

INTERCOMMUNALITÉS
DE FRANCE



COMMANDE PUBLIQUE RESPONSABLE

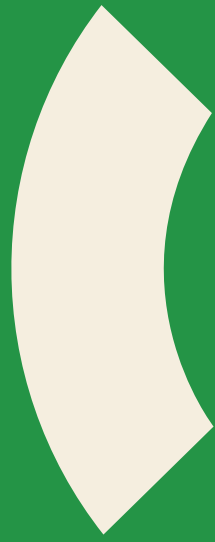
S'APPROPRIER LES ENJEUX
ET DÉPLOYER LA DÉMARCHE

Fiches pratiques et retours d'expérience

JANVIER 2024



ETUDE



Sommaire

P. 4 Editos

P. 6 Remerciements

P. 7 Introduction

P. 8 Fiche thématique n° 1.1

La commande publique responsable, trois volets de maturité variable

P. 10 Fiche thématique n° 1.2

La commande publique responsable comme outil au service des liens entre intercommunalité et communes membres

P. 11 Fiche thématique n° 1.3

La commande publique responsable comme outil de renforcement de la fonction achats

P. 13 Fiche thématique n° 1.4

Les freins à lever pour développer la commande publique responsable

P. 15 Fiche thématique n° 2.1

La gouvernance politique et administrative de la commande publique responsable

P. 17 Fiche thématique n° 2.2

L'enjeu des ressources humaines

P. 21 Fiche thématique n° 2.3

La commande publique responsable, des démarches partenariales diverses et multiformes

P. 25 Fiche thématique n° 3.1

Le sourcing

P. 28 Fiche thématique n° 3.2

La définition du besoin

P. 30 Fiche thématique n° 3.3

Les critères d'analyse des offres au service d'une démarche de commande publique responsable

P. 31 Fiche thématique n° 3.4

Les clauses d'exécution et leur suivi

P. 32 Fiche thématique n° 3.5

Le Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (SPASER)

P. 34 Fiche thématique n° 3.6

Le suivi et la valorisation d'une démarche de commande publique responsable

P. 35 Fiche thématique n° 3.7

Le développement de centrales d'achats

P. 36 Fiche thématique n° 3.8

Utiliser les opportunités ouvertes par le Code de la commande publique

P. 37 Annexe

Fiche d'identité des intercommunalités interrogées

Editos



Sébastien Martin,
Président d'Intercommunalités de France
Président du Grand Chalon

« LA COMMANDE PUBLIQUE EN FAVEUR DES POLITIQUES ENVIRONNEMENTALES, ÉCONOMIQUES ET SOCIALES : DES DÉMARCHES POUR INSPIRER LES INTERCOMMUNALITÉS »

En 2023, Intercommunalités de France a orienté une part importante de ses travaux associatifs sur les politiques des transitions, leur mise en place et leur accompagnement au niveau local, jusqu'à en avoir fait le thème de la 33^{ème} Convention nationale des intercommunalités, réunie à Orléans en octobre.

En effet, que l'on pense à l'eau, à l'assainissement, au développement économique, à la maîtrise de la demande d'énergie, à l'habitat, à l'urbanisme ou encore à l'aménagement, les intercommunalités sont directement concernées par les politiques de transition.

La commande publique constitue un levier important et complémentaire de leurs interventions. Par ce moyen, les intercommunalités peuvent soutenir leurs politiques en renforçant le volet environnemental, social ou de développement économique de leurs achats.

Les volumes financiers sont loin d'être négligeables : les intercommunalités représentaient 23 % de la commande publique des collectivités locales en 2022, sans compter les situations d'appui aux communes dans leur fonction d'achat.

À la suite du guide juridique réalisé par Intercommunalités de France avec le cabinet Landot et associés pour donner l'état des possibilités à droit constant, notre association propose cette nouvelle étude pour présenter plusieurs démarches de commande publique responsable d'ores et déjà conduites dans des intercommunalités. Les nombreux exemples, contextualisés et rassemblés par fiche thématique, pourront donner matière à réflexion aux élus et cadres territoriaux.

Nous sommes très heureux d'avoir confié cette étude à un groupe d'élèves-administrateurs de l'Institut national d'études territoriales (INET). La qualité de leur travail et leur bonne compréhension des problématiques et du fonctionnement de nos collectivités ont été précieuses pour aboutir à une étude opérationnelle qui répondra aux besoins exprimés par nos adhérents.

Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), auquel l'INET est rattaché, et Intercommunalités de France se sont rapprochés en vue d'un partenariat approuvé en octobre 2023. Notre convention met l'accent sur des actions communes dans le domaine des transitions et je me réjouis de cette coopération.

Bonne lecture.



François Deluga,
Président du CNFPT

**« LA COMMANDE PUBLIQUE PRÉSENTE UN LEVIER
PUISSANT POUR ACCÉLÉRER LA TRANSITION ÉCOLO-
GIQUE »**

Aujourd'hui, la préservation de l'habitabilité de notre planète doit être au cœur de nos actions. Les crises successives - sanitaire, énergétique, économique et surtout climatique - révèlent notre vulnérabilité et l'urgence à agir collectivement pour un avenir souhaitable. L'échelle locale a démontré, à chaque fois, sa pertinence et sa capacité à apporter une réponse collective aux urgences. L'avenir de notre société se construit en grande partie sous l'impulsion des collectivités locales même si les approches nationale et internationale sont, et doivent rester, une autre partie de la réponse aux enjeux.

Plus de 70 % de l'investissement public est porté par les collectivités locales. L'achat public présente donc un levier puissant pour accélérer les transitions, et répondre plus particulièrement aux défis écologiques. La formation a donc un rôle essentiel à jouer pour acquérir les nouvelles compétences nécessaires dans un monde en changement profond au service des transformations nécessaires sur nos territoires. Aussi, le CNFPT est-il engagé depuis plusieurs années pour accompagner les collectivités territoriales et leurs établissements dans le développement d'une commande publique responsable.

C'est dans ce contexte que cinq élèves de l'Institut national des études territoriales (INET) ont réalisé, à la demande d'Intercommunalités de France, un guide opérationnel permettant d'identifier les grands objectifs de la commande publique responsable, d'appréhender des modes de gouvernances et de proposer des outils concrets. Plus de 15 intercommunalités, communautés de communes, communautés d'agglomération et métropoles, ont été impliquées.

Les enseignements de cette étude sont riches et participent à l'émergence et la diffusion de nouvelles pratiques. Ils démontrent la capacité des intercommunalités à se mettre en mouvement avec de nouveaux leviers d'actions pour réussir le changement et soutenir leurs communes membres. A travers ce guide, le CNFPT, premier organisme européen de formation, et Intercommunalités de France apportent une contribution à une trajectoire plus durable de l'action publique locale.

Remerciements



Nous remercions chaleureusement l'Institut National des Etudes Territoriales et Intercommunalités de France de nous avoir donné la possibilité de travailler sur un sujet aussi passionnant et d'actualité que celui de la commande publique responsable. Nous remercions en particulier Floriane Boulay, Anaëlle Contrepois et Simon Mauroux pour leur confiance spontanée, leur cadrage bienveillant et leur relecture efficace.

Nous adressons également nos remerciements les plus sincères aux élus et agents des intercommunalités qui nous ont consacré un peu de leur temps, nous ont partagé leur expérience et ont ainsi permis la rédaction de ce document. Ces échanges ont été extrêmement riches et donnent à voir la réalité et l'intérêt d'une démarche de commande publique responsable en intercommunalité.

Mathilde Dastes,
Guillaume Garcin,
Priscille d'Harcourt,
Grégoire Lesluin,
Chloé Verhille.



Venue compléter un ensemble de dispositions législatives encourageant l'achat public responsable, la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets prévoit l'intégration d'une dimension environnementale et sociale dans tous les contrats de la commande publique à horizon 2026. Dans la même logique, le Plan national pour des achats durables (PNAD) sur les années 2022 à 2025 comporte un objectif, d'ici 2025, de 100 % des contrats de la commande publique comprenant au moins une considération environnementale.

Plus généralement, le développement de la commande publique responsable – c'est-à-dire de pratiques visant à privilégier les offres les plus vertueuses sur les plans environnemental, social et économique – constitue une ambition partagée par de nombreuses collectivités. Ce faisant, celles-ci poursuivent des objectifs de transition écologique, de cohésion sociale ou encore de soutien au tissu économique local. Afin d'accompagner les intercommunalités dans le développement de la commande publique responsable, ce guide pratique s'articule avec le précédent guide paru en décembre 2022 et élaboré par le cabinet Landot & associés en partenariat avec Intercommunalités de France. Dans une approche plus opérationnelle que juridique, cette étude met à la disposition du lecteur des exemples concrets d'outils et de dispositifs mis en œuvre par les intercommunalités sous forme de fiches thématiques. Ces fiches thématiques peuvent être consultées indépendamment les unes des autres ou faire l'objet d'une lecture globale.

Les exemples présentés dans ce guide sont issus d'entretiens menés avec les services et/ou élus de 15 intercommunalités qui ont accepté de nous répondre, à savoir trois communautés de communes, huit communautés d'agglomération et quatre métropoles. Celles-ci constituent un échantillon représentatif en termes géographiques, de taille de collectivité ou encore d'équilibres politiques. Elles proposent un ensemble de pratiques susceptibles d'intéresser les intercommunalités de tous types souhaitant lancer ou approfondir une démarche de commande publique responsable.

Dans cette perspective, ce guide s'attache premièrement à identifier les grands objectifs de la commande publique responsable ainsi que les bénéfices qui peuvent en être retirés (I). Sont ensuite présentées des modalités de gouvernance et de portage adaptées au déploiement d'une démarche de commande publique responsable (II). Enfin, ce guide détaille les outils concrets utilisés par les intercommunalités au service de la commande publique responsable (III).

Introduction

FICHE THÉMATIQUE N° 1.1 : LA COMMANDE PUBLIQUE RESPONSABLE, TROIS VOILETS DE MATURITÉ VARIABLE

1. Un volet social souvent ancien et maîtrisé

Le volet social de la commande publique responsable consiste à favoriser les **pratiques et prestations les plus vertueuses en matière d'inclusion**, en particulier des personnes en situation de handicap ou des personnes éloignées de l'emploi. Il s'appuie essentiellement sur les clauses d'insertion, les critères d'insertion (dans une moindre mesure) ainsi que sur les marchés réservés.

UN PORTAGE POLITIQUE ANCIEN

S'inscrivant dans le rôle dit social des collectivités, la commande publique est d'abord essentiellement perçue comme un **levier visant à permettre aux structures d'insertion ou d'inclusion de réaliser leurs activités**, au bénéfice des personnes qu'elles accueillent ou emploient. Il peut s'agir d'une priorité politique historique, comme à **Caux Seine Agglo**, où l'élue en charge des solidarités et de l'insertion est fortement impliquée sur les sujets de commande publique. Ce portage politique fort et ancien a permis la mise en place d'une clause d'insertion dès 2006.

L'ancrage dans le temps du **portage politique** du volet social permet également à cette priorité de subsister en cas d'évolution du périmètre de l'intercommunalité. C'est par exemple le cas à **Grand Bourg Agglomération** où le pilier social de la commande publique responsable a perduré « naturellement » lors de la création de l'intercommunalité en 2017 par fusion de 7 anciennes intercommunalités et de 2 syndicats mixtes.

DES DISPOSITIFS CONNUS ET DES ÉQUIPES DÉJÀ COMPÉTENTES

Par ailleurs, le volet social est décrit comme le volet « le plus facile » de la commande publique responsable. **Les différents outils sont la plupart du temps bien connus et maîtrisés**. C'est en particulier le cas :

- des clauses sociales d'insertion, qui s'imposent au titulaire du marché (à la différence du critère, seulement pris en compte dans le choix de l'opérateur) ;
- des marchés réservés, souvent pratiqués pour l'entretien des espaces verts, comme c'est notamment le cas par la **Communauté de communes du Grand Cubzaguais**.

Les **agents de la direction de la commande publique (ou de services similaires) sont également plus à même de conseiller les services opérationnels** sur les enjeux d'insertion que sur les dimensions environnementales, qui exigent une connaissance technique plus poussée, ce qui est aussi le cas des facilitateurs sociaux, dont le rôle consiste à proposer aux entreprises des profils qui correspondent à leurs besoins, à accompagner des personnes en insertion et à accompagner les services opérationnels pour définir le

nombre d'heures consacrées à l'insertion. Dans certaines intercommunalités, comme à **Amiens Métropole**, un agent est affecté au suivi des clauses sociales d'insertion au sein même du service du développement économique. Par ailleurs, les collectivités peuvent s'appuyer sur des réseaux de facilitateurs sociaux. Le Grand Narbonne s'appuie par exemple sur une facilitatrice en clauses sociales qui intervient pour la communauté d'agglomération et pour les communes du ressort de l'intercommunalité.

Enfin, compte tenu de la robustesse du socle d'outils maîtrisés et de compétences au sein des équipes, **les intercommunalités sont à même de pouvoir innover efficacement sur le volet social**. C'est par exemple le cas de la **Communauté d'agglomération du Cotentin** qui a mis en place depuis juillet 2020 un critère d'attribution fondé sur l'alternance et l'apprentissage. Dans l'analyse des offres, il est demandé aux services prescripteurs de valoriser les entreprises disposées à recruter des alternants et apprentis dans le cadre de marchés publics.

2. Un volet environnemental en développement

Le volet environnemental de la commande publique responsable (critère environnemental, clauses d'exécution, analyse en coût global, lots fléchés vers le réemploi, etc.) est **souvent considéré comme plus délicat à mettre en œuvre. Il se développe cependant de façon croissante**.

DES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DU VOLET ENVIRONNEMENTAL ENCORE RÉELS

Premièrement, la mise en œuvre des outils de la commande publique en vue de favoriser les offres les plus vertueuses sur le plan environnemental se heurte souvent à une **complexité technique** nouvelle pour les agents des directions de la commande publique ainsi que dans les services prescripteurs. Par exemple, lors des entretiens avec **Vichy Communauté** ou **Redon Agglomération**, il a été souligné que le raisonnement en coût global ou l'analyse d'un bilan carbone exigent la connaissance de méthodologies spécifiques qui impliquent de **former les agents**.

Par ailleurs, le développement du volet environnemental peut encore rencontrer des **résistances sur le plan des représentations**. En effet, comme l'indique **Dracénie Provence Verdon Agglomération**, privilégier le réemploi ou la réutilisation est parfois encore mal perçu dans certains services opérationnels, par exemple en ce qui concerne le renouvellement de la flotte de véhicules (véhicules réemployés ou électriques).

Enfin, la difficulté de mise en œuvre du volet environnemental résulte également de **l'insuffisance du vivier d'entreprises** ou de leur capacité à répondre aux offres les plus exigeantes en matière environnementales. Ainsi, toujours dans le cadre

du renouvellement d'une flotte automobile, la **Communauté de communes du Grand Cubzaguais** indique que les concessionnaires du territoire peuvent ne pas être à même de fournir les véhicules électriques recherchés.

UN VOLET ENVIRONNEMENTAL EN DÉPLOIEMENT

Pour autant, une dynamique en faveur du volet environnemental de la commande publique peut être observée. Elle s'explique d'abord par des **exigences juridiques croissantes**, à l'image de l'obligation d'acquisition par la commande publique de biens issus du réemploi ou de la réutilisation ou intégrant des matières recyclées fixée par le décret n° 2021-254 du 9 mars 2021 d'application de la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC) du 10 février 2020.

Au-delà des exigences juridiques, le développement du volet environnemental de la commande publique responsable découle de la prise de conscience écologique croissante et d'un **portage politique qui se développe** sur le sujet environnemental. C'est notamment le cas à **Vichy Communauté**, où la priorité en matière d'achat durable est fortement portée et incarnée par la 3^{ème} vice-présidente à la Transition écologique et énergétique.

Enfin, la commande publique responsable sur le plan environnemental est **intégrée de façon croissante dans les documents stratégiques des collectivités** (voir fiche 2.1). C'est le cas dans les documents stratégiques dédiés à l'achat public, comme à **Rennes Métropole** dans le cadre d'un Schéma de promotion des achats responsables (SPAR) élaboré en 2017, ou dans des documents à la portée plus large (Plan Climat-Air-Energie Territorial ou PCAET) ou thématiques (Projet Alimentaire Territorial). **Dracénie Provence Verdon Agglomération** a par exemple intégré un volet commande publique dans le suivi de son PCAET.

3. Un volet économique souvent identifié comme une priorité politique

Le volet économique de la commande publique se traduit par le développement de pratiques vertueuses, tant du point de vue de l'efficacité (financière) que de l'accès des TPE-PME locales à la commande publique, qui constitue une priorité politique croissante.

UN VOLET ÉCONOMIQUE DOUBLE : SOBRIÉTÉ FINANCIÈRE ET ACHAT LOCAL

D'une part, dans un contexte de restrictions budgétaires, l'attention portée à la **sobriété financière** est systématiquement évoquée et peut être considérée comme l'une des acceptions du volet économique de la commande publique responsable : est responsable l'achat ou le non achat qui permet de réaliser des économies pour la collectivité. Cette dimension peut cependant être nuancée par une approche alliant volet économique et volet environnemental, par exemple sous forme d'analyse en coût global : l'objectif de sobriété financière peut être incompatible avec la recherche d'offres plus vertueuses sur le plan environnemental et social.

D'autre part, les intercommunalités s'efforcent pour la plupart de **simplifier l'accès à la commande publique pour les TPE-PME et entreprises locales**. C'est notamment le cas d'**Amiens Métropole**, via une communication prévisionnelle en amont des marchés et des cycles de rencontres en lien avec la Chambre de commerce et d'industrie, ou encore en jouant sur le paramètre de la taille des marchés et de leur allotissement, comme c'est le cas à **Redon Agglomération**.

L'ACHAT LOCAL, UNE PRIORITÉ POLITIQUE CROISSANTE

Le développement de l'achat local est un **objectif politique de plus en plus partagé dans les intercommunalités**. C'est notamment par ce volet que **Dracénie Provence Verdon Agglomération** est venue à la commande publique responsable, dans l'objectif de soutenir les entreprises du bassin de vie intercommunal à la suite de la crise de 2008 : en 2013, elle a élaboré avec les acteurs économiques un Pacte TPE/PME qui repose sur cinq axes (accès du tissu économique aux marchés publics du territoire, compréhension des documents de consultation par les entreprises, adaptation des modes de consultation aux TPE/PME, adaptation des clauses financières et organisation des relations avec les TPE/PME). Autre exemple : l'achat des denrées alimentaires par la **Communauté d'agglomération du Cotentin**, un sujet fortement porté par le président élu en 2020 afin de **soutenir les filières et producteurs locaux**, et qui s'observe dans les médias (conférences de presse et sorties sur le terrain) ainsi que lors d'événements consacrés à la commande publique au niveau local (participation du président à une table ronde relative aux marchés de denrées alimentaires).

Les intercommunalités veillent à inscrire leurs dispositifs dans le cadre juridique de la commande publique et à limiter les effets potentiellement pervers du soutien aux entreprises locales. D'une part, il est expliqué par **Grand Bourg Agglomération** que le fait de simplifier de façon excessive l'accès des entreprises locales à la commande publique pourrait entraîner des mesures de rétorsion des territoires voisins. *In fine*, cela aurait pour conséquence de pénaliser les entreprises du territoire en réduisant leur accès à d'autres marchés. D'autre part, il peut être paradoxalement plus vertueux sur le plan environnemental et social de recourir à une entreprise venue d'un autre territoire (pratiques plus vertueuses, absence d'allers-retours quotidiens, etc.) que de sélectionner une entreprise locale peu vertueuse.

FICHE THÉMATIQUE N° 1.2 : LA COMMANDE PUBLIQUE RESPONSABLE COMME OUTIL AU SERVICE DES LIENS ENTRE INTERCOMMUNALITÉ ET COMMUNES MEMBRES

Lorsque l'on évoque la question de la commande publique responsable, on ne pense pas en premier lieu à son impact sur le fait intercommunal. Mettre en œuvre une démarche de commande publique responsable requiert pourtant une certaine ingénierie que l'intercommunalité est particulièrement en mesure de proposer.

Au même titre que les autres fonctions ressources, **la commande publique est un service support** qui, selon les intercommunalités interrogées, gagne à être mutualisé à l'échelon intercommunal pour renforcer l'expertise dont peut bénéficier un territoire. L'achat public responsable s'y prête particulièrement en raison de sa nouvelle façon d'appréhender les marchés publics (ne s'arrêtant pas à une approche purement juridique) et de la technicité qu'il requiert.

L'intercommunalité peut ainsi **venir en appui des communes membres** avec la fourniture de conseils, la mise à disposition de documents et le partage de bonnes pratiques. En s'appuyant sur son service mutualisé ville centre-métropole, **Rennes Métropole** partage ainsi avec ses communes membres l'expertise qu'elle a développée en matière de critères sociaux et environnementaux.

Amiens Métropole illustre également cette démarche. Le service de la commande publique est mutualisé depuis les années 2000. Il appartient au réseau APuRe (Acheteurs Publics Responsables en Hauts-de-France) qui est un réseau régional d'acheteurs publics. **Un guichet minute à destination des communes membres** de la communauté d'agglomération a été développé afin de répondre à leurs interrogations sur tout type d'achat.

En outre, la mutualisation de la commande publique permet des **gains d'échelle pertinents** en évitant de démultiplier l'expertise requise. Le recours à un groupement de commande (cf. fiche n°3.7) en est l'illustration. A l'**Eurométropole de Strasbourg**, l'existence d'un groupement de commande a ainsi pour conséquence que l'ensemble de ses membres est touché par les orientations du SPASER de l'intercommunalité.

Enfin, sans qu'il soit nécessaire d'engager une démarche de mutualisation encadrée par une convention (prestation de service, service commun, etc.), l'intercommunalité peut tout à fait **partager son expertise avec ses communes membres de manière informelle**. **Redon Agglomération** ouvre ainsi par exemple ses séminaires dédiés à la commande publique aux agents des communes membres.



FICHE THÉMATIQUE N° 1.3 : LA COMMANDE PUBLIQUE RESPONSABLE COMME OUTIL DE RENFORCEMENT DE LA FONCTION ACHATS

Le premier objectif du Plan national pour des achats durables 2022-2025 (PNAD) prévoit que d'ici 2025, 100 % des contrats de la commande publique notifiés au cours de l'année comprennent au moins une considération environnementale.

Cet objectif ambitieux, de moyen terme, implique de dépasser une vision juridique de la commande publique afin de poursuivre, ou d'amorcer dans certaines intercommunalités, un véritable changement culturel : l'acculturation au sourcing (voir fiche 3.1) et le renforcement de la fonction achats. Il s'agit de penser les besoins de la collectivité, au-delà des types d'achats.

Cette plus grande transversalité recherchée dans les organisations, dans la place prise par les directions achats et dans leur positionnement dans les organigrammes, est également favorisée par l'élaboration d'une stratégie transversale d'achat public responsable, incarnée par le SPASER.

1. L'achat public responsable est l'occasion d'acculturer au sourcing

L'achat public responsable, par la bonne connaissance du tissu économique local qu'il implique, oblige les intercommunalités à s'acculturer rapidement au sourcing, pour améliorer la fructuosité de leurs consultations.

UN SOURCING RELATIVEMENT RÉCENT

Le sourcing, défini par l'article 4 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics, est la possibilité pour un acheteur d'effectuer des consultations ou réaliser des études de marché, de solliciter des avis ou d'informer les opérateurs économiques du projet et de ses exigences, afin de préparer la passation d'un marché public.

Cette technique apparaît comme relativement récente, comme à **Redon Agglomération**, que l'achat public responsable a permis de développer.

UN ACCOMPAGNEMENT INDISPENSABLE DES ENTREPRISES

L'accompagnement des entreprises aux nouveaux besoins des collectivités apparaît comme un corollaire indispensable du sourcing, pour améliorer la fructuosité des marchés.

Ainsi, l'**Eurométropole de Strasbourg** s'inscrit dans une démarche ancienne avec de nombreux outils, tels que le salon annuel de l'achat public, qui rassemble des entreprises de tailles hétérogènes autour de la politique d'achat de la

collectivité. Lieu de rencontre et de dialogue avec les acheteurs, ce salon permet également à la collectivité de donner de la visibilité sur la programmation de ses achats et les axes d'analyse qui seront valorisés.

L'amélioration de l'interconnaissance entreprises/acheteurs apparaît comme une des clés d'un sourcing réussi, comme le souligne **Amiens Métropole**, qui observe une culture insuffisante dans les collectivités territoriales de ce que sont les responsabilités et les contraintes d'un chef d'entreprise.

LA LISIBILITE D'UNE COMMUNICATION LARGE AUPRÈS DES ACTEURS ÉCONOMIQUES

Une communication en amont, claire, traçable et transparente, est aussi l'assurance d'accéder à de nombreux acteurs économiques. La **Communauté d'agglomération du Cotentin** recourt par exemple aux réseaux sociaux (LinkedIn, Twitter), avec des résultats probants d'amélioration des consultations lancées.

2. L'appui du SPASER pour créer une fonction achats

L'abaissement du seuil d'obligation à élaborer un SPASER à un volume d'achat annuel de 50 millions d'euros depuis le 1^{er} janvier 2023 incite les collectivités concernées à une réflexion systématique et transversale de l'achat public responsable. En 2022, le précédent seuil (100 millions d'euros) concernait 160 collectivités locales, dont 48 intercommunalités (source: Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire – RTES).

HORS SPASER, LA DYNAMIQUE DE CRÉATION DE FONCTIONS ACHATS RÉCENTES NÉE D'UNE DÉMARCHE PRAGMATIQUE

La création d'une direction des achats peut aussi être issue d'une volonté opérationnelle, hors contraintes réglementaires liées à l'élaboration du SPASER. Le **Grand Narbonne** et le **Grand Cubzaguais** ont toutes deux créé une direction des achats en 2019 à la suite d'un travail évolutif et empirique.

Pour ce faire, le **Grand Narbonne** a sollicité une assistance à maîtrise d'ouvrage centrée sur le sourcing. Un chef de service, de profil achat, a été recruté et a beaucoup apporté au changement de fonctionnement du service. La directrice a également bénéficié d'une formation en matière d'achat public responsable.

Ces changements organisationnels ont abouti au vote par le Conseil communautaire en septembre 2021 d'un pilier achat responsable, intégré dans la stratégie d'achat de la collectivité.

LE SPASER, LEVIER DE LÉGITIMATION D'UNE DÉMARCHE D'ACHAT RESPONSABLE

Amiens Métropole, qui a conduit cette réflexion lors de la préparation interne de son SPASER, souligne la plus grande adhésion des agents, notamment des services opérationnels, à la création d'une direction des achats dès 2018.

Le vote du SPASER en conseil communautaire en 2019 s'est révélé une opportunité pour la collectivité de légitimer la démarche d'achat public responsable : passer d'une logique de critère prédominant du prix à une **approche plus globale des besoins et de l'analyse des offres**.

A l'appui du SPASER et de la création de cette nouvelle direction, une évaluation à 360 degrés impliquant les services a permis d'élaborer un document facile à lire et à comprendre.

Par ailleurs, ce volontarisme s'est parfois concrétisé par un changement de nom de la direction des achats. **Dracénie Provence Verdon Agglomération** a ainsi rebaptisé sa direction « direction de la commande publique responsable ».

DES DIFFICULTÉS DE MISE EN PLACE D'UNE DIRECTION COMMUNE DES ACHATS

Avec l'appui du SPASER ou hors SPASER, des intercommunalités plus récentes soulignent leurs difficultés, dans un contexte de fusion récente, à instaurer une direction mutualisée ville/intercommunalité des achats.

La **Communauté d'agglomération du Cotentin** et **Grand Bourg Agglomération** évoquent ainsi un déficit de structuration temporaire de leurs services. D'importantes étapes préliminaires, telles que l'harmonisation des process après la fusion et la sécurisation des procédures, seront nécessaires à la mise en place d'une direction des achats, à l'origine d'ailleurs d'une augmentation du plan de charge.



FICHE THÉMATIQUE N° 1.4 : LES FREINS A LEVER POUR DÉVELOPPER LA COMMANDE PUBLIQUE RESPONSABLE

Le recours à des prestations vertueuses sur le plan environnemental ou social peut parfois apparaître comme une démarche réservée aux grandes intercommunalités concernées par l'obligation d'avoir un SPASER. Néanmoins, aujourd'hui, des intercommunalités de taille plus modeste se lancent, en commençant par un projet emblématique ou un aspect qu'elles souhaitent plus particulièrement développer. Pour les accompagner, elles peuvent maintenant compter sur de nombreuses ressources déployées par l'Etat ou au sein de réseaux d'acheteurs.

1. Des ressources humaines limitées ne sont pas nécessairement un frein

Les intercommunalités citent souvent l'**insuffisance des ressources humaines** comme frein au développement des achats vertueux. Pourtant, il est possible d'avancer même avec un faible nombre d'agents en charge de la commande publique.

Par exemple, à la **Communauté de communes Vierzon Sologne Berry**, la responsable de la commande publique, qui est seule en charge de ce domaine, s'appuie sur la chargée de mission développement durable pour piloter une démarche globale « DDmarche » comportant un axe relatif à la commande publique.

2. S'inscrire dans des réseaux d'acheteurs, indépendants ou accompagnés par l'Etat

La mise en œuvre des outils de la commande publique responsable se heurte souvent à une complexité technique nouvelle pour les agents des directions de la commande publique ainsi que dans les services prescripteurs : elle concerne tant l'appropriation des outils que la bonne connaissance du cadre juridique. Par exemple, il est souligné par **Redon Agglomération** que l'analyse d'un bilan carbone exige la connaissance de méthodologies spécifiques.

Aussi, les **réseaux d'acheteurs** peuvent constituer une aide pour se lancer dans une démarche. Partout en France, de tels réseaux portés par les régions, les agences d'innovation, les chambres consulaires, promeuvent la commande publique responsable en organisant des formations pour les entreprises comme pour les collectivités, des temps de rencontre et d'échange, de la mise à disposition de ressources documentaires...

Par exemple, la **Communauté de communes du Grand Cubzaguais** s'appuie sur le réseau d'acheteurs de Nouvelle-Aquitaine (3AR). Ce réseau est systématiquement consulté

pour les clauses et critères environnementaux. Il mène également des actions concrètes pour venir en appui des collectivités acheteuses : aide pour la mise en œuvre de l'obligation d'acquisition de biens issus du réemploi ou de la réutilisation ou intégrant des matières recyclées, opérations de sourcing, Guichet vert dédié aux adhérents, assistance téléphonique et journées de valorisation. L'Etat accompagne également les collectivités volontaires, grâce à des outils comme la plateforme RAPIDD, la Mission SPASER ou encore le site de La clause verte.

Plus globalement, les intercommunalités peuvent recourir à un appui extérieur, qui peut prendre la forme d'une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO), comme à la **Communauté d'agglomération du Grand Narbonne** : l'AMO a produit une cartographie des achats de l'intercommunalité permettant d'identifier la plus-value d'une orientation « achat » plus marquée (c'est-à-dire une fonction commande publique non réduite aux seuls enjeux juridiques et financiers).



3. Inscrire la commande publique responsable dans une autre démarche transversale

Les intercommunalités sont soumises à plusieurs obligations concernant leurs documents stratégiques. L'élaboration de ces documents fait l'objet d'un travail transverse, souvent en lien avec des partenaires extérieurs et il est possible de profiter de cette dynamique pour faire émerger le sujet de la commande publique.

Par exemple, le PCAET est obligatoire pour toutes les intercommunalités de plus de 20 000 habitants, et c'est le vecteur qu'a choisi **Vichy Communauté** pour promouvoir les achats responsables. Ainsi, le premier axe du PCAET est relatif à une « collectivité et des communes exemplaires » et comprend la **commande publique comme levier d'exemplarité**. Il prévoit ainsi la rédaction d'une **charte des achats éco-responsables**.

4. Avancer sur la base de projets

Dans les communautés de communes de taille modeste, le service commande publique n'est souvent constitué que d'un ou deux agents. Dans ce cas, il est difficile de mettre en place une politique d'achats vertueux dans tous les champs d'action de l'intercommunalité, mais possible de se focaliser sur un projet concret. Par exemple, le Syndicat mixte Centre Nord Atlantique porte un projet de matériauthèque dans lequel la **Communauté de communes du Pays de Blain** est particulièrement impliquée (son président est le président du syndicat mixte). Cette matériauthèque doit être construite grâce à des matériaux issus du réemploi. Grâce à ce projet, qui implique de nombreux partenariats locaux, la communauté de communes développe donc son expertise dans le domaine des achats responsables.

De même, l'exemple de **Redon Agglomération** montre qu'il est possible de mener des actions en matière d'achat public responsable sans forcément trop structurer la démarche. En l'espèce, chaque vice-président porte des actions en ce sens dans son périmètre de responsabilité sans pour autant qu'existe un document stratégique d'ensemble en la matière. Cette approche pragmatique permet ainsi d'avancer avec agilité dans les divers domaines de compétences de l'intercommunalité.

FICHE THÉMATIQUE N° 2.1 : LA GOUVERNANCE POLITIQUE ET ADMINISTRATIVE DE LA COMMANDE PUBLIQUE RESPONSABLE

1. La gouvernance politique

La démarche de commande publique responsable est le plus souvent initiée sous impulsion du conseil communautaire. Dans ce cadre, un élu porte plus spécifiquement ce sujet. Ce peut être :

- le président (**Communauté d'agglomération du Cotentin, Grand Bourg Agglomération**) ;
- le vice-président en charge de l'environnement (**Communauté de communes du Pays de Blain**) ;
- le vice-président en charge de la commande publique (**Eurométropole de Strasbourg**) ;
- le vice-président en charge des finances (**Amiens Métropole, Grand Besançon Métropole**) ;
- ou encore le vice-président en charge des solidarités (**Caux Seine Agglo**).

Dans d'autres cas, comme à **Redon Agglomération**, le portage politique est plus diffus : il n'existe pas d'élu avec un portefeuille dédié à la commande publique responsable. Cela n'empêche pas chaque vice-président d'être actif en matière d'achat durable dans son domaine d'action respectif.

Des **portages politiques très différents** sont donc possibles, en fonction du volet de la commande publique responsable que l'intercommunalité veut privilégier (social, environnemental, économique). Dans les intercommunalités les plus avancées dans la démarche, l'engagement des élus se traduit dans des instances politiques permettant d'élaborer et de suivre la démarche sur le long terme. Les intercommunalités peuvent alors soit créer une **gouvernance spécifique** au sujet de la commande publique, soit s'appuyer sur des démarches déjà en place.

La première solution a été adoptée par **Rennes Métropole** par exemple, qui a mis en place une **commission interne de programmation des achats**, composée d'élus municipaux et métropolitains siégeant dans la commission d'appel d'offre : elle examine les marchés les plus stratégiques en termes de montant et de sensibilité politique. **Grand Besançon Métropole**, qui s'est dotée d'un **comité de suivi du SPASER** réunissant élus et services, qui oriente et évalue la démarche au regard des objectifs et indicateurs fixés dans le SPASER. Ce comité de suivi est issu du groupe de travail qui avaient piloté l'élaboration du SPASER et qui, après publication, a perduré.

Une autre solution est d'intégrer le sujet dans une autre démarche en cours au sein de la collectivité. Ainsi, à **Dracénie Provence Verdon Agglomération**, la commande publique est intégrée dans le comité de suivi du PCAET qui comprend, outre le président, cinq vice-présidents (en charge de la transition, de l'économie circulaire, de la gestion des déchets notamment). La **Communauté d'agglomération du Cotentin** a, quant à elle particulièrement investi le sujet de la commande publique dans le cadre de l'élaboration de son projet alimentaire territorial. En effet, un aspect structurant de ce projet est l'approvisionnement des cantines scolaires avec une part importante de produits locaux en circuits-courts. Enfin, à **Amiens Métropole**, la commande publique est un axe du Label Climat – Air – Energie de l'ADEME (ex Cit'ergie), dans lequel la métropole s'inscrit. Cela signifie que l'engagement de la métropole à favoriser la commande socialement et écologiquement responsable est valorisé pour l'obtention du Label.

2. Le portage administratif

Le SPASER est l'outil privilégié pour matérialiser un engagement spécifique en matière de commande publique responsable. Néanmoins, puisqu'il ne concerne pas toutes les collectivités, il sera traité à part entière dans une autre fiche.

Au niveau administratif, le portage dépend des objectifs poursuivis par l'intercommunalité. Les intercommunalités les plus matures dans la démarche se sont dotées à la fois d'**orientations inscrites dans un document stratégique** et d'**instances techniques spécifiques** à la commande publique.

Néanmoins, dans un premier temps au moins, il est possible de faire vivre la démarche sans se doter d'une gouvernance particulièrement complexe, mais avec l'objectif constant de faire de la commande publique responsable non plus un sujet réservé du service commande publique, mais une **responsabilité de tous les services prescripteurs**. Pour ce faire, certaines intercommunalités commencent par établir une stratégie qu'elles déclinent ensuite de manière opérationnelle. D'autres commencent par mettre en place des outils, avant de les mettre en cohérence dans une feuille de route avec un suivi spécifique.

A **Dracénie Provence Verdon Agglomération**, la direction en charge de la commande publique coanime également la mission climat, ce qui permet de bâtir facilement des passerelles entre les deux sujets. Par ailleurs, elle s'efforce de mettre le sujet à l'ordre du jour dès qu'elle en a l'opportunité dans les réunions de directions par exemple. Le portage repose donc avant tout sur une démarche très proactive de la direction en charge de la commande

publique, qui cherche à être identifiée comme une ressource et une force de proposition vis-à-vis de tous les services de l'agglomération. D'autres intercommunalités ont créé des **instances transversales dédiées à la commande publique responsable**. Ainsi, à **Redon Agglomération**, les services prescripteurs et la direction de la commande publique travaillent ensemble lors de séminaires, qui permettent d'évaluer et de réajuster les outils utilisés.

A **Vichy Communauté**, les élus ont choisi de favoriser l'innovation dans toutes les politiques publiques du mandat. Pour cela, a été créé un comité de l'innovation, qui rassemble la direction générale, les services en charge du développement économique, de l'environnement, de l'ingénierie, du bâtiment et de la voirie. Il a pour mission d'étudier les grands projets de l'intercommunalité au prisme de l'innovation et du développement durable. La démarche de commande publique responsable est portée dans ce cadre : les projets de marchés sont présentés en amont au comité, qui formule des recommandations pour améliorer leur impact positif.

Amiens Métropole s'est beaucoup appuyé sur la démarche initiée par le lancement du SPASER et a mis en place une instance très proche, mais spécialisée dans le domaine des achats, le comité d'optimisation des achats. Il est composé des élus siégeant en CAO, de l'élu en charge des finances, d'un conseiller au cabinet ainsi que des services en charge des marchés publics. Saisi par les services acheteurs avant chaque achat, il donne un avis sur le projet de marché tant sur le fond que sur la forme, ainsi que sur les conditions d'exécution. Plus globalement, à **Amiens Métropole**, chaque marché d'ampleur est considéré comme un projet à part entière : la préparation réunit l'ensemble des services concernés qui travaillent en transversalité.

FICHE THÉMATIQUE N° 2.2 : L'ENJEU DES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines apparaissent essentielles à la structuration de la démarche de commande publique responsable, au travers de quatre principaux axes :

- le recrutement de profils adaptés ;
- la mise en place d'un pilotage transversal des marchés publics ;
- l'enjeu de la formation et de l'accompagnement au changement ;
- la structuration d'un réseau de référents au sein des directions opérationnelles.

Ces mêmes considérations peuvent, en soi, être mises en œuvre de façon mutualisée entre plusieurs collectivités.

1. Le recrutement de profils adaptés : l'acheteur public formé aux enjeux du développement durable

L'acheteur public doit coordonner les différentes activités de la commande publique conformément au Code de la commande publique et aux procédures internes. Au-delà des connaissances juridiques et de l'environnement administratif, le profil recherché pour l'achat public responsable doit concilier les activités de sourcing auprès des fournisseurs et la compréhension des enjeux de développement durable de la collectivité. En complément de solides connaissances juridiques, les qualités de négociation, de curiosité et d'ouverture sont ainsi recherchées.

Le premier obstacle à ce recrutement est la prédominance de profils administratifs et juridiques, souvent peu formés au sourcing, comme a pu le constater **Vichy Communauté**.

En réponse à cette difficulté, la **Communauté d'agglomération du Cotentin** s'est attachée à recruter des agents ayant une appétence particulière pour la commande publique, qui ont vocation à s'enrichir des dossiers traités et à se perfectionner au sourcing grâce aux formations du CNFPT, à l'appui du réseau régional ou du benchmark. **Redon Agglomération** s'est tournée vers l'alternance d'une formation spécialisée en développement durable afin de pouvoir bénéficier de cette nouvelle compétence.

Une autre solution, expérimentée par **Grand Bourg Agglomération**, est de recruter un juriste également chargé de mission Transition écologique. Cette double attribution, et un statut de pilote de la démarche d'achat public responsable, permettent de gagner en visibilité et sont porteuses pour la bonne conduite de la démarche.

Enfin, la diversification des profils apparaît une réponse pertinente. Le **Grand Narbonne** a opté pour le recrutement d'un chef de service spécialiste de l'achat, issu du milieu hospitalier, qui s'est révélé précieux. Sa bonne connaissance du tissu des entreprises a permis de faciliter la mise en place

du sourcing au sein du service. **Grand Besançon Métropole** s'est tourné vers un profil polyvalent sachant s'adapter à plusieurs sujets, ainsi que des acheteurs ayant une expérience dans le secteur privé.

Le second obstacle lié au recrutement est l'expertise requise par le volet environnemental à différentes étapes, comme l'élaboration des clauses environnementales, de critères mesurant le bilan carbone, ou la construction de référentiels partagés permettant le calcul du coût global d'un bien ou d'un service.

Ce manque d'ingénierie constitue l'un des principaux freins à la démarche d'achat public responsable, comme le confirme l'**Eurométropole de Strasbourg**. Cette difficulté est partagée par de nombreuses intercommunalités qui soulignent l'expertise technique nouvelle nécessaire à l'analyse des marchés.

Grand Bourg Agglomération atteste aussi que le volet environnemental est le plus difficile à mettre en œuvre des trois piliers de la commande publique responsable, car il implique une bonne connaissance des matériaux et des services disponibles.

De même, le **Grand Narbonne**, qui est doté d'un service réduit, ne possède pas une connaissance complète de l'ensemble des domaines d'achat qui lui permettrait d'insérer systématiquement des clauses d'exécution sur le développement durable.

A titre d'exemple, la **Communauté de communes du Grand Cubzaguais** insère un critère environnemental systématique allant jusqu'à 10 % du montant du marché, pour l'ensemble de ces marchés. Ce seuil reste cependant difficile à dépasser, faute d'avoir la capacité d'analyse interne adaptée.

2. La mise en place d'un pilotage transversal des marchés publics

Au-delà de l'évolution des profils recrutés, bénéficier d'une vision transversale et conduire une stratégie d'achat public responsable impliquent d'impulser une nouvelle dynamique auprès de l'ensemble des services.

La mise en place de ce pilotage transversal prend plusieurs formes : « comitologie » dédiée à la programmation d'achats responsables et nouvelle organisation interne visant à mieux animer la politique d'achat.

La première piste d'un pilotage transversal prend la forme d'une comitologie dédiée à la programmation d'achats responsables, comme a pu l'expérimenter **Rennes Métropole**. Une commission interne de programmation des achats, composée des élus des communes et de la métropole membres des commissions d'appel d'offres a été créée à la demande des élus. Elle se réunit sur saisine du service de la commande publique en amont du lancement de marchés considérés stratégiques, par leur montant ou leur sensibilité politique.

Vichy Communauté a lancé en 2022 un comité d'innovation réunissant le directeur général des services, le directeur du développement économique, la mission transition écologique et énergétique, le directeur des services techniques, le directeur bâtiment ou voirie selon le sujet, le directeur des systèmes d'information et la direction de la commande publique.

L'objectif est de sélectionner, en amont de leur lancement, les projets d'ampleur de la collectivité et de les analyser sous l'angle de l'innovation et du développement durable. Le chargé de projet vient ainsi présenter son projet et une réflexion interservices est lancée en matière d'innovation et de développement durable.

Par exemple, une réflexion est en cours concernant un contrat de conception, réalisation, exploitation et maintenance relatif à des travaux d'éclairage public et à des exploitations de chauffage.

Amiens Métropole enfin a mis en place le **comité d'optimisation des achats** en 2021, instance qui rassemble le service des marchés publics, l' élu de la commission d'appel d'offres, l' élu aux finances, et le conseiller au cabinet des finances. En amont de tous les marchés, chaque service acheteur saisit le comité sur la forme, la qualité, et les conditions d'exécution du marché. Cette instance très opérationnelle, créée à la demande de l' élu, a permis d'acculturer durablement les services à la démarche de développement durable.

La seconde piste peut également être la mise en place d'une nouvelle organisation interne, dont les principes permettent de mieux animer la politique d'achat. La commande publique peut être distincte de la gouvernance des marchés publics, dont le rattachement est stratégique. L'organisation choisie dépend du niveau de déconcentration de la commande publique au sein des services. Un chargé de mission dédié au développement durable, qui assure la veille réglementaire et l'intermédiaire entre les directions opérationnelles et les entreprises, est un atout précieux.

Amiens Métropole expérimente cette organisation avec un effectif à temps plein consacré à l'animation du schéma de promotion des achats publics socialement et économiquement responsables. Un agent du service de développement économique est également dédié aux clauses sociales. Il analyse tous les marchés supérieurs à 90 000 € et explore les possibilités de marchés réservés.

Le service de la commande publique est mutualisé depuis les années 2000 entre la ville-centre et l'intercommunalité et intégré à la direction des achats qui comprend 17 agents, dont une partie logistique.

Le service des marchés publics, directement rattaché au directeur général adjoint, est composé d'une dizaine de personnes. Tous les services opérationnels ont une autonomie d'achat ; ils anticipent le renouvellement des marchés, et contrôlent les seuils des montants pour le passage obligatoire des marchés publics.

De même, **Grand Besançon Métropole** a structuré sa gouvernance autour d'un comité de pilotage des achats, et de deux services commande publique et achat séparés. Le service commande publique gère l'aspect réglementaire, tandis que le service achat fait vivre le SPASER et évoluer la collectivité dans le sens d'une démarche achat (sourcing, constitution de lots). Cette organisation a permis une rapide progression de la collectivité dans le domaine du développement durable.

Rennes Métropole a choisi au contraire de mutualiser la commande publique et la politique d'achat, avec une forte autonomie conférée aux directions. La fonction commande publique est ainsi commune à la ville de Rennes et à la métropole, avec une organisation à deux niveaux :

- le niveau d'administration centrale, piloté par le service commande publique mutualisé qui anime la politique d'achat (orientations, aide, conseil, accompagnement, formation), et aide à la conception de marchés pour certaines directions (sport, culture) ;
- le niveau déconcentré, grâce à des cellules marchés placées au sein des principales directions opérationnelles, qui sont autonomes pour l'élaboration de leurs marchés (direction générale des services techniques par exemple).

Concernant le pilotage, la gouvernance est propre aux directions, dotées d'acheteurs dans les cellules déconcentrées d'achat public, mais un point d'étape est effectué avant passage en commission d'appel d'offres, à la demande des élus. La commission interne de programmation des achats, évoquée ci-dessus, peut être saisie en amont du lancement de marchés stratégiques, à la demande du service commande publique.

Les directions opérationnelles répondent fréquemment à ces demandes de précision. Elles effectuent elles-mêmes le suivi des prestations ; un contrôle sur le nombre d'heures d'insertion réalisées est par exemple effectué (remontée par l'opérateur Atout Clauses et les services eux-mêmes).

De manière similaire, la direction achat et commande publique de la **Communauté d'agglomération du Cotentin** dresse la feuille de route, accompagne et contrôle, et gère directement les procédures pour le compte des directions.

Cette approche économique de la commande publique est également portée par des responsables commande publique de chaque direction (notamment déchets, cycle de l'eau, transports, ingénierie).

Enfin, des ajustements organisationnels plus marginaux peuvent améliorer le pilotage de la commande publique responsable. C'est le cas du Grand Narbonne qui a modifié en 2021 le circuit de validation des bons de commande en faveur d'une centralisation auprès du service achat. Le service dispose désormais d'une vision exhaustive des commandes, d'un contrôle réglementaire, et d'une identification des secteurs intéressants.

De même, **Grand Bourg Agglomération** a inséré, dans le formulaire de consultation préalable au lancement d'un marché à compléter par les services, une rubrique à compléter sur la transition écologique.

3. L'enjeu de la formation et de l'accompagnement au changement

Les réticences à la démarche d'achat public responsable sont réelles et partagées par l'ensemble des acteurs (acheteurs, directions opérationnelles, entreprises et élus). Un accompagnement au changement, en amont et tout au long

de la démarche, est central. La formation est également essentielle pour acculturer les acteurs sur le long terme à ces enjeux.

UNE RÉTICENCE REELLE AU CHANGEMENT

Plusieurs freins à la démarche sont communs à la plupart des intercommunalités :

les freins culturels liés au réemploi/reconditionné : la réflexion inhérente à l'achat public reste fondée sur un modèle d'économie « linéaire », et non circulaire. Pour exemple, l'achat de téléphones mobiles reconditionnés au **Grand Cubzaguais** ou l'équipement électroménager à l'**Eurométropole de Strasbourg** ont pu susciter des résistances culturelles ;

la crainte d'un niveau de qualité insuffisant et d'un coût supérieur. Un marché d'achat de produits de nettoyage éco-labelisés à l'**Eurométropole de Strasbourg** avait généré des craintes des agents ; des temps de rencontre entre services et établissements et services d'aide par le travail (ESAT) ont été organisés dans le cadre d'un showroom pour améliorer cette perception ;

- la réalisation d'économies à court terme : la priorité reste parfois la réalisation de gains financiers rapides, au détriment des gains environnementaux, sociaux et locaux de long terme.



UN ACCOMPAGNEMENT EN AMONT DE LA DÉMARCHE

En amont de la démarche, faire appel à des acteurs extérieurs (assistance à maîtrise d'ouvrage, appel à projet régional, association, agence d'ingénierie) est un appui pour construire un état des lieux solide.

Le **Grand Narbonne** a ainsi fait appel à une assistance à maîtrise d'ouvrage pour produire une cartographie des achats. Cette étude a été à l'origine des étapes de construction de la démarche.

La réponse à des appels à projet permet également de bénéficier d'un accompagnement adapté. C'est le cas de **Redon Agglomération** qui fait partie du programme « Territoire économe en ressources » lancé par l'ADEME Bretagne. De nombreuses régions ont également proposé d'accompagner les intercommunalités dans leur démarche, par la voie de l'appel à projet. **Dracénie Provence Verdon Agglomération** a pu structurer 60 % des marchés soumis à la mise en concurrence selon une approche environnementale, grâce au soutien de l'agence régionale pour la biodiversité et l'environnement de la région Provence Alpes Côte d'Azur. La région Centre-Val de Loire a également permis à **Blois Agglopolys** de formaliser un état des lieux, d'améliorer la conscientisation des acteurs, et de bénéficier d'un appui méthodologique pour son plan d'actions. **Vichy Communauté** a également obtenu cet accompagnement.

Une alternative éprouvée par **Redon Agglomération** est de faire appel à une association environnementale nationale reconnue, pour le lancement d'un questionnaire analysant les marchés lancés en 2023 et en avoir ainsi une vision d'ensemble sous l'angle environnemental.

Enfin, **Caux Seine Agglo** a sollicité l'agence Caux Seine Développement, qui apporte un soutien à son service de commande publique, telles que des interventions relatives à la « démystification de la commande publique ».

LA FORMATION ET L'ACCULTURATION RÉGULIÈRE DES ACTEURS

Différentes formations sont proposées par le CNFPT et la direction des achats de l'Etat. **Dracénie Provence Verdon Agglomération** a également fait appel à des formateurs externes. **Caux Seine Agglo** a intégré un important plan de formation à son SPASER ; la direction de la commande publique, ainsi que des agents techniques ont été rassurés par cette formation. Le **Grand Cubzaguais** organise des formations annuelles proposées par le réseau des achats responsables aquitain (3AR).

Une démarche intéressante a par ailleurs été lancée par la **Communauté de communes de Vierzon- Sologne-Berry**, la « Ddémarche ». Suivie depuis 2017, il s'agit d'une démarche opérationnelle permettant aux collectivités territoriales d'engager leur territoire dans un plan d'actions, dont un axe est consacré à la commande publique responsable.

L'accompagnement des services est d'autant plus efficace qu'il s'accompagne d'une mise en œuvre concrète. **Amiens Métropole** a organisé des groupes de travail avec le CEREMA et les conducteurs d'opérations avec un rendu opérationnel: une approche en coût global des marchés en cours. Des

groupes de travail thématiques ont également été organisés avec le réseau régional de la commande publique des Hauts-de-France, APuRe.

Le **Grand Cubzaguais** va lancer un appel à manifestation d'intérêt pour accompagner la mise en œuvre de la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire. Des journées d'accompagnement pour les agents et les élus pour les sensibiliser sur les aspects techniques de cette démarche, visant notamment à mettre fin à l'utilisation du plastique jetable, sont organisées.

Adhérent du réseau d'acheteurs de Nouvelle-Aquitaine 3AR, achat public responsable en Nouvelle-Aquitaine, ce réseau est systématiquement consulté pour les clauses et les critères environnementaux, et apporte une aide concrète pour l'accompagnement de la direction :

- Aide pour la mise en œuvre de l'article 58 de la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC), centralisation de tous les achats dès le 1^{er} euro pour les réorienter vers du matériel recyclé ;
- Aide au sourcing (ex : vêtements de travail) ;
- Guichet vert, site dédié aux adhérents, assistance approfondie ;
- Appel à manifestation d'intérêt ;
- Journée de valorisation technique à la suite d'AMI (réemploi des déchets à la suite de démolition).

LA STRUCTURATION D'UN RÉSEAU DE RÉFÉRENTS AU SEIN DES DIRECTIONS OPÉRATIONNELLES

L'appui d'un réseau de référents permet de diffuser la démarche d'achat public responsable, mais également **d'être au plus près des besoins des directions**.

A **Amiens Métropole**, chaque action du SPASER est prise en charge par un référent, agent travaillant en mode projet. A l'occasion de la révision de la nomenclature achat, une direction chef de file est dotée d'un référent technique par famille d'achats. Une fiche d'identité par famille d'achat permet de suivre l'état d'avancement sur 3 marchés (ancien, présent et futur). Cette organisation offre l'intérêt de disposer d'acheteurs spécialisés dans leur domaine pour le sourcing et le benchmark. Elle implique néanmoins de nombreux temps d'animation pour alimenter le réseau des référents.

EN DEHORS DE LA COLLECTIVITÉ

Dracénie Provence Verdon Agglomération souhaite entraîner les autres administrations du territoire sur le volet environnemental, par exemple, pour le projet d'une action concertée entre toutes les cantines de son territoire intégrant les enjeux de transition écologique portés par la loi EGALIM.

FICHE THÉMATIQUE N° 2.3 : LA COMMANDE PUBLIQUE RESPONSABLE, DES DEMARCHES PARTENARIALES DIVERSES ET MULTIFORMES

La mise en œuvre d'une démarche d'achat public responsable implique de mobiliser au-delà des seuls services de la collectivité et s'appuyer sur différents acteurs du territoire, parmi lesquels :

- les entreprises du territoire et leurs représentants (chambres consulaires, les fédérations professionnelles...);
- les acteurs de l'économie sociale et solidaire, dont les ESAT;
- les réseaux de facilitateurs sociaux ;
- les autres collectivités ;
- les réseaux d'acheteurs.

1. L'association des acteurs économiques aux démarches des collectivités en matière de commande publique responsable

FACILITER ET FAVORISER L'ACCES DES ENTREPRISES DU TERRITOIRE À LA COMMANDE PUBLIQUE RESPONSABLE

a. Former les entreprises aux marchés publics

Un certain nombre de collectivités mettent en place des actions en direction des entreprises de leur territoire, et notamment les plus petites, afin de les appuyer, via de la **formation et de la sensibilisation** aux spécificités de la commande publique.

Ainsi, **Caux Seine Agglo** s'appuie sur son agence de Développement économique (Caux Seine Développement) pour apporter un soutien au service commande publique, via des interventions relatives à la « démystification de la commande publique » à destination des artisans et des TPE en collaboration avec la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB).

A **Amiens Métropole**, pour faciliter l'accès à la commande publique des TPE/PME, des interventions ou des formations des juristes de la collectivité sont organisées en fonction des besoins remontés par les chambres consulaires et syndicats. L'objectif est de faire monter en compétences les entreprises et faciliter leur réponse aux appels d'offres. En outre, la collectivité est attentive à la rédaction des documents de consultation des entreprises (DCE), veillant à leur clarté et à leur lisibilité.

De son côté, l'**Eurométropole de Strasbourg** organise tous les ans un salon de l'achat public destiné à réunir les entreprises de son territoire (généralement au moins 200 entreprises présentes). Il s'agit à la fois de faire du sourcing, et de rencontrer les entreprises autour de la politique achat de la collectivité et de les accompagner dans la réponse aux

marchés publics. En particulier, un moment en plénière est dédié à de la formation et de la sensibilisation sur les pièges à éviter et les réflexes à adopter. Cette séquence est enregistrée puis diffusée sous forme de podcast.

A la **Communauté urbaine de Grand Besançon Métropole**, une charte avec la Chambre de métiers et de l'artisanat (CMA) a été signée en 2022 afin de faciliter l'accès des petites entreprises aux marchés de la collectivité. Ainsi, les services de l'intercommunalité participent aux dispositifs de formation sur la commande publique animés par la CMA (en particulier auprès des assistants dans les entreprises). En matière de sourcing, un partage d'informations est mis en place, notamment via la mise à disposition du répertoire de la CMA. Des réunions dédiées à la commande publique sont organisées annuellement.

Un travail est également mené avec la Fédération Française du Bâtiment (FFB) et la CAPEB pour exposer les résultats de la convention avec la CMA et déterminer, secteur par secteur, ce qui peut encore être fait pour mobiliser davantage d'entreprises locales.

b. Entretien des relations régulières avec les acteurs économiques et favoriser les démarches de sourcing

Comme évoqué précédemment, l'**Eurométropole de Strasbourg** organise tous les ans un salon de l'achat public destiné à réunir les entreprises de son territoire et ainsi faire du sourcing à l'échelle de la métropole. Des stands permettent aux services de la métropole d'accueillir les entreprises et de dialoguer directement avec elles. Cet événement constitue un réel élément d'attractivité, permettant à chaque édition d'accroître le nombre d'entreprises candidatant à ses marchés. En outre, des rencontres sont régulièrement organisées entre fédérations professionnelles (la délégation territoriale de la FNTP par exemple) ou les chambres consulaires. Une **charte déontologique des achats** a ainsi été élaborée.

A **Amiens Métropole**, afin d'améliorer l'accès des TPE et PME à la commande publique et les faire monter en compétence, un cycle de rencontres avec les chambres consulaires et les syndicats a été engagé, et doit aboutir à l'élaboration en 2023 d'une feuille de route avec chacune des chambres consulaires.

La **Communauté d'agglomération du Cotentin** s'est appuyée sur une opération de sourcing sur le long terme, en lien avec la Chambre d'agriculture, dans le cadre d'un marché de denrées pour la restauration scolaire. Cette dernière facilite la mise en place de rencontres avec les petits producteurs, destinées à partager les besoins et les souhaits de chacun. A l'issue de cette opération de sourcing, un cahier des charges simplifié a été rédigé, afin de faciliter la réponse de ces producteurs aux marchés lancés par la collectivité.

c. Favoriser la réponse aux appels d'offre en communiquant sur les marchés à venir

Il apparaît particulièrement important de **donner de la visibilité aux entreprises**, et d'être en capacité de fournir, très en amont, un calendrier des marchés lancés par la collectivité. Ce calendrier doit également veiller à ce que soit évitées certaines périodes de l'année, telles que les fêtes ou l'été.

Amiens Métropole attache une attention particulière aux marchés de maîtrise d'œuvre, pour lesquels des offres peuvent être lancées par de multiples donneurs d'ordre du territoire. Aussi, la collectivité tâche de tenir compte de cette problématique et d'effectuer une forme de coordination, en lien avec la fédération du bâtiment, en veillant à lisser les marchés dans le temps par donneurs d'ordre.

A l'**Eurométropole de Strasbourg**, les services s'efforcent de donner de la visibilité aux entreprises pour leurs « opportunités d'affaires ». Ainsi, en avril 2023, un webinar a été organisé afin de présenter les achats à venir. Ce webinar fait suite à deux webinaires antérieurs, l'un relatif aux moyens d'accéder plus facilement à la commande publique et le second concernant la stratégie d'achat durable de la collectivité (entre 80 et 100 entreprises à ces webinaires).

Amiens Métropole assure une communication prévisionnelle des appels d'offre, en mettant en ligne un prévisionnel semestriel, relayé par les chambres consulaires.

A **Rennes Métropole**, les élus ont souhaité mettre en place une commission interne de programmation des achats, composée des élus des communes et de la métropole membres des commissions d'appel d'offres (CAO), afin de pouvoir communiquer un prévisionnel des marchés à destination des entreprises.

SENSIBILISER LES ACTEURS ÉCONOMIQUES AUX ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET AUX DÉMARCHES D'ACHAT RESPONSABLE PORTÉES PAR LA COLLECTIVITÉ

Le développement de la commande publique responsable peut apparaître comme un surplus de complexité pour les entreprises et les rendre réticentes à s'adapter et candidater à ce type de marchés. Aussi est-il nécessaire de **sensibiliser les entreprises à ces nouveaux enjeux** et de les convaincre des potentialités que peut offrir celle-ci.

Dracénienne Provence Verdon Agglomération a pris conscience de cette nécessité et cherche à faire adhérer les entreprises de son territoire à la prise en compte croissante du développement durable dans ses marchés. En 2013, la collectivité a mené une large concertation auprès des acteurs économiques (de l'artisanat au grand groupe international) et acheteurs publics (communes de l'agglomération, centres hospitaliers, SDIS, syndicats mixtes, etc.) du territoire, afin de faciliter l'accès à la commande publique des petites entreprises et veiller à ce que les entreprises soient en capacité de répondre aux appels d'offre. Cette concertation a abouti à un **Pacte TPE-PME** dans lequel la collectivité s'engage à mettre en œuvre cinq mesures susceptibles d'améliorer l'efficacité de la dépense publique au bénéfice des acteurs économiques locaux.

La collectivité a également répondu, avec la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) du Var, à un appel à projet européen sur l'achat public et l'économie de la fonctionna-

lité, afin de développer l'accompagnement en matière d'intégration des problématiques de l'économie circulaire, côté acheteurs mais aussi côté entreprises.

En amont de l'obligation légale de 2026, le **Grand Narbonne** a organisé, sous la forme d'une réunion annuelle avec les entreprises, une sensibilisation des entreprises, pour ne pas les écarter des marchés publics. La dernière réunion avait pour thème l'achat public responsable et a notamment permis de faire un rappel de la réglementation en vigueur. Cette réunion a été organisée sous forme de différents ateliers (travaux, fournitures et services), avec l'animation d'une association (Cinétique), qui accompagne les collectivités dans les démarches de développement durable. Un nouvel atelier a eu lieu en novembre 2022 afin de permettre aux entreprises de formuler des propositions et de faire le point avec l'association pour la mise en œuvre opérationnelle. Un rendu aux entreprises a été organisé en avril 2023.

L'objectif de ces initiatives est de **préparer autant que possible les fournisseurs aux nouvelles exigences de la commande publique responsable** et éviter à terme l'infructuosité des marchés en raison d'une inadaptation de l'offre aux nouvelles demandes des collectivités.

2. Associer les acteurs concernés en matière de commande publique favorable à l'insertion

Concernant le volet social de l'achat public responsable, il convient d'associer des acteurs en capacité d'appuyer la collectivité sur le calibrage des clauses sociales et l'éclairer sur le tissu associatif et économique en capacité de permettre la bonne réalisation de ces clauses. Dans ce contexte, les **acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS)**, les **facilitateurs sociaux** ou les **services du Département** constituent des acteurs clés, qu'il est indispensable d'associer.

Ainsi, le service de l'achat public d'**Amiens Métropole** travaille en lien avec celui en charge du développement économique en vue de favoriser les partenariats avec le monde de l'économie sociale et solidaire. Tous les marchés sont également transmis au chargé de mission insertion pour avis sur le volet social du marché. En outre, des rencontres sont organisées avec les services d'insertion et d'accompagnement à l'emploi (SIAE) du territoire. Celles-ci permettent d'évaluer le potentiel du territoire par familles d'achat et les secteurs où des marchés réservés peuvent être lancés.

A **Grand Bourg Agglomération**, le réseau des facilitateurs sociaux du territoire est sollicité par les services de la collectivité, afin d'apporter leur appui dans la mise en place des clauses d'insertion dans les marchés les plus importants. Il s'agit :

- d'aider au calibrage des clauses ;
- de proposer aux entreprises titulaires du marché des profils qui correspondent à leurs besoins ;
- d'accompagner des personnes en insertion ;
- d'appuyer les services opérationnels pour définir le nombre d'heures consacrées à l'insertion.

En outre, les facilitateurs sont associés au Département pour harmoniser les dispositifs et permettre la construction de parcours d'insertion.

3. S'appuyer sur les compétences et l'expertise d'autres collectivités territoriales pour engager une dynamique

L'APPUI MÉTHODOLOGIQUE ET EN INGÉNIERIE DE CERTAINES RÉGIONS

Dans certaines régions, le **conseil régional** a souhaité se positionner comme un accompagnateur des collectivités dans leur démarche d'achat public responsable, via notamment des **dispositifs d'appui en ingénierie**.

C'est, en particulier, le cas en Centre-Val de Loire qui a lancé un appel à projet à destination des collectivités volontaires pour bénéficier d'un appui méthodologique pour le développement de l'achat public responsable. La **Communauté d'agglomération de Blois Agglopolys** a ainsi répondu à cet appel à projet, ce qui lui permet d'être accompagnée sur la phase d'état des lieux et de conscientisation des démarches. Elle bénéficiera également d'un appui méthodologique pour l'élaboration d'une charte de l'achat public responsable, document se rapprochant d'un SPASER ; la collectivité n'étant pas soumise à l'obligation d'élaborer un SPASER au moment où ce travail a été réalisé.

L'APPUI DE CERTAINS DÉPARTEMENTS DANS LE DÉPLOIEMENT DE CLAUSES SOCIALES

Concernant le volet social de la commande publique responsable, certains départements se positionnent comme l'interlocuteur incontournable à solliciter en matière de clauses sociales.

Le Département de la Gironde a organisé un partenariat avec les PLIE (plans locaux pour l'insertion et l'emploi) qui permet aujourd'hui d'accompagner tout donneur d'ordre (public comme privé) quel que soit son lieu d'intervention dans le département. Ainsi, le **Grand Cubzaguais** consulte systématiquement les services départementaux pour toutes les clauses sociales de ses marchés.

CRÉER UN EFFET D'ENTRAÎNEMENT SUR UN TERRITOIRE ET ENTRAÎNER LES AUTRES ADMINISTRATIONS DANS LES DÉMARCHES

Des collectivités, comme **Dracénie Provence Verdon Agglomération**, cherchent à entraîner dans leur sillage d'autres administrations du territoire sur le volet environnemental. A l'instar de ce qui a pu être mené en faveur de l'achat local, avec l'hôpital, le SDIS notamment, la collectivité a pour ambition que les acheteurs publics de son territoire se coordonnent en matière de déploiement de l'achat public durable. Alors que ces acheteurs avaient précédemment travaillé de concert en vue de simplifier leurs procédures et documents de consultation, pour faciliter l'accès à leurs marchés, **Dracénie Provence Verdon Agglomération** porte désormais un projet d'action concertée au niveau de l'ensemble des restaurations collectives du territoire intercom-

munal pour répondre aux attendus de la loi EGALIM en matière environnementale, tel que l'objectif de proposer au moins 50 % de produits durables et de qualité, dont au moins 20 % de produits biologiques, dans les repas servis en restauration collective à partir du 1^{er} janvier 2022.

4. Mutualiser les ressources et travailler en réseau

En matière d'achat public et encore plus en y intégrant la dimension développement durable, le travail en réseau et le partage d'expériences apparaît comme un facteur clé de réussite.

Avant même le développement du volet « responsable » de l'achat public, des **réseaux d'acteurs** se sont déployés, généralement à des échelles régionales. Ces réseaux permettent de mutualiser les ressources et partager les expériences entre acheteurs, quelle que soit l'entité publique d'appartenance.

La carte ci-dessous présente les principaux réseaux d'acheteurs qui se sont progressivement structurés :



Source : ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires

A titre d'exemple, peut être cité le réseau **RESECO** présent dans le Grand Ouest, dans les régions **Bretagne, Pays-de-la-Loire et Centre-Val de Loire**, auquel a adhéré depuis plusieurs années **Redon Agglomération**.

Le **Grand Cubzaguais** est adhérent au réseau d'acheteurs de Nouvelle-Aquitaine **3AR, achat public responsable en Nouvelle-Aquitaine**. La directrice des marchés publics fait

partie du comité technique de ce réseau, ce qui lui permet d'être le relai des contraintes d'intercommunalités disposant d'une ingénierie moindre qui peuvent différer de celles rencontrées par les plus grandes collectivités.

Concrètement ce réseau apporte à cette intercommunalité du soutien en matière de :

- rédaction de clauses et de critères environnementaux ;
- sourcing ;
- mise en œuvre de l'article 58 de loi AGEC, imposant aux acheteurs publics de respecter, dans le cadre de leurs marchés de fournitures, l'achat d'un certain quota annuel de produits issus du réemploi ou de la réutilisation, ou encore intégrant des matières recyclées ;
- mise à disposition du « Guichet vert », premier niveau de conseil aux structures soumises au Code de la commande publique souhaitant développer des pratiques durables.

Dans les Hauts-de-France, **Amiens Métropole** est membre du réseau d'acheteurs **APuRe – réseau régional des Acheteurs Publics Responsables**. Ce réseau a été créée à

l'initiative notamment du Centre de Ressources du Développement Durable (CERDD) qui outille et accompagne les acteurs de la Région Hauts-de-France vers de nouveaux modèles de société et les incite à contribuer aux transitions économique sociale et écologique. Ces deux entités constituent des partenaires réguliers et des soutiens précieux pour **Amiens Métropole**, avec qui les services collaborent. En effet, ces réseaux s'associent pour organiser des journées des achats ou des réunions thématiques, et mettre en commun des pratiques et de l'expertise. A cet égard, la collectivité participe à certains groupes thématiques du réseau, tel que le groupe « achat méthodes » s'intéressant aux problématiques de définition du besoin, de relations équilibrées avec les fournisseurs ou d'évaluation.

Les services s'appuient également sur un outil développé par le CERDD, dit « 360° », visant à apporter un appui méthodologique en matière d'évaluation systémique et vérifier les impacts d'un projet, d'une mesure et ainsi repérer ses externalités.

La communauté des achats durables (RAPIDD) : <https://rapidd.developpement-durable.gouv.fr/> constitue également une ressource utile aux acheteurs engagés dans l'achat public responsable, dans la mesure où elle a pour objet de réunir des ressources, de diffuser des informations et d'échanger entre pairs pour appuyer des démarches d'achat durable.

Fondé à l'initiative du ministère de l'Environnement, il s'agit d'une forme de réseau social numérique à usage professionnel, via lequel les acheteurs publics peuvent déposer, échanger et consulter tous les documents liés

La Clause Verte

(La Clause Verte : <https://laclauseverte.fr/>)

Le site La Clause Verte, lancé en novembre 2020, est une initiative du CD2E (Centre de déploiement de l'éco transition dans les entreprises et les territoires) pour répondre aux besoins des acheteurs publics liés à l'introduction de clauses environnementales.

Soutenue par le Ministère de la Transition Ecologique et de la Cohésion des Territoires, la Clause Verte a pour objectif de participer activement aux ambitions portées par le Plan national des achats durables (PNAD) 2022-2025 et à l'atteinte de l'objectif de 100 % des achats intégrant au moins une considération environnementale.

Avec l'appui de l'inter-réseaux régionaux achats publics durables, un collectif d'ambassadeurs de La Clause Verte s'est constitué et propose un maillage national reposant sur la volonté commune de partager la ressource.

Il s'agit d'un outil collaboratif et participatif qui regroupe des clausiers en appui aux projets des différents acheteurs publics. Pour chaque clause sont explicités :

- les objectifs visés par la clause ;
- son articulation avec d'autres clauses ou critères ;
- les points de vigilance.

L'ensemble des ressources est disponible gratuitement et sans inscription.

Chaque acheteur peut rechercher à partir d'un moteur de recherche des modèles de clauses correspondants à son projet d'achat. Il peut également contribuer en diffusant une clause ou en réagissant sur une clause figurant déjà au sein d'un clausier, en partageant sa propre expérience.

FICHE THÉMATIQUE N° 3.1 : LE SOURCING

Le sourcing est défini par le Code de la commande publique comme la possibilité pour l'acheteur d'effectuer des consultations ou de réaliser des études de marché, solliciter des avis ou informer les opérateurs économiques de son projet et de ses exigences.

1. Objectifs

Pratique d'assistance à la préparation du lancement d'une procédure de marché public, le sourcing recouvre des enjeux multiples.

Du point de vue de l'administration, il s'agit de sortir de la posture traditionnelle de refus d'entrer en contact avec le tissu économique local, tout en respectant le principe d'égalité de traitement entre candidats. L'objectif est d'**améliorer l'attractivité des marchés publics**, et donc leur **fructuosité**, en proposant des clauses réalistes ne défavorisant pas les PME locales.

Du point de vue des entreprises, le but est de déconstruire les représentations de complexité et d'inaccessibilité véhiculées par la commande publique (complexité des appels d'offres, délai contraint de réponse durant les vacances scolaires, délai tardif de paiement). La finalité est d'anticiper les futurs besoins des collectivités, pour y répondre le mieux possible.

2. Outils

GAGNER EN VISIBILITE AUPRÈS DES ENTREPRISES

Amiens Métropole a mis en place une communication prévisionnelle des appels d'offre, avec une mise en ligne prévisionnelle chaque semestre. Les chambres consulaires assurent le relai de cette communication auprès des entreprises.

FAVORISER L'APPROPRIATION DES TECHNIQUES DE SOURCING

La **Communauté d'agglomération du Cotentin** a rédigé, grâce à un comité éditorial composé de 5 à 6 agents volontaires, un **vade-mecum interne sur les techniques de sourcing**.

MIEUX CONNAITRE LES ENTREPRISES

Le pôle Ingénierie et cadre de vie urbain de **Rennes Métropole** envoie systématiquement un questionnaire sur le thème de l'environnement aux entreprises auditionnées dans le cadre du sourcing (achats circulaires et réemploi des matériaux, lutte contre le gaspillage alimentaire, déplacements décarbonés).

Lors de la phase d'exécution du marché, **Grand Bourg Agglomération** a pu expérimenter un sourcing informel

(hors contrat) auprès des attributaires concernant leurs pratiques en recyclage de matériaux.

Le **Grand Cubzaguais** réalise de nombreux sourcing, réalisés en interne, en lien avec la direction responsable du Développement économique qui a une bonne connaissance des entreprises du territoire, tient une liste des entreprises et travaille avec la Chambre de commerce et d'industrie.

Par exemple, dans le cadre d'un prochain marché de matériel informatique, la démarche formalisée de sourcing est la suivante :

- sollicitation des entreprises (7 entreprises de l'économie sociale et solidaire) ;
- réception par l'intercommunalité (4 ont répondu) ;
- remplissage d'un questionnaire.

De même, **Le Grand Narbonne** souhaite généraliser son sourcing à l'ensemble des procédures. Une méthode envisagée serait d'identifier 20 à 30 questions-clés, comprenant le volet développement durable, à poser lors de l'entretien fournisseur.

Le projet consiste à obtenir une base commune de fournisseurs avec la direction du Développement économique.

Le levier du numérique peut également être actionné : **Amiens Métropole** travaille sur des **plateformes de sourcing** pour améliorer sa vision des candidats potentiels.

FAVORISER DES ENGAGEMENTS RECIPROQUES

De façon plus large que le sourcing, **Rennes Métropole** a conclu avec les fournisseurs une charte locale de bonnes pratiques pour une logistique urbaine durable (27 acteurs de la chaîne logistique).

FAVORISER L'ACCÈS DES TPE/PME PAR UN CLAUSIER DURABLE, RÉALISABLE ET LISIBLE

Le Grand Narbonne mène une réflexion au long cours avec les services et les entreprises (TPE/PME) pour produire un **clausier durable réalisable et lisible**. L'association Cinétique a été sollicitée pour accompagner cette concertation.

En phase de sourcing, une formation des services est dispensée en interne sur l'objet de la prestation pour laquelle existe un besoin d'achat. Des clauses d'exécution sur le développement durable, au cas par cas selon le domaine d'activité, sont également insérées. Par exemple, des clauses sur le traitement de l'eau des piscines, ou la motorisation des véhicules pour la collecte des ordures ménagères.

En amont de l'obligation légale de 2026, une sensibilisation des entreprises a été organisée sous la forme d'une **réunion annuelle avec les entreprises** ayant pour thème l'achat public responsable, avec un rappel de la réglementation.

Un travail collaboratif avec les entreprises a pris la forme d'ateliers (par thème : travaux, fournitures et services) afin qu'elles puissent s'approprier ces nouvelles règles.

Un second atelier a eu lieu en novembre 2022 permettant aux entreprises de formuler des propositions. L'association doit apporter son expertise pour leur mise en œuvre opérationnelle. Un rendu aux entreprises a été réalisé en avril 2023.

3. Bonnes pratiques

CRÉER DES LIEUX DE DIALOGUE DIRECT ENTRE LES ENTREPRISES ET LES ACHETEURS

Le **Salon annuel de l'achat public** est organisé par l'**Euro-métropole de Strasbourg**, afin de réunir les entreprises autour de la politique d'achat de la collectivité. 200 entreprises sont présentes, dont des PME. En 2017, le lancement du SPASER a été évoqué. Le salon est enregistré en vue d'un podcast pour ceux qui n'ont pas pu être présent. L'évènement comprend une partie plénière avec l'ensemble des entreprises, pendant laquelle la collectivité communique sur ses attentes. Des stands sont aussi installés qui permettent d'accueillir les entreprises et de dialoguer directement avec elles, ce qui permet un échange rassurant et constructif.

De même, **Grand Besançon Métropole** planifie une **Conférence de l'investissement**. Les fédérations, les syndicats patronaux, les entreprises et les chambres consulaires sont invités à une séance de travail pour exposer de manière opérationnelle les projets d'investissement des entreprises.

En format plus restreint, **Amiens Métropole** a imaginé des sensibilisations juridiques (par des juristes de la collectivité) auprès des PME/TPE pour faciliter leur réponse aux appels d'offres, en fonction des besoins des chambres consulaires et des syndicats, dans le respect du principe d'équité de traitement des candidats.

AMÉLIORER LA LISIBILITE ET LE CALENDRIER DES APPELS D'OFFRES

Le contenu des appels d'offres peut parfois être ardu, et fait l'objet d'une attention particulière.

Amiens Métropole apporte une attention particulière à la rédaction des documents de ses appels d'offres pour les simplifier ; veillant à la clarté de la rédaction et des intitulés ainsi qu'à la suppression d'exigences inutiles pour alléger les cahiers des charges. L'accès à la plateforme dématérialisée doit être facilité, car la numérisation des pièces du marché est souvent un frein à l'accès à la commande publique.

Le calendrier de publication des appels d'offres est un sujet au local car de nombreuses offres sont lancées simultanément par les donneurs d'ordre du territoire. L'objectif des réflexions menées est donc d'articuler les appels à projets entre entités adjudicatrices pour lisser le rythme de publication des marchés. A ce propos, la Fédération française du bâtiment se positionne comme coordinateur et alerte sur le calendrier d'appels d'offre de la collectivité. Il y a aussi lieu que les entreprises s'appuient sur les chambres consulaires pour mieux sécuriser et améliorer leur veille des appels d'offres. Afin d'assurer une meilleure prévisibilité, **Grand Besançon Métropole** communique aux entreprises un calendrier très en amont et ne lance pas de marchés pendant les principales périodes de congés scolaires (à Noël et à l'été).

Les délais de la consultation menée dans le cadre du sourcing peuvent également être prolongés si nécessaire au-delà d'un mois.

RÉDUIRE LES DÉLAIS DE PAIEMENT POUR RENFORCER L'ATTRACTIVITE DES MARCHÉS PUBLICS

La lenteur des délais de paiement peut être un obstacle à l'attractivité des marchés publics, en particulier pour les PME/TPE.

Une réflexion sur les modalités de paiement peut ainsi être engagée. **Amiens Métropole** travaille sur une double facturation lors d'une révision de prix ; une partie principale et une autre liée à la révision de prix pour ne pas bloquer trop longtemps certains paiements, en collaboration avec le trésorier payeur général.

Les formules de révision de prix sont également en cours d'analyse au niveau de la région des Hauts-de-France, dans un contexte de forte inflation.

RENCONTRER RÉGULIÈREMENT LES FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES ET LES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Grand Besançon Métropole et l'**Eurométropole de Strasbourg** rencontrent régulièrement les fédérations professionnelles (FNTP et CAPEB par exemple), les chambres consulaires.

Amiens Métropole participe à tous les salons proposés par les CCI ou les associations professionnelles avec les entités adjudicatrices. Des cycles de rencontres avec les CCI et les syndicats sont programmés pour améliorer l'accès à la commande publique et la montée en compétence des TPE/PME. Chaque CCI est également rencontrée individuellement pour décliner la feuille de route.

ENTRAINER LES ENTREPRISES DANS UNE DÉMARCHE DE CO-CONSTRUCTION

Construire une **démarche partenariale avec les entreprises** apparaît central pour faciliter leur accès à la commande publique responsable.

Caux Seine Agglo a mobilisé l'agence Caux Seine Développement, chargée du développement économique et de l'aménagement du territoire pour mettre en place une formation relative à la « démystification de la commande publique » à destination des artisans et des TPE.

Dracénie Provence Verdon Agglomération a signé un pacte TPE-PME en 2013 pour simplifier leur accès à la commande publique du territoire.

Un « trophée fournisseurs » a également été créé pour valoriser les démarches intéressantes. Un panel d'entreprises a été sélectionné pour coconstruire avec la collectivité les mesures pertinentes pour faciliter l'accès des entreprises à la commande publique.

Une démarche similaire va être lancée en 2023 sur le volet environnemental : pour associer le plus en amont possible les entreprises aux nouvelles prescriptions. Dans le cadre d'un appel à projet européen avec la CCI du Var (achat public et économie de la fonctionnalité), un accompagnement va

être développé à destination des acheteurs et des entreprises.

Une charte déontologique des achats signée avec les entreprises, née de travaux collaboratifs, a également été mise en place par l'**Eurométropole de Strasbourg**.

Des webinaires sont aussi un vecteur de communication et d'échange intéressant. L'**Eurométropole de Strasbourg** a organisé plusieurs webinaires : la façon d'accéder plus facilement à la commande publique, et la stratégie d'achat durable de la collectivité.

4. Points de vigilance

Quelques points de vigilance doivent être soulignés concernant la transparence de la démarche de sourcing, de primauté du besoin de la collectivité sur l'état du marché, l'immatunité de certaines filières métier, et le positionnement particulier des TPE.

Tout d'abord, l'acheteur doit faire état de l'ensemble des mesures de mise en œuvre du sourcing dans le rapport de

présentation du marché. La pratique du sourcing ne doit pas conduire à procurer un avantage aux opérateurs sondés. Il doit respecter le principe d'égalité de traitement entre les candidats.

Ensuite, le besoin de la collectivité doit toujours primer sur l'état du marché, comme souligné par **Amiens Métropole**.

Par ailleurs, **Rennes Métropole**, l'**Eurométropole de Strasbourg** ou le **Grand Besançon Métropole** ont pu souligner, sur le volet environnemental, une **offre encore insuffisamment structurée** (ex : économie circulaire, réemploi) pour répondre aux marchés, malgré de fortes obligations réglementaires.

Enfin, concernant les PME/TPE, plusieurs intercommunalités ont souligné leur disponibilité limitée pour participer au sourcing, et l'importance d'être innovant sur les formes de participation (questionnaires courts, podcast, webinaires sur la pause déjeuner). A cet égard, **Amiens Métropole** a observé un positionnement particulier des TPE qui sont également sous-traitantes de grands groupes et ne peuvent être parties prenantes d'une démarche de sourcing que de façon restreinte.



FICHE THÉMATIQUE N° 3.2 : LA DÉFINITION DU BESOIN

Si la définition du besoin est une étape essentielle du lancement d'un marché public, cette étape s'avère encore plus cruciale en matière de commande publique responsable.

1. La recherche d'une optimisation des achats, pouvant aller jusqu'à l'évitement de l'achat

La réalisation d'économies via le déploiement d'une démarche de commande publique responsable demeure discutée. Toutefois, la commande publique responsable peut constituer une véritable source d'économies lorsqu'elle se met en œuvre en amont même de l'achat, en limitant l'ampleur.

Mais surtout, il apparaît qu'un achat est d'autant plus responsable qu'il demeure limité par son ampleur et son empreinte environnementale.

DES MÉTHODES D'OPTIMISATION DES ACHATS

Certaines collectivités ont mis en place en amont de tout ou partie de leurs achats des procédures permettant **d'interroger la nature des besoins** et visant à en réduire l'ampleur, voire même à l'éviter.

Amiens Métropole a mis en place, en 2021, une instance innovante : **le comité d'optimisation des achats (COA)**, instance qui rassemble le service des marchés publics, l' élu de la commission d'appel d'offres, l' élu aux finances, le conseiller finances au sein du cabinet. En amont de tous les marchés, chaque service acheteur saisit le COA sur la forme, la qualité intrinsèque de ce qui est demandé et les conditions d'exécution du marché. Cette instance apparaît comme un véritable lieu de dialogue très opérationnel permettant d'interroger en amont du lancement du marché le besoin initialement remonté par les services opérationnels.

Ce travail de questionnement du besoin et de la manière dont il est formalisé a pu notamment se matérialiser, au sein d'**Amiens Métropole**, en matière d'approvisionnement des fournitures de bureau.

Alors que le marché précédent prévoyait une livraison en 24 à 48h sur différents points de livraison, le besoin a été reformulé et repensé pour limiter le bilan carbone de ce marché de fournitures. Ainsi, a été constitué un groupe de travail composé notamment d'experts internes en matière de déchets, d'ergonomie, de gestion des archives publiques, afin de mieux cibler et réduire le catalogue utile pour ces fournitures en prenant en compte ces trois problématiques. En outre, la fréquence des livraisons a été fortement réduite, de même que le nombre de points de livraison prévus au marché.

En agissant dès la phase de la définition du besoin selon une approche de sobriété, les collectivités territoriales **peuvent donc s'engager en matière d'achats responsables, sans forcément passer par des clauses supplémentaires ou des critères** potentiellement complexes à mettre en œuvre.

UNE OPTIMISATION POUVANT ALLER JUSQU'À L'ÉVITEMENT DE L'ACHAT

Dans la recherche d'une modération des achats, certaines collectivités ont pu se trouver face au constat que l'achat pouvait être tellement réduit qu'il pouvait apparaître inutile et être évité. Dans ces hypothèses, **l'achat le plus responsable est finalement celui que ne se fait pas.**

Ceci peut passer par un simple renoncement au besoin ou en cherchant à répondre au besoin initial par des ressources préexistantes au sein de la collectivité. En ce sens, des démarches visant à s'appuyer sur le réemploi ou la réparation se développent de plus en plus.

2. Une définition du besoin intégrant de plus en plus les enjeux de réparabilité et les produits d'occasion

De plus en plus, les services en charge de l'achat public tentent d'accroître :

- la part d'achats issus du marché de l'occasion ou du réemploi ;
- la réparabilité des biens achetés par la collectivité, en particulier en développant les capacités des services à assurer en interne certaines de ces réparations.

Ces démarches s'inscrivent notamment dans un contexte d'entrée en vigueur de nouvelles dispositions législatives et réglementaires s'imposant aux collectivités, qu'il s'agisse de l'obligation de prise en compte de l'indice de réparabilité de certains produits ou de l'obligation d'acheter une part de biens issus « du réemploi ou de la réutilisation » ou contenant des matières recyclées.

Ainsi, après avoir longtemps acheté au coup par coup son matériel informatique via l'UGAP, **Redon Agglomération** est en train de s'engager vers un accord cadre multi-attributaires de fournitures d'appareils électroniques, présentant notamment des critères sur le taux de réparabilité ou la capacité du fournisseur à utiliser du réemploi.

Ces démarches impliquent de convaincre et de sensibiliser les services concernés à ces nouveaux enjeux.

A l'**Eurométropole de Strasbourg**, la direction de la commande publique responsable estime que, si la question du réemploi est centrale, **l'achat d'occasion est source d'inquiétudes** et de réticences de la part des agents. Aussi, la

direction cherche à sensibiliser et convaincre les autres services à adopter une réflexion en trois temps, avant le lancement d'un nouveau marché :

- Est-ce réparable ?
- A-t-on les crédits pour acheter quelque chose en reconditionné ?
- Si la réponse est non à ces deux premières questions, alors seulement on achète un produit neuf.

Ainsi, une note a été diffusée concernant l'électroménager, imposant qu'en cas de panne d'un appareil, il convient d'abord de s'assurer de sa réparabilité. Pour cela, il existe un **marché public de réparation et d'achat d'équipements reconditionnés**. C'est seulement si l'appareil n'est pas réparable ou à un prix trop élevé que l'on peut le remplacer, via en priorité l'achat d'un appareil reconditionné ou de réemploi.

A **Dracénie Provence Verdon Agglomération**, certaines directions, comme celle des systèmes d'information, commencent à s'interroger sur les métiers et les pratiques en matière d'accroissement de la durée de vie des appareils, du réemploi ou de réparation. Ainsi, ces réflexions tendent à aboutir à la création de postes de « réparateurs » en interne et à l'embauche de profils différents (avec une approche par la sobriété).

3. La manière de définir le besoin peut également apparaître comme un levier d'innovation en faveur du développement durable

La façon dont un besoin peut être décrit et défini doit permettre de laisser la place à l'innovation, en laissant des marges de manœuvre et d'appréciation aux entreprises pour proposer des solutions auxquels le service n'a pas forcément pensé et pourtant permettent de mieux répondre aux enjeux de développement durable.

Cette approche est défendue en interne par la direction de l'achat public auprès des services opérationnels d'**Amiens Métropole**. Il s'agit d'éviter de formuler le besoin en fonction seulement de ce qui existe. Ainsi, dans le cadre de la rédaction du marché de renouvellement du parc de véhicules automobiles, la direction de l'achat public a insisté pour que le type d'énergie du véhicule ne soit pas mentionné, afin que des entreprises développant des véhicules utilisant l'hydrogène puissent également se positionner, dans un territoire où la filière est en plein essor.

Là encore, cette approche implique une forte sensibilisation des services, ainsi que leur montée en compétences, au regard des difficultés à appréhender les achats innovants.



FICHE THÉMATIQUE N° 3.3 : LES CRITÈRES D'ANALYSE DES OFFRES AU SERVICE D'UNE DÉMARCHE DE COMMANDE PUBLIQUE RESPONSABLE

Pour mener opérationnellement une démarche de commande publique responsable, celle-ci doit irriguer l'ensemble du processus avec au premier chef la phase de sélection des offres. Le recours à des critères permettant de sélectionner les offres en fonction des priorités de la collectivité, et d'orienter ainsi l'achat public dans une direction durable, est ainsi central.

1. Choisir des critères pertinents

Cela impose tout d'abord, au stade de l'élaboration du marché, le choix de critères allant dans ce sens. L'un des points de vigilance à avoir réside dans la capacité à bien évaluer les critères choisis. **Redon Agglomération** a développé à cet égard une pratique particulièrement intéressante. Le service de la commande publique a recensé l'ensemble des critères qu'il est possible d'utiliser, en indiquant en face de chacun ce qu'il implique comme questionnements. Ce document a ensuite été distribué au sein des services pour que ceux-ci ne recourent à un critère que s'ils sont en capacité de répondre aux questions sous-jacentes. Ce document novateur a vocation à évoluer et à être actualisé en fonction des retours que feront les directions opérationnelles.

2. De la nécessité d'être ingénieux sur les critères environnementaux

Le critère environnemental peut être déterminant pour aller dans le sens d'une commande publique plus responsable. Ainsi, le **Grand Narbonne** a mis en place dans son marché de collecte des ordures ménagères un critère environnemental (bilan carbone et motorisation des véhicules) à hauteur de 15 %. Ce critère s'est révélé déterminant dans l'attribution du marché.

Les critères environnementaux en particulier ne sont néanmoins pas simples à manier car, à l'inverse des critères sociaux, ils se sont développés plus récemment. Il convient en outre d'être ingénieux pour permettre aux entreprises de répondre. **Rien ne sert de prévoir un critère qu'aucune entreprise ne pourra satisfaire.**

Par ailleurs, les critères environnementaux requièrent souvent une compétence technique certaine. Connaître les produits et les savoir-faire pour pouvoir les évaluer n'est pas aisé. Par exemple, le critère du bilan carbone, dont il est fait souvent état, implique une véritable technicité pour pouvoir être analysé ; technicité dont les collectivités ne disposent souvent pas. Sans accompagnement par un maître d'œuvre avec une ingénierie en la matière, le calcul du bilan carbone est ainsi complexe. Enfin, les aspects environnementaux requièrent parfois de changer de façon de réfléchir, en

passant par exemple à une approche en cycle de vie du produit ou à un raisonnement tenant compte des externalités induites.

3. Les labels

Le recours à des labels peut être un moyen de demander le respect de certains critères, notamment environnementaux, sans devoir analyser techniquement les pratiques de l'entreprise soumissionnaire. En effet, ce travail a en quelque sorte déjà été fait par l'organisme en charge d'attribuer le label. Ainsi, **Blois Agglopolys** recourt souvent à des labels comme critères dans ses marchés.

Toutefois, ce sujet n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît. En effet, si un acheteur indique qu'il souhaite tel type de label, il doit accepter une offre qui, sans être labellisée, présenterait des caractéristiques identiques et remplirait les mêmes exigences. Ainsi, cela implique de disposer d'une véritable expertise technique en interne. Pour cette raison, **Amiens Métropole** a préféré abandonner un projet de marché initialement envisagé avec une labellisation environnementale comme critère.

Le guide sur la commande publique responsable rédigé par le cabinet Landot et associés (<https://www.intercommunes.fr/publications/guide-juridique-commande-publique-responsable/>) est particulièrement éclairant sur ce que le droit permet en matière de labels.

4. Favoriser les circuits courts

Certains critères permettent indirectement de favoriser le local. Ainsi, la **Communauté d'agglomération du Cotentin** recourt dans ses marchés de fourniture de denrées alimentaires à un critère de visite du lieu de production, ce qui définit le besoin de la collectivité davantage au regard des produits des petits producteurs plutôt que ceux des grossistes. De même, un cahier des charges respectueux de la saisonnalité ne défavorise pas les producteurs locaux.

FICHE THÉMATIQUE N°3.4 : LES CLAUSES D'EXÉCUTION ET LEUR SUIVI

En matière de commande publique responsable, comme dans bien d'autres domaines d'ailleurs, une part importante se joue au moment de l'exécution des contrats. Comment faire pour que ce qui a été prévu soit bien respecté ?

Trois enjeux ont été identifiés lors des entretiens menés avec diverses intercommunalités : un enjeu de culture partagée, un enjeu de collecte de la donnée et un enjeu organisationnel sur le contrôle.

1. Une culture partagée pour faciliter la mise en œuvre

Comme nous l'avons vu dans la fiche 2.1, l'un des enjeux est de faire que le sujet de la commande publique responsable ne soit pas porté uniquement par la direction de la commande publique. Cela se traduit évidemment dans l'exécution des marchés publics. La mise en œuvre d'une démarche d'achat public responsable est en effet facilitée lorsque qu'il existe une véritable appropriation de ce sujet par les directions opérationnelles. Ainsi, au sein de la **Communauté d'agglomération du Cotentin** où les directions techniques sont pleinement engagées, il existe un véritable souhait de mettre en œuvre un suivi opérationnel dans l'exécution des marchés. La direction du cycle de l'eau par exemple s'attache à prévoir des clauses sociales dans ses marchés et à en assurer la bonne réalisation.

2. Un enjeu de collecte de la donnée

Suivre l'exécution d'un marché implique **d'avoir accès aux données** de celui-ci. Sur le volet social notamment, cet enjeu est essentiel. Il a d'ailleurs été souligné par **Rennes Métropole** dont le service de la commande publique veille à récupérer le nombre d'heures d'insertion réalisées pour s'assurer du bon respect des conditions d'exécution du marché. La **Communauté d'agglomération du Cotentin** a également mis en place une base de données destinée à recenser les actions menées en matière sociale, qui permet un **suivi annuel** ainsi que la **production d'évaluations ponctuelles** selon les besoins.

3. Un enjeu organisationnel

S'assurer de la bonne exécution des clauses prévues peut enfin passer par une organisation qui se donne les moyens de contrôler. Au sein de **Vichy Communauté** par exemple, le service en charge du développement durable dispose d'une copie de chaque marché. Lors de chaque demande d'acompte, il est demandé à l'entreprise de faire un état des heures d'insertion réalisées. Si l'engagement initial n'est pas satisfait lors de l'établissement du décompte général et définitif, alors le service en charge du développement durable calcule les pénalités applicables.



FICHE THÉMATIQUE N° 3.5 : LE SCHÉMA DE PROMOTION DES ACHATS SOCIALEMENT ET ÉCOLOGIQUEMENT RESPONSABLES (SPASER)

1. Introduction

Le SPASER (schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables) est le document stratégique qui formalise la politique d'achats responsables de la collectivité. S'il est **obligatoire** pour les collectivités ayant un **volume d'achats annuel supérieur à 50 millions d'euros**, son format, son niveau d'ambitions et son mode d'élaboration sont tout à fait libres pour les collectivités. Il peut aussi être le fruit d'une démarche volontaire.

L'intérêt d'un SPASER réside autant dans le document fini que dans la démarche : il permet d'animer une démarche transversale, de réunir les services achats et les services prescripteurs autour des enjeux d'achats publics et de transition environnementale, de former en interne à ces enjeux. Cette démarche doit bien entendu être adaptée à l'ancienneté et à la maturité de l'intercommunalité concernant ce domaine, ainsi qu'au portage politique. Il est donc véritablement un **document sur-mesure**.

2. Origine du SPASER

L'existence d'un SPASER peut venir d'une orientation politique forte en faveur des solidarités ou de la transition écologique. Par exemple, à **Rennes Métropole**, l'élaboration du SPAR (schéma de promotion des achats responsables) date de 2017, alors que la métropole n'était pas soumise à l'obligation légale : l'achat responsable était le premier objectif de la politique achat de l'exécutif local.

A l'inverse, un SPASER peut être l'occasion de renforcer le portage politique des enjeux de la commande publique. A **Dracénie Provence Verdon Agglomération**, le SPASER était en cours d'élaboration fin 2022 du fait de l'obligation réglementaire ; cela a permis de raviver et de renouveler les ambitions dans le domaine, après une première impulsion donnée en 2008 et orientée vers le lien avec les entreprises du territoire. En cela, un SPASER peut fixer de nouveaux objectifs à l'intercommunalité, mais peut aussi principalement recenser et mettre en valeur ce qui est déjà fait.

L'élaboration d'un SPASER peut également couronner une démarche de commande publique responsable menée depuis longtemps dans l'intercommunalité, mais qui n'avait pas été formalisée dans un document-cadre. Ainsi, **Grand Besançon Métropole** avec la Ville et le CCAS ont élaboré en 2021 leur SPASER, fruit d'une politique d'achats responsables qui remonte au début des années 2000, lorsque la construction du tramway a donné lieu aux premières clauses sociales dans les marchés passés par la collectivité.

3. Le SPASER, mode d'emploi

CONTENU DU DOCUMENT

La seule obligation concernant le contenu du SPASER est l'existence d'indicateurs précis de suivi. Pour le reste, l'intercommunalité est libre de l'adapter à ses priorités : elle peut en faire un document fixant des objectifs généraux, reprenant les ambitions politiques, ou au contraire y inscrire des mesures très techniques concernant spécifiquement l'activité des services achats. Le plus souvent, le SPASER est structuré en quelques axes généraux déclinés en fiches-actions à partir d'un état des lieux. Un SPASER très général et déclaratoire est difficile à mettre en œuvre et évaluer, alors qu'un SPASER extrêmement précis est difficile à adapter au gré des évolutions du contexte stratégique et réglementaire. Le SPASER peut contenir un volet sur la gouvernance.

Ainsi, le premier SPASER de l'**Eurométropole de Strasbourg**, adopté en 2018, était structuré en 4 axes : gouvernance et transversalité, achat public social et solidaire, achat public responsable et protecteur de la santé, achat public équitable. Chacun de ces axes comprenait plusieurs objectifs tels que « poursuivre la sensibilisation des services à l'intégration des considérations environnementales », ou encore « lutter contre l'obsolescence programmée dans les marchés de fourniture en prenant en compte le cycle de vie des produits » pour l'axe 2. Le deuxième SPASER, voté en 2021, conforte et complète le précédent sur les sujets de gouvernance, d'égalité de genre et de l'articulation avec les 17 objectifs de développement durable de l'ONU. Il constitue donc un exemple de SPASER à la fois stratégique et opérationnel.

Celui de **Rennes Métropole** est également très précis, puisqu'il prévoit dans les fiches-actions les modalités d'exécution des marchés. Par exemple, la fiche-action « encourager l'insertion des personnes éloignées de l'emploi » contient des modalités d'application concernant à la fois l'analyse des offres et les conditions d'exécution.

Le SPASER de **Grand Besançon Métropole** fixe des objectifs chiffrés, puisqu'il établit des indicateurs d'état des lieux et de cible à atteindre pour les différents objectifs. Le délai global de paiement, le nombre et le profil des bénéficiaires des clauses sociales, le nombre de consultations intégrant un critère environnemental d'analyse des offres sont autant d'indicateurs retenus dans le SPASER.

ÉLABORATION ET MISE EN ŒUVRE DU SPASER

Elaborer un SPASER peut prendre quelques mois ou près de deux ans, selon le nombre de personnes impliquées et les ressources à disposition. En particulier, les intercommunalités peuvent choisir de mobiliser les acteurs externes dans l'élaboration du SPASER. Par exemple, l'**Eurométropole de Strasbourg** a mobilisé la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire ainsi que le CEREMA dans l'élaboration de son SPASER, et a également choisi d'inclure des élus d'opposition dans la gouvernance. La **Communauté d'agglomération du Cotentin**, qui lançait l'élaboration de son SPASER en 2023, a choisi d'associer les consulaires et les fédérations professionnelles afin de bénéficier de leur expertise de terrain, qui complétera l'expertise juridique de la collectivité.

De son côté **Amiens Métropole** a élaboré son SPASER entièrement en interne, sans avoir recours à un conseil extérieur.

Une fois le SPASER élaboré, il s'agit de suivre sa mise en œuvre. Pour cela, la plupart des intercommunalités ont adopté un **mode projet**, avec un **comité de pilotage** annuel, réunissant élus et services, et des comités techniques plusieurs fois par an. A **Amiens Métropole**, le suivi du SPASER est assuré par un agent à temps plein et, pour chaque action, un référent a été désigné. Pouvoir ainsi mobiliser des effectifs sur le suivi du SPASER dynamise la démarche. Ainsi, à **Dracénie Provence Verdon Agglomération**, la suppression

du poste de chargé de mission commande publique responsable a fait apparaître un manque de coordination entre services opérationnels et services en charge de la commande publique. Pour favoriser un bon suivi de la démarche, il peut également être pertinent de fixer une date d'échéance et de bilan au SPASER. Ainsi, celui voté en 2018 par l'**Eurométropole de Strasbourg** devait s'achever fin 2020.

4. Et pour les intercommunalités n'y ayant pas recours

Les intercommunalités non encore assujetties à l'élaboration d'un SPASER peuvent elles aussi structurer leur politique d'achats responsables. Par exemple, **Blois Agglopolys** élabore une charte des achats responsables avec un accompagnement de la Région Centre-Val de Loire, qui permet de sensibiliser les services aux enjeux et à la démarche. Cela permet de créer un terreau favorable à l'éventuelle élaboration ultérieure d'un SPASER. En effet, attendre l'obligation réglementaire pour s'engager dans la démarche n'est pas toujours efficace : si certaines intercommunalités, telles que **Dracénie Provence Agglomération**, voient cette obligation comme un véritable levier pour mettre services et élus en ordre de marche derrière cet objectif, d'autres constatent que se prévaloir uniquement de l'obligation réglementaire crée des freins et des réticences, en interne comme auprès des prestataires.

FICHE THÉMATIQUE N° 3.6 : LE SUIVI ET LA VALORISATION D'UNE DÉMARCHE DE COMMANDE PUBLIQUE RESPONSABLE

Le premier outil d'une politique de commande publique responsable est la préparation de la consultation, des clauses et des critères pertinents. Pour que la démarche soit pleinement aboutie, il faut également qu'une fois le marché passé et le prestataire choisi, celui-ci respecte ses engagements et que l'intercommunalité puisse contrôler cet aspect. Enfin, suivre et évaluer une politique de commande publique responsable implique de créer des indicateurs correspondant aux priorités, qui permettent d'objectiver les réalisations, identifier les marges de progression et communiquer tant en interne qu'en externe. Cet aspect de la démarche est néanmoins l'un des plus difficiles à mettre en œuvre.

Grand Besançon Métropole a donné une place importante, dans son SPASER, aux indicateurs quantitatifs pour chaque axe stratégique. De même, la **Communauté d'agglomération du Cotentin** a développé des indicateurs pour le volet social de la commande publique, et le **Grand Cubzaguais** va poser des objectifs précis par segment d'achat.

Un des principaux obstacles au suivi par des indicateurs est **l'absence de base de données exploitable**. Pour beaucoup d'intercommunalités, telles que le **Grand Narbonne**, les données sont recensées au moyen de simples tableaux sur Excel. Compte-tenu des limites de l'outil, certaines intercommunalités cherchent aujourd'hui à se perfectionner. Par exemple, **Dracénie Provence Verdon Agglomération** et le **Grand Cubzaguais** veulent établir une **cartographie des achats** de la collectivité, ce qui implique un travail spécifique sur les logiciels.

Développer des indicateurs quantitatifs pour suivre une démarche de commande publique responsable nécessite donc un important travail. Néanmoins, cela reste insuffisant

pour répondre à la question fondamentale des effets positifs de la commande publique : les actions mises en œuvre en valent-elles le coût ? De ce fait, **Grand Besançon Métropole** souhaite, à l'avenir, approfondir les chantiers d'indicateurs plus qualitatifs.

Cela montre que la prise en compte des impacts de la commande publique est, pour une collectivité, une démarche progressive, qui se déploie par l'expérimentation et l'amélioration continue. C'est pourquoi **Redon Agglomération** est particulièrement attachée à établir des temps de retours d'expérience avec le service achat pour s'améliorer progressivement.

Le suivi des indicateurs est un levier de progression pour les services de la collectivité, mais aussi un moyen d'objectiver les succès auprès des usagers et des entreprises. La commande publique responsable peut ainsi être valorisée par la communication tant interne qu'externe de la collectivité. La **Communauté d'agglomération du Cotentin** en fait par exemple un axe de communication externe, en organisant des événements tout au long de l'année. Par exemple, le lancement d'un marché de denrées alimentaires locales a donné lieu à un événement avec les producteurs locaux. **Caux Seine Agglo** valorise les entreprises dans le cadre des Trophées de l'Insertion, qui récompensent les entreprises normandes qui encouragent le retour à l'emploi grâce à la clause d'insertion. Dans la même logique, **Dracénie Provence Verdon Agglomération** a remis des Trophées des fournisseurs récompensant la qualité et l'innovation des offres des entreprises à la commande publique. Cela a représenté un moyen de promouvoir sa démarche.

FICHE THÉMATIQUE N° 3.7 : LE DÉVELOPPEMENT DE CENTRALES D'ACHATS

L'adhésion ou la création de centrales d'achats, de même que la mise en place de groupements de commandes permanents permettent de mutualiser les besoins d'ingénierie nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche d'achat public responsable.

1. L'appui de centrales d'achats dans certaines démarches d'achat public responsable

Le recours à des centrale d'achats peut permettre d'accroître la part d'achats dits responsables, que ce soit d'un point de vue social ou environnemental notamment dans des collectivités où l'ingénierie demeure limitée en la matière ou dans celles où la démarche est en cours de construction.

Ainsi, la **Communauté d'agglomération de Blois Agglopolys** s'appuie, en complément de marchés portés en propre, sur des centrales d'achat telles que l'UGAP ou Approlys Centr'Achats. Cette dernière est une centrale d'ingénierie d'achats innovante créée sous la forme d'un groupement d'intérêt public porté par la Région Centre-Val de Loire et les six départements de la région, dans le but de promouvoir des achats responsables, raisonnés et durables. Ainsi, en tant qu'adhérent de cette centrale d'achats, l'intercommunalité peut s'appuyer sur la stratégie d'achats responsables portée par celle-ci, pour initier sa propre démarche. En effet, Approlys apparaît comme un moyen de **disposer de produits fiables** tout en étant référencés achat public responsable.

2. La création de centrales d'achats par certaines intercommunalités pour leurs propres achats responsables et ceux de leurs communes membres

A **Amiens Métropole**, une centrale d'achats a été créée au sein de la collectivité, dans un objectif d'appui et de mise à disposition des trente-neuf communes de l'intercommunalité. Cette centrale a développé un volet achat responsable, sans que des indicateurs précis ne permettent encore d'en mesurer la proportion au sein de son activité.

A **Rennes Métropole**, la centrale d'achats REGATE créée par la Métropole et la Ville est ouverte aux communes membres. Celle-ci propose un catalogue de marchés dans lesquels ont été travaillés des critères environnementaux.

3. La mise en place de groupements de commandes permanents au service de l'achat responsable de ses membres

A l'**Eurométropole de Strasbourg**, un groupement de commande permanent existe depuis 2017 entre 160 membres (aujourd'hui 250 membres), dont : l'intercommunalité, la ville de Strasbourg et les autres communes membres, la Collectivité européenne d'Alsace (CeA), les deux SDIS alsaciens, le syndicat d'eau et d'assainissement. L'objectif était de mutualiser les achats pour obtenir de meilleures conditions tarifaires. Ainsi, 80 familles d'achat sont concernées par ce groupement. En outre, le groupement permet de **mutualiser une ligne stratégique commune en matière d'achat durable** et de n'avoir qu'un coordonnateur sur lequel repose l'expertise, sans qu'il ne soit nécessaire de la développer dans chacune des entités membres.

Ce groupement de commandes a notamment été mobilisé dans le cadre de l'achat d'énergie. Cette mutualisation a permis de mobiliser des clauses environnementales ambitieuses et de réduire significativement les surcoûts induits par l'augmentation de la part d'énergie verte et de convaincre davantage de structures à s'engager sur cette voie.

De fait, les effets structurants, induits par l'adoption d'un SPASER par l'**Eurométropole de Strasbourg**, ont largement dépassé les achats de la seule intercommunalité, se diffusant aux communes membres du groupement.

FICHE THÉMATIQUE N° 3.8 : UTILISER LES OPPORTUNITÉS OUVERTES PAR LE CODE DE LA COMMANDE PUBLIQUE

1. Les marchés réservés

Dans le cadre du volet social de la commande publique responsable, les intercommunalités recourent aux marchés réservés prévus aux articles L. 2113-12, L. 2113-13 et L. 2113-15 du Code de la commande publique. Ces dispositions permettent aux acheteurs publics de réserver certains marchés ou lots de marchés :

- À des structures employant des personnes en situation de handicap (entreprises adaptées (EA), établissements et services d'aide par le travail (ESAT)). Cet outil est régulièrement employé par la **Communauté d'agglomération du Grand Narbonne** pour l'achat de fournitures de bureau, l'entretien des espaces verts, le nettoyage.
- À des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), comme c'est le cas à la **Communauté d'agglomération du Cotentin** pour l'entretien des espaces verts.
- À des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) pour certains marchés portant quasi-exclusivement sur des services sociaux.

Afin de développer et de piloter finement le recours aux marchés réservés, Grand Bourg Agglomération a pour projet d'élaborer une cartographie des acteurs du territoire susceptibles de répondre aux besoins de l'intercommunalité dans le cadre de marchés réservés.

2. La simplification des consultations

Dans le cadre du volet économique de la commande publique responsable, les intercommunalités veillent à ne pas pénaliser les entreprises du tissu économique local en simplifiant les modalités d'accès à la commande publique.

Amiens Métropole porte une attention poussée à la rédaction des documents de consultation, afin de réduire la complexité et les exigences inutiles qui peuvent être rédhibitoires pour les très petites (TPE) et petites et moyennes (PME) entreprises du territoire. L'intercommunalité veille par ailleurs à ce que le calendrier ne pénalise pas les entreprises locales, en prévoyant des **délais de consultation suffisamment longs** pour leur donner le temps de répondre ainsi qu'en évitant les consultations lancées au mois d'août ou durant les congés de fin d'année.

Certaines intercommunalités coconstruisent avec les entreprises locales les mesures de simplification. **Dracénie Provence Verdon Agglomération** a ainsi identifié un panel d'entreprises dont la mission a été de déterminer, avec l'intercommunalité, les mesures les plus adaptées pour simplifier leur accès à la commande publique. En a découlé un « pacte TPE/PME » conclu en 2013, qui consiste non

seulement en un outil interne à destination des services opérationnels prescripteurs mais se décline aussi sous forme de guides pratiques à l'attention des entreprises. Ce pacte prévoit entre autres :

- le développement d'un portail numérique et la possibilité de dématérialisation des procédures de passation des marchés publics ;
- l'accompagnement des TPE/PME au moyen de réunions de formations et d'information sur les marchés, en lien avec les acteurs consulaires et associations professionnelles ;
- l'information en amont sur la planification d'achats dans l'année ;
- la réduction au strict minimum nécessaire des documents à fournir dans une consultation ;
- la simplification des procédures d'offres pour les marchés de petits montants.

3. Un allotissement adapté au tissu local d'entreprises

Afin de ne pas pénaliser les entreprises du territoire, les intercommunalités recourent également à un **allotissement adapté**.

Par exemple, dans le cadre de ses marchés de denrées alimentaires, la **Communauté d'agglomération du Cotentin** a prévu un allotissement important (56 lots, dont 29 fléchés circuits courts). Ces « mini-lots » permettent de tenir compte des volumes limités que peuvent fournir des producteurs locaux qui n'auraient pas la capacité de production suffisante pour satisfaire à des demandes massifiées de denrées alimentaires. Par ailleurs, ces « mini-lots » sont adaptés pour tenir compte de la saisonnalité et des types de produits, en cohérence avec les productions agricoles et agroalimentaires du territoire.

4. Systèmes d'avances sans garanties

Enfin, comme le prévoit l'article L. 2191-2 du Code de la commande publique, les marchés passés peuvent donner lieu à des versements à titre d'avances au titulaire du marché.

C'est notamment le cas du **Grand Cubzaguais**, qui a mis en place un système d'avances sans garantie pour les TPE. Ces dernières bénéficient d'avances jusqu'à 25 % du montant du marché, ce qui leur permet de préserver ou augmenter leur trésorerie et peut les inciter à répondre aux consultations. Cependant, le dispositif accuse un taux élevé de non-recours faute d'une bonne connaissance du dispositif par les entreprises.



Annexe

FICHE D'IDENTITÉ DES INTERCOMMUNALITES INTERROGÉES

AGGLOPOLYS – COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE BLOIS
AMIENS MÉTROPOLE
CAUX SEINE AGGLO
COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU COTENTIN
DRACÉNIÉ PROVENCE VERDON AGGLOMÉRATION
EUROMÉTROPOLE DE STRASBOURG
GRAND BESANÇON MÉTROPOLE
GRAND BOURG AGGLOMÉRATION
COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU GRAND CUBZAGUAIS
LE GRAND NARBONNE
PAYS DE BLAIN COMMUNAUTÉ
REDON AGGLOMÉRATION
RENNES MÉTROPOLE
COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION VICHY COMMUNAUTÉ
COMMUNAUTÉ DE COMMUNES VIERZON-SOLOGNE-BERRY

AGGLOPOLYS - COMMUNAUTE D'AGGLOMÉRATION DE BLOIS

<p>INFORMATIONS GÉNÉRALES</p>	<p>LOCALISATION : département du Loir-et-Cher, région Centre-Val de Loire.</p> <p>DATE DE CRÉATION : 2012.</p> <p>NOMBRE DE COMMUNES : 43 communes membres.</p> <p>NOMBRE D'HABITANTS : 105 445 habitants.</p>
<p>GOUVERNANCE ET STRUCTURATION DE LA COMMANDE PUBLIQUE</p>	<p>PORTAGE POLITIQUE : élu au développement durable.</p> <p>PORTAGE ADMINISTRATIF : mise en place d'un groupe de travail achat public responsable, devant aboutir à la rédaction d'une forme de charte, autour de laquelle faire adhérer l'ensemble des services de la collectivité.</p> <p>Accompagnement de la Région Centre-Val de Loire, avec une première étape d'état des lieux sur les démarches déjà en place, puis appui sur la méthodologie d'élaboration d'une charte.</p>
<p>EXEMPLES D'ACTIONS MISES EN PLACE</p>	<p>Démarche qui est encore à ses débuts.</p> <p>Utilisation essentiellement de labels et de clauses dans sa démarche d'achat public responsable.</p> <p>S'appuie sur des centrales d'achats comme Approlys et l'UGAP, permettant d'accéder à des produits référencés comme « responsables ».</p>

AMIENS MÉTROPOLE

<p>INFORMATIONS GÉNÉRALES</p>	<p>LOCALISATION : département de la Somme, région Hauts-de-France.</p> <p>DATE DE CRÉATION : 2000.</p> <p>NOMBRE DE COMMUNES : 39 communes membres.</p> <p>NOMBRE D'HABITANTS : 182 073 habitants.</p>
<p>GOUVERNANCE ET STRUCTURATION DE LA COMMANDE PUBLIQUE</p>	<p>PORTAGE POLITIQUE : élu en charge des finances.</p> <p>PORTAGE ADMINISTRATIF : animation du SPASER par un ETP chargé.e de mission stratégie innovation depuis le 1^{er} septembre 2022, par le service des marchés publics, et par un comité d'optimisation des achats créé en 2021.</p> <p>Chaque direction cheffe de file d'une famille d'achat intégrée dans le SPASER est dotée d'un référent technique qui travaille en mode projet.</p> <p>FEUILLE DE ROUTE : SPASER adopté en décembre 2019 pour la période 2020-2023.</p>
<p>EXEMPLES D'ACTIONS MISES EN PLACE</p>	<p>Mise en place d'un comité d'optimisation des achats (service des marchés publics, élu responsable de la commission d'appel d'offres, élu aux finances, conseiller finances du cabinet) qui est saisi en amont de tous les marchés par le service acheteur pour se prononcer sur la forme, le contenu et les conditions d'exécution du marché.</p> <p>Mise en place pour la formation des conducteurs d'opération d'un groupe de travail avec le CEREMA relatif à l'approche en coût global.</p>

CAUX SEINE AGGLO

<p>INFORMATIONS GÉNÉRALES</p>	<p>LOCALISATION : département de la Seine-Maritime, région Normandie.</p> <p>DATE DE CRÉATION : 2016.</p> <p>NOMBRE DE COMMUNES : 50 communes membres.</p> <p>NOMBRE D'HABITANTS : 78 006 habitants.</p>
<p>GOVERNANCE ET STRUCTURATION DE LA COMMANDE PUBLIQUE</p>	<p>PORTAGE POLITIQUE : vice-présidente en charge des solidarités (sur le volet social).</p> <p>PORTAGE ADMINISTRATIF : par le service commande publique.</p>
<p>EXEMPLES D' ACTIONS MISES EN PLACE</p>	<p>Grande maturité sur la clause sociale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • existe depuis 2006 avec la mise en place d'un « kit » d'utilisation de la clause sociale, pour tous les marchés ; • une cellule spéciale suit le parcours des personnes aidées grâce aux clauses sociales ; • trophée des entreprises engagées dans les marchés avec clauses sociales.

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU COTENTIN

<p>INFORMATIONS GÉNÉRALES</p>	<p>LOCALISATION : département de la Manche, région Normandie.</p> <p>DATE DE CRÉATION : 2017.</p> <p>NOMBRE DE COMMUNES : 129 communes membres (3^{ème} plus vaste intercommunalité de France).</p> <p>NOMBRE D'HABITANTS : 185 000 habitants (4^{ème} agglomération de Normandie).</p>
<p>GOVERNANCE ET STRUCTURATION DE LA COMMANDE PUBLIQUE</p>	<p>PORTAGE POLITIQUE : par le Président et une conseillère déléguée.</p> <p>PORTAGE ADMINISTRATIF : pilotage et accompagnement par la direction Achat et Commande publique ; responsables commande publique dans les directions opérationnelles.</p> <p>FEUILLE DE ROUTE : construction en cours, en vue de l'approbation du SPASER en 2024.</p>
<p>EXEMPLES D' ACTIONS MISES EN PLACE</p>	<p>Innovation sur le volet social de la commande publique responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un critère d'attribution valorisant les entreprises recourant à l'alternance et à l'apprentissage dans le cadre de marchés publics. • Dans le cadre de la délégation de service public de transport collectif, création d'un parcours d'accompagnement aux publics en insertion (visites, temps de sensibilisation, etc.) afin de lever les freins au recrutement par l'entreprise délégataire. <p>Adaptation des consultations à destination des entreprises locales (marchés de denrées alimentaires) : sourcing et rencontres préalables, mini-lots et cahier des charges adapté.</p>

DRACENIE PROVENCE VERDON AGGLOMÉRATION

<p>INFORMATIONS GÉNÉRALES</p>	<p>LOCALISATION : département du Var, région Sud-Provence Alpes Côte d'Azur.</p> <p>DATE DE CRÉATION : 2001.</p> <p>NOMBRE DE COMMUNES : 23 communes membres.</p> <p>NOMBRE D'HABITANTS : 108 026 habitants.</p>
<p>GOVERNANCE ET STRUCTURATION DE LA COMMANDE PUBLIQUE</p>	<p>PORTAGE ADMINISTRATIF : par la direction des affaires juridiques et de la commande publique durable.</p> <p>SPASER en cours de préparation.</p>
<p>EXEMPLES D' ACTIONS MISES EN PLACE</p>	<p>Pacte TPE / PME (2013) pour faciliter l'accès des petites entreprises locales à la commande publique : important travail partenarial avec les autres acheteurs publics, les consulaires, les fédérations professionnelles.</p> <p>Trophée des fournisseurs qui récompense une entreprise particulièrement engagée dans l'achat durable.</p>

EUROMÉTROPOLE DE STRASBOURG

<p>INFORMATIONS GÉNÉRALES</p>	<p>LOCALISATION : département du Bas-Rhin, région Grand Est.</p> <p>DATE DE CRÉATION : 1968 (sous la forme de communauté urbaine).</p> <p>NOMBRE DE COMMUNES : 33 communes membres.</p> <p>NOMBRE D'HABITANTS : 505 916 habitants (1^{ère} agglomération du Grand Est).</p>
<p>GOVERNANCE ET STRUCTURATION DE LA COMMANDE PUBLIQUE</p>	<p>PORTAGE POLITIQUE ENGAGÉ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • portage politique continu depuis les années 1990 et absence de dissensions politiques sur le niveau d'achat public durable ; • vice-président en charge de la commande publique responsable. <p>PORTAGE ADMINISTRATIF : implication forte de la direction générale.</p> <p>FEUILLE DE ROUTE : SPASER élaboré en 2018 et réécrit en 2021.</p>
<p>EXEMPLES D' ACTIONS MISES EN PLACE</p>	<p>Groupement de commande élargi entre la Ville de Strasbourg, l'Eurométropole de Strasbourg, ses communes membres, la Collectivité européenne d'Alsace, les SDIS bas-rhinois et haut-rhinois, un syndicat des eaux et d'assainissement, etc. Le SPASER se décline ainsi pour l'ensemble des membres.</p> <p>Note interne concernant l'électroménager : est-ce réparable ? Si non, peut-on acheter du reconditionné / du réemploi ? Si non, on peut acheter du neuf.</p> <p>Sourcing : salon de l'achat public et webinaires de présentation des achats à venir.</p>

GRAND BESANÇON MÉTROPOLE

<p>INFORMATIONS GÉNÉRALES</p>	<p>LOCALISATION : département du Doubs, région Bourgogne-Franche-Comté.</p> <p>DATE DE CRÉATION : 2019.</p> <p>NOMBRE DE COMMUNES : 68 communes membres.</p> <p>NOMBRE D'HABITANTS : 196 278 habitants.</p>
<p>GOVERNANCE ET STRUCTURATION DE LA COMMANDE PUBLIQUE</p>	<p>PORTAGE POLITIQUE : 1^{er} vice-président en charge des finances.</p> <p>PORTAGE ADMINISTRATIF : SPASER régulièrement suivi et évalué par un comité réunissant directions opérationnelles et élus.</p> <p>FEUILLE DE ROUTE : SPASER.</p>
<p>EXEMPLES D' ACTIONS MISES EN PLACE</p>	<p>SPASER Ville-Métropole-CCAS qui comprend les trois volets (environnemental, social, local) avec un objectif de 70 % des marchés supérieurs à 90 000 € comprenant au moins une clause environnementale ou sociale pour 2021.</p> <p>Partenariats avec les consulaires et les fédérations professionnelles pour faciliter l'accès des petites entreprises à la commande publique.</p> <p>Suivi et évaluation de la démarche au moyen de nombreux indicateurs chiffrés.</p>

GRAND BOURG AGGLOMÉRATION

<p>INFORMATIONS GÉNÉRALES</p>	<p>LOCALISATION : département de l'Ain, région Auvergne-Rhône-Alpes.</p> <p>DATE DE CRÉATION : 2017.</p> <p>NOMBRE DE COMMUNES : 74 communes membres.</p> <p>NOMBRE D'HABITANTS : 131 000 habitants.</p>
<p>GOVERNANCE ET STRUCTURATION DE LA COMMANDE PUBLIQUE</p>	<p>PORTAGE POLITIQUE : portage transversal par les élus.</p> <p>PORTAGE ADMINISTRATIF : pilotage et accompagnement par la direction de la commande publique.</p> <p>FEUILLE DE ROUTE : volet commande publique responsable dans le projet de direction.</p>
<p>EXEMPLES D' ACTIONS MISES EN PLACE</p>	<p>Un volet social de la commande publique responsable mature grâce à l'action des facilitateurs de clauses sociales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au sein de l'intercommunalité, rôle d'interface des facilitatrices de clauses sociales en lien avec les services prescripteurs, les entreprises et les publics concernés via une permanence hebdomadaire tenue dans le cadre d'un Point info emploi (PIE). • Inscription de Grand Bourg Agglomération dans le réseau local de facilitateurs de clauses sociales : échange de bonnes pratiques, harmonisation des clauses et construction de parcours d'insertion pour les bénéficiaires.

COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU GRAND CUBZAGUAIS

INFORMATIONS GÉNÉRALES	<p>LOCALISATION : département de la Gironde, région Nouvelle-Aquitaine.</p> <p>DATE DE CRÉATION : 2000.</p> <p>NOMBRE DE COMMUNES : 16 communes membres.</p> <p>NOMBRE D'HABITANTS : 36 223 habitants.</p>
GOUVERNANCE ET STRUCTURATION DE LA COMMANDE PUBLIQUE	<p>PORTAGE POLITIQUE : par la présidente</p> <p>PORTAGE ADMINISTRATIF : forte implication du directeur général des services.</p>
EXEMPLES D' ACTIONS MISES EN PLACE	<p>Document unique simplifié pour faciliter l'accès à la commande publique, pour les petits achats inférieurs à un certain seuil (80 000 €).</p> <p>Appui sur le réseau d'acheteurs « 3AR - achats publics responsables en Nouvelle-Aquitaine » et sur le Conseil départemental de la Gironde (pour les clauses sociales).</p>

LE GRAND NARBONNE

INFORMATIONS GÉNÉRALES	<p>LOCALISATION : département de l'Aude, région Occitanie.</p> <p>DATE DE CRÉATION : 2002.</p> <p>NOMBRE DE COMMUNES : 37 communes membres.</p> <p>NOMBRE D'HABITANTS : 130 952 habitants.</p>
GOUVERNANCE ET STRUCTURATION DE LA COMMANDE PUBLIQUE	<p>PORTAGE POLITIQUE : élu en charge du développement durable.</p> <p>PORTAGE ADMINISTRATIF : appui du directeur général des services.</p>
EXEMPLES D' ACTIONS MISES EN PLACE	<p>Réunion annuelle avec les entreprises (la dernière rencontre portait sur l'achat durable). Travail collaboratif sous forme d'ateliers, en lien avec l'association Cinétique, visant à ce que les entreprises puissent produire un clausier durable réalisable et lisible au 1^{er} semestre 2023.</p>

PAYS DE BLAIN COMMUNAUTÉ

<p>INFORMATIONS GÉNÉRALES</p>	<p>LOCALISATION : département de Loire-Atlantique, région Pays de la Loire.</p> <p>DATE DE CRÉATION : 2002.</p> <p>NOMBRE DE COMMUNES : 4 communes membres.</p> <p>NOMBRE D'HABITANTS : 16 379 habitants.</p>
<p>GOVERNANCE ET STRUCTURATION DE LA COMMANDE PUBLIQUE</p>	<p>Portage politique par les élus des différentes communautés de communes appartenant au Syndicat Mixte Centre Nord Atlantique en charge des déchets, sous l'impulsion du président de la Communauté de communes du Pays de Blain, également président du Conseil national de l'économie circulaire.</p> <p>S'appuie sur le réseau RESECO.</p>
<p>EXEMPLES D'ACTIONS MISES EN PLACE</p>	<p>Alors que la Communautés de communes dispose de moyens humains limités, c'est à l'échelle du syndicat mixte en charge des déchets qu'elle parvient à mettre en œuvre une démarche d'achat responsable en faveur du réemploi et de l'économie circulaire.</p> <p>Construction d'une recyclerie de 600 m² dont la livraison est prévue en 2024 (qui accueillera également un tiers lieu) à partir de matériaux issus du réemploi. Cette recyclerie a vocation à être gérée par une association exerçant des missions d'insertion et de retour à l'emploi.</p> <p>Mise en place d'une matériauthèque, s'appuyant sur les cellules économiques régionales de la construction, qui fournit une liste des chantiers en construction et en déconstruction.</p>

REDON AGGLOMÉRATION

<p>INFORMATIONS GÉNÉRALES</p>	<p>LOCALISATION : départements d'Ille-et-Vilaine, du Morbihan et de Loire-Atlantique, régions Bretagne et Pays de la Loire.</p> <p>DATE DE CRÉATION : 1996 (communauté d'agglomération depuis 2018).</p> <p>NOMBRE DE COMMUNES : 31 communes membres.</p> <p>NOMBRE D'HABITANTS : 66 727 habitants.</p>
<p>GOVERNANCE ET STRUCTURATION DE LA COMMANDE PUBLIQUE</p>	<p>PORTAGE POLITIQUE : pas de portage global de la démarche ni de stratégie transversale affichée, mais l'ensemble des élus portent les dimensions écologiques et durabilité pour chacun de leurs projets.</p> <p>PORTAGE ADMINISTRATIF : une commande portée par la direction générale. Une collectivité qui s'appuie sur la mise en œuvre d'une commande publique responsable pour développer la fonction achat.</p> <p>Organisation d'un séminaire avec l'ensemble des directions pour les sensibiliser et les rendre moteurs de la démarche.</p>
<p>EXEMPLES D'ACTIONS MISES EN PLACE</p>	<p>Elaboration d'une forme de grille d'analyse des critères, pour aider les services métiers à déterminer les critères les plus adaptés en fonction de leurs besoins et du marché. Une grille qui est alimentée au fil de l'eau par les retours d'expérience des services acheteurs.</p> <p>Lancement d'un questionnaire auprès des services pour balayer l'ensemble des projets et des marchés à lancer en 2023 dans la collectivité, pour identifier les marchés pouvant intégrer les différents volets de la commande publique responsable.</p> <p>Dans le cadre de l'appel à projet « Territoire économe en ressources », les services acheteurs peuvent solliciter les agents recrutés dans le cadre de ce programme pour obtenir un appui dans l'évaluation des critères et être accompagnés.</p>

RENNES MÉTROPOLE

<p>INFORMATIONS GÉNÉRALES</p>	<p>LOCALISATION : département d'Ille-et-Vilaine, région Bretagne.</p> <p>DATE DE CRÉATION : 1970 (sous la forme de district urbain).</p> <p>NOMBRE DE COMMUNES : 43 communes membres.</p> <p>NOMBRE D'HABITANTS : 462 580 habitants (1^{ère} agglomération de Bretagne).</p>
<p>GOUVERNANCE ET STRUCTURATION DE LA COMMANDE PUBLIQUE</p>	<p>PORTAGE POLITIQUE fort par l'équipe municipale.</p> <p>PORTAGE ADMINISTRATIF : la fonction commande publique est mutualisée entre la ville de Rennes et la métropole, avec une organisation à deux niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le niveau d'administration centrale, piloté par le service commande publique mutualisé qui joue un rôle d'animation de la politique d'achat et d'aide à la conception de marchés pour les directions peu habituées. • Le niveau déconcentré, grâce à des cellules marchés placées au sein des principales directions opérationnelles, qui sont autonomes pour l'élaboration de leurs marchés. <p>FEUILLE DE ROUTE : SPAR (schéma de promotion des achats responsables) élaboré dès 2017, révision en cours.</p>
<p>EXEMPLES D'ACTIONS MISES EN PLACE</p>	<p>Commission de programmation des achats au cours de laquelle les marchés stratégiques sont présentés aux élus avant leur lancement.</p> <p>Centrale d'achat Regate, créée par la ville et la métropole de Rennes, qui permet de faire bénéficier les communes membres de la métropole d'ingénierie en commande publique responsable.</p>

COMMUNAUTE D'AGGLOMÉRATION VICHY COMMUNAUTÉ

<p>INFORMATIONS GÉNÉRALES</p>	<p>LOCALISATION : département de l'Allier, région Auvergne-Rhône-Alpes.</p> <p>DATE DE CRÉATION : 2017.</p> <p>NOMBRE DE COMMUNES : 39 communes membres.</p> <p>NOMBRE D'HABITANTS : 82 810 habitants (1^{ère} agglomération de l'Allier).</p>
<p>GOUVERNANCE ET STRUCTURATION DE LA COMMANDE PUBLIQUE</p>	<p>PORTAGE POLITIQUE fort matérialisé par une délibération qui s'inscrit dans la lignée du plan climat air énergie territorial (PCAET).</p> <p>PORTAGE ADMINISTRATIF qui se veut le plus large possible avec un rôle important de la direction de la commande publique et du service développement durable.</p>
<p>EXEMPLES D'ACTIONS MISES EN PLACE</p>	<p>Comité d'innovation (direction générale des services, direction développement économique, service développement durable, direction des services techniques, direction des bâtiments ou de la voirie, direction des services d'information, direction de la commande publique) qui vient interroger les grands projets sur leurs aspects innovation et développement durable.</p> <p>Exemples de clauses responsables : livraison des fournitures de bureau le même jour sur tous les sites, marché évolutif (présentation par le fournisseur des nouveaux produits au fur et à mesure de leur arrivée sur le marché).</p>

COMMUNAUTÉ DE COMMUNES VIERZON-SOLOGNE-BERRY

INFORMATIONS GÉNÉRALES	<p>LOCALISATION : département du Cher, région Centre-Val de Loire.</p> <p>DATE DE CRÉATION : 2013</p> <p>NOMBRE DE COMMUNES : 16 communes membres.</p> <p>NOMBRE D'HABITANTS : 38 600 habitants.</p>
GOVERNANCE ET STRUCTURATION DE LA COMMANDE PUBLIQUE	<p>PORTAGE POLITIQUE : portage de la « DDmarche » par le vice-président à la Transition écologique.</p> <p>PORTAGE ADMINISTRATIF : pilotage par le service marchés publics et accompagnement de la démarche de commande publique responsable par la chargée de mission développement durable.</p> <p>FEUILLE DE ROUTE : axe relatif à la commande publique durable dans le cadre de la feuille de route « DDmarche », lancée en 2017.</p>
EXEMPLES D' ACTIONS MISES EN PLACE	<p>Développement de marchés réservés pour le nettoyage des bâtiments de la Communauté de communes, à destination des publics en insertion et publics en situation de handicap.</p> <p>Petits lots pour simplifier l'accès des entreprises locales à la commande publique.</p>

Rédaction

Étude réalisée pour Intercommunalités de France par les administratrices et administrateurs territoriaux de la promotion Georges Brassens – 2022-2023

Mathilde DASTES
Guillaume GARCIN
Priscille D’HARCOURT
Grégoire LESLUIN
Chloé VERHILLE

Pilotage

Anaëlle CONTREPOIS
Conseillère environnement,
Intercommunalités de France

Simon MAUROUX
Responsable du pôle Institutions, droit
et administration,
Intercommunalités de France

Relecture

Floriane BOULAY
Directrice générale,
Intercommunalités de France

Suivi éditorial et mise en page

Mathilde LEMÉE
Chef de projets événementiels,
coordinatrice éditoriale des études,
Intercommunalités de France

Alexis FRESSARD
Design graphique & conseil en
communication

Crédits photo

Istock, jotily

INTERCOMMUNALITÉS — DE FRANCE —



INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE

22, rue Joubert - 75009 Paris
T. 01 55 04 89 00

www.intercommunalites.fr
contact@intercommunalites.fr