au long de la vie du contrat. A titre d'exemple, la société Schneider Electric mise ainsi sur l'audit de ses fournisseurs, suivi d'un accompagnement dans leurs démarches de décarbonation⁶⁶. La société souligne que pour paraître crédible auprès de ses fournisseurs audités, elle commence par donner l'exemple (les sites équipés de systèmes d'économie etc.)⁶⁷.

⁶³ Mennesson, Eve. « Décarbonation : mesurer n'est pas jouer ! » Décision achats, 10 octobre 2022

⁶⁴ Agence de la transition écologique. « Qu'est-ce que l'ACV ? – Ademe ». Consulté le 6 mars 2023. <https://expertises.ademe.fr/economie-circulaire/consommer-autrement/passer-a-laction/dossier/lanalyse-cycle-vie/quest-lacv>.

⁶⁵ Vincent Monclus. « BYW-Communication - Article_MEP_Calcul et gestion des émissions de GES.pdf - Tous les documents ». Consulté le 6 avril 2023. <https://buyyourway.sharepoint.com/sites/BYW-Communication/Paris/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FBYW%2DCommunication%2FParis%2FArticles%20de%20Blog%2FArticle%5FMEP%5FCalcul%20et%20gestion%20des%20C3%A9missions%20de%20GES%2Epdf&parent=%2Fsites%2FBYW%2DCommunication%2FParis%2FArticles%20de%20Blog&p=true&ga=1>.

⁶⁶ Henry, Lisa. « La décarbonation des entreprises entre les mains des achats ». Décision achats, 30 novembre 2021.

⁶⁷ Ibid.

II. LE SOURCING ACHATS : UN OUTIL DETERMINANT

Le « sourcing » est un terme utilisé pour décrire le processus d'identification, de recherche, de sélection et de gestion des fournisseurs pour les produits ou services que l'entreprise souhaite acquérir. « *Dans les pratiques managériales, les activités de sélection de fournisseurs – sourcing ou sourçage et d'achats sont fortement interdépendantes. Le sourcing désigne l'action de recherche d'une source, c'est-à-dire la localisation et l'évaluation d'un fournisseur capable de répondre à un besoin identifié et formulé par l'entreprise*⁶⁸ ».

Le sourcing achats est un processus crucial pour l'approvisionnement des entreprises, qui implique l'identification, la recherche, l'évaluation, la sélection et la mobilisation des fournisseurs⁶⁹ pour les produits ou services requis. C'est une étape stratégique qui conditionne la performance de la fonction achats⁷⁰.

Les méthodes de sourcing doivent être distinguées selon la criticité des achats à effectuer associée à l'urgence de ces derniers.

Potentiellement chronophage, le sourcing nécessite la mobilisation de moyens en adéquation avec l'importance de l'achat à réaliser. Il est à noter que la digitalisation associée à « l'outillage » des directions achats pour cette étape clé reste encore largement devant nous. Ainsi, on ne peut que déplorer que les achats se reposent trop souvent sur les outils bureautiques de type Excel⁷¹. Une prise de conscience associée à la mobilisation de moyens apparaît. Ainsi, selon l'étude menée par PwC, 70% des directions achats prévoient de maintenir ou d'accroître leurs investissements dans les outils digitaux⁷². Cependant, malgré l'existence des solutions métiers, ces dernières ne répondent pour l'instant qu'imparfaitement au besoin des acheteurs : « *Les éditeurs historiques, comme Ariba, Ivalua, Corcentric ou Coupa proposent des modules de source-to-contract avec des fonctionnalités de sourcing stratégique. Mais ils ne développent que peu de choses en amont de cette phase, pour la connaissance des marchés, l'identification et la pré qualification de fournisseurs prospects comme la création du panel*⁷³ ».

⁶⁸ Oruezabala, Gwenaëlle. « Achats à l'international : le paradoxe de l'utilisation d'une plateforme d'e-sourcing par une PMI ». *Management & Avenir* 34, n° 4 (2010): 145-61. <https://doi.org/10.3917/mav.034.0145>.

⁶⁹ *En vue de répondre à des consultations à échéance plus ou moins rapides*

⁷⁰ PARISOT, THIERRY. « Le sourcing, maillon faible de la chaîne digitale des achats ». *IT for Business* 2270, n° 2270 (21 mars 2022): 38,39,40,41.

⁷¹ Ibid.

⁷². « [Etude] La transformation digitale reste une priorité pour les directions achats européennes ». *Décision Achats* (site web), 3 décembre 2020.

https://nouveau.europresse.com/Link/grenobleT_1/news%C2%B720201203%C2%B7EDEW%C2%B7002.

⁷³ PARISOT, THIERRY. « Le sourcing, maillon faible de la chaîne digitale des achats ». *IT for Business* 2270, n° 2270 (21 mars 2022): 38,39,40,41.

Comme sur nombre d'aspects de la fonction achat-logistique, le sourcing a « bénéficié » d'un coup de projecteur à l'occasion de la crise Covid. Ainsi de garantir la continuité de service il apparaît aujourd'hui, pour plus d'efficacité, de se diriger vers une certaine automatisation de tâches chronophages et de tirer profit d'outil tel que l'intelligence artificielle. Cela permettra d'augmenter la performance, la durabilité et les résultats⁷⁴. Les entreprises comme Vinci Energies mettent en place des solutions d'IA de sourcing automatique pour constituer une liste de fournisseurs pertinente⁷⁵.

⁷⁴ PARISOT, THIERRY. « Le sourcing, maillon faible de la chaîne digitale des achats ». IT for Business 2270, n° 2270 (21 mars 2022): 38,39,40,41.

⁷⁵LeMagIT. « Vinci Energies alimente son sourcing fournisseurs à l'IA ». Consulté le 4 avril 2023. <https://www.lemagit.fr/etude/Vinci-Energies-alimente-son-sourcing-fournisseurs-a-IA>.

CHAPITRE 2 – LE SOURCING DANS LE CONTEXTE DES ACHATS PUBLICS

I. LES SPECIFICITES ET PROBLEMATIQUES DE L'ACHAT PUBLIC

Par rapport à l'achat privé, l'achat public présente plusieurs particularités :

- Respect des principes fondamentaux de la commande publique
- Mise en place et respect de procédures codifiées au risque de voir annuler les contrats conclus
- Des risques juridiques forts (administratifs, pénaux, financiers) qui doivent être gérés.

Le contexte des finances publiques en générale implique par ailleurs une attention toute particulière aux contraintes budgétaires. Au surplus, compte tenu des missions de services publics dont ils sont investis, ces organismes doivent être particulièrement vigilants au respect de politiques publiques (ex : environnement, de responsabilité sociale, prise en compte de la diversité et d'éthique).

Nous retrouvons la définition d'un marché public dans l'article L1111-1 du Code de la Commande Publique : « *Un marché est un contrat conclu par un ou plusieurs acheteurs soumis au présent code avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, en contrepartie d'un prix ou de tout équivalent* »⁷⁶.

Une distinction, nécessaire pour l'application du régime juridique doit être faite entre les notions de « pouvoir adjudicateur » et d'« entité adjudicatrice » qui *désigne tous les acheteurs publics ou privés, qui entrant dans le champ du code de la commande publique pour la passation de leurs marchés et de leurs contrats de concession*⁷⁷.

Les pouvoirs adjudicateurs correspondent à des :

- Personnes morales de droit public,
- Personnes morales de droit privé poursuivant une mission d'intérêt général et contrôlées ou financées principalement sur fonds publics,
- Personnes morales de droit privé dotées de la personnalité juridique constituées par des pouvoirs adjudicateurs dans le but de réaliser certaines activités en commun.

Les entités adjudicatrices sont les pouvoirs adjudicateurs, les entreprises publiques et les organismes de droit privé, lorsqu'ils bénéficient de droits spéciaux ou exclusifs, qui exercent des activités d'opérateur de réseaux.

⁷⁶« Code de la commande publique - Légifrance ». Consulté le 5 mars 2023. <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000037701019>.

⁷⁷« Les pouvoirs adjudicateurs et les entités adjudicatrices ». Consulté le 3 mars 2023. <https://www.economie.gouv.fr/daj/pouvoirs-adjudicateurs-et-entites-adjudicatrices-2019>.

L'application de procédures laissant un degré plus ou moins important de liberté à l'acheteur dépendent du montant et de la nature des projets d'achats. Elles influencent le contenu des contrats et le mode de sélection des entreprises.

A. Les principes fondamentaux du droit de la commande publique

Les principes du droit de la commande publique en France sont définis par le Code de la commande publique et visent à assurer la transparence, l'égalité des candidats, la concurrence et l'efficacité de l'utilisation des deniers publics⁷⁸ :

- **La liberté d'accès à la commande publique** : tous les candidats ont le droit de participer à la procédure de passation du marché, sans discrimination.
- **L'égalité de traitement des candidats** : tous les candidats doivent être traités de manière équivalente, les documents de marché doivent être rédigés de façon objective, le fournisseur sortant ne doit pas disposer d'un avantage concret ou effectif par rapport à ses concurrents.
- **La transparence des procédures** : les acheteurs publics doivent publier un avis de marché dans le journal officiel pour informer les entreprises de la mise en concurrence. Les documents de la consultation doivent être mis à disposition de tous les candidats et toutes de décisions concernant la consultation doivent être motivées.

Les acheteurs publics doivent sélectionner l'offre économiquement la plus avantageuse, en prenant en compte des critères tels que le prix, la qualité, l'innovation, le développement durable ou encore la valeur technique.

B. Procédures de la commande publique

Les procédures en matière des achats publics sont régies depuis le 1er avril 2019 par le Code de la commande publique, qui a remplacé l'ancienne ordonnance de 2015 et son décret d'application.

L'acheteur public peut passer un marché de travaux, de services ou de fournitures en utilisant une de procédures suivantes :

- Le marché sans publicité ni mise en concurrence préalables : Il peut être mis en place dans certaines hypothèses qui sont énumérées aux articles R. 2122-1à R. 2122-11 du Code de la commande publique : « *en raison notamment de l'existence d'une première procédure infructueuse, d'une urgence particulière, de son objet ou de sa valeur estimée, le respect d'une telle procédure est inutile, impossible ou manifestement contraire aux intérêts de l'acheteur ou*

⁷⁸Article L3 du « Code de la commande publique - Légifrance ». Consulté le 5 mars 2023. <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000037701019>.

à un motif d'intérêt général »⁷⁹. L'acheteur peut avoir recours à cette procédure pour répondre à un besoin dont la valeur estimée est inférieure à 40 000€HT⁸⁰.

- La procédure adaptée (MAPA) : elle est utilisée pour les marchés publics d'un montant inférieur aux seuils européens (au 1er janvier 2023, 5 382 000 euros HT pour les travaux et 140 000 euros HT (les autorités publiques centrales) ou 215 000 euros HT (les autres pouvoirs adjudicateurs) pour les fournitures et services. Cette procédure laisse beaucoup de liberté à l'acheteur, qui peut mettre en place de négociations avec les candidats.

Procédures formalisées pour les marchés d'un montant supérieur aux seuils européens :

- L'appel d'offres (AO) : Nous distinguons un appel d'offres restreint, lorsque seuls les candidats sélectionnés peuvent remettre leurs offres et ouvert, quand tout opérateur économique peut déposer son offre. L'acheteur public publie un avis d'appel public à la concurrence (AAPC) pour inviter les entreprises à présenter une offre en réponse à un cahier des charges et il ne peut pas négocier les offres avec des candidats.
- La procédure avec négociations : la procédure qui peut être mise en place dans certaines hypothèses limitativement énumérées dans le Code de la commande publique (solutions innovantes, prestations de conception, la complexité, les risques juridiques ou financiers, l'impossibilité de se référer avec une précision suffisante à une norme ou une évaluation technique etc.). Cette procédure se déroule en deux phases (la phase candidature et la phase offre) et l'acheteur public peut attribuer le marché suite aux négociations avec les candidats et le dépôt de plusieurs offres en phases successives.
- Le dialogue compétitif : les conditions de recours sont les mêmes que celles du recours à la procédure avec négociations. En 2021 il ne représentait encore que 0,2 % des marchés publics conclus⁸¹. Les marchés conclus au terme de cette procédure sont souvent très complexes et avec des enjeux importants⁸². A l'inverse d'une procédure avec négociations, dans le cadre du dialogue compétitif, les candidats admis développent une ou plusieurs solutions qu'ils discutent avec l'acheteur public et à la base desquelles ils sont invités à remettre une offre.

⁷⁹ Article R2122-1 du « Code de la commande publique - Légifrance ». Consulté le 5 mars 2023. <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000037701019>.

⁸⁰ Article R2122-8 du « Code de la commande publique - Légifrance ». Consulté le 5 mars 2023. <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000037701019>.

⁸¹ Moniteur, Le. « Marchés publics - Comment éviter que le dialogue compétitif ne devienne un dialogue de sourds », 23 décembre 2022. <https://www.lemoniteur.fr/article/marches-publics-comment-eviter-que-le-dialogue-competitif-ne-devienne-un-dialogue-de-sourds.2247221>.

⁸² Ibid.

Procédures applicables aux marchés publics des pouvoirs adjudicateurs autres que les autorités publics centrales (dont l'IFREMER)

Fournitures et services

PROCÉDURES APPLICABLES AUX MARCHÉS PUBLICS DES POUVOIRS ADJUDICATEURS AUTRES QUE LES AUTORITÉS CENTRALES⁶

MARCHÉS PUBLICS DE FOURNITURES OU SERVICES			
SEUILS	0 €	25 000 € HT ⁷	221 000 € HT ⁸
TYPES DE FOURNITURES OU DE SERVICES	PROCÉDURES		
Toutes les fournitures ainsi que tous les services autres que ceux mentionnés au 3 ^o ou au 4 ^o de l'Art. R. 2123-1 du CCP	Marché public négocié sans publicité ni mise en concurrence préalables, sauf exception ⁷	Procédure adaptée ¹⁰ (Art. L. 2123-1 et Art. R. 2123-4 du CCP)	Procédures formalisées applicables [Art. L. 2124-1 et R. 2124-1 du CCP] : <ul style="list-style-type: none"> - appel d'offres ouvert (1^o de l'Art. R. 2124-2 du CCP) ; - appel d'offres restreint (2^o de l'Art. R. 2124-2 du CCP) ; - procédure avec négociation (Art. R. 2124-3 du CCP) ; - dialogue compétitif (Art. R. 2124-5 du CCP)
Services sociaux et autres services spécifiques (3 ^o de l'Art. R. 2123-1 du CCP)		Procédure adaptée dans les conditions des Art. R. 2123-4 à R. 2123-7 du CCP	
Services juridiques de représentation (4 ^o de l'Art. R. 2123-1 du CCP)	Définition libre des modalités de publicité et de mise en concurrence par le pouvoir adjudicateur dans les conditions de l'Art. R. 2123-8 du CCP		
Toutes les fournitures et tous les services	Marché public négocié sans publicité ni mise en concurrence préalables dans les cas prévus par les dispositions spécifiques du CCP (Art. R. 2122-1, R. 2122-2, R. 2122-3, R. 2122-4, R. 2122-5, R. 2122-6, R. 2122-7, R. 2122-10 du CCP)		

Travaux

PROCÉDURES APPLICABLES AUX MARCHÉS PUBLICS DES POUVOIRS ADJUDICATEURS AUTRES QUE LES AUTORITÉS CENTRALES¹

MARCHÉS PUBLICS DE TRAVAUX			
SEUILS	0 €	25 000 € HT ²	5 548 000 € HT ³
PROCÉDURES			
	Marché public négocié sans publicité ni mise en concurrence préalables, sauf exception ⁴	Procédure adaptée ⁵ (Art. L. 2123-1 et Art. R. 2123-4 du CCP)	Procédures formalisées applicables [Art. L. 2124-1 et R. 2124-1 du CCP] : <ul style="list-style-type: none"> - appel d'offres ouvert (1^o de l'Art. R. 2124-2 du CCP) ; - appel d'offres restreint (2^o de l'Art. R. 2124-2 du CCP) ; - procédure avec négociation (Art. R. 2124-3 du CCP) ; - dialogue compétitif (Art. R. 2124-5 du CCP)
	Marché public négocié sans publicité ni mise en concurrence préalables dans les cas prévus par les dispositions spécifiques du CCP (Art. R. 2122-1, R. 2122-2, R. 2122-3 ou R. 2122-7 du CCP)		

**Procédures applicable aux marchés publics des pouvoirs adjudicateurs autorités publics
centrales
Fournitures**

**PROCÉDURES APPLICABLES AUX MARCHÉS PUBLICS DES POUVOIRS ADJUDICATEURS AUTORITÉS PUBLIQUES
CENTRALES⁶**

MARCHÉS PUBLICS DE FOURNITURES			
SEUILS	0 €	25 000 € HT ⁷	144 000 € HT ⁸ / 221 000 € HT ⁹
TYPES DE FOURNITURES	PROCÉDURES		
Fournitures, à l'exception des fournitures dans le domaine de la défense pour des produits autres que ceux figurant à l'annexe 4 de l'appendice I de l'offre de l'UE au titre de l'AMP ¹⁰	Marché public négocié sans publicité ni mise en concurrence préalables, sauf exception ¹¹	Procédure adaptée ¹² (Art. L. 2123-1 et Art. R. 2123-4 du CCP)	Procédures formalisées applicables [Art. L. 2124-1 et R. 2124-1] du CCP : - appel d'offres ouvert (1 ^o de l'Art. R. 2124-2 du CCP) ; - appel d'offres restreint (2 ^o de l'Art. R. 2124-2 du CCP) ; - procédure avec négociation (Art. R. 2124-3 du CCP) ; - dialogue compétitif (Art. R. 2124-5 du CCP)
Fournitures des autorités publiques centrales dans le domaine de la défense pour des produits figurant à l'annexe 4 de l'appendice I de l'offre de l'UE au titre de l'AMP ¹⁰		Procédure adaptée ¹³ (Art. L. 2123-1 et Art. R. 2123-4 du CCP)	Procédures formalisées applicables (Art. L. 2124-1 et R. 2124-1) du CCP – voir case ci-dessus
Toutes les fournitures	Marché public négocié sans publicité ni mise en concurrence préalables dans les cas prévus par les dispositions spécifiques du CCP (Art. R. 2122-1, R. 2122-2, R. 2122-3, R. 2122-4, R. 2122-5 ou R. 2122-10 du CCP)		

Services

**PROCÉDURES APPLICABLES AUX MARCHÉS PUBLICS DES POUVOIRS ADJUDICATEURS AUTORITÉS PUBLIQUES
CENTRALES¹⁴**

MARCHÉS PUBLICS DE SERVICES			
SEUILS	0 €	25 000 € HT ¹⁵	144 000 € HT ¹⁶
TYPES DE SERVICES	PROCÉDURES		
Tous les services autres que ceux mentionnés au 3 ^o ou au 4 ^o de l'Art. R. 2123-1 du CCP	Marché public négocié sans publicité ni mise en concurrence préalables, sauf exception ¹⁷	Procédure adaptée ¹⁸ (Art. L. 2123-1 et Art. R. 2123-4 du CCP)	Procédures formalisées applicables [Art. L. 2124-1 et R. 2124-1] du CCP : - appel d'offres ouvert (1 ^o de l'Art. R. 2124-2 du CCP) ; - appel d'offres restreint (2 ^o de l'Art. R. 2124-2 du CCP) ; - procédure avec négociation (Art. R. 2124-3 du CCP) ; - dialogue compétitif (Art. R. 2124-5 du CCP)
Services sociaux et autres services spécifiques (3 ^o de l'Art. R. 2123-1 du CCP)		Procédure adaptée dans les conditions des Art. R. 2123-4 à R. 2123-7 du CCP	
Services juridiques de représentation (4 ^o de l'Art. R. 2123-1 du CCP)	Marché public négocié sans publicité ni mise en concurrence préalables, sauf exception ¹⁹	Définition libre des modalités de publicité et de mise en concurrence par le pouvoir adjudicateur dans les conditions de l'Art. R. 2123-8 du CCP	
Tous les services	Marché public négocié sans publicité ni mise en concurrence préalables dans les cas prévus par les dispositions spécifiques du CCP (Art. R. 2122-1, R. 2122-2, R. 2122-3, R. 2122-5, R. 2122-6 ou R. 2122-7 du CCP)		

Travaux

**PROCÉDURES APPLICABLES AUX MARCHÉS PUBLICS DES POUVOIRS ADJUDICATEURS AUTORITÉS PUBLIQUES
CENTRALES¹**

MARCHÉS PUBLICS DE TRAVAUX			
SEUILS	0 € HT ²	25 000 €	5 548 000 € HT ³
PROCÉDURES			
	Marché public négocié sans publicité ni mise en concurrence préalables, sauf exception ⁴	Procédure adaptée ⁵ (Art. L. 2123-1 et Art. R. 2123-4 du CCP)	Procédures formalisées applicables [Art. L. 2124-1 et R. 2124-1] du CCP : - appel d'offres ouvert (1 ^o de l'Art. R. 2124-2 du CCP) ; - appel d'offres restreint (2 ^o de l'Art. R. 2124-2 du CCP) ; - procédure avec négociation (Art. R. 2124-3 du CCP) ; - dialogue compétitif (Art. R. 2124-5 du CCP)
	Marché public négocié sans publicité ni mise en concurrence préalables dans les cas prévus par les dispositions spécifiques du CCP (Art. R. 2122-1, R. 2122-2, R. 2122-3 ou R. 2122-7 du CCP)		

Figure 5: Tableaux de procédures applicables- Conseils aux acheteurs et aux autorités concédantes

C. Les techniques d'achats dans la commande publique

L'acheteur public a la possibilité de choisir la forme de son marché : il peut se tourner vers un marché ordinaire ou un marché à tranches⁸³, quand il existe une incertitude quant à la possibilité de réaliser une partie de la prestation. Il peut également choisir une des techniques d'achats les plus adaptées à son acquisition :

- L'accord-cadre : il est utilisé quand l'acheteur est dans l'impossibilité de faire une liste exhaustive de ses besoins au moment de la mise en place de la consultation. L'acheteur a la possibilité de retenir un (mono-attributaire) ou plusieurs prestataires (multi-attributaire). Sauf exception, la durée des accords-cadres ne peut pas dépasser quatre ans pour les pouvoirs adjudicateurs et huit ans pour les entités adjudicatrices ;
- Le concours, la sélection se fait après avis d'un jury, qui est composé de personnes compétentes dans le domaine concerné (architecture) ;
- Le système de qualification (il est réservé aux seules entités adjudicatrices), destiné à présélectionner les entreprises jugées capables de remplir les exigences demandées. Le candidat choisi, devient l'attributaire d'une qualification ;
- Le système d'acquisition dynamique (SAD), permet de faire une sélection électronique d'entreprises et ensuite d'attribuer le marché suite à une mise en concurrence électronique. Cette consultation est permanente lors du temps d'ouverture du système ;
- Le catalogue électronique, adapté en cas de l'allotissement très chargé, cette technique donne la possibilité de soumettre les offres sous un format structuré ;
- Les enchères électroniques, qui ont pour but de sélectionner par voie électronique. Elles permettent de réviser les prix à la baisse ou de modifier certains éléments des offres des candidats.

⁸³ Articles R.2113-4 à R.2113-6 du « Code de la commande publique - Légifrance ». Consulté le 5 mars 2023. <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000037701019>

II. LES CONTRAINTES ET LIMITES DU CONTEXTE DE L'ACHAT PUBLIC POUR METTRE EN PLACE DES SOURCINGS DE SOLUTIONS INNOVANTES ET DECARBONÉES- EXISTENT-ILS DES REMÈDES ?

A. Contraintes et limites

L'achat public est a priori soumis à de nombreuses contraintes et limites qui peuvent rendre la procédure d'achat plus complexe et plus longue que dans le secteur privé.

L'obligation du respect du droit de la commande publique et le marché unique de l'Union Européenne, ne permet pas, de prime abord, aux acheteurs publics de privilégier les fournisseurs locaux comme souligne The Shift Project dans son rapport final "décarboner l'administration publique". L'acheteur peut cependant avoir recours à différentes techniques pour atteindre un objectif d'approvisionnement local. Une de recommandations du rapport, invite à reprendre les discussions au sein de l'UE pour revoir cette problématique. Dans le contexte actuel mondial de la montée de risques sur les approvisionnements, de l'inflation et de la rareté des ressources, les acheteurs privés développent davantage leurs sources d'approvisionnement locales, qui sont plus respectueuses de l'environnement⁸⁴. Les acheteurs publics sont dans une position beaucoup plus délicate.

Au surplus, le recours aux procédures qui stimulent l'innovation et la recherche de solutions décarbonées était à plusieurs reprises sanctionné par le juge administratif⁸⁵. Ainsi par exemple, dans son arrêt récent du 21 décembre 2022⁸⁶, le Conseil d'Etat juge que : « *le fait que la négociation aurait permis l'amélioration des offres et l'émergence de nouvelles solutions par rapport à celles présentées lors d'une procédure précédente, déclarée sans suite, n'est pas au nombre des conditions du recours à procédure avec négociation* ».

Dans un autre arrêt connu du 23 novembre 2011, le Conseil d'Etat rejette au fond la demande de référé du requérant en jugeant notamment que la communauté urbaine n'était pas tenu de prévoir « un critère de sélection des offres en matière de développement durable »⁸⁷.

⁸⁴ Trecan, Guillaume. « La montée des risques redéfinit les stratégies de sourcing ». Républik Achats, 31 janvier 2023. <https://www.republik-achats.fr/solution-techno/consultant/la-montee-des-risques-redefinit-les-strategies-de-sourcing.html>.

⁸⁵ Actualité fonction publique. « Le juge contrôle de manière stricte la justification du recours à la procédure avec négociation ». Consulté le 7 avril 2023. <https://www.weka.fr/actualite/passation-des-marches/article/le-juge-contrôle-de-manière-strict-la-justification-du-recours-a-la-procédure-avec-négociation-162100/>.

⁸⁶ « Conseil d'État, 7ème chambre, 21/12/2022, 464685, Inédit au recueil Lebon - Base de données juridiques - Éditions Weka ». Consulté le 7 avril 2023. https://www.weka.fr/base-juridique-weka/texte_JUR_464685_21122022.html.

⁸⁷ Conseil d'État, 7ème et 2ème sous-sections réunies, 23/11/2011, 351570, No. 351570 (Conseil d'État 23 novembre 2011).

Ces décisions ont pu freiner certains acheteurs publics dans l'utilisation des critères environnementaux et la mise en place de procédures avec négociation, en sachant qu'elle peut présenter plusieurs risques potentiels (le coût plus élevé que l'AO, la procédure plus complexe, peur de collusion entre le fournisseur et l'acheteur...). Les mesures législatives qui introduisent des solutions à ces problématiques sont mentionnées dans le paragraphe ci-dessous.

Les acheteurs publics peuvent manquer de connaissances et d'expertise en matière de solutions innovantes et décarbonées, de critères environnementaux à appliquer, d'outils mis à leur disposition...ce qui peut rendre difficile leur mise en place, leur évaluation et leur sélection.

Les critères d'évaluation environnementale et concernant l'innovation sont souvent difficilement vérifiables et les clauses environnementales peuvent être très vagues, peu ambitieuses ou à portée limitée⁸⁸. Mais la véritable difficulté provient plutôt de la capacité à vérifier (lors de l'exécution des contrats) les engagements pris au stade de la consultation. Les moyens nécessaires à y consacrer (par exemple : audit, temps agents) peuvent être hors d'atteinte de la plupart des acheteurs publics.

Les acheteurs publics peuvent être amenés à privilégier les solutions les moins chères, plutôt que les solutions les plus innovantes. Les offres représentant un avantage en terme d'innovation ou de minoration des émissions de GES, peuvent souvent avoir des coûts initiaux plus élevés, rendant difficile leur intégration compte tenu des contraintes budgétaires des achats publics⁸⁹. « *Tant que le critère prix-redevance demeurera prépondérant, l'apport des clauses favorables à l'environnement, à l'emploi mais aussi à l'innovation sera pénalisé*⁹⁰ ».

Enfin, les acheteurs publics sont dans bien des cas soumis à des injonctions contradictoires (ex : maîtrise budgétaire et promotion de solutions innovantes et/ou décarbonées) pouvant conduire à des difficultés dans une véritable structuration à même de faire émerger la mise en place de solutions innovantes et décarbonées⁹¹.

⁸⁸ « Décarboner l'Administration publique » : un rapport du Shift pour les agents et élus ». The Shift Project, 21 octobre 2021. <https://theshiftproject.org/article/decarboner-ladministration-publique-rapport-octobre-2021/>.

⁸⁹ achatpublic.info. « Fixer le prix d'achat : une pratique méconnue des acheteurs publics ». Consulté le 7 mars 2023. <https://www.achatpublic.info/actualites/info-du-jour/2022/06/13/fixer-le-prix-dachat-une-pratique-meconnue-des-acheteurs-publics>.

⁹⁰ Decaux, Jean-Charles. « L'achat public durable contre l'économie du moinsdisant ». Les Echos, n° N°23597 (9 décembre 2021).

⁹¹achatpublic.info. « Dis, c'est quoi un acheteur public ? » Consulté le 7 avril 2023. <https://www.achatpublic.info/actualites/editos/2022/07/05/dis-cest-quoi-un-acheteur-public-30127>.

B. Remèdes ?

i. *Innovation dans les achats publics*

Le Code de la commande publique dispose dans l'article L2172-3 que « *sont considérés comme innovants les travaux, fournitures ou services nouveaux ou sensiblement améliorés. Le caractère innovant peut consister dans la mise en œuvre de nouveaux procédés de production ou de construction, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise* »⁹².

La définition est assez large, les auteurs du Guide pratique : Achat public⁹³ innovant proposent une série de questions, permettant aux acheteurs publics d'identifier un achat innovant :

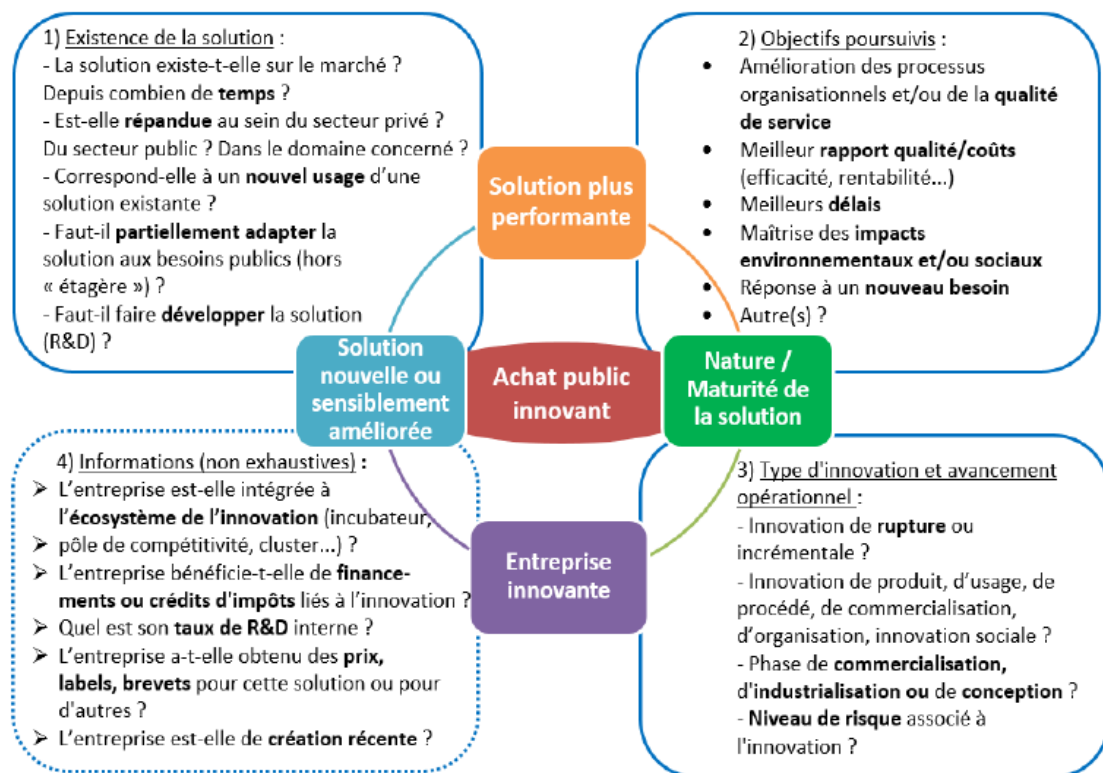


Figure 6 : Achat innovant, Guide pratique: Achat public innovant DAJ ⁹⁴

Les « outils » comme les procédures « achats innovants » ou le « partenariat innovant » ont été mis à disposition des acheteurs publics.

⁹²« Code de la commande publique - Légifrance ». Consulté le 5 mars 2023. <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000037701019>

⁹³ « Guide pratique: Achat public innovant DAJ », 2019.

⁹⁴ Ibid.

Avec le décret du 24 décembre 2018 relatif à la commande publique⁹⁵, le Gouvernement permet, entre autre, de lancer l'expérimentation « achat innovant ». Cette expérimentation doit encourager les acheteurs à se tourner vers des solutions innovantes qui sont par nature difficiles à gérer au travers de procédures classiques de marchés publics.

Cette expérimentation autorise les acheteurs à conclure, de gré à gré, avec des entreprises, tous types de marchés publics d'une valeur inférieure à 100 000 €HT pour l'acquisition de solutions innovantes.

Ce dispositif expérimental devait arriver à échéance le 31 décembre 2021, mais finalement a été pérennisé- avec un article institué dans le Code de la commande publique⁹⁶.

Un rapport publié par la Direction des Affaires Juridiques de Bercy (DAJ) indique que ce dispositif expérimental n'avait pas eu le succès escompté pour faciliter l'implémentation des innovations et l'accès des PME innovantes à la commande publique⁹⁷. Selon la directrice de DAJ, le bilan reste quand même positif : « *Les résultats ne reflètent pas tous les achats innovants réalisés, car leur recensement était fondé sur la base du volontariat* ⁹⁸».

L'acheteur public peut également mettre en place un partenariat d'innovation, dont nous trouvons la définition dans l'article L. 2172-3 du Code de la commande publique qui dispose que : « *le partenariat d'innovation est un marché qui a pour objet la recherche et le développement de produits, services ou travaux innovants ainsi que l'acquisition ultérieure des produits, services ou travaux en résultant et qui répondent à un besoin ne pouvant être satisfait par l'acquisition de produits, services ou travaux déjà disponibles sur le marché* ⁹⁹».

Avec la conclusion de ce contrat, l'acheteur crée un partenariat de long terme avec les entreprises le dispensant de remise en concurrence entre les phases de R&D et de prototypage notamment.

Son utilisation est toutefois soumise à des règles strictes comme le fait de vérifier qu'il n'existe pas de solutions sur étagère ou de produits non-commercialisés pour lesquels la phase de recherche et de développement est déjà finalisée : « *Si la majorité des acheteurs n'est pas en capacité de mener une*

⁹⁵ Décret n° 2018-1225 du 24 décembre 2018 portant diverses mesures relatives aux contrats de la commande publique, 2018-1225 § (2018).

⁹⁶Article R2122-9-1 du Code de la commande publique - Légifrance ». Consulté le 5 mars 2023. <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000037701019>

⁹⁷ La Gazette des Communes. « Achats innovants : Bercy souhaite pérenniser l'expérimentation malgré un bilan « un peu décevant » ». Consulté le 4 mars 2023. <https://www.lagazettedescommunes.com/772551/achats-innovants-bercy-souhaite-perenniser-lexperimentation-malgre-un-bilan-un-peu-decevant/>.

⁹⁸ achatpublic.info. « Achats innovants : un bilan... et une reconduction en ligne de mire ». Consulté le 5 mars 2023. <https://www.achatpublic.info/actualites/info-du-jour/2021/10/19/achats-innovants-un-bilan-et-une-reconduction-28331>.

⁹⁹« Code de la commande publique - Légifrance ». Consulté le 5 mars 2023. <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000037701019>

étude de marché à l'échelle internationale, ils devront en revanche démontrer qu'ils ont mis en œuvre une réelle démarche de sourcing et d'évaluation préalable, suffisamment large pour ne pas manquer des opérateurs (transfrontaliers par exemple) qui auraient pu répondre aux besoins « sur étagère¹⁰⁰ ».

Le schéma de synthèse de la passation et l'exécution d'un partenariat d'innovation se présente comme suit :

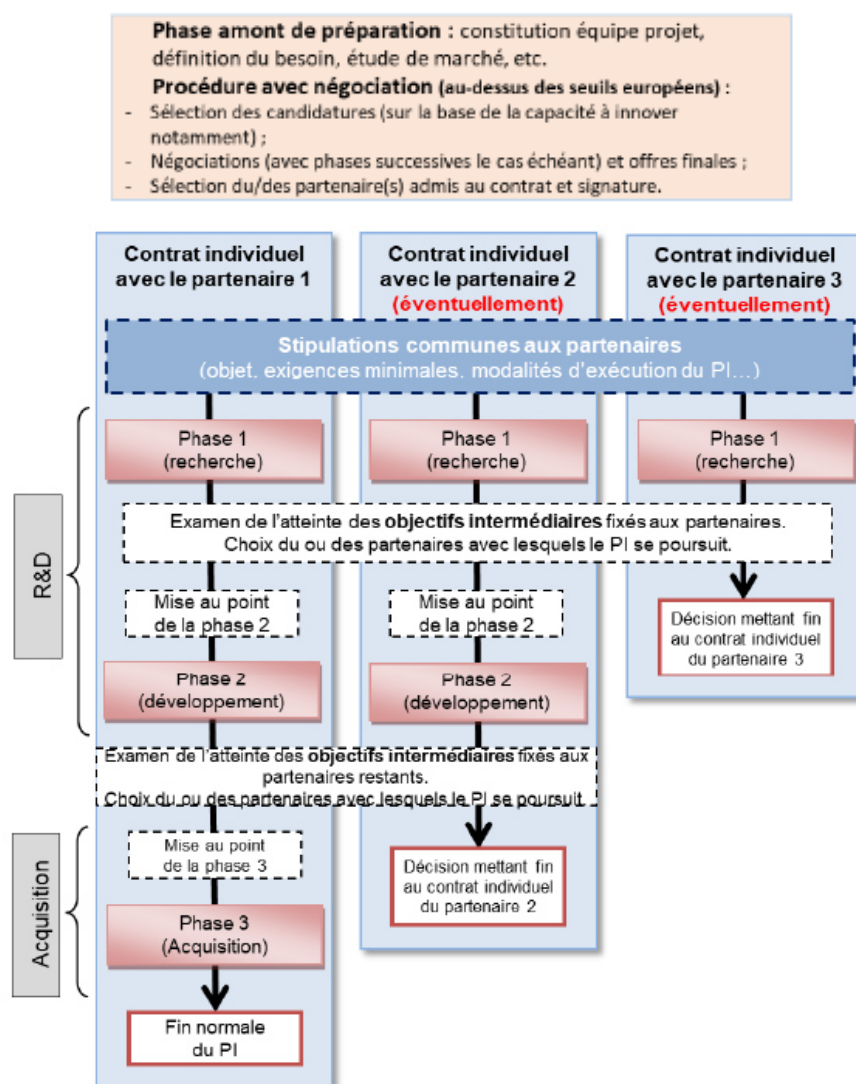


Figure 7: Partenariat d'innovation, Guide pratique: Achat public innovant DAJ¹⁰¹

Ce contrat reste relativement peu utilisé, méconnu, voire dénigré¹⁰², bien qu'il fut très attendu comme un outil devant faciliter les échanges entre acheteurs publics et entreprises innovantes¹⁰³.

¹⁰⁰ « Guide pratique: Achat public innovant DAJ », 2019.

¹⁰¹ « Guide pratique: Achat public innovant DAJ », 2019.

¹⁰² Binot, Jean-Marc. « Le partenariat d'innovation passé au crible ». Santé-achat.info, 18 novembre 2022. <https://sante-achat.info/innovation/le-partenariat-dinnovation-passe-au-crible/>.

¹⁰³ « La commande publique au secours de l'innovation ». Les Echos 21919, n° 21919 (15 avril 2015): LEM5.

Il est ainsi considéré par beaucoup d'acheteurs publics comme trop lourd à mettre en place (preuve de la carence de l'offre, temps de coordination et de direction de projet etc.).

Outre ces outils dédiés à l'innovation, l'acheteur public peut adapter et utiliser des moyens « classiques » mis à sa disposition.

Le guide pratique de l'achat public innovant¹⁰⁴ propose à titre indicatif plusieurs leviers d'action considérés comme pertinents et efficaces, afin de mettre en place des achats innovants. En commençant par l'étape de la préparation amont des achats :

- Le sourcing (la stratégie de sourcing innovant est décrite ci-dessous) ;
- La définition de besoins, en utilisant la méthode fonctionnelle - le besoin est défini en termes d'exigences fonctionnelles, de performances ou d'objectifs à atteindre. Avec cette méthode le besoin n'est pas décrit techniquement dans tous ses composants¹⁰⁵ ;
- Le choix adapté de critères de sélection- l'acheteur public peut inclure un critère évaluant le caractère innovant de l'offre proposée par exemple ;
- Les délais de procédure adaptés- afin de faire émerger l'innovation dans les offres ;
- La mise en place de variantes- les variantes à l'initiative des soumissionnaires ou imposées par les acheteurs, pour chercher des procédés alternatifs plus performants et plus innovants par rapport à ce qui était envisagé au départ par l'acheteur ;
- Le traitement de droits de propriété intellectuelle- « *organiser dans le marché les conditions d'utilisation et de réutilisation des solutions issues de l'achat innovant* ¹⁰⁶ » ;
- L'usage des clauses incitatives peut stimuler le prestataire et encourager à innover (par exemple : la prime pour dépassement de performance, les clauses d'intéressement en cas d'économies d'énergie)¹⁰⁷.

Les acheteurs peuvent également s'appuyer sur les procédures qui autorisent la négociation (ex : procédure adaptée, a procédure avec négociation, dialogue compétitif).

D'autres moyens existent pour inciter des acheteurs publics à mettre en place des achats innovants et responsables. Les Trophées de la commande publique en constituent un exemple. Depuis

¹⁰⁴ « Guide pratique: Achat public innovant DAJ », 2019.

¹⁰⁵ associé, Auteur. « La possibilité de favoriser légalement des offres innovantes ». La Gazette des communes (site web), 9 décembre 2020.

https://nouveau.europresse.com/Link/grenobleT_1/news%C2%B720201209%C2%B7MOH%C2%B738485548.

¹⁰⁶ « Guide pratique: Achat public innovant DAJ », 2019.

¹⁰⁷ « FAVORISER L'INTÉGRATION DE L'INNOVATION DANS LA COMMANDE PUBLIQUE ». Le Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment 6069, n° 6069 (31 janvier 2020): 174.

15 ans maintenant, ils sont organisés par le site achatpublic.com¹⁰⁸. En 2022 le prix d'achat exemplaire a ainsi été attribué au Ministère des Armées (Plate-Forme Commissariat Sud-Est) pour la contractualisation avec une start-up via une procédure d'achat innovant, pour l'acquisition d'une solution de recharge de véhicules électriques sur mesure¹⁰⁹. Dans le cadre de ce concours, Bordeaux Métropole s'est aussi vu distinguée pour l'utilisation, du décret achat innovant pour développer, avec un laboratoire intégré à l'écosystème local pour l'achat de masques biosourcés et biodégradables¹¹⁰.

ii. Achats publics décarbonés

« Les achats publics responsables sont un levier majeur pour la généralisation de la transition énergétique et écologique, car ils sont vecteurs d'actions concrètes et d'exemplarité pour impulser l'action et le développement des autres acteurs dans les territoires - en particulier les PME et le tissu économique local, et favoriser l'évolution des pratiques vers l'économie circulaire¹¹¹ »

Les achats publics peuvent représenter une part significative des émissions de gaz à effet de serre. Selon le guide de l'ADEME « L'achat public : une réponse aux enjeux climatiques » le bilan carbone de la Région Ile de France attribue 32 % des émissions aux achats, et celui de la direction interdépartementale des routes Centre-Est y attribue 56%¹¹².

Les achats publics, comme les achats privés, sont de plus en plus amenés à réduire leur impact environnemental et à favoriser l'innovation auprès des entreprises pour développer des solutions plus respectueuses de l'environnement. La fonction achat public doit promouvoir l'utilisation de technologies plus propres et contribuer à la lutte contre le changement climatique.

La loi climat et résilience¹¹³, promulguée en France en août 2021, contient plusieurs mesures visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à renforcer la résilience du pays face aux impacts

¹⁰⁸ « Trophées de la commande publique - L'achat durable en action ». Consulté le 6 mars 2023. <https://www.tropheescommandepublique.com/>.

¹⁰⁹ « Six lauréats pour les Trophées de la commande publique 2022 ». Le Moniteur (site web), 9 novembre 2022. https://nouveau.europresse.com/Link/grenobleT_1/news%C2%B720221109%C2%B7MOV%C2%B72234207.

¹¹⁰ « Six lauréats pour les Trophées de la commande publique 2022 ». Le Moniteur (site web), 9 novembre 2022. https://nouveau.europresse.com/Link/grenobleT_1/news%C2%B720221109%C2%B7MOV%C2%B72234207.

¹¹¹ Agence de la transition écologique. « Patrimoine des communes : comment passer à l'action ?, Achats et commande pub... » Consulté le 6 avril 2023. <https://expertises.ademe.fr/collectivites-secteur-public/patrimoine-communes-comment-passer-a-laction/achats-commande-publique>.

¹¹² « L'achat public : une réponse aux enjeux climatiques ». Consulté le 6 mars 2023. <https://www.economie.gouv.fr/daj/guide-climat>.

¹¹³ LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets (1), 2021-1104 § (2021).

du changement climatique. Parmi ces mesures, figurent des dispositions visant à encourager les achats publics décarbonés :

- Le renforcement des schémas de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables (SPASER) qui permettent aux acheteurs de prendre en compte le développement durable ;
- L'obligation de prendre en compte des objectifs de développement durable dans les spécifications techniques ;
- L'obligation pour les acheteurs de retenir au moins un critère d'attribution prenant en compte les caractéristiques environnementales de l'offre ;
- L'obligation de prendre en compte de l'environnement dans les conditions d'exécution ;
- La prise en compte des considérations relatives au domaine social ou à l'emploi dans les conditions d'exécution pour les marchés formalisés.

Parmi les autres mesures introduites par la loi climat- résilience on peut citer la mise à disposition des acheteurs par l'Etat d'outils opérationnels de définition et d'analyse du coût de cycle de vie des biens pour les principaux segments d'achats (à partir de 2025)¹¹⁴, l'obligation d'utiliser des matériaux biosourcés ou bas-carbone dans au moins 25 % des rénovations lourdes et des constructions relevant de la commande publique (à partir du 2030)¹¹⁵ et la possibilité d'exclure un soumissionnaire qui, soumis par le code de commerce à l'obligation d'établir un plan de vigilance, ne satisfait pas à cette obligation pour l'année qui précède celle de l'engagement de la consultation¹¹⁶.

Le think tank "The Shift Project" dans son rapport de 2021¹¹⁷ a proposé plusieurs recommandations relatives à la décarbonation des achats publics.

1. Renforcer la prise en compte de l'empreinte carbone les achats publics.
 - a) Ouvrir le débat sur la notion d'offre économiquement la plus avantageuse au niveau européen (surtout au niveau du critère proximité- actuellement l'UE est considérée comme un marché unique et toute préférence nationale dans la commande publique est interdite).
 - b) Intégrer des critères « carbone » pertinents et vérifiables dans le cahier des charges et dans les grilles d'analyse des offres :

¹¹⁴ Article 36 de LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets (1), 2021-1104 § (2021).

¹¹⁵ Article 39 de LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets (1), 2021-1104 § (2021).

¹¹⁶ Article 35 de LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets (1), 2021-1104 § (2021).

¹¹⁷ « Décarboner l'Administration publique » : un rapport du Shift pour les agents et élus ». The Shift Project, 21 octobre 2021. <https://theshiftproject.org/article/decarboner-ladministration-publique-rapport-octobre-2021/>.

- Les outils opérationnels seront mis en place avant 2025 suite à la Loi Climat et résilience ; la proposition de rendre obligatoire le critère environnemental qui pèse pour au moins 20% de la note finale,
 - Le critère environnemental doit être réellement contraignant et vérifiable (recours aux labels, indices de réparabilité ou de durabilité, créer l'indice « score carbone » - à l'image de nutriscore...),
 - Former les acheteurs à la démarche des achats durables.
- c) Les obligations précises ou chiffrées imposées aux acheteurs publics doivent être renforcées et élargies à de nouvelles catégories de produits (l'acquisition de véhicules du parc automobile, la restauration collective) ;
2. Contribuer à l'émergence d'une offre décarbonnée- l'administration publique doit accompagner les entreprises sur la voie de décarbonation ;
 3. Déployer la sobriété dans les achats publics- répondre au juste besoin et maîtrise de la consommation ;
 4. Mieux organiser la fourniture de prestations matérielles (la lutte contre le gaspillage)¹¹⁸.

Nous pouvons citer une expérimentation récemment mise en place par l'Etat, et plus précisément par la Direction générale des Entreprises et qui a pour objectif de décarboner l'achat public. Cette expérimentation devrait accélérer la décarbonation de la commande publique en favorisant l'adoption des produits de peinture et de détergence biosourcés¹¹⁹.

iii. Sourcing dans les achats publics

Pendant longtemps le sourcing ne fut que rarement exploité par les acheteurs publics. L'environnement réglementaire et jurisprudentiel a pu conduire de nombreux acheteurs à considérer que cette technique d'achat s'opposait au principe d'égalité de traitement rappelé ci-dessus.

Depuis plusieurs années le droit européen et le droit français incitent les acheteurs publics à utiliser le sourcing préalablement à la mise en place de la consultation.

Article R. 2111-1 du Code de la commande publique (CCP) dispose que « *afin de préparer la passation d'un marché public, l'acheteur peut effectuer des consultations ou réaliser des études de*

¹¹⁸ Décarboner l'Administration publique » : un rapport du Shift pour les agents et élus ». The Shift Project, 21 octobre 2021. <https://theshiftproject.org/article/decarboner-ladministration-publique-rapport-octobre-2021/>.

¹¹⁹ « Biosourcer l'achat public : un levier stratégique pour décarboner | entreprises.gouv.fr ». Consulté le 6 avril 2023. <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/actualites/biosourcer-lachat-public-levier-strategique-pour-decarboner>.

marché, solliciter des avis ou informer les opérateurs économiques de son projet et de ses exigences. Les résultats de ces études et échanges préalables peuvent être utilisés par l'acheteur, à condition qu'ils n'aient pas pour effet de fausser la concurrence et n'entraînent pas une violation des principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures»¹²⁰.

Le guide des Achats public innovant (Direction des affaires juridiques, 2019) ¹²¹ donne la typologie suivante de sourcing :

- Benchmarking (parangonnage)- analyse comparative des pratiques des autres acheteurs
- Veille- actualisation régulière des diverses connaissances,
- E-sourcing- recherche automatisée via un logiciel,
- Demande d'informations (Request for Information- RFI)- sollicitation des fournisseurs, afin de déterminer la faisabilité d'un projet,
- Avis de pré information- publication officielle de l'intention de passer un marché prochainement,
- Planification des achats- programmation prévisionnelle des marchés,
- Rencontres fournisseurs- réunion d'informations avec les représentants d'un secteur
- Visite de site- déplacement dans les locaux de fournisseur,
- Entretien individualisés (B to B)- les réunions individualisées pour mieux appréhender les solutions techniques proposées,
- Point de contact- la détermination d'un point d'entrée unique pour faciliter le contact avec les entreprises.

¹²⁰ « Code de la commande publique - Légifrance ». Consulté le 5 mars 2023.
<https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000037701019>.

¹²¹ « Guide pratique: Achat public innovant DAJ », 2019.

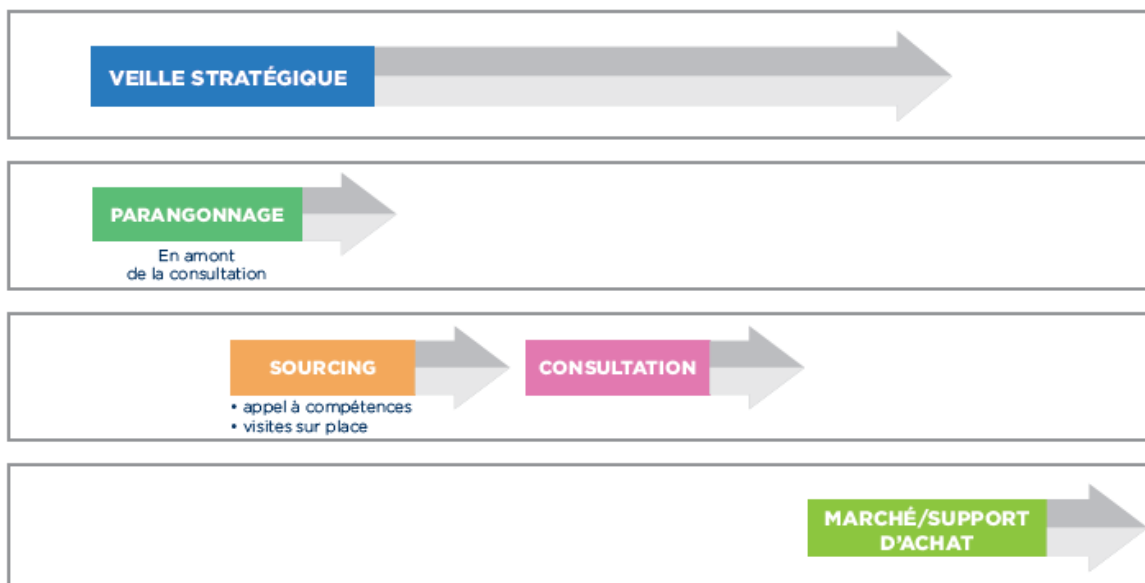


Figure 8: Sourcing achats publics, Guide de l'achat public : Le sourcing opérationnel Mars 2019¹²²

Il est important de noter que le sourcing dans les achats publics doit respecter les principes d'égalité de traitement, de transparence et de non-discrimination, qui sont des principes clés de la réglementation des achats publics. Cela signifie que tous les fournisseurs doivent avoir une chance égale de soumissionner et que les critères de sélection doivent être objectifs et clairement définis à l'avance. Tout favoritisme au profit de certaines entreprises doit être évité, et le risque pénal doit être écarté¹²³. Pour ce qui concerne le sourcing, ces principes incitent à être le plus ouvert et le plus équitable possible avec les entreprises sollicitées en vue de la réalisation d'un achat.

Les nombreux exemples démontrent que la technique de sourcing a permis de faire baisser le taux de consultations infructueuses ou déclarées sans suite faute d'offre- comme dans le département des Hauts-de-Seine¹²⁴.

Ainsi, si son utilisation ne fait plus de débat dans la communauté des acheteurs publics, les outils affectés restent très artisanaux à l'heure où le processus achat doit poursuivre sa mue en termes de digitalisation.

En effet, le sourcing est le plus souvent, effectué avec des logiciels bureautiques type Excel ou de messagerie¹²⁵. Les solutions de gestion de fournisseurs sont déployées comme par exemple à la Région

¹²² « Guide de l'achat public- le sourcing opérationnel DAE », mars 2019.

¹²³ Rouveyran, Thomas. « Le sourcing pour préparer les passations de marchés ». Les Echos, n° N°21822 (26 novembre 2014).

¹²⁴ Aubry Ngatsing, Maika. « Le sourcing dans les achats publics Retour d'expérience-Département des Hauts-de-Seine ». Contrats Publics, n° N°185 (21 mars 2018).

¹²⁵ PARISOT, THIERRY. « Le sourcing, maillon faible de la chaîne digitale des achats ». IT for Business 2270, n° 2270 (21 mars 2022): 38,39,40,41.

Bretagne (250 millions d'euros d'achats annuels) - Marco d'Agyssoft (éditeur du groupe Ach@t Solutions), mais ils ne sont pas utilisés pour du sourcing¹²⁶.

iv. Charte et label achats responsables

Dans le cadre de leur mission «faire évoluer positivement et durablement les comportements des acteurs concernés par les relations client-fournisseur, tant privés que publics¹²⁷» le Médiateur des entreprises et le Conseil National des Achats proposent le Parcours national des achats responsables.

Le parcours est composé de la Charte Relations fournisseurs et achats responsables (un outil d'autodiagnostic) et du label Relations fournisseurs et achats responsables. L'objectif du label est de promouvoir et reconnaître les pratiques responsables dans les processus d'achats des acteurs privés et publics.

Le label est remis pour une durée de 3 ans sous réserve de vérification annuelle sur des critères majeurs par un des organismes agréés par le Médiateur des entreprises et le CNA¹²⁸ et il valide l'alignement des pratiques sur la stratégie RSE du demandeur de label, la mise en œuvre des outils de contrôle pour respecter les engagements et des outils de mesure et de pilotage de la politique d'achats responsables ainsi que les plans d'amélioration qui y sont rattachés¹²⁹.

Le label favorise le développement de relations de confiance avec des fournisseurs engagés dans des pratiques durables, ce qui facilite la mise en place de stratégies de sourcing innovants et décarbonés. En travaillant en étroite collaboration avec des fournisseurs responsables, les acheteurs publics peuvent identifier de nouvelles opportunités et solutions pour réduire leur impact environnemental tout au long du processus d'achat. Le label RFAR permet également de rentrer dans une dynamique de qualité, d'innovation et de performance avec les fournisseurs.

¹²⁶ PARISOT, THIERRY. « Le sourcing, maillon faible de la chaîne digitale des achats ». IT for Business 2270, n° 2270 (21 mars 2022): 38,39,40,41.

¹²⁷ « Pour des relations fournisseurs responsables ». Consulté le 2 juin 2023.
<https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises/pour-des-relations-fournisseurs-responsables>.

¹²⁸ Ibid.

¹²⁹ « Pour des relations fournisseurs responsables ». Consulté le 2 juin 2023.
<https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises/pour-des-relations-fournisseurs-responsables>

PARTIE 2

-

LES SOURCING DE SOLUTIONS DECARBONEES ET INNOVANTES SONT-ILS POSSIBLES DANS LES ACHATS PUBLICS INDUSTRIELS? – PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE 1 – CONTEXTUALISATION IFREMER

L'IFREMER et le rattachement du service achats ont été présentés dans l'introduction du présent mémoire. L'objectif de ce chapitre est de faire une présentation plus approfondie de la fonction achats au sein de l'IFREMER, ainsi que de donner des exemples de pratiques utilisées dans le cadre de sourcing innovants et décarbonés.

I. SITUATION ACTUELLE A L'IFREMER

Les missions de l'IFREMER sont les suivantes :

- *Étudier les écosystèmes marins et les conditions d'une exploitation durable des ressources des océans*
- *Observer, modéliser, comprendre le fonctionnement des écosystèmes côtiers et de l'océan physique à différentes échelles*
- *Explorer l'océan profond : découvrir les mécanismes de la biodiversité, comprendre les phénomènes ayant conduit à la formation des ressources minérales et énergétiques*
- *Développer des infrastructures, instrumentations et équipements technologiques innovants, ainsi que des techniques expérimentales en laboratoire¹³⁰.*

L'ambition de l'IFREMER est d'être un acteur clef dans « l'économie bleue¹³¹ durable », pour cela l'implication de la fonction achats semble nécessaire.

A. Organisation de la fonction achats à l'IFREMER

i. Les missions du service achats

Les missions du pôle achats sont les suivantes :

- **Assistance** : aider les prescripteurs à choisir la procédure adéquate, garantissant la régularité et l'efficacité de la commande publique.
- **Mise en place de la stratégie achats** : définir et prioriser les actions à mener dans le cadre des achats pour atteindre des objectifs fixés en vue d'une efficacité économique.
- **Massification des achats** : Regrouper les demandes, rationaliser le panel de fournisseurs, obtenir les meilleurs prix.
- **Suivi de l'exécution** : suivre la bonne exécution des marchés et des commandes.

¹³⁰ Ifremer. « L'Ifremer en bref ». Consulté le 5 juin 2023. <https://www.ifremer.fr/fr/l-ifremer-en-bref>.

¹³¹ L'économie bleue de l'Union Européenne englobe tous les secteurs et toutes les industries liées aux océans, aux mers et aux côtes, qu'ils relèvent directement du milieu marin

- **Réduction des coûts** : Réduire les coûts, générer des gains, limiter le risque, maintenir le niveau de qualité, optimiser les délais et intégrer le RSE
- **Protection de l'institut et la satisfaction des prescripteurs** : Gérer les incidents et les litiges, obtenir la meilleure performance fournisseurs.

ii. Le point RH

Le pôle achats de l'IFREMER dépend de la Direction Administrative, Juridique et Financière (Annexes 1 et 2- organigrammes de l'IFREMER et du DAJF) est composé de la cellule marché, qui fonde une stratégie d'achat dans le cadre des projets. Les acheteurs de la cellule, s'occupent de la mise en œuvre et du suivi des procédures selon un calendrier imposé par le Code de la commande publique.

Les cinq acheteurs publics au sein de service, disposent d'une formation en droit public, complétée par les formations sur certains aspects des achats (analyse de coût, négociations etc.). La cellule marché est gérée par le responsable qui répartit les demandes de marchés, les tâches administratives sont effectuées par une assistante juridique. Les acheteurs ont rejoint le service au moment de la centralisation de service sein de la Direction Administrative Juridique et Financière en 2017, suite au déménagement du siège social d'Issy les Moulineaux à Plouzané (Périphérie de Brest). Auparavant les marchés publics étaient gérés par les services juridiques de chaque centre ou par le service juridique central. La responsable de la cellule marché dispose également de la formation en droit public et faisait partie du service juridique du Centre Bretagne jusqu'au fin 2016.

La cellule achats est composée des approvisionneurs, qui passent des commandes sur marchés ou hors marchés.

Le chargé d'achats transverses accompagne les prescripteurs en interne pour mettre en place des marchés transverses (besoins similaires pour les sites IFREMER). Il est issu de la formation classique des achats.

Et enfin, le responsable du pôle achats, quant à lui, dispose de la formation de l'école spéciale militaire et d'IEP. Il a une expérience dans les achats de l'armée, il était également enquêteur de coûts au sein de la Direction Générale de l'armement (DGA).

iii. La segmentation et la digitalisation

La segmentation des achats est organisée à partir d'une nomenclature partagée NACRES (une nomenclature achat est une classification des segments d'achats couvrant l'ensemble des achats, par nature, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche).

L'IFREMER en tant qu'EPIC utilise depuis 2016 un ERP – « SAP » (avec le module achats). Un module « marchés » a été développé et ajouté en 2021.

Cette solution fut retenue pour faciliter l'application du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique est un texte établi par le décret no 2012-1246 du 7 novembre 2012¹³², qui décrit les procédures de gestion des deniers publics et des deniers privés réglementés dans l'administration française (GBCP¹³³).

L'ERP « SAP » permet de:

- Obtenir un reporting trimestriel,
- Calculer l'économie d'achats (demandé par DAE- Direction des Achats de l'Etat),
- Connaitre le contexte d'achats,
- Savoir si les dispositions sociales et environnementales étaient prises en compte lors de l'achat,
- Connaitre le levier achats mis en œuvre,
- Connaitre le montant des achats auprès de chaque fournisseur (et par marché).

Le service achats de l'IFREMER n'utilise pas un SRM, mais « APPACH » - l'outil métier des acheteurs pour la gestion des projets achats de « bout en bout » -, pourra combler le manque. *« L'intérêt pour les acheteurs est qu'ils peuvent s'en servir comme d'un outil de 'sourcing inversé'. Ce n'est pas l'acheteur qui cherche les entreprises susceptibles de répondre dans le futur à ses marchés, mais les entreprises qui vont pouvoir signaler les projets d'achats qui les intéressent potentiellement »*, estime le directeur des achats de l'Etat. Effectivement, il est possible pour les entreprises intéressées par tel ou tel projet d'achat de se signaler à l'acheteur. Ce dernier reçoit alors automatiquement un mail lui signalant cet intérêt. L'acheteur peut alors ouvrir une boîte de dialogue avec l'entreprise pour échanger jusqu'à la date de lancement du marché afférent au projet »¹³⁴.

L'IFREMER utilise cet outil, qui permet un sourcing et une prospection plus efficace, améliore la performance achat, ainsi que la planification et la programmation.

Les fournisseurs de l'IFREMER ne sont pas catégorisés, sauf les fournisseurs critiques (1. Avec un CA annuel important proportionnellement à l'activité globale de l'IFREMER et/ou 2. dont une défaillance nuirait à l'activité de l'IFREMER). Les fournisseurs sont évalués chaque année, ils sont notés

¹³² Décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, 2012-1246 § (2012).

¹³³ Il régleme la comptabilité publique applicable à l'État, aux établissements publics et aux collectivités territoriales. Il consacre le principe de séparation des ordonnateurs et des comptables.

¹³⁴ La Gazette des Communes. « Commande publique : Bercy lance un portail pour donner de la visibilité aux entreprises ». Consulté le 7 juin 2023. <https://www.lagazettedescommunes.com/838931/commande-publique-bercy-lance-un-portail-pour-donner-de-la-visibilite-aux-entreprises/>.

sur la conformité du produit/prestation, le respect des délais, la gestion des défauts et du suivi clientèle.

B. Procédures achats à l'IFREMER

i. Taux de couverture

Le taux de couverture des achats sur marchés était de 82% en 2022, et est en progression par rapport du 2021.

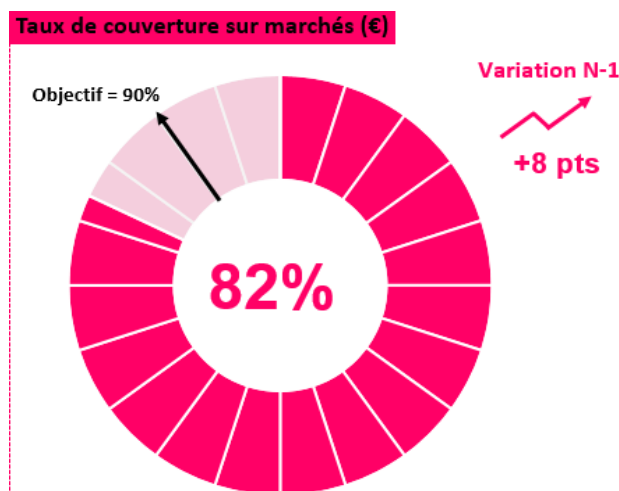


Figure 9: Taux de couverture commandes sur marchés Ifremer 2022

Les achats qui sont inférieurs à 40 000 euros HT n'ont pas l'obligation de faire l'objet d'un marché, les prescripteurs peuvent effectuer leur achat directement via une demande d'achat.

Néanmoins, l'objectif de l'IFREMER est d'atteindre le seuil de 90% de taux de couverture des achats sur marchés. Conformément à la directive achats, l'ensemble des commandes de l'Institut ne peut dépasser 40.000 € HT chez un même fournisseur, par an et sur un domaine d'achat déterminé (premier des deux seuils atteint) par année civile.

Lorsqu'il existe un marché en cours d'exécution, les achats doivent impérativement être effectués sur ce contrat.

ii. Politique d'achats et la répartition de dépenses

L'IFREMER dispose d'une politique achats sous forme de directive achats, mise à jour régulièrement. Les objectifs majeurs de la politique achats de l'Institut sont les suivants :

- Poursuivre la massification des achats,
- Développer la politique environnementale (obligation d'exemplarité),
- Inciter les entreprises à la mise en œuvre d'une politique sociale et sociétale,
- Favoriser l'innovation par les PME(s),

- Préparer mise en œuvre du Punch out (intégration des fichiers fournisseurs dans SIGMA).

En ce qui concerne la répartition des achats, les plus grandes dépenses de l'IFREMER sont les achats liés à l'infrastructure et aux sciences (dont toutes les dépenses liées aux navires) :

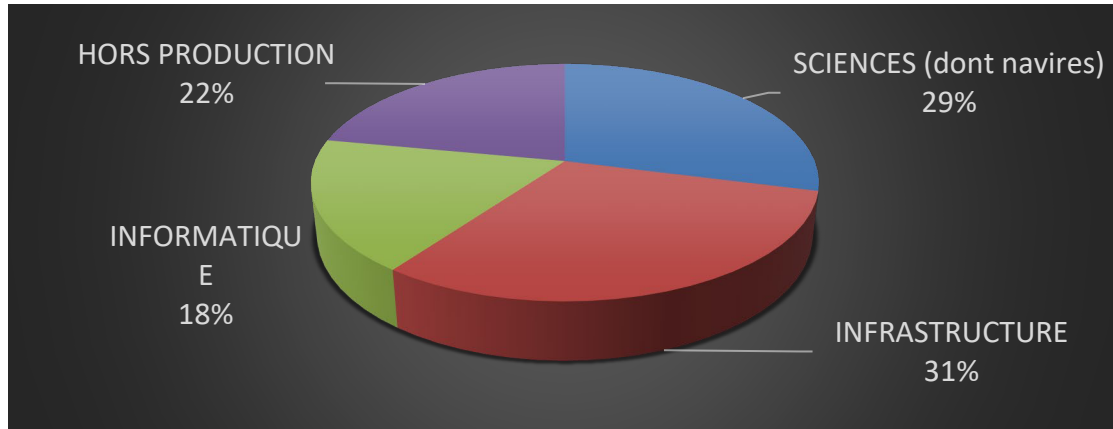


Figure 10 : Répartition achats Ifremer 2022

iii. Les modes d'achats de l'Institut

L'IFREMER dispose de cinq modes d'achats principaux :

- Les commandes directes (seuil de 40 K€),
- Les marchés simplifiés (entre 40 K€ et 90 K€),
- Les marchés à procédure adaptée (entre 90 K€ et 214 K€),
- Les marchés formalisés (supérieurs à 214 K€ pour les fournitures et services et 5.350 K€ pour les travaux),
- Les marchés négociés sans mise en concurrence.

L'IFREMER a mis en place plusieurs achats « innovants » (ci-dessous D. *Sourcing des solutions innovantes et décarbonés à l'IFREMER*) sans publicité ni mise en concurrence pour un montant inférieur à 100.000 € HT. Le caractère innovant d'achat est validé par la Direction du partenariat et du transfert pour l'Innovation (ci-dessous Annexe 3- Fiche demande achat innovant).

Une mesure temporaire permet de passer un marché de travaux (infrastructure) négocié sans mise en concurrence jusqu'à 100.000 € HT.

Le service achats peut procéder à des acquisitions par ses propres moyens, seul ou en groupement d'achat, mais également par le biais d'une centrale d'achats (UGAP, AMUE, DAE).

Le flux achats se présente comme suit :

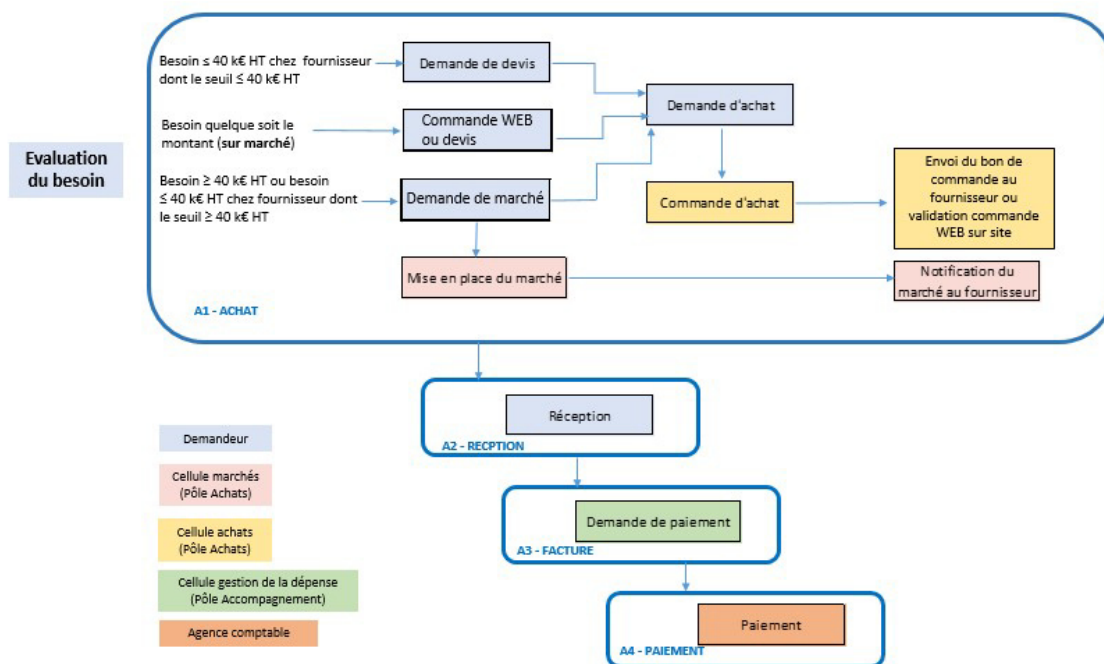


Figure 11 : Schéma flux achat Ifremer

iv. Procédures des achats faits par l'IFREMER

Pour les marchés (ou commandes) d'une valeur inférieure à 40.000 € HT, « *l'acheteur public a pour seule obligation de choisir une offre pertinente, de faire une bonne utilisation des deniers publics et de ne pas contracter systématiquement avec un même fournisseur lorsqu'il y a plusieurs offres susceptibles de répondre à son besoin* ¹³⁵ ». Cependant, le principe de mise en concurrence dès le premier euro est applicable. Si l'achat est complexe (accord- cadre, pluriannuel, etc.), le prescripteur a la possibilité de demander l'appui du pôle achats par une demande de marché.

Les commandes supérieures ou égales à 40.000 € HT doivent faire l'objet d'une publication et d'une mise en concurrence sur une plateforme achats. La procédure est dématérialisée.

Afin de faciliter le traitement de ce type de marchés, l'IFREMER a mis en place un dispositif « marché simplifié » avec un kit de documents pré-remplis, qui doit être complété par le prescripteur et qui est ensuite traité par un référent au sein de la cellule marchés.

Les projets entre 90k€ et les seuils formalisés, sont traités par la cellule marchés, qui doit procéder à une publicité sur les sites d'annonces légales. Compte tenu du faible taux de réponse sur cette

¹³⁵ Article R2122-8 - Code de la commande publique - Légifrance ». Consulté le 30 mai 2023. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000044490444.

procédure, ces projets peuvent faire l'objet d'une publicité complémentaire (journal local ou professionnel, site spécialisé, etc.).

Enfin pour les achats supérieurs aux seuils de procédures formalisées :

- Fournitures et services d'un montant supérieur ou égal 214.000 € HT,
- Travaux d'un montant supérieur ou égal à 5.350.000 € HT.

Les achats sont pris en charge par le pôle achats (cellule marchés). Pour ces marchés, la mise en concurrence fait l'objet d'un formalisme précisé dans le Code de la commande publique.

Dans quelques cas, les marchés peuvent être négociés sans mise en concurrence pour des raisons techniques ou de propriété intellectuelle¹³⁶.

La plupart des achats supérieurs aux seuils de procédures formalisées sont présentés au visa préalable du contrôleur financier (Ministère de l'Economie). Les marchés faisant partie d'un programme (ex : rénovation d'un navire, construction d'une infrastructure) et dont la somme des marchés est supérieure au seuil de 800k€HT font l'objet d'un avis de la Commission des marchés. Les marchés supérieurs à 1,5M€HT doivent faire l'objet d'une approbation en conseil d'administration.

C. Innovation et décarbonation à l'IFREMER

i. Innovation¹³⁷

L'innovation est au cœur des missions de l'IFREMER, la recherche sur le milieu marin doit être considérée comme une source de solutions face aux enjeux de transition écologique actuels.

Au sein de l'IFREMER c'est la Direction du partenariat et du transfert pour l'Innovation qui intervient pour que l'IFREMER soit une source de solutions innovantes pour la société.

En interne l'IFREMER accompagne ses chercheurs qui ont des idées innovantes et à l'extérieur l'Institut développe les collaborations avec les sociétés privées et aide à créer et accompagner des startups.

¹³⁶ Articles R2122-1 et suivants- Code de la commande publique - Légifrance ». Consulté le 30 mai 2023. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000044490444.

¹³⁷ Les informations recueillies lors de l'entretien avec **Romain Charraudeau** - Directeur du partenariat et du transfert pour l'Innovation à l'Ifremer

LA RECHERCHE EN SCIENCES MARINES: SOURCE DE SOLUTIONS POUR LA SOCIETE

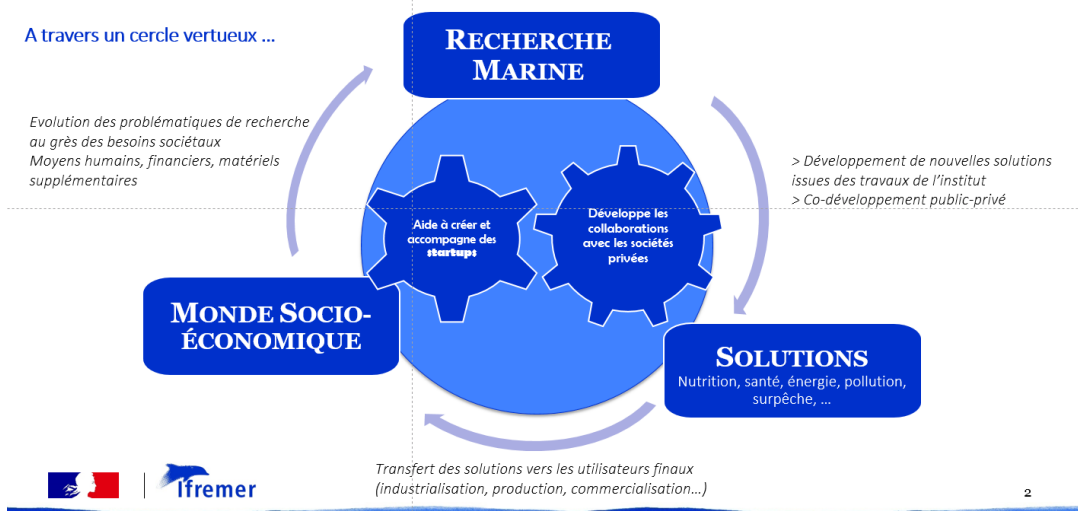


Figure 12 : Schéma Innovation Ifremer

L'IFREMER a mis en place le processus de détection et ensuite de maturation des solutions proposées par les chercheurs. Les innovations issues des laboratoires de recherches académiques sont caractérisées par des niveaux de maturité faible. Pour augmenter les chances de succès de ces projets d'innovation, et garantir ainsi l'adoption par la société de ces solutions issues de la recherche, les travaux doivent gagner en maturité et monter dans l'échelle de maturité technologique (technology readiness level TRL). Ces sauts de TRL sont rendus possibles grâce à des dispositifs de pré-maturation (InO'idées, TRL 1 > 3) et de maturation (Ocean Boost, TRL 3 > 5), indispensables pour dérisquer le transfert de la solution vers un partenaire industriel, pour une structure déjà existante ou en vue d'une création d'une startup.

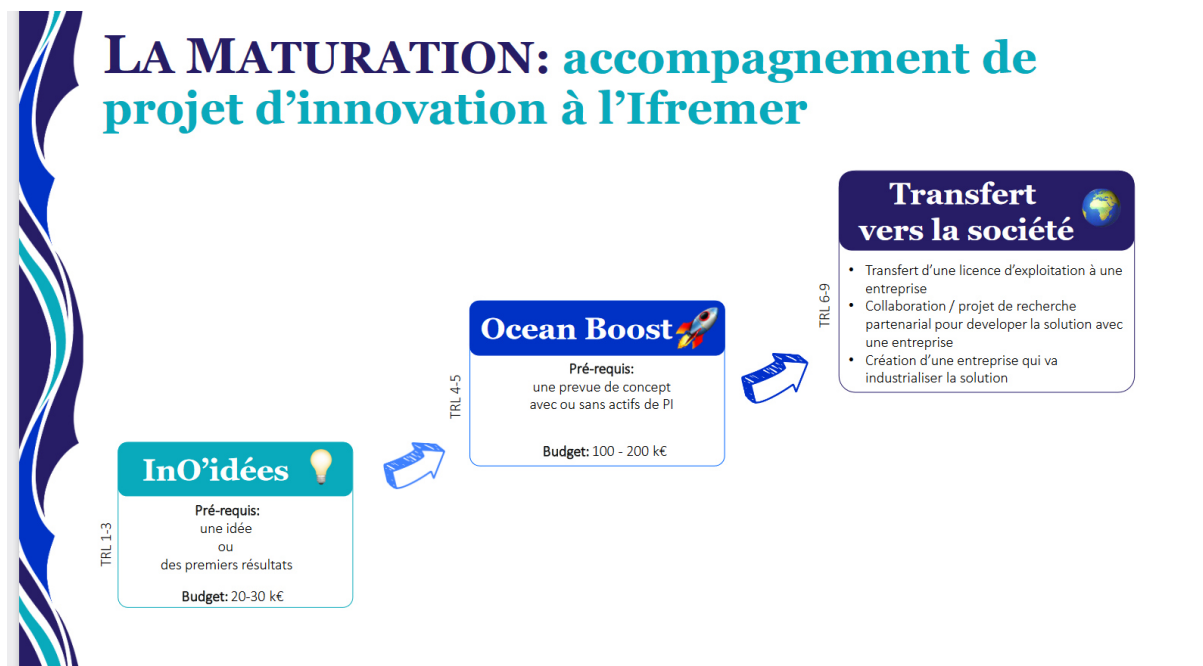


Figure 13 : Schéma maturation solutions innovantes Ifremer

Afin de promouvoir les entreprises innovantes et les accompagner dans leurs projets de recherche et développement, la direction collabore par le biais des programmes de recherche, le co-développement de solutions, le transfert d'innovations ou la création de startups (via la filiale de l'IFREMER). Les entreprises bénéficient ainsi de savoir-faire de l'IFREMER, de ses solutions technologiques et de l'accès à ses moyens d'essais. L'IFREMER se positionne régulièrement, par le biais de ses achats, comme « early adopter ¹³⁸» des solutions innovantes, pour les rendre plus crédibles auprès de la société.

La direction d'innovation organise chaque année le concours d'innovation Octo'pousse¹³⁹, son but est d'accompagner les porteurs de projets en lien avec la thématique maritime, qui souhaitent créer une entreprise. Les lauréats sont ensuite accompagnés par les scientifiques de l'IFREMER, ils ont l'accès aux infrastructures de recherche et ils obtiennent un apport pour financer leur projet.

Le label Carnot, créée en 2006, œuvre au développement de la recherche partenariale. L'institut Carnot MERS (Marine Engineering Research for sustainable, safe and smart Seas) est le tout premier institut Carnot dédié intégralement à l'ingénierie marine, il a été labellisé en 2020. L'une de structure porteuse de l'Institut Carnot MERS est l'IFREMER.

L'IFREMER est également partenaire scientifique du fonds d'investissement « Blue Ocean », ce fonds de plus de 120 M € finance des startups innovantes dédiées à la régénération de l'océan.

¹³⁸ Primo adoptant- un client précoce d'un produit ou d'une technologie

¹³⁹ Ifremer. « Startups : développez votre projet au sein d'un laboratoire Ifremer », 30 novembre 2022. <https://www.ifremer.fr/fr/innover-avec-l-ifremer/octopousse>.

ii. Décarbonation¹⁴⁰

Les projets RSE sont coordonnés par un pilote dédié, qui est rattaché directement à la direction générale.

Conformément à la réglementation en vigueur applicable à tous les établissements publics de plus de 250 agents, un bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES) doit être réalisé par l'IFREMER tous les 3 ans. Le dernier bilan réalisé (2021), a donné lieu à la mise en place du plan de transition. Il prévoit trois priorités : la réduction de l'impact environnemental de l'affrètement des navires, le développement des mobilités douces dans les déplacements domicile-travail et l'évolution vers des achats plus responsables. Prochainement l'IFREMER réalisera les bilans GES annuellement, il est également envisagé de réaliser le bilan GES pour l'armateur de l'IFREMER- GENAVIR.

Résultats globaux du bilan carbone 2021

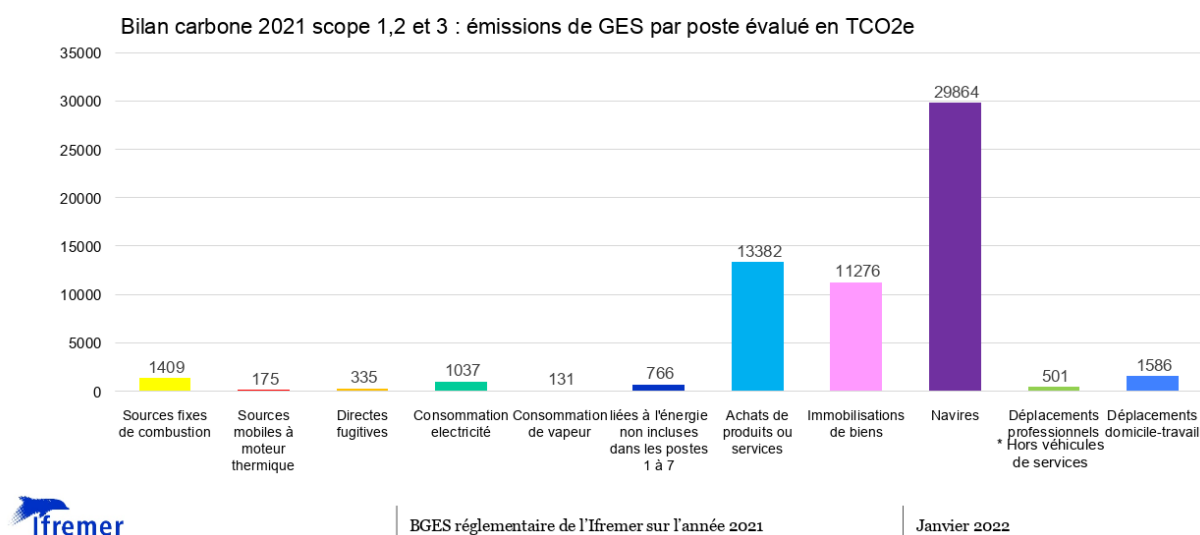


Figure 14 : Bilan des Émissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES) réglementaire de l'IFREMER année 2021, A2DM, 2022

La direction générale de l'IFREMER élabore actuellement le futur Contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP). L'objectif principal de l'IFREMER est de contribuer significativement aux 3 axes principaux du plan climat biodiversité du ministère de l'Enseignement supérieur : transition bas carbone, transition énergétique et adaptation au changement climatique, en mettant en place des actions concrètes.

La réflexion porte sur la mise en place des plans énergétiques pour diminuer la consommation : par le biais du plan solaire (photovoltaïque), la dessaisonalisation des expérimentations dans les laboratoires

¹⁴⁰ Les informations recueillies lors de l'entretien avec **Jean-Marc Siquin**- Pilote RSE à l'Ifremer

de recherches ou encore le remplacement des énergies fossiles par le PAC¹⁴¹. Le bilan sur la consommation d'énergie par la Flotte Océanographique est également en cours. Les unités de recherche de l'IFREMER sont engagées dans cette démarche, et elles se sont dotées de moyens de transition. L'objectif est de décarboner et aller vers la sobriété énergétique. Concernant les achats, il y a des groupes de travail entre les instituts de recherche et les universités qui ont été mis en place en lien avec le plan national pour des achats durables (PNAD).

L'IFREMER a signé récemment un partenariat avec CMA CGM, qui a pour but de renforcer la recherche sur la protection et la restauration de milieux marins et se structure autour de 3 piliers : biodiversité, innovation et décarbonation du secteur maritime¹⁴².

D. Sourcing de solutions innovantes et décarbonées à l'IFREMER (exemples)

La politique achats de l'IFREMER incite à utiliser le sourcing, afin de mieux préparer la passation d'un marché public. Le sourcing peut avoir deux objets alternatifs :

- Mieux connaître la structure du secteur d'activité concerné par le marché public dont la passation est envisagée,
- Mieux appréhender les pratiques des opérateurs économiques dans le domaine concerné.

Dans cette partie nous nous penchons sur quelques exemples de la mise en place des sourcings innovants et décarbonés des achats industriels à l'IFREMER.

i. RFI drone sous-marin

Dans le cadre du programme d'investissement France 2030, plusieurs acteurs comme l'IFREMER œuvrent pour comprendre le fonctionnement des écosystèmes sensibles des fonds marins et pour maintenir la maîtrise de haute technologie. L'IFREMER souhaiterait enrichir ses moyens technologiques avec le développement d'un glider profond (planeur sous- marin) pouvant atteindre les 4 000 m de profondeur. Le glider pourra réaliser les missions comme l'exploration des fonds marins pour par exemple surveiller la dynamique d'échappements de fluides riches en méthane et CO₂.

Avec pour but de préparer au mieux la future consultation, le service achats de l'IFREMER a publié le RFI (Request for Information) sur le plateforme des Achats de l'Etat : PLACE¹⁴³. Les questionnaires

¹⁴¹ Pompe à chaleur

¹⁴² Consulté le 7 juin 2023. <https://www.cmacgm-group.com/fr/actualites-media/signature-partenariat-ifremer>.

¹⁴³ « PLACE - Plate-forme des achats de l'Etat ». Consulté le 8 juin 2023. <https://www.marches-publics.gouv.fr/entreprise>.

avec des interrogations ciblées étaient mises à disposition des entreprises intéressées par le démarche. (Annexe 3 du présent document).

Suite au RFI, l'IFREMER a reçu des réponses de deux entreprises, avec au total 3 propositions de technologies différentes. L'IFREMER rencontrera prochainement les deux sociétés en question, afin d'échanger sur les solutions techniques proposées et sur la faisabilité du projet.

Ce type de procédé au sein du service achats aidera à mieux cibler les objectifs du futur cahier des charges techniques et permettra d'adapter la bonne stratégie achats- par exemple privilégiera la mise en place du partenariat d'innovation avec plusieurs partenaires.

ii. Partenariat d'innovation pour l'assistance au développement et l'industrialisation d'un profileur Argo 6 000 mètres

Dans le cadre du projet international ARGO¹⁴⁴ l'IFREMER est en charge de développer avec un industriel un nouveau type de profileur¹⁴⁵.

L'innovation de ce projet porte à la fois sur le profileur et la méthode organisationnelle. En effet, à ce jour il n'existe pas sur le marché de profileur 6000 mètres capable de faire des mesures à la remontée, qui soit fiable et industrialisé. L'IFREMER souhaite mettre en place un nouveau mode de relation avec les entreprises sur les achats innovants. L'IFREMER qui réalise le développement des nouveaux profileurs souhaite, par le biais d'un marché public, associer l'industriel tout au long des études et confier à ce même industriel la fabrication en série du profileur. En mettant en place une telle organisation, l'IFREMER entend fiabiliser le nouveau profileur tant sur le plan technique que financier et limiter les risques au niveau de la phase d'industrialisation. Cette organisation est innovante dans le cadre d'un marché public pour les raisons suivantes :

- Elle englobe dans un seul marché, l'expertise de l'industriel dès le début du processus de recherche et la fabrication en série de l'équipement par ce même industriel,
- L'industriel s'engage contractuellement sur un équipement qui n'existe pas et qui n'est pas encore développé,
- Habituellement, le marché public a pour objet de confier le développement d'un nouveau procédé à un industriel : ici ce n'est pas le cas. L'IFREMER conserve la réalisation des travaux de recherche et de développement.

¹⁴⁴ Argo France. « Argo 2030 ». Consulté le 9 juin 2023. <https://www.argo-france.fr/Projets/Argo-2030>.

¹⁴⁵ Un profileur est un instrument utilisé dans le cadre de programmes scientifiques en océanographie et il est équipé de capteurs qui permettent de mesurer in situ les caractéristiques de l'océan (température, salinité notamment).

Afin de répondre à ces besoins le service achats a décidé de retenir une procédure négociée, la forme du marché est un partenariat d'innovation sur 10 ans.

Le partenariat s'exécutera en plusieurs phases :

Phase 1 : assistance et expertise auprès de l'IFREMER pour mener à bien la phase de recherche et développement.

Phase 2 : projet industriel (faisabilité industrielle du projet tant sur le plan technique que financier, engagement sur des prix provisoires plafonds pour les phases 3 et 4, moyens techniques et humains à mettre en œuvre, analyse de risques, difficultés rencontrées).

Phase 3 : fabrication d'un ou de plusieurs prototype(s) et tête(s) de série.

Phase 4 : industrialisation en nombre du profileur et acquisition de profileurs par l'IFREMER.

Les prescripteurs pour ce projet ne voulaient pas au moment de son lancement effectuer de mise en concurrence. Néanmoins, l'industriel historique avec lequel ils ont l'habitude de travailler sur le développement de profileurs, n'est pas le seul acteur sur le marché capable de réaliser ce type d'instruments. Le partenariat d'innovation permettra de chercher des alternatives et de promouvoir l'innovation des solutions.

iii. Achat innovant relatif à la démarche de décarbonation de la Flotte Océanographique Française

La Flotte Océanographique Française opérée par l'IFEMER recherchait un nouveau mode d'organisation de ses activités pour répondre aux attentes du gouvernement au niveau de sa consommation d'énergie et de son impact environnemental, tout en garantissant un maintien à haut niveau de la performance scientifique attendue par la communauté nationale. Les leviers étaient de deux natures :

- Technologiques par l'introduction de solutions innovantes moins consommatrices et de nouveaux outils autonomes,
- Opérationnels par une remise en question du mode d'organisation actuelle des campagnes.

Le service achats de l'IFREMER a décidé de passer par un achat innovant pour se faire accompagner dans sa démarche.

Cet achat s'inscrit dans une double démarche d'innovation :

- Mise en place à l'échelle d'une communauté scientifique de plus de 2000 personnes, d'une démarche d'intelligence collective,
- Mise en place d'un nouveau mode d'organisation permettant de répondre à la nécessité qui s'impose de réduire son empreinte environnementale et sa consommation d'énergie.

En effet, la proposition finale issue de ce marché doit permettre d'aboutir à la mise en place d'une démarche concrète de décarbonation de la Flotte Océanographique Française.

iv. Dialogue compétitif pour l'achat d'un navire semi-hauturier

Le dispositif actuellement déployé par la Flotte Océanographique Française opérée par l'IFEMER, sur la façade Atlantique comporte deux navires côtiers de 25 mètres, le *Thalia* et le *Côtes de la Manche*, complété par le navire *Thalassa* (75 m), présent sur zone une partie de l'année.

La programmation à moyen terme (PMT) de la Flotte océanographique française prévoit de disposer d'un nouveau navire, un navire semi-hauturier Manche-Atlantique (NSH-MA). Ce navire océanographique semi hauturier n'est pas un produit standard sur étagère. Il est nécessaire de prévoir une part de conception, d'études et de mise en œuvre de moyens spécifiques. Le service achats de l'IFREMER a décidé alors de faire un recours au dialogue compétitif, qui permet de négocier avec les candidats.

L'IFREMER dans le cadre de ce marché a cherché à obtenir un navire le moins polluant possible. Afin de tenir cet objectif, il fallait trouver des critères environnementaux permettant de mesurer la consommation énergétique du futur navire.

L'IFREMER a mis en place des critères RSE (Annexe 4 du présent document) pour évaluer la consommation totale d'énergie en transit et en station du navire, lors d'essais de consommation d'énergie à la mer. L'IFREMER a prévu des formules techniques pour effectuer ces calculs, avec des valeurs cibles (imposées par l'IFREMER) et des valeurs déclarées par les candidats :

- Pour la consommation d'énergie lors du transit :
ENV est la consommation d'énergie sur laquelle le candidat s'engage en phase transit. Elle sera mesurée lors des essais de consommation d'énergie à la mer, arrondies au kg inférieur. ENVcible, est la valeur la cible de l'ENV évaluée par le Pouvoir Adjudicateur et transmis lors de la procédure, soit ENVcible = 73 kg gasoil.
- Pour la consommation d'énergie en station :
ENS est la consommation d'énergie sur laquelle le Candidat s'engage en phase station. Elle sera mesurée lors des essais de station, arrondies au kg inférieur. ENScible, est la

valeur la cible de l'ENS évaluée par le Pouvoir Adjudicateur et transmis lors de la première phase de la procédure soit ENSCible = . 13 kg gasoil (incluant 3 mises en œuvre de bathysonde à 40m).

Les 2 autres critères RSE concernaient les matières recyclées utilisées dans la construction du futur navire et la politique sociale du candidat.

v. Procédure avec négociation pour la modernisation du Victor 6000

Victor6000 est un ROV (Remotely Operated Vehicle) téléopéré, grande profondeur, instrumenté et modulaire, capable d'effectuer de l'imagerie optique, d'emporter et d'opérer divers équipements et outillage scientifiques. La partie inférieure de l'engin est constituée par un module scientifique instrumenté et interchangeable selon la nature de la mission. Il comporte l'essentiel de l'instrumentation ainsi qu'un panier de prélèvement d'échantillons. Le ROV Victor6000 est utilisé à la mer depuis sa phase d'essais en 1996. En 2018 il a atteint le nombre de 700 plongées à son actif pour des immersions pouvant atteindre 6000 mètres.

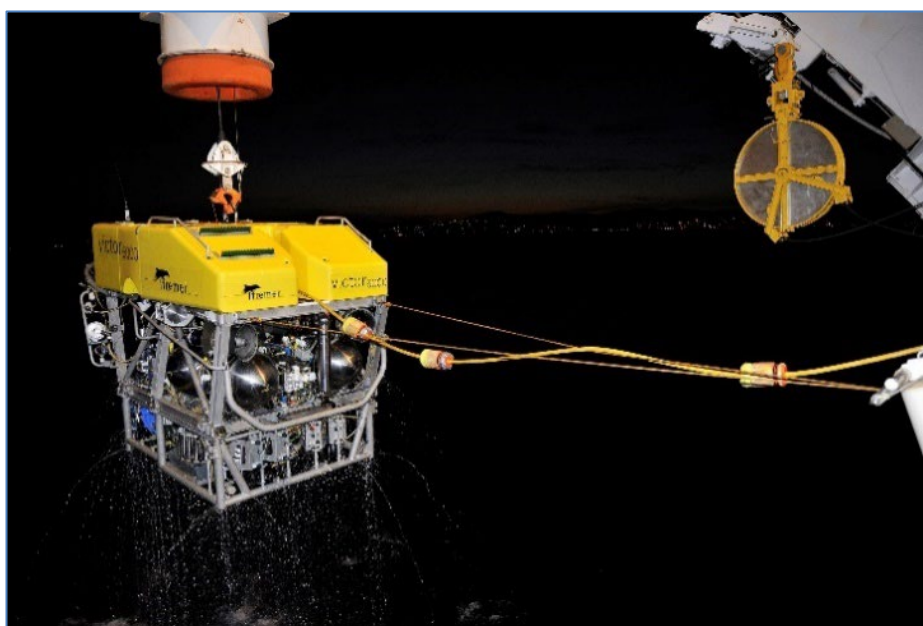


Figure 15 : Récupération du ROV Victor6000 sur le navire Pourquoi Pas ?

Compte tenu de son âge, la modernisation complète de son système est programmée pour 2024.

Un des marchés lancé dans le cadre de cette modernisation : « La conception, la fabrication, la livraison et la fourniture d'une télétransmission optique et de ses rechanges » prévoit deux mécanismes, qui peuvent in fine inciter les fournisseurs potentiels à proposer des solutions innovantes.

Tout d'abord l'acheteur a fait le choix de retenir une procédure avec négociation. La conception et la fabrication d'une télétransmission optique destinée à équiper un engin sous-marin n'est pas un

produit standard sur étagère. Le marché prévoyait une part de conception, nécessitait des études et la mise en œuvre de moyens spécifiques. En outre, du fait de sa complexité, ce marché ne pourrait être attribué sans des négociations préalables. Ainsi, l'objet du marché remplissait plusieurs des conditions définies par le Code de la commande publique, justifiant ainsi le recours aux procédures avec négociation.

Un second mécanisme consistait à conclure le marché avec un prix provisoire plafond, que le titulaire s'engageait à ne pas dépasser lors de l'établissement des prix définitifs ¹⁴⁶. Une évolution maîtrisée des prix entre la date de conclusion de marché et la phase d'acquisition de marché permet d'éviter la nullité du marché pour absence de prix déterminé. Cela incite l'utilisation des technologies innovantes et évolutives, pour lesquelles il aurait été difficile de déterminer le prix au moment de la signature du marché. Les prix définitifs étaient établis entre l'IFREMER et le titulaire du marché, au vu des résultats de la conception et la fabrication. Le titulaire était obligé de fournir la décomposition détaillée de ses prix.

II. DIAGNOSTIC DE LA SITUATION

Nous pouvons constater que l'IFREMER et en particulier son pôle achats, essaient de mettre en place des sourcings innovants et décarbonés pour ses achats industriels de façon assez efficace. Néanmoins, il existe encore plusieurs points de blocage qui importunent un sourcing optimal :

- Le manque des ressources: La charge de travail liée aux procédures d'achat est très importante, les acheteurs de l'IFREMER se retrouvent souvent submergés par les tâches administratives à répétition. Une partie de ces activités est déléguée à l'assistante du service, mais d'autres sont toujours réalisées par des acheteurs.
- Les outils informatiques non existants ou pas suffisamment exploités : l'ERP SAP est en cours d'évolution, de nouveaux modules ont été récemment ajoutés. Mais il manque encore des fonctionnalités pour permettre aux acheteurs d'obtenir des reportings performants. Comme indiqué plus haut, certaines tâches administratives restent chronophages et les outils informatiques actuels ne permettent pas encore de les automatiser. L'outil n'est pas non plus très ergonomique, mais cela pourra changer avec la nouvelle version qui sera mise en place d'ici à la fin d'année. L'outil APPACH, conçu par système d'information des achats de l'État (SIA), qui couvre le sourcing, la

¹⁴⁶ Les établissements autres qu'EPIC ne peuvent conclure le marché à prix provisoires que dans les hypothèses exceptionnelles mentionnées à l'article R2112-17 du « Code de la commande publique - Légifrance ». Consulté le 5 mars 2023. <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000037701019>.

programmation des achats, la planification et le pilotage de la performance, pourra être utilisé en tant que SRM par l'IFREMER.

- L'utilisation des outils de sourcing à développer : Actuellement ce sont les RFI, ainsi que les rencontres avec les fournisseurs qui sont les techniques de sourcing les plus utilisées. La surcharge de travail des acheteurs et le manque d'outils dédiés plus spécifiquement au sourcing, empêchent son développement.
- La difficulté pour trouver des critères environnementaux et sociaux adaptés aux achats industriels : L'IFREMER doit respecter la règle (imposée par la DAE) d'insertion de critères environnementaux et sociaux dans au moins 60% de ses marchés. Les critères et clauses RSE doivent être adaptés pour encourager activement les fournisseurs à proposer des solutions novatrices et respectueuses de l'environnement, en prenant en compte des indicateurs tels que l'efficacité énergétique, les émissions de gaz à effet de serre, l'utilisation de matériaux durables, etc. La plus grosse difficulté est de trouver des critères qui sont vérifiables (par exemple la vérification de la consommation énergétique d'un navire) et qui peuvent s'appliquer aux marchés de recherche et développement (comme cela peut être le cas sur les prototypes). Certains critères sociaux comme par exemple celui examinant le volume horaire consacré à l'insertion, est difficilement applicable aux candidats étrangers.
- La préférence pour les fournisseurs existants par les prescripteurs : Les acheteurs publics de l'IFREMER sont souvent confrontés aux prescripteurs internes qui peuvent être enclins à travailler avec des fournisseurs déjà établis, par souci de simplicité ou d'habitude. Cela peut limiter la concurrence et empêcher l'introduction de nouveaux fournisseurs innovants. De plus, cela peut conduire à des relations de dépendance avec certains fournisseurs, nuisant à la qualité et à la compétitivité des offres reçues. Dans une situation de blocage en interne, les acheteurs de l'IFREMER ont mis en place des réunions avec des fournisseurs potentiels (dans le cadre de sourcing). Ces réunions ont permis de débloquer des situations et de faciliter la rédaction des cahiers des charges techniques.
- La communication en interne à développer : Le pôle achats travaille avec le pilote RSE et avec la direction de l'innovation, mais il est nécessaire de renforcer les liens et organiser des réunions régulières. Celles-ci ont pour objectif de faire profiter des recherches effectuées par la direction de l'innovation (start-up, entreprises innovantes etc.) et chercher des solutions de décarbonation des achats (scope 3) avec le pilote RSE.

- La complexité des procédures d'achat : Les procédures d'achats publics peuvent être complexes et longues, ce qui peut décourager les fournisseurs innovants. Les petites et moyennes entreprises, qui sont souvent à l'avant-garde de l'innovation, peuvent être particulièrement affectées par ces procédures. Le pôle achats pourra envisager de développer des partenariats d'innovations, qui sont actuellement très peu utilisés. Par le biais de réunions avec des fournisseurs (exemple de sourcing), le service achats pourra faire connaître l'Institut ainsi que les procédures d'achats publics qui pourraient être mises en place.
- Les barrières financières : Les solutions innovantes et décarbonées peuvent parfois être plus coûteuses à court terme que les solutions « conventionnelles ». Les contraintes budgétaires peuvent rendre difficile l'adoption de telles solutions, même si elles offrent des avantages à long terme en termes d'efficacité énergétique, de réduction des émissions de carbone. Le pôle achats devrait fonctionner avec le coût total de possession pour juger les offres. Son avantage est le fait qu'il étudie non seulement l'achat initial, mais le coût global sur le cycle de vie du produit (ou du service).
- Les acheteurs publics peuvent être réticents à prendre des risques lors de l'adoption de solutions innovantes et décarbonées. Les acheteurs de l'IFREMER peuvent être confrontés à une peur de l'échec ou des retombées négatives limitent leur volonté d'explorer de nouvelles approches. La sensibilisation aux avantages potentiels, la diffusion des bonnes pratiques et la formation des acheteurs publics issus de la formation juridique aux aspects des achats innovants et responsables, des négociations, creative problem solving etc. peuvent diminuer ces réserves.

L'analyse de la situation au sein de l'IFREMER sera maintenant complétée par l'étude menée auprès des autres acheteurs publics, pour in fine formuler des préconisations au niveau des sourcings pour le secteur des achats publics.

CHAPITRE 2 – ÉTUDE TERRAIN

I. METHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

L'étude a été réalisée dans le but de confronter les bonnes pratiques issues des revues de littérature avec la réalité du terrain. Pour obtenir des réponses les plus complètes et pour connaître les motivations, les raisonnements ou les comportements des personnes interrogées, nous avons mené une étude qualitative. Elle fut réalisée via des questionnaires avec des questions ouvertes, qui furent complétées par échanges via des entretiens téléphoniques ou par mail.

Une étude qualitative permet de recueillir des informations détaillées sur un sujet et de mettre en lumière des problématiques et des opportunités. Les questions ouvertes posées dans le cadre de cette étude, ajoutent une touche « humaine » à des données uniquement chiffrées qui pourraient être obtenues via une étude quantitative.

II. PRESENTATION DE L'ÉTUDE (PERSONNES INTERVIEWEES, QUESTIONNAIRES...)

Dans le but d'avoir la vision la plus complète du sujet, nous avons interrogé des acheteurs publics, mais également des fournisseurs afin de comprendre leur positionnement vis-à-vis des achats publics. Et enfin, nous avons questionnés des acheteurs privés, pour connaître leur perception des achats publics.

A. Etude auprès d'acheteurs publics

Il s'agit de l'étude « cœur » de nos interrogations, les acheteurs publics partageaient avec nous leurs expériences dans le domaine du sourcing. Nous avons recueilli 14 témoignages d'acheteurs au sein de différents types de structures dans toute la France.

L'étude porte sur 3 sujets principaux : comment la fonction achat est organisée au sein de l'entité, si la structure à recours au sourcing et enfin leurs expériences avec des achats innovants et décarbonés.

Les personnes interrogées représentent les structures suivantes : santé (UNIHA, RESAH, CHRU de Nancy, Hospices Civils de Lyon), collectivité territoriale (Société de Grand Paris, Conseil Régional Auvergne- Rhône Alpes, Conseil Régional Centre Val de Loire, Conseil régional Ile-de-France, Ville de Sainte-Maxime), recherche (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, IFREMER), transport public avec l'ingénierie (Voies Navigables de France), laboratoire d'analyse (GIP LABOCEA) et le ministère (Direction des Achats de l'Etat auprès du Ministère de l'Economie).

Leurs fonctions au sein de leurs structures sont les suivantes :

Fonction occupées	Nombre de personnes
Responsable achats	3
Acheteur	3
Directeur général adjoint en charge des achats	2
Chargé de relations fournisseurs	1
Chargé de mission - Projets structures d'innovation et de valorisation	1
Chef du bureau pilotage des achats de l'Etat	1
Directeur de l'Innovation et Affaires Internationales	1
Directeur général adjoint	1
Directeur des achats	1

Le panel interrogé dispose de formations diverses : nous distinguons 3 juristes, un pharmacien, 3 ingénieurs, un diplômé d'IEP, 6 diplômés des Ecoles de commerce, dont deux disposant de formation aux achats plus spécifiquement (MAI et MBA Achats).

Au niveau du nombre des effectifs au sein des structures publiques la répartition est la suivante :

Effectifs < 500	3
500 < Effectifs < 5000	7
Effectifs > 5000	4

Le budget global (investissement et fonctionnement) est réparti comme suit :

Budget global < 500 M€	8
500 M€ < Budget global < 5 Mds€	3
Budget global > 5 Mds€	2

- Service non dépensière pour la Direction des Achats de l'Etat

Le volume achats (investissement et fonctionnement) est présenté dans le tableau ci-dessous :

Volume achats < 200M€	5
200M€ < Volume achats < 500M€	3
500M€ < Volume achats < 4 Mds €	4
Volume achats > 4 Mds €	2

Certains acheteurs sont des groupements ou des centrales d'achats, leur budget est donc moins élevé que le volume d'achats gérés.

Concernant le nombre de projets achats de notre panel, le tableau de répartition est le suivant :

Projet achats < 300	8
300 < Projet achats < 500	4
Projet achats > 500	2

B. Etude auprès des fournisseurs

Le questionnaire se composait de deux parties : une sur la collaboration avec le secteur public et la deuxième sur les solutions innovantes et décarbonées dans les achats publics.

Les fournisseurs choisis pour l'étude ont une activité industrielle, un GIE qui regroupe des entreprises industrielles basées en France était également interrogé. Ce GIE regroupe des PME et ETI autour de l'innovation collaborative qui portent sur les procédés et les matériaux dans le domaine de l'aéronautique, l'énergie, le naval et le transport terrestre. Les autres sociétés travaillent dans les domaines suivants : énergies industrie, équipements pour l'acoustique sous-marine, étude mécanique, recherche et développement, machines d'essais des matériaux...

Au total 7 fournisseurs nous ont partagé leur expérience avec les acheteurs publics et les pratiques de sourcing. Ils nous ont également rapporté les principaux freins quant au choix de solutions innovantes et décarbonées par les acheteurs publics.

Concernant le CA le panel est reparti comme suit :

CA < 10M€	4 entreprises
10M€ < CA < 20M€	2 entreprises
CA > 20M€	1 entreprise

Toutes les entreprises sont des PME (moins que 250 salariés), le GIE, comme indiqué auparavant, regroupe des PME et ETI françaises.

C. Etude auprès des acheteurs privés

Nous avons recueilli 11 témoignages d'acheteurs privés sur leur perception et leur connaissance du secteur des achats publics.

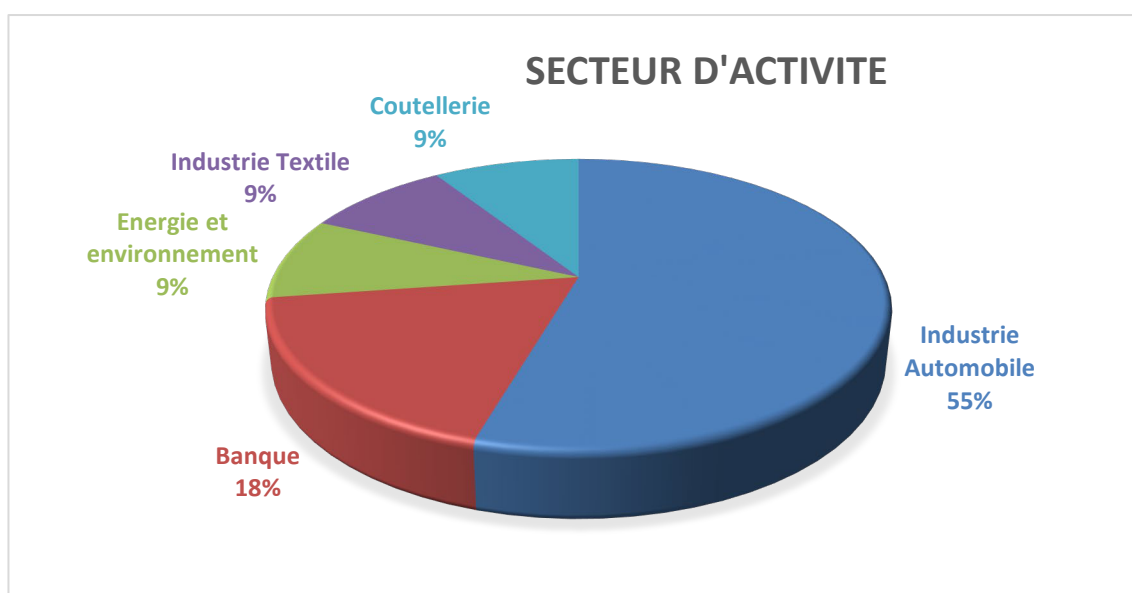


Figure 16 : Présentation panel acheteurs privés par secteur

Les acheteurs privés travaillent dans des entreprises qui comptent entre 140 à 40 500 salariés, avec un CA allant de 35M€ (coutellerie) à 9,5Mds€ (industrie automobile).

Concernant le volume achats le panel est reparti comme suit :

Volume achats < 50M€	3 entreprises
50M€ < Volume achats < 500M€	4 entreprises
Volume achats > 500M€	4 entreprises

Sur le panel de 11 entreprises, il n'y en a que 2 qui ne disposent pas de la politique d'achats. Seulement une entreprise ne prend pas en compte ni l'innovation ni la décarbonation dans sa stratégie d'achats.

CHAPITRE 3 – RESULTATS ETUDE

I. COMPARAISON DES REPONSES

A. Réponses acheteurs publics

i. Organisation achats

L'organisation achats au sein des structures publiques interrogées est assez variée.

Pour le Conseil régional Auvergne Rhône-Alpes, la direction achats est composée de 65 collaborateurs qui représentent 2 métiers principaux : juristes marchés et acheteurs. Les acheteurs pilotent le processus amont (retours d'expérience, sourcing, stratégie), les juristes la partie aval (appels d'offres et passation). La répartition du portefeuille est faite par les service thématiques (Fournitures et service, PITIC, Travaux, Mobilités, Centrale d'achats) et accompagnée par un service Pilotage Méthode et Outils.

Dans la Société du Grand Paris, au sein de la direction achats, nous retrouvons 120 personnes dont 50 acheteurs/contract managers.

Au sein du Conseil Régional d'Ile de France 60 personnes travaillent pour la direction achats et commande publique.

Le Conseil Régional Centre Val de Loire est doté d'une équipe de 5 personnes ; 5 agents, dont 1 acheteur travaillent au sein du service achats à la Ville de Sainte-Maxime.

Au sein des Voies Navigables de France (VNF), il existe une distinction entre la division achats au siège et aux directions territoriales. La division des achats qui se retrouve au siège, est en charge des marchés passés par et pour le siège (Fournitures et services principalement), ainsi que des marchés mutualisés, passés pour l'ensemble de l'établissement. La division des achats du siège est composée de 6 personnes ; 1 responsable, 1 adjointe- qui a également en charge un portefeuille de dossiers, 3 juristes-acheteurs et une assistante. Les 4 juristes travaillent en binôme pour assurer la continuité de service auprès des clients internes. Les achats traités en direction territoriale (7 directions) sont principalement des marchés de travaux.

Le service achats du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD) est composé de 8 personnes.

La direction des achats de CHRU de Nancy est composée de 24 personnes (6 acheteurs médicaux, 6 acheteurs non médicaux, 2 coordonnateurs, 1 contrôleur de gestion achat, 6 gestionnaires de marchés et 1 responsable, 1 cadre interface avec les services, 1 directeur).

65 agents travaillent dans une Direction des Achats des Hospices Civils de Lyon centralisée qui couvre l'intégralité des portefeuilles. Au sein il existe 4 départements achats (achats généraux, travaux et maintenance, produits de santé, biomédical) et un département support (gestionnaires de marchés...).

La direction des Achats de l'Etat (DAE) est dotée de plus de 30 acheteurs.

Les centrales d'achats hospitaliers sont organisées comme suit : UNIHA- 35 acheteurs - 35 assistants - 20 responsables et RESAH - 11 filières achats au total, dans chaque filière achats, des acheteurs publics, des juristes, des assistants achats.

Le GIP LABOCEA possède un service « Commande publique » avec 3 personnes, le personnel support travaille sur chacun de 5 sites.

Les structures interrogées disposent de politique achats (à l'exception de CIRAD), l'innovation et la décarbonation y sont intégrées. Par exemple au sein du Conseil Régional Auvergne Rhône Alpes un axe "Développer les achats locaux et responsables" est un des 6 axes de la politique achats. Aux VNF l'innovation est le 5ème volet achat que l'on questionne lors de l'élaboration d'une stratégie d'achat. Au sein de la DAE l'innovation est un des 5 axes de performance et elle est mesurée via des indicateurs adaptés. Diverses actions, dont un plan de mobilité des agents d'état, sont également mises en place. L'intégration du développement durable dans les pratiques d'achat est un des 3 axes de la politique achat de la Ville de Sainte-Maxime. La Société du Grand Paris signe des conventions avec des partenaires innovants pour insérer dans ses projets une partie d'innovation, souvent verte- comme le béton bas carbone, les rails bas carbone. Le Conseil Régional Centre Val-de- Loire souligne que la Région est normée ISO 20400, sa stratégie d'achats socialement et économiquement responsable est exposée dans le Spaser¹⁴⁷ 2^{ème} génération. Au RESAH, il existe une direction Innovation ainsi qu'une Direction RSE. Pour les Hospices Civils de Lyon il s'agit de l'axe majeur de leur politique achats, qui a pour objectif de répondre aux enjeux de recherche et d'innovation d'un centre hospitalier universitaire. Au sein de GIP LABOCEA, l'innovation est fonction des analyses réalisées au sein de nos laboratoires. LABOCEA s'efforce à chaque nouvelle étude de marché de prendre en compte l'impact environnemental, cela fait désormais parti des critères de sélection avec la conformité technique et le prix.

¹⁴⁷ Schéma de promotion des achats publics socialement et économiquement responsables

3 structures interrogées sont labellisées avec le Label Relations fournisseurs et achats responsables- Conseil Régional Centre Val de Loire, RESAH et CHRU de Nancy.

85% de notre panel d'acheteurs publics bénéficie du plan de formation. Les formations proposées aux acheteurs sont les suivantes : les prix dans les marchés publics, la propriété intellectuelle dans les marchés publics, l'analyse financière, la négociation, RSE, la transition écologique, la déontologie, la commande publique.

35% des acheteurs publics interrogés (5 personnes) bénéficient de formations / sensibilisation au sourcing de solutions innovantes ou de solutions décarbonées.

ii. Sourcing au sein de la structure

Tous les acheteurs qui ont répondu à notre étude, mettent en place un sourcing avant de lancer leurs consultations. Néanmoins 60% d'entre eux considèrent que les acheteurs publics ne disposent pas d'outils nécessaires pour mener des sourcings visant à détecter et évaluer des solutions susceptibles de participer à la décarbonation et l'innovation.

90% du panel indique qu'il dispose de procédures et d'outils qui sont dédiés à la phase de sourcing.

Les méthodes de sourcing utilisées sont les suivantes (Annexe 8 ci-dessous) :

Si oui, merci d'indiquer quelles techniques de sourcing déployez-vous?

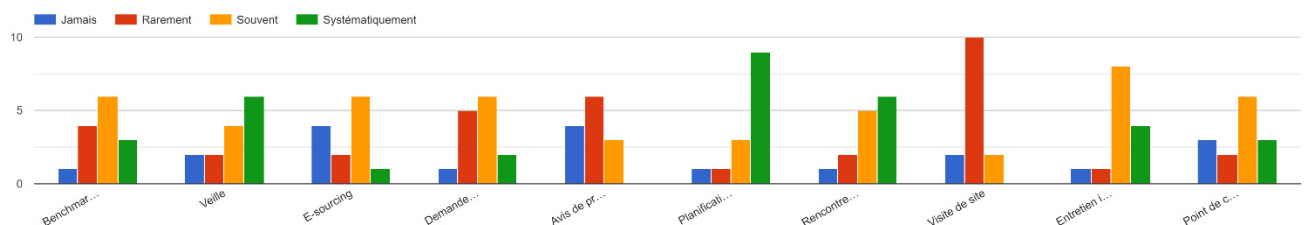


Figure 17 : Méthodes de sourcing utilisés par les acheteurs publics

Les acheteurs publics indiquent qu'ils déploient l'activité de sourcing sur les procédures où ils connaissent assez mal le marché de fournisseurs, et sur les marchés avec de forts enjeux politiques ou financiers. Par exemple, l'acheteur de la Ville de Sainte-Maxime souligne que la mise en place de sourcing doit être anticipée.

Dans toutes les procédures achats chez RESAH une phase de sourcing est prévue. Elle n'est ni priorisée, ni oubliée. Elle fait partie intégrante du processus achat et sans celle-ci aucune stratégie achat ne peut être définie.

Au Conseil Régional d’Auvergne-Rhône Alpes cela reste très fluctuant selon la charge des acheteurs. La mise en œuvre de niveaux de service doit les aider à y remédier en partie.

Au niveau des VNF, le sourcing est systématiquement proposé pour tout projet de marché. Parfois le service gestionnaire ne souhaite pas en faire, soit parce qu’il connaît le secteur ou par manque de temps.

Au sein de la DAE, le sourcing est une phase obligatoire dans tout projet achat et celui-ci doit être documenté et archivé.

Dans la Société de Grand Paris une personne est dédiée à l’accompagnement des acheteurs pour le lancement des procédures, ceci afin de favoriser la compétitivité sur les appels d’offres.

Le processus achats et le RACI¹⁴⁸ au Conseil Régional Auvergne- Rhône- Alpes portent la procédure de sourcing. Ils utilisent également l’outil SILEX¹⁴⁹.

Le Conseil Régional Centre Val-de-Loire mise sur la planification rigoureuse amont pour laisser le temps nécessaire à la mise en place du sourcing. La Ville de Sainte-Maxime utilise le logiciel Okavéo¹⁵⁰, le site de Greentech innovation¹⁵¹, le service de Guichet Vert¹⁵² et le portail créé par DAE- APProch¹⁵³.

La Direction des Achats de l’Etat dispose d’un processus de sourcing et d’un guide/mode opératoire interne.

Les Hospices Civils de Lyon utilisent le sourcing dans le cadre de leurs projets, et ils y allouent le temps en fonction du niveau de maturité des solutions et du marché et du niveau de concurrence connu sur l’objet de la consultation. Le sourcing « approfondi » est utilisé en cas de partenariat d’innovation.

RESAH a constitué un écosystème de partenaires en innovation (Cluster, BPI France, ARS, Living Lab, Pôle de compétitivité...) avec lesquels il collabore sur des sujets d’innovation pendant les phases de sourcing. Cela permet d’identifier plus facilement les solutions innovantes matures sur des projets précis. RESAH dispose de ses propres outils (questionnaires, trames de réunions) pour mener à bien

¹⁴⁸ RACI est l’acronyme de Responsable (réalisateur), Accountable (approbateur), Consulted (consulté), Informed (informé). C’est un outil d’affectation des rôles et responsabilités aux différentes parties prenantes d’un projet.

¹⁴⁹ heliasilex. « Silex | Solutions intelligentes de sourcing et gestion fournisseurs ». Silex. Consulté le 15 juillet 2023. <https://silex-app.com/>.

¹⁵⁰ « OKAVEO | Système d’informations achats », 22 octobre 2020. <https://www.okaveo.com/>.

¹⁵¹ Initiée par le Ministère de la Transition écologique, l’initiative Greentech Innovation vise à développer l’innovation des start-up et PME pour développer de nouveaux produits, usages et services pour les citoyens sur les différentes thématiques.

¹⁵² Le Guichet Vert est un service de conseil environnemental pour tous les acheteurs soumis au Code de la commande publique. Déployé depuis le mois d’octobre 2022, le Guichet Vert vient en appui aux objectifs fixé par le Plan National des Achats Durables PNAD 2022-2025.

¹⁵³ Le portail qui permet aux entreprises d’identifier les projets d’achats des services de l’État et de leurs établissements publics, des établissements hospitaliers et des collectivités territoriales afin d’anticiper les marchés à venir dans leurs domaines d’activité

les réunions fournisseurs lors de la phase de sourcing. Enfin, ils utilisent des modèles de compte rendus et de rapport sur la phase de sourcing pour en extraire des conclusions et informations utiles à la phase d'achat.

iii. Achats innovants et décarbonés

Le panel interrogé confirme qu'il existe encore beaucoup de barrières à l'innovation et à la décarbonation dans les achats publics :

Barrières liées à la personne	Barrières liées à la structure/environnement
Manque de formation des acheteurs	Manque de stratégie d'innovation claire et précise
Manque d'accompagnement des acheteurs	Manque de coordination entre les services et les acheteurs (pas de direction innovation)
Manque de soutien du Top Management sur les procédures d'innovation	Manque d'implication des acheteurs dans le projet d'achat à la base, uniquement utilisé comme des fonctions supports qui produisent des marchés
Manque de temps	Les outils juridiques pas suffisamment adaptés
Manque de volonté	Vision de la commande publique principalement portée par les risques plutôt que par les enjeux
Les habitudes (pratiques ancrées qui ne vont pas dans le sens de l'innovation, la décarbonation...)	Le client interne difficile à convaincre
Le risque d'échec	Manque de financement pour acheter de l'innovation (Le coût que cela engendre et la justification du budget qui en découle)
La méconnaissance des fournisseurs et de leurs offres par les acheteurs	Exigences techniques
Les freins au changement	Manque de vision sur le long terme pour prendre des décisions d'achat de solution innovante
	Le risque d'absence d'offre
	Manque de communication et de transparence de la part des fournisseurs

	L'absence d'outil institutionnel de mesure
	Les critères et les outils de mesure de l'impact carbone qui laissent sceptiques ou à améliorer en termes de fiabilité de la méthode
	Manque de moyens normés de mesure

La majorité du panel interrogé utilise ou a utilisé des partenariats d'innovation ou/et des achats innovants :

Ces types de procédures ont été mises en place pour des procédures portant sur les thématiques suivantes :

- Construction et numérique
- Outils de recherche
- Intelligence artificielle appliquée sur gestion stock avec un StartUp
- Béton bas carbone, matériaux excavés, rails bas carbone,
- Car retrofités hydrogène, pour de nombreux soft en IT, pour l'acquisition de fournitures
- Energie- technologie de santé
- Logistique robotisée
- Innovation biomédicale
- Prestations de collecte et de traitement de données et d'image
- Pilotage du fond d'innovation par la direction
- Conteneurs compacteurs connectés

Concernant la part de procédures comportant un ou plusieurs critères environnementaux / sociaux utilisés dans le cadre des appels d'offres, elle est en moyenne de 60% Il y a des structures qui mettent ce type de critères dans 100% de marchés (RESAH, Ville de Sainte Maxime).

VNF souligne qu'il ne faut pas que prendre en compte ces critères dans les calculs, mais également dans les clauses sociales et environnementales. En 2022 par exemple, les performances de VNF en termes d'achats durables et responsables étaient supérieures aux objectifs du PNAD¹⁵⁴ (si l'on considère des objectifs cibles intermédiaires) : près de 69,15% des marchés notifiés (d'un montant supérieur à 25 000 euros) comprenaient des dispositions environnementales (objectif à l'horizon 2025

¹⁵⁴ Plan National pour des Achats durables- (PNAD) 2022-2025 a vocation à formaliser la politique nationale en faveur de l'achat durable, tant public que privé.

: 100% - trajectoire 2022 : 55%) et 27,66% de ces marchés comprenaient des dispositions sociales (objectif à l'horizon 2025 : 30% - trajectoire 2022 : 26%).

La pondération affectée à ces critères est en moyenne de 5 à 10% pour toutes ces structures, pour les Hospices Civils de Lyon c'est 20% minimum, ci-dessous le tableau prenant en compte des exemples de critères environnementaux et sociaux utilisés dans le cadre des marchés :

Exemples de critères environnementaux utilisés dans le cadre des marchés	Exemples de critères sociaux utilisés dans le cadre des marchés
Consommation de carburant (Plan pour diminuer les impacts carbone au travers de la logistique des derniers kilomètres, réduction des pollutions, bilan environnemental du transport)	Egalité hommes femmes
Bilan carbone (calculatrice carbone, indice carbone)	Conditions de travail et de sécurité
<p>Achat de palplanches métalliques Environnement : émissions de gaz à effet de serre</p> <p>Ce critère, noté sur 100 points, sera apprécié sur la base de la production d'un bilan d'émissions de gaz à effet de serre émis. > Pondération 10 % Les émissions seront comparées par application du calcul suivant : Note = 100 * EGESF/EGESJ Dans laquelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - EGESF : émissions GES moyennes d'une tonne de palplanche (en kgeqCO2/tonne) de l'offre présentant les émissions moyennes les plus faible - EGESJ : émissions GES moyennes d'une tonne de palplanche (en kgeqCO2/tonne) de l'offre jugé 	Responsabilité sociétale
Consommation énergétique d'un produit	Insertion professionnelle (Nombre d'heures d'insertion...)
Production durable	Juste rémunération des petits producteurs
Labels alimentaires	
Labels éco	
Circuits courts	
Gestion de la fin de vie de produits	
Écoconception de produits	
Gestion des emballages	
Gestion des déchets	
Reconditionnement	

Certifications environnementales et sociales liées spécifiquement aux articles du lot concerné	
--	--

Les personnes interrogées considèrent que les bonnes pratiques pour encourager l'innovation et la décarbonation dans les marchés publics sont les suivantes :

Phase avant le lancement du marché	Phase de rédaction DCE	Phase exécution du marché
Décision sur la base de l'analyse enjeux/risques	Mise en place de contexte concurrentiel favorable (SAD, Lots ouverts, spécifications fonctionnelles plutôt que de moyens)	Mise en place des outils institutionnels de mesure (tel qu'indice de réparabilité)
Identification et la mesure des risques	Intégration des critères innovation et/ou RSE dans ses barèmes de notation (tout en expliquant très clairement comment ces critères seront évalués)	Systématisation des achats en coût total de possession
Connaissance du panel fournisseur	Cahier des charges fonctionnel	
Sourcing et benchmark	Prise de conscience des prescripteurs (inclure dans le CCTP)	
Participation aux salons	Utilisation des variantes	
Formation et sensibilisation des acheteurs		
Intégration dans le projet en amont les standards d'innovation attendus		
Ecoute fournisseur et systématisation de la communication		
Augmentation du dialogue entre les acheteurs publics et les entreprises innovantes		

Nos interlocuteurs ont également partagé avec nous les mesures que les acheteurs publics pourraient prendre pour favoriser l'émergence de nouveaux acteurs sur le marché :

- Pratique plus systématique du sourcing
- Partage de la programmation d'achats
- Travail approfondi sur le besoin exprimé, la performance attendue et la stratégie d'achat avec le prescripteur

- Facilitation dans l'accès à la commande publique
- Mise en place des AMI (Appel à Manifestation d'Intérêt) sur les projets d'innovation
- Allotissement plus réfléchi au regard de la connaissance du secteur
- Recours à un système d'acquisition dynamique au lieu d'accords cadre à marchés subséquents ou AO afin de faciliter le recrutement de nouveaux entrants.
- Facilitation d'accès aux marchés publics pour les petites entreprises innovantes
- Inclusion dans chaque DCE d'un manuel explicatif de l'AO expliquant comment soumettre une offre à la consultation publique.
- Utilisation de critères de jugement adaptés (notamment ceux favorisant la décarbonation et l'innovation)
- Fidélisation et confiance dans les relations avec les nouveaux acteurs

B. Réponses fournisseurs

i. Collaboration avec le secteur public

Parmi les fournisseurs interrogés, 85,7% travaillent avec les structures publiques. Elles représentent entre 10% à 75% de leur clientèle. Les structures avec lesquelles ils travaillent sont les suivantes : des universités et grandes écoles, des centres de recherche (ONERA, CEA, IFREMER, IFSTTAR, IRT, LNE, CNRS, ONERA ...), des entreprises publiques (SNCF, RATP, EDF, CNES, ...) et le ministère de la défense (DGA, laboratoire des armées, ...), des hôpitaux, l'ADEME, des sociétés portuaires ou encore le secteur de l'éducation.

Les fournisseurs indiquent qu'ils ne sont pas contactés dans le cadre de sourcing par les organismes publics, ou c'est très rare :

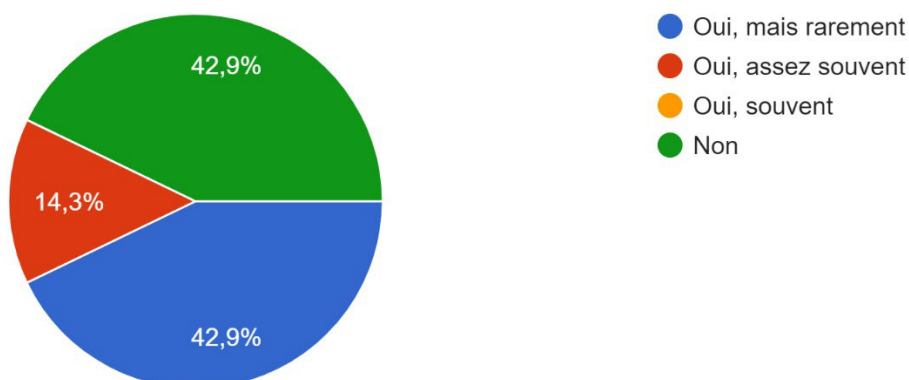


Figure 18 : Contact dans le cadre de sourcing

ii. Solutions innovantes et décarbonées dans les achats publics

71% des fournisseurs n'ont jamais participé à des appels d'offres publics visant à promouvoir des solutions innovantes et décarbonées.

Concernant la connaissance des partenariats d'innovation et des achats innovants, la répartition est la suivante :

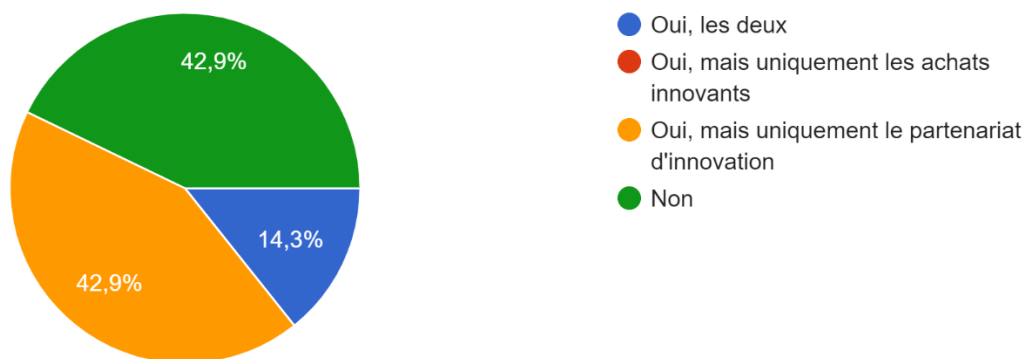


Figure 19 : Connaissance des partenariats d'innovation et achats innovants

Deux fournisseurs ont déjà répondu au partenariat d'innovation.

Parmi les barrières à l'innovation et à la décarbonation dans les achats publics, les fournisseurs mettent en avant le problème lié au coût des solutions innovantes et décarbonées. Ils soulignent que la transparence du besoin et de la consultation est nécessaire. Un fournisseur considère que les critères dédiés à l'innovation et à la décarbonation sont insuffisamment valorisés.

Les fournisseurs soulignent également les limites liées à la prise en compte dans les appels d'offres publics des critères environnementaux et sociaux :

- Faible part au niveau des critères de choix
- Pas assez développés (Simple réponse à la question : 'Comment sont pris en compte dans votre société les aspects environnementaux')
- Pas forcément pris en compte ou de façon complètement subjective

Les personnes interrogées considèrent que les bonnes pratiques pour encourager l'innovation et la décarbonation dans les marchés publics sont les suivantes :

- Raccourcissement des délais
- Priorisation des offres nationales, même si elles sont plus chères (« souveraineté »)
- Priorisation des offres locales

- Campagne de sensibilisation
- Ne pas prendre en considération que les moyens et capacités du candidat à remplir ses obligations contractuelles, mais aussi sa politique globale dans l'innovation et la décarbonation
- Accord sur une hausse du prix de vente liée à l'innovation

C. Réponses acheteurs privés

Un acheteur dans notre panel a une expérience dans une structure publique, il faisait partie de la direction achats. Les autres acheteurs ne possèdent de l'expérience que dans le secteur privé.

Nous constatons que les acheteurs venant du privé ont une image plutôt négative du secteur des achats publics. Les interlocuteurs soulignent la lourdeur administrative (2 personnes) et la rigidité (1 personne). Deux personnes mettent en avant les délais des procédures, qui sont souvent plus longues pour les achats publics et le côté « très procédurier » du processus. Une personne indique que les acheteurs publics ont peu de marge de manœuvre lors de la réalisation des projets, une autre décrit le secteur public comme « très poussiéreux ».

Néanmoins une personne dans le panel a une image plutôt positive, car les achats publics représentent une part importante de l'économie et sont soumis à des réglementations spécifiques. La personne interrogée (qui n'a pas d'expérience dans les achats publics) suppose que les normes imposées aux acheteurs publics, visent à garantir la transparence et l'efficacité des dépenses publiques.

Concernant plus particulièrement le sourcing, notre panel considère dans la majorité que les acheteurs publics ne sont pas libres de mettre en place des sourcings :

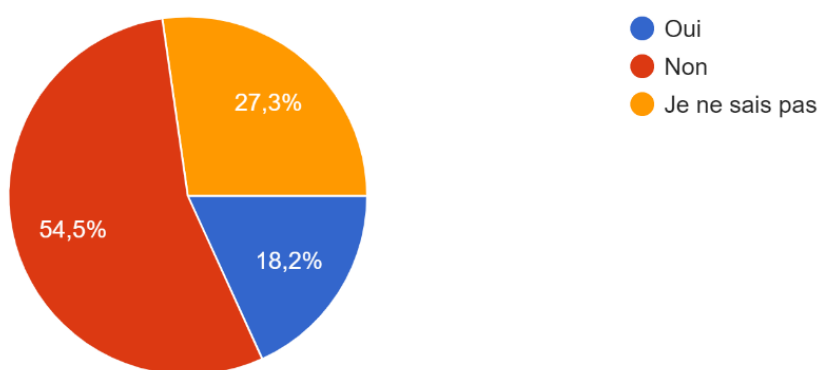


Figure 20 : Répartition panel acheteurs privés sur la liberté de la mise en place de sourcings dans le secteur public

Les acheteurs privés interrogés soulignent que le recours à la pratique du sourcing est assez récente pour les acheteurs publics, alors qu'il est largement démocratisé dans le secteur privé. Ils

mettent en avant que les acheteurs publics sont soumis à la publication de leurs marchés à l'échelle européenne et à dévoiler leurs critères de notation avant le lancement des appels d'offres.

Une minorité des personnes interrogées considère que les acheteurs publics mettent en place des pratiques de sourcing et des matrices de gestion de risques de façon similaire à ceux qui peut être réalisé par les acheteurs privés.

Les acheteurs privés, soit ne connaissent pas les outils qui sont mis à disposition des acheteurs publics pour mener les sourcings de solutions innovantes et décarbonées, soit considèrent qu'ils n'existent pas.

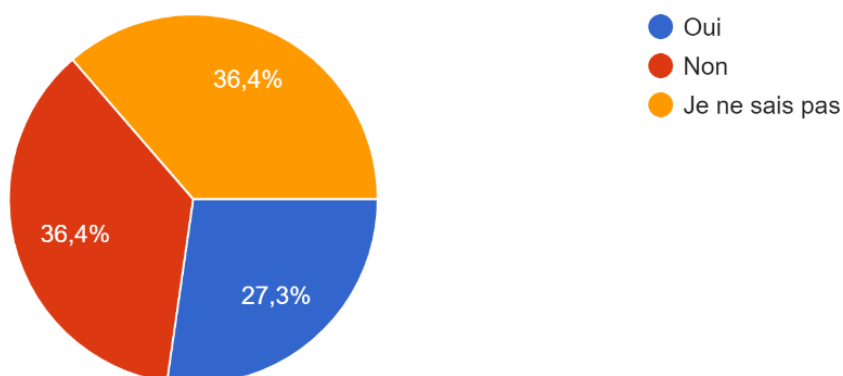


Figure 21: Connaissance des outils qui sont mis à disposition des acheteurs publics pour mener les sourcings de solutions innovantes et décarbonées

Un acheteur privé observe que le sourcing au niveau des achats publics peut se faire :

- Selon la base de données interne de l'entreprise, tout en spécifiant des critères convenables,
- Sur Google,
- Par la connaissance des fournisseurs historiques,
- Sur les sites des normes internationales.

Plus de 80% de notre panel pense que les acheteurs publics rencontrent des contraintes et limites pour faire du sourcing de solutions innovantes et décarbonées. 60% considèrent qu'il y a plus de contraintes pour les acheteurs publics et 40% pensent qu'il y a autant de contraintes pour les acheteurs privés que pour les acheteurs publics.

II. SYNTHÈSE DES RESULTAT

A. Tendances et diagnostic

i. Tendances et diagnostic- acheteurs publics

Nous nous apercevons que les structures publiques de notre panel disposent d'une fonction achats assez mature. Les processus sont souvent optimisés. Au sein des services achats nous distinguons de plus en plus d'acheteurs ou d'autres métiers, et pas uniquement des juristes spécialisés dans la commande publique. Les services achats tirent parti de la technologie pour automatiser certains processus, améliorer la gestion des données et faciliter la communication avec les fournisseurs. Ils disposent de politiques achats qui intègrent l'innovation, la RSE et leurs accordent une place stratégique.

Nous constatons que les acheteurs publics sont conscients de l'importance du sourcing et de son impact sur toute la stratégie achats. Ils intègrent dans la mesure du possible, différentes stratégies de sourcing. Néanmoins ils rencontrent plusieurs problèmes liés surtout à une charge de travail assez conséquente.

Il existe une grande volonté de promouvoir des solutions innovantes et décarbonées, mais plusieurs barrières empêchent encore le déploiement des bonnes pratiques.

Les plateformes mises à disposition par l'Etat ou par les prestataires privés, les techniques d'achats prévus par le Code de la commande publique, les guides et encore d'autres outils sont à disposition des acheteurs dans le secteur public pour mener avec succès des sourcings de solutions innovantes et décarbonées. Cependant, les habitudes (des acheteurs et des clients internes), le manque de volonté et/ou de temps, les problèmes budgétaires empêchent leurs déploiements.

Nous relevons qu'il est nécessaire d'accompagner de façon structurée les acheteurs, par le biais de formations, de sensibilisation et le partage des bonnes pratiques. Il est également nécessaire d'encourager un dialogue ouvert et constructif avec les fournisseurs.

ii. Tendances et diagnostic- fournisseurs

Nous observons que les fournisseurs interrogés sont assez rarement contactés dans le cadre de sourcings, les appels d'offres visant à promouvoir des solutions innovantes et décarbonées sont exceptionnels.

Nous remarquons qu'il manque des échanges avec les acheteurs pour mieux comprendre les besoins et les attentes. Les fournisseurs voudraient avoir plus de réactivité, plus du dialogue direct avec les acheteurs, ainsi que des critères environnementaux et sociaux plus claires.

Toutes les PME soulignent que le problème principal pour proposer des solutions innovantes et décarbonées restent leurs prix élevés. Les fournisseurs préconisent aux acheteurs publics de prendre en compte un coût de possession et pas uniquement le coût à l'achat.

iii. Tendances et diagnostic- acheteurs privés

Les acheteurs privés ont une vision plutôt négative des achats publics-le manque d'outils pour effectuer le sourcing, voire même un sourcing inexistant ou peu comparable avec les processus existants au niveau des achats privés, la méconnaissance des outils existants pour les acheteurs publics. Nous constatons qu'à certains niveaux manque d'échanges de bonnes pratiques dans ce sens : les acheteurs publics vers les acheteurs privés. L'accès aux plateformes et les lieux d'échanges comme Conseil National des Achats, devrait être encore développé et démocratisé davantage. Néanmoins les acheteurs privés semblent conscients (pour une partie) du fait que la transparence des achats publics garantit une concurrence équitable et l'efficacité de la dépense publique.

B. Limites

Nous pouvons indiquer plusieurs limites quant à l'étude réalisée.

L'étude a permis d'obtenir des données riches et détaillées, mais compte tenu de sa réalisation auprès d'un petit échantillon, elle ne peut faire l'objet d'une généralisation des résultats à l'ensemble du secteur d'achats publics.

Concernant l'étude auprès des acheteurs publics, nous nous apercevons qu'il s'agit de services d'achats matures, avec des moyens humains et une structuration adaptée. Ces éléments permettent d'intégrer un sourcing efficace dans le processus d'achat et de mettre en place des stratégies encourageant l'innovation et la décarbonation. Les résultats seraient sûrement différents, si nous avions interrogé des organismes plus petits et moins structurés, avec une fonction achat peu mature. Il convient de relever toutefois que les structures interrogées représentent une part significative des volumes d'achats publics (plus de 32 milliards €).

Les fournisseurs interrogés sont uniquement des PME, qui n'ont pas de moyens ni de la clientèle comparable à celle des ETI ou des grands groupes.

Les acheteurs privés pour la plupart n'ont jamais travaillé au sein d'organismes publics, d'où l'image assez mitigée des achats publics. Il est incontestablement lié à l'opinion de la société sur l'administration publique, qui est perçue comme un système difficile à comprendre et à maîtriser, excessivement complexe, lent et rigide.

La sélection des participants peut entraîner des biais, car les personnes qui acceptent de participer à l'étude peuvent avoir des caractéristiques différentes de celles qui choisissent de ne pas participer. De même, comme les données qualitatives proviennent des expériences et des points de vues des participants, elles peuvent être influencées par des biais individuels, des perceptions et des interprétations.

L'analyse des données qualitatives s'est avérée complexe, car elle a impliqué une exploration approfondie du contenu des réponses permettant d'identifier les thèmes et les schémas émergents.

PARTIE 3
-
COMMENT DEPASSER LES « CONTRAINTES » DES MARCHES
PUBLICS ?

CHAPITRE 1 – REVUE DES ECUEILS A EVITER POUR MENER A BIEN LE SOURCING

Par rapport à l'ensemble des contraintes et limites évoquées dans le cadre de ce mémoire (revue de littérature et étude terrain) ainsi qu'à l'analyse des achats de l'IFREMER, nous tenterons de présenter une revue des principaux écueils à éviter.

I. LES ECUEILS PAR CATEGORIE

Nous essayerons de catégoriser les écueils pour que la lecture soit plus fluide :

A. Erreurs de planification

Manque de vision à long terme et de stratégie : Pour obtenir des solutions innovantes et décarbonées, une vision à long terme des achats est essentielle. Les achats effectués de façon réactive ne permettent pas de prendre en compte des besoins futurs ou de nouvelles technologies.

Manque de planification : La fonction achat devra scrupuleusement planifier ses acquisitions, il est important d'identifier clairement les objectifs, les besoins et les critères de sélection, ainsi que de définir un calendrier réaliste. Si la planification n'est pas réalisée au sein de l'établissement public, cela peut entraîner des retards, des dépassements budgétaires et une inefficacité globale.

Absence de collaboration interne : Un sourcing efficace nécessite une collaboration étroite entre les différentes parties prenantes au sein des organismes publics, telles que les services achats, les services techniques et les services en charge de la politique RSE. Le risque est de prendre des décisions incohérentes et de ne pas assez impliquer les parties prenantes clés.

Mauvaise définition de besoins : Cet écueil est en lien avec le point précédent. Pour mieux comprendre et définir le besoin, il est nécessaire de collaborer étroitement avec les prescripteurs. Une mauvaise communication entre les parties prenantes peut entraîner des malentendus et des erreurs dans la définition des besoins. Dans certains cas, les délais de réalisation des achats sont très serrés, ce qui peut conduire à une définition hâtive des besoins sans une analyse approfondie. Différentes pressions peuvent parfois affecter la définition des besoins, en favorisant certaines solutions au détriment d'autres plus appropriées.

Méconnaissance des solutions innovantes : Il est indispensable de rester informé sur les nouvelles technologies et les solutions innovantes disponibles sur le marché. Une méconnaissance de ces solutions peut limiter les opportunités d'achat durable et décarboné.

B. Force des habitudes

Approche « historique » des achats publics : La concentration sur la partie juridique et administrative des achats, l'emphase uniquement sur l'économie d'argent pour obtenir les meilleures offres financières possibles. Cette approche peut bloquer l'efficacité, la durabilité, l'innovation et l'implication des parties prenantes dans les achats publics.

Manque de volonté : Les acheteurs publics peuvent être réticents à adopter de nouvelles approches ou à moderniser leurs processus d'achats.

Risque d'échec : Les acheteurs publics peuvent se sentir sous pression pour s'assurer que toutes les règles et réglementations en matière d'achats publics sont respectées, afin d'éviter tout risque juridique ou de non-conformité

C. Processus de sélection mal défini ou peu transparent

Critères de sélection mal définis ou trop restrictifs : Ils peuvent limiter le vivier de fournisseurs potentiels.

Manque de transparence dans le processus de sélection : Les critères peuvent être perçus comme trop subjectifs par les fournisseurs et peuvent susciter des doutes quant à l'équité de la procédure.

D. Problèmes de gestion des fournisseurs

Manque d'évaluation des fournisseurs : L'évaluation des fournisseurs est essentielle pour s'assurer de leur engagement en matière de durabilité et de décarbonation. Un manque d'évaluation peut entraîner la sélection de fournisseurs qui ne répondent pas aux normes environnementales requises. L'insuffisance de suivi et d'évaluation de la performance des fournisseurs, peut conduire à des relations non performantes à long terme.

E. Gestion des risques insuffisante

Manque d'évaluation des risques fournisseurs : Le manque de diligence raisonnable dans leur évaluation peut impliquer des risques de non-conformité, de fraude, de dépendance, de sécurité ou de mauvaise qualité de produits ou de services. L'acheteur pourrait ignorer les risques liés à la durabilité, à l'éthique ou à la responsabilité sociale des fournisseurs

Situation de dépendance des fournisseurs uniques : La dépendance excessive à l'égard d'un petit nombre de fournisseurs, augmentant le risque d'interruptions d'approvisionnement.

F. Inadéquation des contrats

Non utilisation des clauses environnementales et sociales : Les contrats d'achat publics doivent inclure des clauses spécifiques concernant la durabilité et la décarbonation des produits et services. Le manque de moyens et le manque de compétences spécialisées en interne sont des obstacles majeurs à leur introduction dans les achats publics.

Mauvaise rédaction des contrats : Une rédaction floue ou ambiguë des contrats peut entraîner une interprétation différente des clauses contractuelles par les parties, ce qui peut conduire à des litiges et des désaccords. Cela peut entraîner des risques financiers et avoir un impact sur la qualité des produits ou services.

G. Complexité administrative et budgétaire

Non utilisation des procédures et/ou techniques jugées « trop complexes » (procédure avec négociation, dialogue compétitif, partenariat d'innovation, variantes, SAD etc.) : Ces procédures ont été conçues pour répondre à des besoins spécifiques et pour permettre une plus grande flexibilité et efficacité dans certains contextes d'achats. Elles peuvent demander plus de temps et de ressources pour être menées à bien, ce qui peut être perçu comme un inconvénient pour les organismes publics, ayant des contraintes budgétaires ou des délais serrés.

Prise en compte uniquement du coût à l'achat et non des coûts globaux de possession (l'analyse du cycle de vie): Cela implique une négligence des aspects sociaux et environnementaux importants, comme le respect des normes du travail, l'empreinte carbone ou la durabilité des produits. Cette approche ne permet pas de choisir les solutions innovantes, jugées trop coûteuses à l'achat.

H. Manque d'expertise et de formation

Manque de formation adéquate : Les acheteurs publics manquent souvent de sensibilisation et de formation aux avantages des procédures qui permettent la mise en place des meilleures pratiques en matière d'achats publics.

I. Inefficacité dans l'utilisation des technologies

Absence d'outils numériques et d'automatisation : Les acheteurs publics ne sont souvent pas très familiarisés avec ces outils qui facilitent le sourcing et la gestion des fournisseurs. Ils permettent également d'accélérer et de simplifier les processus d'achats.

CHAPITRE 2 – PRECONISATIONS

Les études théoriques et de terrain (à l'IFREMER, sur un échantillon d'établissements publics et via les retours des fournisseurs) nous ont permis d'établir une revue des écueils à éviter, pour mener à bien le sourcing.

L'étape suivante est d'établir les préconisations qui pourront être adoptées par les structures publiques afin de mener un sourcing efficace de solutions innovantes et décarbonées dans les achats publics industriels.

Les préconisations sont regroupées dans la liste ci-après :

- **Formation des acheteurs publics** : Les acheteurs publics doivent se former au sourcing, afin de connaître et maîtriser les meilleures pratiques. Nous constatons, que les personnes qui sont en charge des achats publics, sont des personnes ayant une base solide en droit de la commande publique. Elles maîtrisent le côté « légal », mais elles ne sont pas assez sensibilisées aux bonnes pratiques qui sont utilisées au sein des directions d'achats des structures privées. Une des solutions serait de recruter des personnes ayant suivi des formations achats, mais il faut également proposer régulièrement un parcours de sensibilisation, ainsi que des formations sur comment mener à bien une étude de marché, sur les enjeux de sourcing, sur les objectifs recherchés par le biais du sourcing, sur le marketing achats etc. La formation et la sensibilisation peuvent changer les habitudes des acheteurs.
Les achats publics peuvent bénéficier de l'expérience des acheteurs publics « hospitaliers », car ils sont souvent en avance au niveau de la maturité de la fonction achats par rapport aux autres établissements publics. Nous constatons que les acheteurs publics « hospitaliers » sont fréquemment des opérationnels (pharmaciens, ingénieurs etc.) qui ont suivi une formation complémentaire en management des achats.
- **Intégration coût carbone dans l'évaluation des offres** : Pour connaître le vrai impact carbone de produits ou de services achetés, il est nécessaire d'évaluer son coût lors de l'analyse des offres. Il s'agit d'un exercice complexe et fastidieux, qui exige la modification des procédés usuels. Les acheteurs doivent maîtriser des outils d'évaluation environnementale, tels que des logiciels de calcul d'empreinte carbone ou de certifications environnementales. Pour faciliter le processus d'évaluation et obtenir des données fiables, il est également nécessaire d'inclure des clauses environnementales dans les consultations.
- **Utilisation des procédures et techniques qui promeuvent des solutions innovantes et décarbonées (achat innovant, partenariat d'innovation, les variantes, système d'acquisition dynamique etc.)** : Cette préconisation qui est liée avec la recommandation précédente sur le changement des habitudes. Ce type de procédures ou de techniques, n'est pas plus complexe que les procédures dites « classiques », elle est plutôt méconnue des acheteurs publics ou certains ne l'utilisent pas par peur de l'échec. Néanmoins, il s'agit d'un outil qui peut faciliter le dialogue avec les fournisseurs et les encourager à proposer des solutions innovantes et décarbonées.
- **Amélioration de la communication avec les fournisseurs** : L'acheteur public a besoin d'avoir un contact systématique avec ses fournisseurs, ces échanges sont capitaux pour comprendre

les enjeux, exprimer clairement ses besoins et surtout avoir connaissance des nouveautés. Le fait de bien connaître les fournisseurs permet de développer des relations de confiance à long terme. Les partenariats avec les fournisseurs peuvent favoriser l'innovation continue et encourager les fournisseurs à proposer des solutions encore plus décarbonées à l'avenir.

- **Labélisation achats responsables (Label RFAR) :** Labélisation des acheteurs publics est l'aboutissement de l'utilisation des bonnes pratiques et de la professionnalisation de la fonction achats. La signature de la charte dans un premier temps et ensuite l'obtention du label RFAR démontre aux fournisseurs, que le processus achat réalisé par le pouvoir public est réfléchi, la stratégie est mise en place et l'étude du sourcing y est incluse. Cela peut inciter les fournisseurs potentiels de conclure les partenariats à long terme avec les structures publiques, favoriser l'effort de proposer des solutions innovantes et décarbonées.

Afin de reprendre les préconisations proposées, nous avons décidé de réaliser une matrice « enjeux- efforts » qui vise à mesurer l'impact des pistes d'amélioration sur la performance achat d'un point de vue qualitatif. Il est également possible de mesurer l'impact quantitatif, mais vu qu'il reste propre à chaque structure, il est difficilement chiffrable dans un contexte global.

Nous réalisons dans un premier temps un tableau qui regroupe les pistes d'enjeux identifiés et nous classifions les enjeux et les efforts selon le tableau suivant :

Niveau sur échelle	Effort*	Enjeu**
01	Aucun effort	Pas d'enjeu
02	Extrêmement facile	Insignifiant
03	Très facile	Très faible
04	Facile	Faible
05	Modéré	Modéré
06	Moyennement difficile	Moyen
07	Difficile	Important
08	Très difficile	Très important
09	Extrêmement difficile	Extrêmement important
10	Effort maximal	Enjeu maximal

Figure 22: Tableau échelle enjeux et efforts

Le tableau des enjeux et efforts est le suivant :

Préconisation	Enjeu potentiel échelle : 01-10	Effort nécessaire échelle : 01 à 10
Formation des acheteurs publics	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure connaissance des bonnes pratiques sur le sourcing • Professionnalisation des acheteurs publics • Amélioration du processus achats 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de plan de formation par les structures publiques • Suivi régulier des formations proposées et des retours les concernant
Intégration coût carbone dans l'évaluation des offres	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du bilan GES de la structure • Première étape avant la mise en place d'une méthode d'évaluation ACV (Analyse de cycle de vie) qui vise à quantifier les impacts environnementaux d'un produit ou d'un service 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration des critères spécifiques dans l'évaluation des offres • Évaluation de l'empreinte carbone lors de chaque acte d'achat • Nécessite de maitrise des outils type calculette carbone ou indice carbone
Utilisation des procédures et techniques qui promeuvent des solutions innovantes et décarbonées	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation technologique • Réduction des coûts à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Maitrise des procédures complexe (bonne connaissance de la Code de la commande publique et de la jurisprudence) • Intégration des clauses contractuelles qui incitent l'innovation et la décarbonation
Amélioration de la communication avec les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de produits ou de services proposés (suite à la meilleure compréhension du besoin) • Favorisation de l'innovation et d solutions bas carbone 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation des rencontres régulières • Utilisation des plateformes des gestions des fournisseurs
Labélisation achats responsables (Label RFAR)	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance pour les efforts envers les fournisseurs • Amélioration de la compétitivité économique 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de la stratégie achats qui est alignée avec la politique achats et avec la politique générale de la structure • Intégration de la RSE, innovation dans le processus achats • Mise en place des partenariats avec les fournisseurs • Suivi et évaluation des performances (indicateurs etc.)

Figure 23: Tableau enjeux et efforts

Voici une matrice (Annexe 10) qui illustre les enjeux et les efforts associés au sourcing innovant et décarboné dans les achats publics :

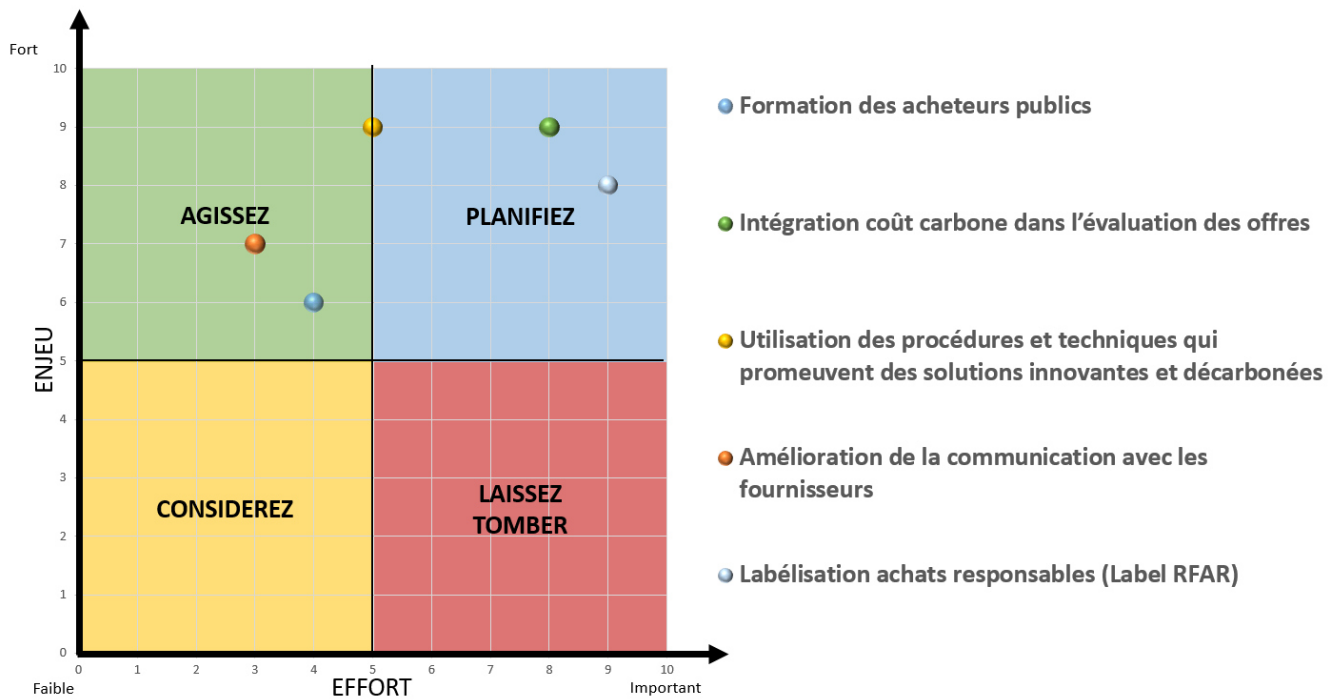


Figure 24: Matrice enjeux et efforts

Il est important de noter que les efforts nécessaires peuvent varier en fonction des spécificités de chaque structure, ses objectifs etc. Cette matrice permet d'identifier les principaux enjeux et de mettre en évidence les actions clés qui doivent être entreprises pour mener à bien un sourcing innovant et décarboné dans les achats publics. Il est préconisé de compléter ce type de matrice par des éléments quantitatifs (économies réalisées, gain financier potentiel, nombre potentiel des emplois créés etc.).

Nous n'avons pas pris en compte dans notre tableau des enjeux considérés comme insignifiants ou faibles, pour ne pas entraîner une allocation inefficace des ressources et une perte de temps et d'efforts sur des problématiques peu impactantes. Notre objectif est de rester concentrés sur les enjeux majeurs pour faciliter la compréhension des priorités de l'organisation et renforcer l'adhésion aux objectifs.

CONCLUSION

Le travail effectué dans le cadre de ce mémoire nous a permis d'établir la liste de principaux écueils qui peuvent être rencontrés par les acheteurs publics et de prioriser les pistes d'amélioration pour un sourcing innovant et décarboné.

Comme indique le titre de ce mémoire, nous avons cherché des solutions pour les achats publics industriels, néanmoins nous nous rendons compte que les préconisations s'adaptent à tout segment achat dans une structure publique.

Les barrières qui empêchent des sourcings innovants et décarbonés sont souvent liées aux habitudes ancrées depuis plusieurs années et à la peur de l'échec ou encore au manque de volonté. Les marchés publics sont soumis à des règles et des procédures strictes, y introduire des pratiques innovantes et décarbonées s'avère compliqué et peut rencontrer une résistance institutionnelle ou des réticences de la part des parties prenantes concernées.

Nonobstant, nous constatons que malgré certaines limitations liées à la réglementation complexe, les acheteurs publics ont à leur disposition des outils permettant le sourcing de solutions innovantes et décarbonées. Nous nous apercevons que plus la fonction achat est mature, plus le sourcing fait partie intégrante du processus achat.

Toutefois, il semble important de souligner que l'approche théorique, ainsi que les retours des grandes structures dans le cadre de notre étude terrain peuvent nous donner une fausse vision- très positive de la position du sourcing dans le processus achat. La réalité du terrain est souvent plus complexe, des nombreuses structures publiques comme par exemple des petites collectivités territoriales, sont dotées de fonction achat très primaire, orientées plutôt sur des questions juridiques et sur une approche « cost killing ».

Le changement touchera également ces structures, plus réticentes aux transformations. Et c'est par le biais du partage des bonnes pratiques (par exemple au sein du Conseil National des Achats), par la formation des acheteurs publics, suite aux exigences imposées par l'Etat...

Une vraie professionnalisation s'installera au sein de services achats publics et le métier d'acheteur public commencera à s'imposer dans le milieu de la commande publique. Cette évolution constante est très flagrante surtout au niveau de grandes structures comme des groupements achats hospitaliers ou des conseils régionaux (cf. : étude empirique ci-dessus).

Les achats publics qui intègrent la phase de sourcing, peuvent jouer un rôle crucial dans la transition écologique en encourageant l'adoption de technologies, de produits et de services décarbonés. Les structures publiques peuvent jouer un rôle de catalyseur en favorisant l'innovation et en investissant dans des solutions durables. La demande croissante d'achats publics décarbonés et innovants peut stimuler le développement de nouveaux marchés dans des secteurs tels que les énergies renouvelables, les transports durables, les technologies propres et l'économie circulaire.

Pour clôturer ce travail de recherche, il semble nécessaire de s'interroger quant à l'obligation d'intégration de phases de sourcing dans chaque projet d'achat. En matière d'achats publics, il n'y a pas de règle universelle qui oblige systématiquement à inclure une phase de sourcing. C'est une étape très importante, qui dans certains cas peut être omise. Imposer son utilisation aux acheteurs, peut avoir un effet contraire et décourager les acheteurs publics, qui doivent avant tout, être informés et sensibilisés aux enjeux liés au sourcing.

BIBLIOGRAPHIE

Livre :

1. Bruel, Olivier, et Pascal Ménage. *Politique d'achat et gestion des approvisionnements: Enjeux, problématiques, organisation, changement*, 2019.
2. Chesbrough Henry W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology / Henry W. Chesbrough ; [Foreword by John Seely Brown]*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 2003.
3. Doriol David et Sauvage Thierry. *Management des achats et de la supply chain / David Doriol, ... Thierry Sauvage, ... ; [préface de Gilles Paché]*. 2e édition. Gestion. Paris: Vuibert, 2012.
4. Haouari, Mohamed, Oussama El Khalil Houssaini, et Thierry Sauvage. « La fonction Achats et innovation : enjeux et perspectives ». Paris, 2018.
5. Mamavi, Olivier, Haithem Nagati, Frederick T. Wehrle, et Gilles Paché. *Achat public et proximité géographique : une étude économétrique dans le contexte français*. Institut de socio-Économie des entreprises et des Organisations. Vol. N°109. Ecully: Institut de socio-économie des entreprises et des organisations, 2016.
6. Ponsard, Jean-Pierre, et Gérard de Pourville. *Marchés publics et politique industrielle [Texte imprimé] / Jean-Pierre Ponsard, Gérard de Pourville*, 1982.
7. Potage, Jean. *Maturité des services achats et relation client-fournisseurs : Nouveaux modèles et nouveaux outils de gestion des ressources externes*. Maxima, 2016.
8. Sauvage, Thierry. « La performance de l'achat public devient un thème de formation ». *Achetons public*, 2019.
9. Wajnsztok Olivier, Royal Isabelle, Sazilly Hugues de, et Cécille Jean-Philippe. *Stratégie achats: l'essentiel des bonnes pratiques / Olivier Wajnsztok, Isabelle Royal, Hugues de Sazilly... [et al.]*. Performance. Paris: Eyrolles, 2014.

Contribution dans un ouvrage collectif

1. Allal-Chérif, Oihab, et Hugues Poissonnier. « Achats et création de valeur durable ». *Logistique & Management* 25, n° 4 (2 octobre 2017): 251-52.
2. Brabham, et Daren C. « Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases ». *The International Journal of Research into New Media Technologies* 14 (1) (1 janvier 2008): 75-90.

3. Dalpe, Robert. « Politiques d'achat et innovation industrielles ». *Politiques et management public* 8 (2) (1990): 35-63.

Article de revue

1. Associé, Auteur. « La possibilité de favoriser légalement des offres innovantes ». *La Gazette des communes (site web)*, 9 décembre 2020.
2. Aubry Ngatsing, Maïka. « Le sourcing dans les achats publics Retour d'expérience-Département des Hauts-de-Seine ». *Contrats Publics*, n° N°185 (21 mars 2018).
3. Cattier, Rachel. « Préparer son marché public selon le nouveau Code de la commande publique ». *Contrats Publics*, n° N°195 (21 février 2019).
4. Decaux, Jean-Charles. « L'achat public durable contre l'économie du moinsdisant ». *Les Echos*, n° N°23597 (9 décembre 2021).
5. Eisele, Reuben Fisher et Baptiste. « Bilan carbone : "Les entreprises non conformes n'ont pas intégré les enjeux climat dans leur stratégie" ». *Le Monde (site web)*, 11 mars 2023.
6. « FAVORISER L'INTÉGRATION DE L'INNOVATION DANS LA COMMANDE PUBLIQUE ». *Le Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment* 6069, n° 6069 (31 janvier 2020): 174.
7. Fenoll, Marie-Amélie. « On attend de ce Label une transformation de l'ADN des achats ». *Décision achats*, 14 octobre 2022.
8. Guesnon, Aude. « Innovation : comment et pourquoi les achats y contribuent ». *Décision achats*, 19 novembre 2021.
9. Henry, Lisa. « La décarbonation des entreprises entre les mains des achats ». *Décision achats*, 30 novembre 2021.
10. « La commande publique au secours de l'innovation ». *Les Echos* 21919, n° 21919 (15 avril 2015): LEM5.
11. « La direction générale du Trésor a publié une note sur la décarbonation de l'industrie en France ». *La Correspondance économique*, 9 novembre 2021.
12. La Gazette des Communes. « Achats innovants : Bercy souhaite pérenniser l'expérimentation malgré un bilan « un peu décevant » ». Consulté le 4 mars 2023.
13. « L'impact du sourcing dans les marchés publics ». *Contrats Publics*, n° N°185 (21 mars 2018).
14. Maniak, Rémi, et Christophe Midler. « Shifting from co-development to co-innovation ». *Int. J. Automotive Technology and Management Int. J. Automotive Technology and Management* 8 (1 septembre 2008): 449-68.
15. Melin, Karine. « Le sourcing, un outil au service de la performance de l'achat public ». *Contrats Publics*, n° N°185 (21 mars 2018).

16. Mennesson, Eve. « Décarbonation : mesurer n'est pas jouer ! » *Décision achats*, 10 octobre 2022.
17. Nieto, María Jesús, et Lluís Santamaría. « The Importance of Diverse Collaborative Networks for the Novelty of Product Innovation ». *Technovation* 27, n° 6 (2007): 367-77.
18. Ortega, Olivier. « Innover dans la commande publique environnementale ». *Les Echos*, n° N°22030 (24 septembre 2015).
19. Ortega, Olivier, et Alice Tripot. « Commande publique et matériaux biosourcés : démarche, méthodes et outils juridiques ». *Contrats Publics*, n° 213 (21 octobre 2020).
20. Oruezabala, Gwenaëlle. « Achats à l'international : le paradoxe de l'utilisation d'une plateforme d'e-sourcing par une PMI ». *Management & Avenir* 34, n° 4 (2010): 145-61.
21. PARISOT, THIERRY. « Le sourcing, maillon faible de la chaîne digitale des achats ». *IT for Business* 2270, n° 2270 (21 mars 2022): 38,39,40,41.
22. Peyrical, Jean-Marc. « Sourcing et achat public : entretien avec Clodyne Samuel Delacroix et Christian Rouvière ». *Contrats Publics*, n° N°185 (21 mars 2018).
23. Proactis. « Décarbonation des Achats : comment identifier le poids carbone de ses fournisseurs ? » *Décision achats*, 24 octobre 2022.
24. Rédaction, Publié par la « [Etude] La transformation digitale reste une priorité pour les directions achats européennes ». *Décision Achats (site web)*, 3 décembre 2020.
25. Rouveyran, Thomas. « Le sourcing pour préparer les passations de marchés ». *Les Echos*, n° N°21822 (26 novembre 2014).
26. Sénecat, Adrien. « L'échec du bilan carbone "obligatoire", symbole du mépris des enjeux climatiques ». *Le Monde (site web)*, 24 mars 2023.
27. « Six lauréats pour les Trophées de la commande publique 2022 ». *Le Moniteur (site web)*, 9 novembre 2022.
28. Strady, Fabrice. « Les techniques de sourcing : conseils et recommandations ». *Contrats Publics*, n° N°185 (21 mars 2018).
29. Tréhan, Natacha. « Open innovation : la nouvelle révolution ? » *Lettre des Achats*, 2017, 8-9.
30. Villon de Benveniste, Guillaume. « Innovation de rupture : concept fondamental ou slogan creux ? » *Entreprendre & Innover* 18, n° 2 (2013): 7-13.
31. Zalberg, Pierre-Ange. « Le Conseil d'État précise les contours des pratiques de « sourcing » en matière de marchés publics ». *Contrats Publics*, n° N°152 (18 mars 2015).

Thèse ou mémoire

1. Cantraine, Fanny. « Achats privés, Achats Publics Performance Achats par l'échange de bonnes pratiques », 2020.
2. Vincent, Benjamin. « La sécurité juridique du sourcing : une condition de la performance de l'achat public », 2018.

Actes de colloques

1. Allal-Chérif, Oihab, et Mohamed Zied Babai. « Do Electronic Marketplaces Improve Procurement Performance? » *Supply Chain Forum: An International Journal* 13, n° 3 (1 janvier 2012): 40-54.

Article de revue web

1. achatpublic.info. « Achats innovants : un bilan... et une reconduction en ligne de mire ». Consulté le 5 mars 2023. <https://www.achatpublic.info/actualites/info-du-jour/2021/10/19/achats-innovants-un-bilan-et-une-reconduction-28331>.
2. achatpublic.info. « Dis, c'est quoi un acheteur public ? » Consulté le 7 avril 2023. <https://www.achatpublic.info/actualites/editos/2022/07/05/dis-cest-quoi-un-acheteur-public-30127>.
3. achatpublic.info. « Fixer le prix d'achat : une pratique méconnue des acheteurs publics ». Consulté le 7 mars 2023. <https://www.achatpublic.info/actualites/info-du-jour/2022/06/13/fixer-le-prix-dachat-une-pratique-meconnue-des-acheteurs-publics>.
4. Actualité fonction publique. « Le juge contrôle de manière stricte la justification du recours à la procédure avec négociation ». Consulté le 7 avril 2023. <https://www.weka.fr/actualite/passation-des-marches/article/le-juge-controle-de-maniere-stricte-la-justification-du-recours-a-la-procedure-avec-negociation-162100/>.
5. Binot, Jean-Marc. « Le partenariat d'innovation passé au crible ». Santé-achat.info, 18 novembre 2022. <https://sante-achat.info/innovation/le-partenariat-dinnovation-passe-au-crible/>.
6. La Gazette des Communes. « Commande publique : Bercy lance un portail pour donner de la visibilité aux entreprises ». Consulté le 7 juin 2023. <https://www.lagazettedescommunes.com/838931/commande-publique-bercy-lance-un-portail-pour-donner-de-la-visibilite-aux-entreprises/>.

7. LeMagIT. « Vinci Energies alimente son sourcing fournisseurs à l'IA ». Consulté le 4 avril 2023. <https://www.lemagit.fr/etude/Vinci-Energies-alimente-son-sourcing-fournisseurs-a-IA>.
8. Les Echos. « « B Corp », le label qui séduit le capitalisme américain », 4 avril 2012. <https://www.lesechos.fr/2012/04/b-corp-le-label-qui-seduit-le-capitalisme-americain-354630>.
9. Les Echos. « La commande publique a tenu le choc malgré l'inflation », 20 septembre 2022. <https://www.lesechos.fr/politique-societe/regions/la-commande-publique-a-tenu-le-choc-malgre-linflation-1792025>.
10. Les Echos. « La commande publique est repartie de plus belle cette année », 14 septembre 2021. <https://www.lesechos.fr/politique-societe/regions/la-commande-publique-est-repartie-de-plus-belle-cette-annee-1345856>.
11. Moniteur, Le. « Marchés publics - Comment éviter que le dialogue compétitif ne devienne un dialogue de sourds », 23 décembre 2022. <https://www.lemoniteur.fr/article/marches-publics-comment-eviter-que-le-dialogue-competitif-ne-devienne-un-dialogue-de-sourds.2247221>.
12. « Marchés publics Un nouveau régime juridique pour les contrats des Epic », 25 janvier 2002. <https://www.lemoniteur.fr/article/marches-publics-un-nouveau-regime-juridique-pour-les-contrats-des-epic.35654>.
13. Techniques de l'Ingénieur. « Méthodes de sourcing ». Consulté le 3 mars 2023. <https://www.techniques.ingenieur.fr/fiche-pratique/innovation-th10/maitriser-la-veille-pour-l-intelligence-scientifique-dt63/download/1055/methodes-de-sourcing.html>.
14. Treca, Guillaume. « La montée des risques redéfinit les stratégies de sourcing ». Républik Achats, 31 janvier 2023. <https://www.republik-achats.fr/solution-techno/consultant/la-montee-des-risques-redefinit-les-strategies-de-sourcing.html>.

Site WEB

1. « ISO 20400:2017 ». ISO, 15 octobre 2021. <https://www.iso.org/fr/standard/63026.html>.
2. « ACHATS | L'impact de la blockchain dans les achats », 14 mars 2022. <https://www.visiativ.com/actualites/actualites/impact-blockchain-dans-les-achats/>.
3. « Achats innovants ». Consulté le 6 août 2023. <https://www.economie.gouv.fr/dae/achats-innovants>.
4. Agence de la transition écologique. « Patrimoine des communes : comment passer à l'action ?, Achats et commande pub... » Consulté le 6 avril 2023. <https://expertises.ademe.fr/collectivites-secteur-public/patrimoine-communes-comment-passer-a-laction/achats-commande-publique>.

5. Agence de la transition écologique. « Qu'est-ce que l'ACV ? – Ademe ». Consulté le 6 mars 2023. <https://expertises.ademe.fr/economie-circulaire/consommer-autrement/passer-a-l'action/dossier/lanalyse-cycle-vie/quest-lacv>.
6. Argo France. « Argo 2030 ». Consulté le 9 juin 2023. <https://www.argo-france.fr/Projets/Argo-2030>.
7. « Biosourcer l'achat public : un levier stratégique pour décarboner | entreprises.gouv.fr ». Consulté le 6 avril 2023. <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/actualites/biosourcer-l-achat-public-levier-strategique-pour-decarboner>.
8. « Économie circulaire : définition, importance et bénéfices | Actualité | Parlement européen », 24 mai 2023. <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/economy/20151201STO05603/economie-circulaire-definition-importance-et-benefices>.
9. elysee.fr. « Présentation du plan France 2030. », 12 octobre 2021. <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2021/10/12/presentation-du-plan-france-2030>.
10. « Fit for 55 », 28 mars 2023. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/>.
11. « France 2030 : un plan d'investissement pour la France ». Consulté le 27 février 2023. <https://www.economie.gouv.fr/france-2030>.
12. Groupe AFNOR. « FAQ Achats : Quelle est la définition d'un achat responsable ? » Consulté le 6 août 2023. <https://www.afnor.org/achats/faq/quelle-est-la-definition-achat-responsable/>.
13. <https://www.cmacgm-group.com/fr/actualites-media/signature-partenariat-ifremer>
Consulté le 7 juin 2023.
14. <https://www.decision-achats.fr/>. « Achat ». Consulté le 6 août 2023. https://www.decision-achats.fr/Definitions-Glossaire/Achat-239028.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button.
15. heliasilex. « Silex | Solutions intelligentes de sourcing et gestion fournisseurs ». Silex. Consulté le 15 juillet 2023. <https://silex-app.com/>. heliasilex. « Silex | Solutions intelligentes de sourcing et gestion fournisseurs ». Silex. Consulté le 15 juillet 2023. <https://silex-app.com/>
16. Ifremer. « Accueil ». Consulté le 5 mars 2023. <https://www.ifremer.fr/fr/accueil>.
17. Ifremer. « Innover avec l'Ifremer ». Consulté le 27 février 2023. <https://www.ifremer.fr/fr/innover-avec-l-ifremer>.
18. Ifremer. « Startups : développez votre projet au sein d'un laboratoire Ifremer », 30 novembre 2022. <https://www.ifremer.fr/fr/innover-avec-l-ifremer/octopousse>.

19. « L'achat public : une réponse aux enjeux climatiques ». Consulté le 6 mars 2023. <https://www.economie.gouv.fr/daj/guide-climat>.
20. « La commande publique ». Consulté le 6 août 2023. <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/commande-publique-acces-des-pme-tpe>.
21. Larousse, Éditions. « Définitions : décarboner - Dictionnaire de français Larousse ». Consulté le 5 mars 2023. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9carboner/186902>.
22. « Les pouvoirs adjudicateurs et les entités adjudicatrices ». Consulté le 3 mars 2023. <https://www.economie.gouv.fr/daj/pouvoirs-adjudicateurs-et-entites-adjudicatrices-2019>.
23. « L'intelligence artificielle au service de la supply chain et du sourcing ». Consulté le 4 mars 2023. <https://www.journaldunet.com/solutions/dsi/1515021-l-intelligence-artificielle-au-service-de-la-supply-chain-et-du-sourcing/>.
24. Ministères Écologie Énergie Territoires. « Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC) ». Consulté le 28 février 2023. <https://www.ecologie.gouv.fr/strategie-nationale-bas-carbone-snbc>.
25. « OKAVEO | Système d'informations achats », 22 octobre 2020. <https://www.okaveo.com/>.
26. « Open Innovation GRDF ». Consulté le 2 juin 2023. <https://innovation.grdf.fr/index>.
27. « PLACE - Plate-forme des achats de l'Etat ». Consulté le 8 juin 2023. <https://www.marches-publics.gouv.fr/entreprise>.
28. « Pour des relations fournisseurs responsables ». Consulté le 2 juin 2023. <https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises/pour-des-relations-fournisseurs-responsables>.
29. « sourcing », 29 mars 2023. <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/sourcing>.
30. The Shift Project. « Notre ambition - The Shift Project, think tank de la transition carbone ». Consulté le 6 avril 2023. <https://theshiftproject.org/ambition/>.
31. « Trophées de la commande publique - L'achat durable en action ». Consulté le 6 mars 2023. <https://www.tropheescommandepublique.com/>.
32. Vincent Monclus. « BYW-Communication - Article_MEP_Calcul et gestion des émissions de GES.pdf - Tous les documents ». Consulté le 6 avril 2023. <https://buyyourway.sharepoint.com/sites/BYW-Communication/Paris/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FBYW%2DCommunication%2FParis%2FArticles%20de%20Blog%2FArticle%5FMEP%5FCalcul%20et%20gestion%20des%20%C3%A9missions%20de%20GES%2Epdf&parent=%2Fsites%2FBYW%2DCommunication%2FParis%2FArticles%20de%20Blog&p=true&ga=1>.

Textes juridiques

1. Arrêté du 30 mars 2021 portant approbation du cahier des clauses administratives générales des marchés publics industriels (s. d.). Consulté le 5 mars 2023.
2. « Article L210-10 - Code de commerce - Légifrance ». Consulté le 3 mars 2023. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000038528238/.
3. « Article R2122-9-1 - Code de la commande publique - Légifrance ». Consulté le 30 mai 2023. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000044490444.
4. « Code de la commande publique - Légifrance ». Consulté le 5 mars 2023. <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000037701019>.
5. « Code de l'environnement - Légifrance ». Consulté le 2 mars 2023. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006074220/2023-03-28/.
6. « Décret n°2005-1742 du 30 décembre 2005 fixant les règles applicables aux marchés passés par les pouvoirs adjudicateurs mentionnés à l'article 3 de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics. - Légifrance ».
7. Décret n° 2018-1225 du 24 décembre 2018 portant diverses mesures relatives aux contrats de la commande publique, 2018-1225 § (2018).
8. Décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, 2012-1246 § (2012).
9. Loi n° 2001-1168 du 11 décembre 2001 portant mesures urgentes de réformes à caractère économique et financier (MURCEF) (1) (s. d.). Consulté le 5 mars 2023.
10. LOI n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (1), 2010-788 § (2010).
11. « LOI n° 2019-1147 du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au climat - Dossiers législatifs - Légifrance ». Consulté le 2 mars 2023. <https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000038430994/>.
12. LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets (1), 2021-1104 § (2021).
13. « Loi Pacte : les différences entre intérêt social, raison d'être et société à mission, Fiscalité et droit des entreprises ». Consulté le 3 mars 2023. <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/juridique/0601861917322-loi-pacte-les-differences-entre-interet-social-raison-d-etre-et-societe-a-mission-331758.php#Xtor=AD-6000>.

14. Ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics. (s. d.). Consulté le 5 mars 2023.
15. Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics (s. d.). Consulté le 5 mars 2023.

Traité international

1. « L'Accord de Paris | CCNUCC ». Consulté le 2 mars 2023. <https://unfccc.int/fr/a-propos-des-ndcs/l-accord-de-paris>.

Jurisprudence

1. « Conseil d'État, 7ème chambre, 21/12/2022, 464685, Inédit au recueil Lebon - Base de données juridiques - Éditions Weka ». Consulté le 7 avril 2023. https://www.weka.fr/base-juridique-weka/texte_JUR_464685_21122022.html.
2. Conseil d'État, 7ème et 2ème sous-sections réunies, 23/11/2011, 351570, No. 351570 (Conseil d'État 23 novembre 2011).

Guide/Fiches/Rapports

1. « Guide de l'achat public- le sourcing opérationnel DAE », mars 2019.
2. « Guide pratique: Achat public innovant DAJ », 2019.
3. « Manuel d'Oslo 2018: Lignes Directrices Pour Le Recueil, La Communication et l'utilisation Des Données Sur l'innovation », Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovations, 2019.
4. The Shift Project. « « Décarboner l'Administration publique » : un rapport du Shift pour les agents et élus », 21 octobre 2021. <https://theshiftproject.org/article/decarboner-ladministration-publique-rapport-octobre-2021/>.

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 : CARACTERISTIQUE DE LA CO-INNOVATION MANIAK ET MIDLER (2007)	19
FIGURE 2 : <i>MODEL CONCEPTUEL POUR LA CO-INNOVATION VIA LA FONCTION ACHATS, HAOUARI, MOHAMED, OUSSAMA EL KHALIL HOUSSAINI, ET THIERRY SAUVAGE</i>	20
FIGURE 3: OPEN VS CLOSED INNOVATION, CHESBROUGH 2003.....	21
FIGURE 4: <i>GHG INVENTORY DIAGRAM, WRI/WBCSD CORPORATE VALUE CHAIN (SCOPE 3) ACCOUNTING AND REPORTING STANDARD (PDF), PAGE 5</i>	23
FIGURE 5: <i>TABLEAUX DE PROCEDURES APPLICABLES- CONSEILS AUX ACHETEURS ET AUX AUTORITES CONCEDANTES</i>	31
FIGURE 6 : <i>ACHAT INNOVANT, GUIDE PRATIQUE: ACHAT PUBLIC INNOVANT DAJ</i>	35
FIGURE 7: <i>PARTENARIAT D'INNOVATION, GUIDE PRATIQUE: ACHAT PUBLIC INNOVANT DAJ</i>	37
FIGURE 8: <i>SOURCING ACHATS PUBLICS, GUIDE DE L'ACHAT PUBLIC : LE SOURCING OPERATIONNEL MARS 2019</i>	43
FIGURE 9: TAUX DE COUVERTURE COMMANDES SUR MARCHES IFREMER 2022	49
FIGURE 10 : REPARTITION ACHATS IFREMER 2022	50
FIGURE 11 : SCHEMA FLUX ACHAT IFREMER	51
FIGURE 12 : SCHEMA INNOVATION IFREMER	53
FIGURE 13 : SCHEMA MATURATION SOLUTIONS INNOVANTES IFREMER.....	54
FIGURE 14 : BILAN DES ÉMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE (BEGES) REGLEMENTAIRE DE L'IFREMER ANNEE 2021, A2DM, 2022	55
FIGURE 15 : RECUPERATION DU ROV VICTOR6000 SUR LE NAVIRE POURQUOI PAS ?.....	60
FIGURE 16 : PRESENTATION PANEL ACHETEURS PRIVES PAR SECTEUR	67
FIGURE 17 : METHODES DE SOURCING UTILISES PAR LES ACHETEURS PUBLICS.....	70
FIGURE 18 : CONTACT DANS LE CADRE DE SOURCING	76
FIGURE 19 : CONNAISSANCE DES PARTENARIATS D'INNOVATION ET ACHATS INNOVANTS	77
FIGURE 20 : REPARTITION PANEL ACHETEURS PRIVES SUR LA LIBERTE DE LA MISE EN PLACE DE SOURCINGS DANS LE SECTEUR PUBLIC .	78
FIGURE 21: CONNAISSANCE DES OUTILS QUI SONT MIS A DISPOSITION DES ACHETEURS PUBLICS POUR MENER LES SOURCINGS DE SOLUTIONS INNOVANTES ET DECARBONEES	79
FIGURE 22: TABLEAU ECHELLE ENJEUX ET EFFORTS.....	88
FIGURE 23: TABLEAU ENJEUX ET EFFORTS.....	89
FIGURE 24: MATRICE ENJEUX ET EFFORTS	90

SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

SIGLE	SIGNIFICATION
ABC	Association pour la transition Bas Carbone
ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AE ¹	Acte d'engagement
AE ²	Autorisation d'engagement
AMI	Appel à manifestation d'intérêt
AO	Appel d'offres
CCAG	Cahier des clauses Administratives Générales
CCAG MI	Cahier des clauses Administratives Générales des marchés publics industriels
CCAP	Cahier des cluses Administratives Particulières
CCP	Code de la Commande Publique
CCTP	Cahier des cluses Techniques Particulières
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CMP	Code des Marchés Publics
CNA	Conseil National des Achats
CP	Crédit de Paiement
DAE	Direction des achats de l'Etat
DAJ	Direction des Affaires Juridiques
DAJF	Direction administrative, juridique et financière
DCE	Dossier de consultation
DGE	Direction Générale des Entreprises
ERP	Enterprise resource planning (progiciel de gestion intégré)
EPIC	Etablissement public industriel et commercial

ETI	Entreprise de taille intermédiaire
GBCP	Décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique
GES	Gaz à effet de serre
GIP	Groupement d'intérêt public
JOUE	Journal officiel de l'union Européenne
MAPA	Marché à procédure adaptée
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
PME	Petite ou moyenne entreprise
PNAD	Plan National pour des Achats Durables
RC	Règlement de consultation
RFAR	Label Relations fournisseurs et achats responsables
RFI	Request for Information
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SAD	Système d'acquisition dynamique
SNBC	Stratégie nationale bas carbone
SPASER	Schéma de Promotions des Achats Publics Socialement et Ecologiquement Responsables
SRM	Supplier relationship management

GLOSSAIRE

TERMES	DEFINITIONS
Achat	<i>L'acte économique entre un acheteur (le client) et un vendeur (le fournisseur) qui consiste à acquérir un service, un produit ou un bien, moyennant une contrepartie souvent financière.</i> ¹⁵⁵
Achat innovant	<i>Il recouvre l'achat de produits qui n'existent pas, mais pourraient probablement être développés dans un temps raisonnable. Il correspond également à un achat qui répond à un besoin déjà couvert mais pour lequel les fournisseurs peuvent proposer des alternatives significatives d'amélioration. Il inclut également l'innovation sociale.</i> ¹⁵⁶
Achat responsable	<i>L'achat de biens ou de services auprès d'un fournisseur ou d'un prestataire sélectionné pour minimiser les impacts environnementaux et sociétaux, et favoriser les bonnes pratiques en termes d'éthique et de droits humains.</i> ¹⁵⁷
Commande publique	<i>La commande publique correspond à l'ensemble des contrats conclus à titre onéreux par un acheteur public ou une autorité concédante ayant une mission de service public (pouvoirs adjudicateurs ou entités adjudicatrices), pour répondre à ses besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, avec un ou plusieurs opérateurs économiques. Les contrats peuvent prendre la forme de marchés publics (l'ensemble de la prestation est financée par le pouvoir public) ou de concession (délégation d'une activité de service public où le gestionnaire se rémunère en partie par l'activité du service).</i> ¹⁵⁸
Economie circulaire	<i>L'économie circulaire est un modèle de production et de consommation qui consiste à partager, réutiliser, réparer, rénover et recycler les produits et les matériaux existants le plus longtemps possible afin qu'ils conservent leur</i>

¹⁵⁵ <https://www.decision-achats.fr/>. « Achat ». Consulté le 6 août 2023. https://www.decision-achats.fr/Definitions-Glossaire/Achat-239028.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button.

¹⁵⁶ « Achats innovants ». Consulté le 6 août 2023. <https://www.economie.gouv.fr/dae/achats-innovants>.

¹⁵⁷ Groupe AFNOR. « FAQ Achats : Quelle est la définition d'un achat responsable ? » Consulté le 6 août 2023. <https://www.afnor.org/achats/faq/quelle-est-la-definition-achat-responsable/>.

¹⁵⁸ « La commande publique ». Consulté le 6 août 2023. <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/commande-publique-acces-des-pme-tpe>.

	<i>valeur. De cette façon, le cycle de vie des produits est étendu afin de réduire l'utilisation de matières premières et la production de déchets.¹⁵⁹</i>
Marché public	Le contrat conclu à titre onéreux entre un acheteur public ou privé et un opérateur économique public ou privé. Ce marché doit répondre aux besoins de l'acheteur en matière de travaux, de fournitures ou de services.
Pouvoir adjudicateur	L'acheteur public ou privé qui entre dans le champ du Code de la commande publique pour la passation de ses marchés.

¹⁵⁹ « Économie circulaire : définition, importance et bénéfices | Actualité | Parlement européen », 24 mai 2023. <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/economy/20151201STO05603/economie-circulaire-definition-importance-et-benefices>.

TABLES DES ANNEXES

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME IFREMER

ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DAJF IFREMER

ANNEXE 3 : FICHE DEMANDE ACHAT INNOVANT

ANNEXE 4 : QUESTIONS RFI GLIDER

ANNEXE 5 : CRITERES RSE ACHAT NSH

ANNEXE 6 : QUESTIONNAIRE FORMATION DESMA- ACHETEUR PUBLIC

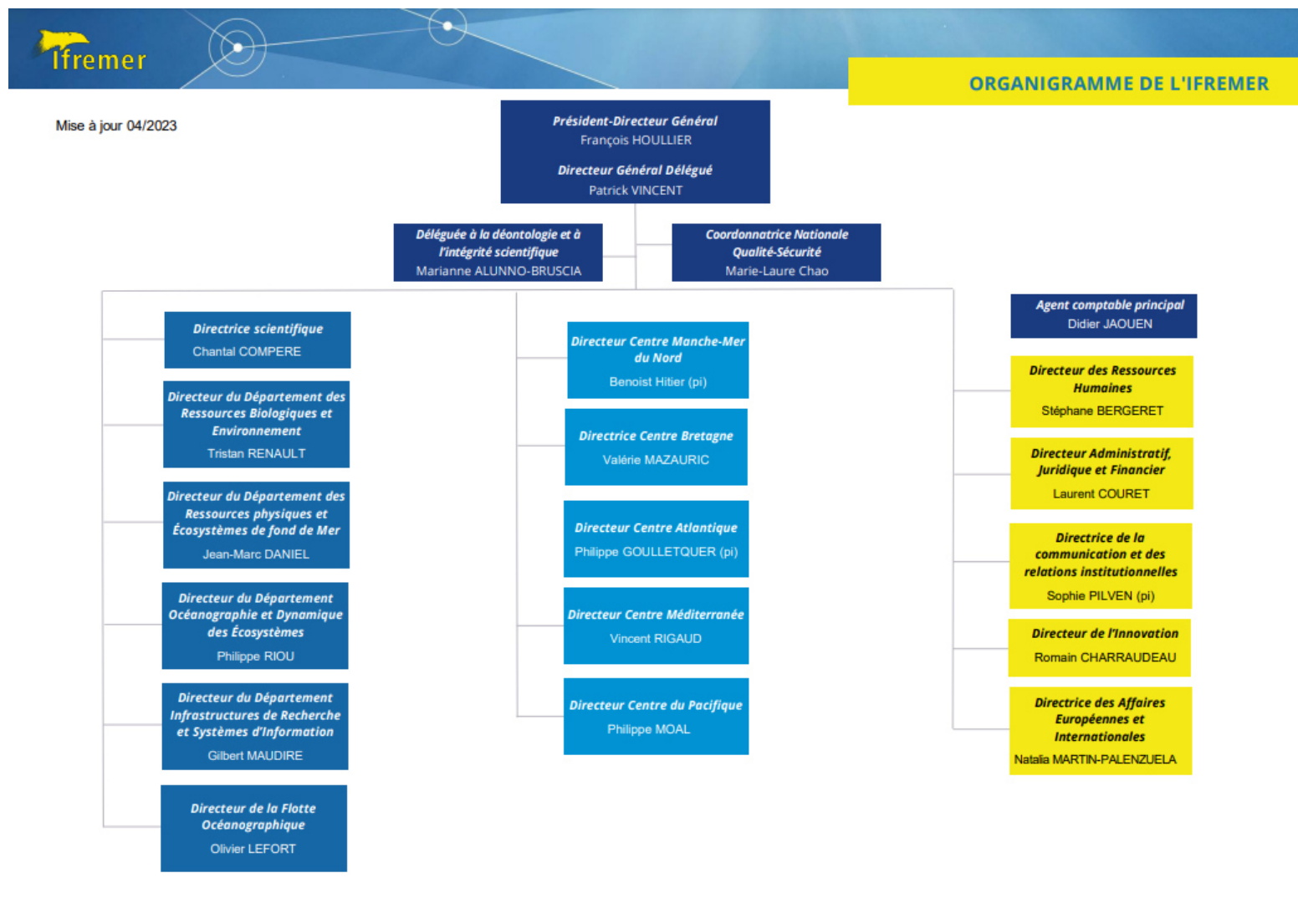
ANNEXE 7 : QUESTIONNAIRE FORMATION DESMA- FOURNISSEUR

ANNEXE 8 : QUESTIONNAIRE FORMATION DESMA- ACHETEUR PRIVE

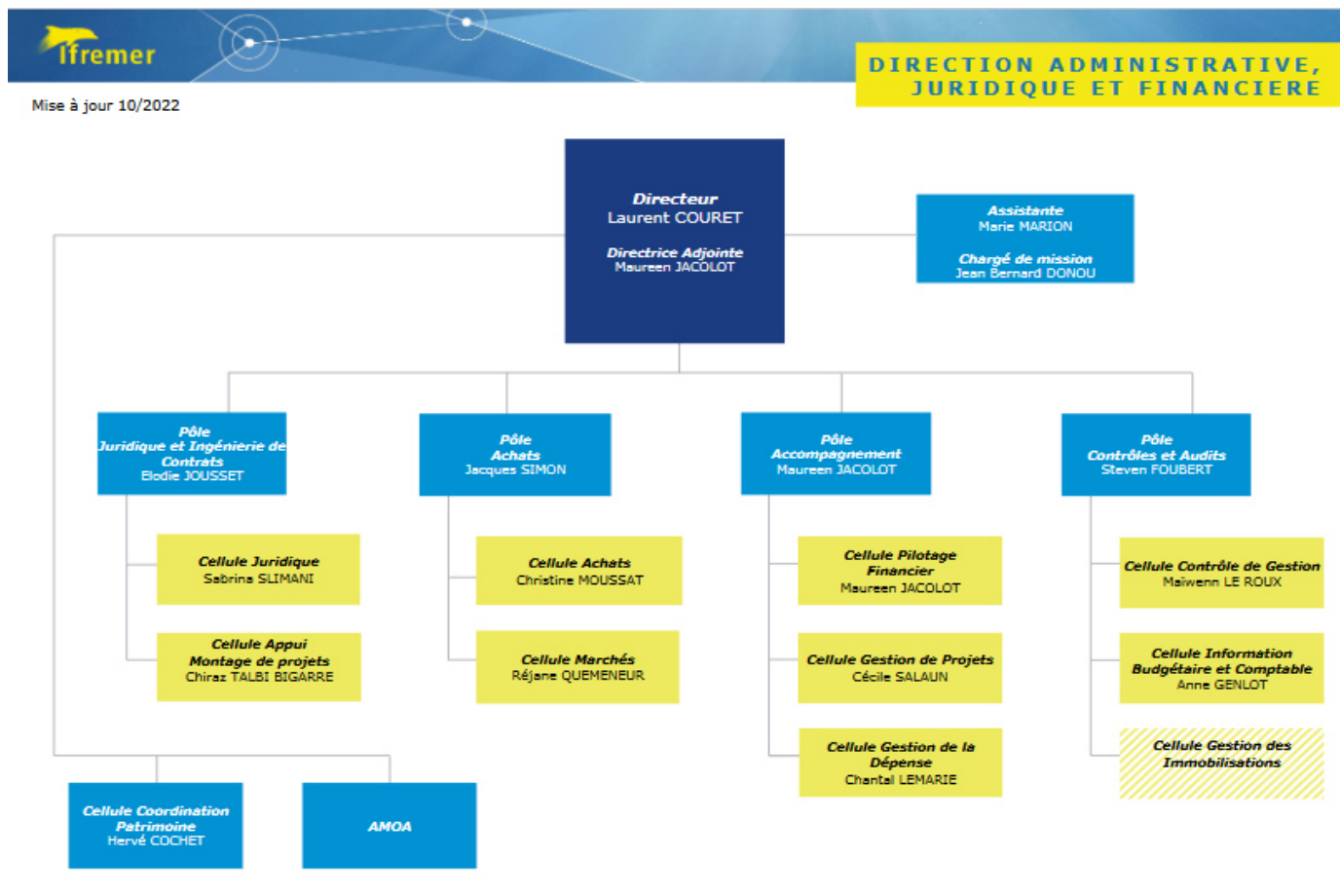
ANNEXE 9 : TECHNIQUES DE SOURCING DEPLOYEES PAR LES ACHETEURS PUBLICS

ANNEXE 10 : MATRICE ENJEU- EFFORT

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME IFREMER



ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DAJF IFREMER



ANNEXE 3 : FICHE DEMANDE ACHAT INNOVANT



Demande d'achat innovant

ETAPE 1 : Description du besoin		
Intervenant	Etape du processus : Description du besoin	Description/justification
Nom : Prénom : Département : Unité :		Description fonctionnelle du besoin :
		Montant estimé en € HT
		Prestataires pouvant éventuellement réaliser la prestation
	Expliquer en quoi c'est innovant	
Validation par responsable de service, d'unité ou de département		
Transmission de la présente fiche à la Cellule des Marchés : Cellule.Marche@ifremer.fr		

ETAPE 2 : Validation du caractère innovant		
Intervenant DI	Etape du processus : Validation du caractère innovant	Description/justification
Nom : Prénom :	Validation du caractère innovant	<input type="checkbox"/> N'existe pas sur le marché <input type="checkbox"/> Produit ou procédé nouveau ou sensiblement amélioré <input type="checkbox"/> Nouveau procédé construction <input type="checkbox"/> Nouveau procédé de production <input type="checkbox"/> Nouvelle méthode de commercialisation <input type="checkbox"/> Nouvelle méthode organisationnelle <input type="checkbox"/> Nouveau procédé technologique <input type="checkbox"/> Pourra donner lieu au dépôt d'un brevet <input type="checkbox"/> Existence d'un brevet <input type="checkbox"/> Autre :
	Conclusion	Le besoin exprimé : <input type="checkbox"/> Est jugé innovant : résumé des raisons <input type="checkbox"/> N'est pas jugé innovant : résumé des raisons
Validation par responsable DI		
Transmission de la présente fiche à la Cellule des marchés : Cellule.Marche@ifremer.fr		

ETAPE 3 : justification achat innovant et procédure marchés		
Intervenant Cellule des marchés	Etape du processus : Justification juridique achat innovant/procédures	Description/justification
Nom : Prénom :	Justification juridique de l'achat innovant	
	Procédure marché à retenir	<input type="checkbox"/> Marché sans publicité ni mise en concurrence Si < 100 000 € HT Justification : <input type="checkbox"/> Procédure adaptée Justification : <input type="checkbox"/> Marché sans publicité ni mise en concurrence Justification : <input type="checkbox"/> Partenariat d'innovation Justification : <input type="checkbox"/> Procédure avec négociation Justification :
Validation par le Responsable de la Cellule des marchés		
Validation par le Responsable du Pôle Achats		

ANNEXE 4 : QUESTIONS RFI GLIDER



RFI- Planeur Sous-marin

Informations Générales

Catégorie	Questions	Commentaires
A	Généralités	
	Pouvez-vous présenter vos moyens humains qui pourront être mis à disposition dans le cadre de ce projet?	
	Pouvez-vous présenter vos moyens techniques qui pourront être mis à disposition dans le cadre de ce projet?	
	Quelles sont vos références dans le secteur privé? Et dans le secteur public ?	
	Pouvez-vous nous présenter les planeurs sous-marins déjà disponibles dans votre catalogue?	
	Quelles sont les valeurs fortes de votre entreprise ?	
	Votre entreprise a-t-elle été récompensée ou certifiée pour ses pratiques vis-à-vis de ses collaborateurs ou de la société ?	
	Avez-vous un programme de développement durable?	
	Ventilation chiffres d'affaires	
	La société prévoit-elle un développement ou un changement de sa structure juridique ou financière à court terme?	
Votre entreprise prévoit-elle une croissance de ses activités pour la période 2023-2026?		
B	Production et services	
	Décrivez votre activité principale	
	Si votre production est sous-traitée, merci de lister vos sous-traitants Veuillez énumérer vos (ou ceux de vos sous-traitants) sites et capacité de production)	
C	Qualité environnement	
	Pour l'activité concernée par le questionnaire, votre société est-elle certifiée selon un système national ou international?	
	Votre entreprise a ses propres spécifications?	
	L'entreprise peut adapter sa production aux spécifications du client?	
	Votre entreprise respecte les spécifications légales et adapte sa production en conséquence	
	Les modifications en cours de conception sont enregistrées et contrôlables?	
	Un auditeur qualité peut visiter votre entreprise et rencontrer les responsables concernés?	
	La société effectue des audits internes?	
	La société effectue des audits de ses fournisseurs?	
	Il existe un plan de formation annuel et un registre des programmes de formation suivis par chaque employé de l'entreprise est conservé?	
	Le personnel détient les autorisations nécessaires aux activités assignées?	
	La société suit une politique visant à réduire l'utilisation des ressources naturelles	
	La société a défini des actions pour réduire la pollution?	
Avez-vous une politique climatique ou un objectif climatique visant la neutralité carbone ?		
D	Tarification	
Pouvez-vous transmettre une première fourchette de prix pour la réalisation d'un glider 4000m (phase étude, développement et fabrication)		
E	Délai / Planning	
Pouvez-vous nous transmettre un délai nécessaire pour réaliser un tel développement?		
F	POINTS FORTS DE VOTRE OFFRE	
	Développer les 5 points forts de votre offre que vous estimez correspondre le mieux à l'objet de la consultation.	
		Point 1 :
		Point 2 :
		Point 3 :
		Point 4 :
	Point 5 :	

ANNEXE 5 : CRITERES RSE ACHAT NSH

La note de qualité RSE (NRSE) est calculée à partir des notes des sous-critères définis ci-dessous attribuées après analyse des justifications du mémoire RSE complété par le soumissionnaire.

Chaque sous-critère sera noté sur 5 conformément à la grille de notation définie au 7.5, sauf concernant les sous-critères RSE1 et RSE 2 (notation explicitée dans les critères).

La note de qualité RSE sera notée sur 100, calculée comme étant la somme des notes de sous-critères multipliés par le coefficient correspondant.

Cette note est ramenée à une note/20.

Sous-critère	Définition sous-critère	Points
<p>Sous-critère 1</p> <p>Consommation totale d'énergie en transit</p>	<p>RSE 1: Note sur 5 de consommation totale d'énergie en transit du navire lors des essais de consommation d'énergie à la mer définis au programme fonctionnel.</p> <p>ENV suivra la formulation ci-dessous :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si $ENV/ENV_{cible} > 137\%$, la note est zéro (RSE1=0) ▪ Si $137\% \geq ENV/ENV_{cible} > 110\%$, la note est calculée avec la formule suivante : $RSE1 = 44,4*(ENV/ENV_{cible})^2 - 121,1*(ENV/ENV_{cible}) + 82,7$ ▪ Si $110\% \geq ENV/ENV_{cible} > 100\%$, la note est calculée avec la formule suivante : $RSE1 = -82,43*(ENV/ENV_{cible})^2 + 163,18*(ENV/ENV_{cible}) - 76,53$ ▪ Si $100\% \geq ENV/ENV_{cible} > 90\%$, la note est calculée avec la formule suivante : $RSE1 = -5,82*(ENV/ENV_{cible})^2 + 3,96*(ENV/ENV_{cible}) + 6,11$ ▪ Si $90\% \geq ENV/ENV_{cible}$, la note est 5 (RSE1=5). <p>ENV est la consommation d'énergie sur laquelle le Candidat s'engage en phase transit. Elle sera mesurée lors des essais de consommation d'énergie à la mer, arrondies au kg inférieur.</p> <p>ENVcible, est la valeur la cible de l'ENV évaluée par le Pouvoir Adjudicateur et transmis lors de la procédure, soit ENVcible = 73 kg gasoil.</p> <p>Le carburant de référence considéré pour l'expression actualisée de ENVtarget est :</p> <p>Fuel oil of 35 API [15°C] gravity having a LHV of 42780 kJ/kg when used at 29°C and weighing of 839g/liter.</p>	<p>9</p>

<p style="text-align: center;"><u>Sous-critère 2</u></p> <p>Consommation totale d'énergie en station</p>	<p>RSE 2 : Note sur 5 de consommation totale d'énergie en station du navire lors des essais de consommation d'énergie à la mer définis au programme fonctionnel.</p> <p>ENS suivra la formulation ci-dessous :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si $ENS/ENScible > 137\%$, la note est zéro (RSE2=0) ▪ Si $137\% \geq ENS/ENScible > 110\%$, la note est calculée avec la formule suivante : $RSE2 = 44,4*(ENS/ENScible)^2 - 121,1*(ENS/ENScible) + 82,7$ ▪ Si $110\% \geq ENS/ENScible > 100\%$, la note est calculée avec la formule suivante / $RSE2 = -82,43*(ENS/ENScible)^2 + 163,18*(ENS/ENScible) - 76,53$ ▪ Si $100\% \geq ENS/ENScible > 90\%$, la note est calculée avec la formule suivante : $RSE2 = -5,82*(ENS/ENScible)^2 + 3,96*(ENS/ENScible) + 6,11$ ▪ Si $90\% \geq ENS/ENScible$, la note est 5 (RSE2=5). <p>ENS est la consommation d'énergie sur laquelle le Candidat s'engage en phase station. Elle sera mesurée lors des essais de station, arrondies au kg inférieur. ENScible, est la valeur la cible de l'ENS évaluée par le Pouvoir Adjudicateur et transmis lors de la première phase de la procédure soit $ENScible = .13$ kg gasoil (incluant 3 mises en œuvre de bathysonde à 40m).</p> <p>Le carburant de référence considéré pour l'expression actualisée de ENStarget est :</p> <p>Fuel oil of 35 API [15°C] gravity having a LHV of 42780 kJ/kg when used at 29°C and weighing of 839g/liter.</p>	<p>7</p>
<p style="text-align: center;"><u>Sous-critère 3</u></p> <p>Développement durable</p>	<p>RSE 3 : Quel pourcentage de matières recyclées sera utilisé pour la construction ?</p> <p>Quel pourcentage global de matière est recyclable en fin de vie ?</p> <p>Quels moyens de vérifications sont proposés par le candidat ?</p>	<p>2</p>

<p><u>Sous-critère 4</u></p> <p><u>politique sociale de</u></p> <p><u>l'entreprise</u></p>	<p>RSE 4.1 Volume horaire consacré à l'insertion</p> <p>Calcul du volume horaire consacré à l'insertion</p> <p>(voir annexe 2 RC)</p>	1
	<p>RSE 4.2 Egalité homme femme</p> <p>Précisez pour le personnel affecté à la réalisation du marché sur la partie ingénierie et réalisation du marché, la proportion de femmes en %. La meilleure note sera attribuée au candidat qui présente le % le plus élevé. Les autres candidats se verront appliquer une note selon la formule suivante :</p> <p>= (pourcentage noté / pourcentage le plus élevé) x 1</p>	1

ANNEXE 6 : QUESTIONNAIRE FORMATION DESMA- ACHETEUR PUBLIC

Je travaille au sein du service marché public à l'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer à Brest.

Dans le cadre de ma formation continue DESMA master 2 à l'IAE de Grenoble, je rédige un mémoire de recherche portant sur les contraintes/ limites des marchés publics dans le cas de sourcings innovants et décarbonés d'achats industriels.

Je vous remercie de bien vouloir compléter le questionnaire ci-dessous, celui-ci ne vous prendra pas plus de 25 minutes, afin que je puisse mener mon étude et finaliser mon mémoire de recherche.

N'hésitez pas à le transférer à toute personne qui vous semblerait susceptible d'être intéressée pour apporter sa contribution.

1. Adresse e-mail

.....

2. Nom et prénom

.....

3. Raison sociale

.....

4. Secteur d'activité

.....

5. Moyens humains/Effectifs

.....

6. Budget global (fonctionnement et investissement)

.....

7. Volume achats (fonctionnement et investissement)

.....

8. Nombre de projets achat annuels

.....

Organisation achats

9. Comment est structuré votre service achats ? (Nombre de personnes, répartition, etc...)

.....

10. Votre organisme dispose-t-il d'une politique achat?

Une seule réponse possible :

Oui

Non

11. Si oui, quelle est la place accordée à l'innovation ? à la décarbonation ?

.....

12. Quelle est votre formation ?

.....

13. Bénéficiez-vous du plan de formation au sein de votre entreprise ?

Une seule réponse possible :

Oui

Non

14. Si oui, merci de bien vouloir citer les formations, dont vous avez bénéficié récemment

.....

15. Avez-vous suivi des formations / sensibilisation au sourcing de solutions innovantes ou de solutions décarbonées ?

Une seule réponse possible :

Oui

Non

Sourcing au sein de votre structure

16. Pensez-vous que les acheteurs disposent des outils nécessaires pour mener des sourcings visant à détecter et évaluer des innovations susceptibles de participer à la décarbonation ?

Une seule réponse possible :

Oui

Non

Je ne sais pas

17. Mettez-vous en place du sourcing avant de lancer vos consultations ?

Une seule réponse possible :

Oui

Non

18. Disposez-vous de procédures / outils dédiés à la phase de sourcing?

Une seule réponse possible :

Oui

Non

19. Si oui, lesquelles?

.....

20. Si oui, comment priorisez-vous le temps alloué au sourcing dans le cadre de vos projets achats ?

.....

21. Si oui, merci d'indiquer quelles techniques de sourcing déployez-vous?

	Jamais	Rarement	Souvent	Systematiquement
Benchmarking				
Veille				
E-sourcing				
Demande d'informations (Request for Information- RFI)				
Avis de pré-information				
Planification des achats				
Rencontres fournisseurs				
Visite de site				
Entretien individualisés (B to B)				
Point de contact				

Achats innovants et décarbonés

22. Selon vous, quelles sont les principales barrières à l'innovation / la décarbonation dans les achats publics ?

.....

23. Avez-vous déjà mis en place le partenariat d'innovation ou les achats innovants?

Une seule réponse possible :

Oui, pour les achats innovants

Oui, pour le partenariat d'innovation

Oui, pour les achats innovants et pour le partenariat d'innovation

Non

24. Si oui, pour quel type de projets ?

.....

25. Pourriez-vous indiquer la part des procédures comportant un ou plusieurs critères environnementaux / sociaux utilisés dans le cadre de vos appels d'offres ?

.....

26. Pourriez-vous indiquer quelle est en moyenne, la pondération affectée à ces critères ?

.....

27. Pourriez-vous citer des exemples de critères environnementaux / sociaux utilisés dans le cadre de vos marchés ?

.....

28. Selon vous, quelles sont les bonnes pratiques pour encourager l'innovation et la décarbonation dans les marchés publics ?

.....

29. Quelles sont les mesures que les acheteurs publics pourraient prendre pour favoriser l'émergence de nouveaux acteurs sur le marché ?

.....

ANNEXE 7 : QUESTIONNAIRE FORMATION DESMA- FOURNISSEUR

Je travaille au sein du service marché public à l'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer à Brest.

Dans le cadre de ma formation continue DESMA master 2 à l'IAE de Grenoble, je rédige un mémoire de recherche portant sur les contraintes/ limites des marchés publics dans le cas de sourcings innovants et décarbonés d'achats industriels.

Je vous remercie de bien vouloir compléter le questionnaire ci-dessous, celui-ci ne vous prendra pas plus de 15 minutes, afin que je puisse mener mon étude et finaliser mon mémoire de recherche.

N'hésitez pas à le transférer à toute personne qui vous semblerait susceptible d'être intéressée pour apporter sa contribution.

1. Adresse e-mail

.....

2. Nom et prénom

.....

3. Raison sociale

.....

4. Secteur d'activité

.....

5. Moyens humains/Effectifs

.....

6. CA

.....

Collaboration avec le secteur public

7. Travaillez-vous avec des structures publiques ?

Une seule réponse possible :

Oui

Non

8. Si oui, quel pourcentage de votre clientèle représentent-elles ?

.....

9. Si oui, avec quel type d'établissements vous travaillez (secteur, domaine etc...)?

.....

10. Êtes-vous contacté par des organismes publics dans le cadre de sourcing?

Une seule réponse possible :

Oui, mais rarement

Oui, assez souvent

Oui, souvent

Non

11. Si oui, merci de décrire le sourcing utilisé, ainsi que la suite (sourcing suivi par une consultation ?)

.....

Solutions innovantes et décarbonées dans les achats publics

12. Avez-vous déjà participé à des appels d'offres publics visant à promouvoir des solutions innovantes et décarbonées ?

Une seule réponse possible :

Oui

Non

13. Connaissez-vous le partenariat d'innovation et les achats innovants ?

Une seule réponse possible :

Oui, les deux

Oui, mais uniquement les achats innovants

Oui, mais uniquement le partenariat d'innovation

Non

14. Vous avez déjà répondu à des « partenariats d'innovation » ?

Une seule réponse possible :

Oui

Non

15. Selon vous, quelles sont les principales barrières à l'innovation et à la décarbonation dans les achats publics ?

.....

16. Comment les critères environnementaux et sociaux sont-ils généralement pris en compte dans les appels d'offres publics auxquels vous avez répondu ?

.....

17. Selon vous, quelles sont les bonnes pratiques pour encourager l'innovation et la décarbonation dans les achats publics ?.....

ANNEXE 8 : QUESTIONNAIRE FORMATION DESMA- ACHETEUR PRIVE

Je travaille au sein du service marché public à l'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer à Brest.

Dans le cadre de ma formation continue DESMA master 2 à l'IAE de Grenoble, je rédige un mémoire de recherche portant sur les contraintes/ limites des marchés publics dans le cas de sourcings innovants et décarbonés d'achats industriels.

Je vous remercie de bien vouloir compléter le questionnaire ci-dessous, celui-ci ne vous prendra pas plus de 10 minutes, afin que je puisse mener mon étude et finaliser mon mémoire de recherche.

N'hésitez pas à le transférer à toute personne qui vous semblerait susceptible d'être intéressée pour apporter sa contribution.

1. Adresse e-mail

.....

2. Nom et prénom

.....

3. Raison sociale

.....

4. Secteur d'activité

.....

5. Moyens humains/Effectifs

.....

6. CA

.....

7. Volume achats

.....

8. Votre entreprise dispose t'elle d'une politique achat ?

Une seule réponse possible :

Oui

Non

9. Votre entreprise prend-elle en compte l'innovation dans sa stratégie achat ?

Une seule réponse possible :

Oui

Non

10. Votre entreprise prend-elle en compte la décarbonation dans sa stratégie achat ?

Une seule réponse possible :

Oui

Non

Connaissance secteur public

11. Avez-vous déjà travaillé dans une structure publique ?

Une seule réponse possible :

Oui

Non

12. Si oui, dans quel service ? Quel retour pouvez-vous nous faire concernant cette expérience ?

.....

13. Avez-vous une image négative ou positive des achats publics ? pourquoi ?

.....

14. Selon vous, les acheteurs publics sont-ils libres de mettre en place de sourcings ?

Une seule réponse possible :

Oui

Non

Je ne sais pas

15. Si oui, sous quelle forme ? identique que les acheteurs privés ou différente ?

.....

16. Vous pensez que les achats publics disposent des outils adéquats permettant la mise en place de sourcings de solutions innovantes et décarbonés ?

Une seule réponse possible :

Oui

Non

Je ne sais pas

17. Si oui, connaissez-vous ces outils ?

.....

18. Vous pensez que les achats publics disposent des outils adéquats permettant la mise en place de sourcings de solutions innovantes et décarbonés ?

Une seule réponse possible :

Oui

Non

Je ne sais pas

19. Si oui, il y a plus de contraintes pour des acheteurs publics que pour des acheteurs privés ?

Une seule réponse possible :

Plus de contraintes pour des acheteurs publics

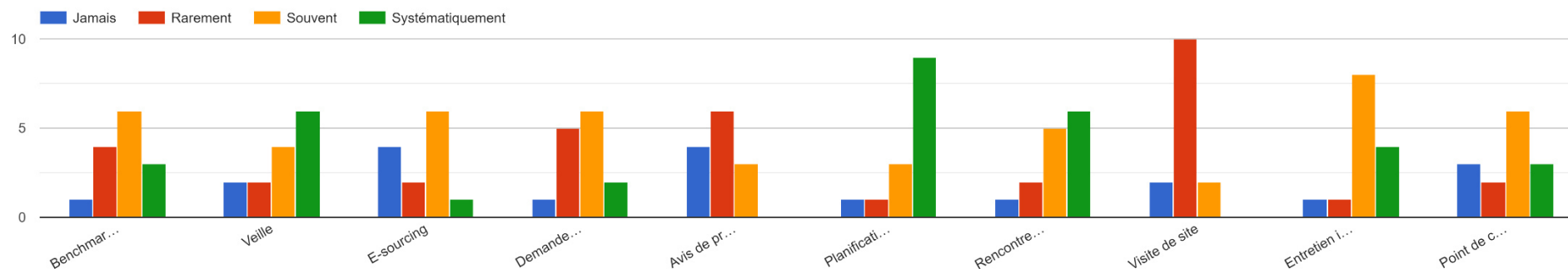
Plus de contraintes pour des acheteurs privés

Même nombre de contraintes pour des acheteurs publics et privés

Non concerné

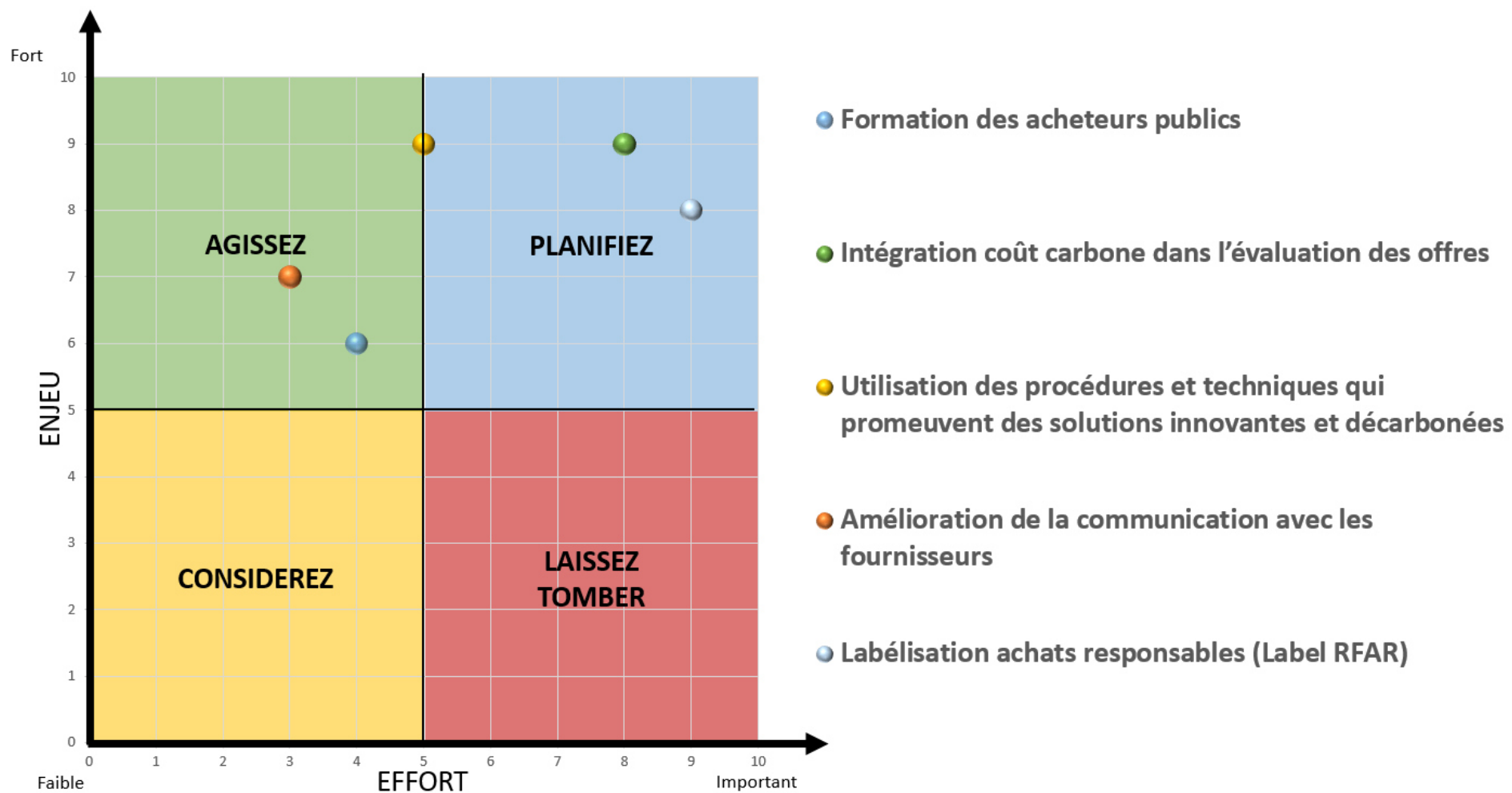
ANNEXE 9 : TECHNIQUES DE SOURCING DEPLOYEES PAR LES ACHETEURS PUBLICS

Si oui, merci d'indiquer quelles techniques de sourcing déployez-vous?



- *Benchmarking*
- *Veille*
- *E-sourcing*
- *Demande d'informations (Request for Information RFI)*
- *Avis de pré-information*
- *Planification des achats*
- *Rencontre fournisseurs*
- *Visite de site*
- *Entretien individualisés (B to B)*
- *Point de contact*

ANNEXE 10 : MATRICE ENJEUX- EFFORTS



TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS	8
SOMMAIRE	6
INTRODUCTION.....	8
PRESENTATION DE L'IFREMER (STATUT, ORGANISATION, PROBLEMATIQUES ET STRUCTURE)	8
PARTIE 1 - SOURCINGS DE SOLUTIONS DECARBONEES ET INNOVANTES DANS LES ACHATS- PARTIE THEORIQUE.....	11
CHAPITRE 1. L'ENJEU DU SOURCING POUR LE DEPLOIEMENT D'UNE STRATEGIE D'ACHATS SOUTIEN A LA DECARBONATION ET L'INNOVATION.....	12
I. L'innovation et la décarbonation dans les achats.....	12
A. Comprendre l'innovation	12
B. Focus sur la décarbonation	15
C. Rôle de l'innovation dans les achats	17
<i>Concept de co-innovation</i>	<i>19</i>
<i>Concept d'open innovation</i>	<i>21</i>
D. Rôle de la décarbonation dans les achats	22
II. Le sourcing achats : un outil déterminant	25
CHAPITRE 2 – LE SOURCING DANS LE CONTEXTE DES ACHATS PUBLICS.....	27
I. Les spécificités et problématiques de l'achat public	27
A. Les principes fondamentaux du droit de la commande publique	28
B. Procédures de la commande publique.....	28
C. Les techniques d'achats dans la commande publique	32
II. Les contraintes et limites du contexte de l'achat public pour mettre en place des sourcings de solutions innovantes et décarbonées- existent-ils des remèdes ?.....	33
A. Contraintes et limites	33
B. Remèdes ?.....	35
i. <i>Innovation dans les achats publics</i>	<i>35</i>
ii. <i>Achats publics décarbonés.....</i>	<i>39</i>
iii. <i>Sourcing dans les achats publics</i>	<i>41</i>
iv. <i>Charte et label achats responsables</i>	<i>44</i>
PARTIE 2 - LES SOURCING DE SOLUTIONS DECARBONEES ET INNOVANTES SONT-ILS POSSIBLES DANS LES ACHATS PUBLICS INDUSTRIELS? – PARTIE PRATIQUE	45
CHAPITRE 1 – CONTEXTUALISATION IFREMER.....	46
I. Situation actuelle à l'Ifremer	46
A. Organisation de la fonction achats à l'IFREMER.....	46
i. Les missions du service achats	46
ii. Le point RH	47
iii. La segmentation et la digitalisation	47
B. Procédures achats à l'IFREMER	49
i. Taux de couverture.....	49
ii. Politique d'achats et la répartition de dépenses	49
iii. Les modes d'achats de l'Institut	50
iv. Procédures des achats faits par l'IFREMER.....	51
C. Innovation et décarbonation à l'IFREMER.....	52
i. Innovation	52
ii. Décarbonation	55

D.	Sourcing de solutions innovantes et décarbonées à l'IFREMER (exemples)	56
i.	RFI drone sous-marin.....	56
ii.	Partenariat d'innovation pour l'assistance au développement et l'industrialisation d'un profileur Argo 6 000 mètres.....	57
iii.	Achat innovant relatif à la démarche de décarbonation de la Flotte Océanographique Française...	58
iv.	Dialogue compétitif pour l'achat d'un navire semi-hauturier	59
v.	Procédure avec négociation pour la modernisation du Victor 6000	60
II.	Diagnostic de la situation	61
CHAPITRE 2 –	ÉTUDE TERRAIN	64
I.	Méthodologie de l'étude	64
II.	Présentation de l'étude (personnes interviewées, questionnaires...)	64
A.	Etude auprès d'acheteurs publics	64
B.	Etude auprès des fournisseurs	66
C.	Etude auprès des acheteurs privés	67
CHAPITRE 3 –	RESULTATS ETUDE	68
I.	Comparaison des réponses	68
A.	Réponses acheteurs publics	68
i.	Organisation achats.....	68
ii.	Sourcing au sein de la structure.....	70
iii.	Achats innovants et décarbonés.....	72
B.	Réponses fournisseurs	76
i.	Collaboration avec le secteur public.....	76
ii.	Solutions innovantes et décarbonées dans les achats publics.....	77
C.	Réponses acheteurs privés.....	78
II.	Synthèse des résultats.....	80
A.	Tendances et diagnostic.....	80
i.	Tendances et diagnostic- acheteurs publics	80
ii.	Tendances et diagnostic- fournisseurs	80
iii.	Tendances et diagnostic- acheteurs privés.....	81
B.	Limites	81
PARTIE 3 - COMMENT	DEPASSER LES « CONTRAINTES » DES MARCHES PUBLICS ?.....	83
CHAPITRE 1 –	REVUE DES ECUEILS A EVITER POUR MENER A BIEN LE SOURCING	84
I.	Les écueils par catégorie.....	84
A.	Erreurs de planification	84
B.	Force des habitudes	85
C.	Processus de sélection mal défini ou peu transparent.....	85
D.	Problèmes de gestion des fournisseurs.....	85
E.	Gestion des risques insuffisante.....	85
F.	Inadéquation des contrats	86
G.	Complexité administrative et budgétaire.....	86
H.	Manque d'expertise et de formation	86
I.	Inefficacité dans l'utilisation des technologies.....	86
CHAPITRE 2 –	PRECONISATIONS	87
CONCLUSION.....	91	
BIBLIOGRAPHIE	93	
TABLES DES FIGURES	102	
SIGLES ET ABBREVIATIONS UTILISES.....	103	
GLOSSAIRE	105	

TABLES DES ANNEXES	107
ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME IFREMER	108
ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DAJF IFREMER	109
ANNEXE 3 : FICHE DEMANDE ACHAT INNOVANT	110
ANNEXE 4 : QUESTIONS RFI GLIDER.....	111
ANNEXE 5 : CRITERES RSE ACHAT NSH.....	112
ANNEXE 6 : QUESTIONNAIRE FORMATION DESMA- ACHETEUR PUBLIC	115
ANNEXE 7 : QUESTIONNAIRE FORMATION DESMA- FOURNISSEUR	121
ANNEXE 8 : QUESTIONNAIRE FORMATION DESMA- ACHETEUR PRIVE	124
ANNEXE 9 : TECHNIQUES DE SOURCING DEPLOYEES PAR LES ACHETEURS PUBLICS.....	127
ANNEXE 10 : MATRICE ENJEUX- EFFORTS	128
TABLES DES MATIERES.....	129