



en partenariat avec

écoeff

Les PME et l'achat responsable

Comment les donneurs d'ordre publics et privés peuvent aider les fournisseurs à répondre aux nouvelles exigences ?



Directrice de la publication :

Dorothee Briaumont, directrice générale, Comité 21

Etude réalisée par :

Philippe Schiesser, directeur, écoeff

Pierre Naviaux, chargé de mission, écoeff

Ont également participé :

Antoine Charlot, responsable du programme Territoires durables, Comité 21

Matthieu Gauvin, chargé de mission Economie responsable, Comité 21

Avec le soutien de l'ADEME

Remerciements

Nous remercions les entreprises et organisations qui ont contribué à la réalisation de cette étude :

- Monsieur Farid Yaker, administrateur de programme, Division Technologie, Industrie et Économie, Programme des Nations Unies pour l'Environnement,
- Monsieur Gérard Brunaud, chargé de mission «politique interministérielle d'achats responsables», auprès du directeur du Service des achats de l'Etat.

Collège entreprises

AIR FRANCE
AREVA
CARREFOUR
LAFARGE
PSA PEUGEOT-CITROEN
PURODOR

Collège collectivités locales

CONSEIL GENERAL DE VENDEE
PAYS DES HERBIERS
REGION CHAMPAGNE-ARDENNE
REGION ILE-DE-FRANCE
VILLE DE CLERMONT-FERRAND
VILLE DE LILLE

Sommaire

Préface.....	6
3 questions à Farid Yaker, PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement)	7
Résumé.....	9
Introduction.....	11
Points de blocage au niveau des PME.....	12
Objectifs de cette note méthodologique	12
2 – Démarche « top-down » vis-à-vis des fournisseurs	15
Prioriser	15
Mobiliser les fournisseurs	16
Inciter le développement de filières de fournisseurs.....	17
Accompagner, pérenniser, structurer	19
Exiger le respect de la réglementation, encourager les référentiels	20
3 – Démarche collaborative entre les donneurs d'ordre et les PME	22
Concertation, communication.....	22
Valoriser l'offre responsable	23
Former les fournisseurs.....	24
Soutenir l'innovation	25
Intégrer la progressivité des exigences	26
4 – Processus internes aux donneurs d'ordre	27
Apprécier le coût total de l'achat	27
Former et évaluer les acheteurs.....	28
Appréhender la réalité des PME	29
Conclusion	30
Bibliographie.....	31

Préface

L'achat responsable : des économies intelligentes

« Les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable. A cet effet, elles concilient la protection et la mise en valeur de l'environnement, le développement économique et le progrès social ». Cet engagement national, inscrit en 2005 dans le préambule de notre Constitution, a tardé à trouver son application concrète dans la politique d'achats de l'Etat, malgré sa traduction dans le Plan national d'action pour des achats publics durables (PNAAPD) en février 2007. Suite aux travaux des « Grenelle » de l'environnement et de l'insertion, une circulaire interministérielle, en décembre 2008, a enfin décliné les principes en objectifs chiffrés et en actions : l'Etat doit devenir « exemplaire » dans son propre fonctionnement au regard du développement durable.

La RGPP (Révision générale des politiques publiques) donne quatre priorités à la modernisation et à la professionnalisation de la politique d'achats de l'Etat :

- faire des économies,
- utiliser la commande publique comme levier pour l'insertion des personnes éloignées de l'emploi,
- faire des achats durables,
- favoriser l'accès des PME aux marchés publics.

Concilier ces objectifs est dans les missions du tout nouveau Service des achats de l'Etat (SAE, créé en mars 2009). Il s'agit de faire des « économies intelligentes » :

- en faisant appel à la responsabilité des décideurs et des acheteurs, car la responsabilité environnementale et sociale renforce l'exigence de professionnalisme dans l'acte d'achat ;
- en s'appuyant sur toutes les possibilités ouvertes par le Code des marchés publics car des procédures strictes n'empêchent aucunement l'achat d'être d'abord et surtout un acte économique.

Faire de l'achat « à double bénéfice », économique et sociétal, est l'essence même de cette responsabilité : bien proportionner ses attentes –ses exigences– en matière environnementale et sociale à l'objet du marché pour que celui-ci soit économiquement équilibré et, le cas échéant, alloué de façon pertinente, afin que les fournisseurs puissent répondre efficacement (seuls ou en groupement), au juste prix et au bon niveau d'un besoin parfaitement qualifié et quantifié. Un achat pleinement « responsable ».

Gérard Brunaud
Chargé de mission
« politique interministérielle d'achats responsables »
auprès du directeur du Service des achats de l'Etat

3 questions à Farid Yaker, PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement)

Quelle stratégie met en œuvre le PNUE pour encourager et promouvoir les achats durables ?

Le PNUE s'investit depuis 2002 dans la promotion des achats publics durables. Nous avons ainsi joué un rôle actif au sein du Groupe de travail du Processus de Marrakech¹ sur les achats publics durables (GTM sur les APD) dont la principale réalisation a été l'élaboration d'une méthodologie de mise en œuvre de politiques d'achats durables.

En février 2009, nous avons lancé un Programme de renforcement des capacités en matière d'achats publics durables co-financé par la Commission européenne, la Suisse et la Francophonie, qui vise à favoriser la mise en place de politiques d'APD dans une dizaine de pays pilotes au moyen de la méthodologie développée par le GTM sur les APD. Cette méthodologie comporte une série d'étapes allant de la réalisation de diagnostics sur la situation du pays en matière d'APD, (étude légale, étude de marché, questionnaire d'état des lieux) à l'élaboration d'un plan de formation et finalement à la mise en place et à l'exécution d'un plan d'action national sur les APD. La participation d'un large éventail d'acteurs et notamment des autorités de régulation des marchés publics, ministères de l'Environnement, des Affaires sociales et de l'Industrie est un pré-requis de la méthodologie.

A l'heure actuelle, 5 pays pilotes participent au projet (Tunisie, Costa Rica, Chili, Uruguay, Ile Maurice) et 4 autres devraient nous rejoindre rapidement (Liban, Côte d'Ivoire, Inde/Etat de Maharashtra et Colombie).

En 2011, le PNUE prévoit de lancer une initiative internationale en faveur des Achats publics durables qui s'appuiera sur un Centre ressources décentralisé et dont l'objectif principal sera d'amplifier la mise en place des APD à l'échelle internationale sur la base de la version révisée de la méthodologie du GTM sur les APD. La collaboration avec les gouvernements, banques de développement, collectivités locales, organisations des Nations Unies et ONG sera renforcée dans le cadre de cette future initiative du PNUE pour les APD.

Comment collaborez-vous avec les collectivités locales ?

Nous développons une étroite coopération avec la Campagne Procura Plus d'ICLEI. Nous recherchons en particulier l'harmonisation de nos approches, la mise en commun d'outils ainsi que des interventions conjointes dans certains pays pilotes où nous espérons agir de manière simultanée et concertée aux échelons local et national. Les collectivités locales sont le plus souvent en pointe sur les questions d'APD et nous souhaitons accroître les échanges d'expérience et le décloisonnement entre catégories d'acteurs dans les années à venir.

¹ Processus lancé à Marrakech en 2003 et visant le changement des modes de production et de consommation à travers notamment la mise en œuvre à partir de 2011 d'un Cadre décennal de programmes sur ce thème.

Comment mobilisez-vous les entreprises ?

Nous mettons l'accent dans chacun des pays pilotes sur l'accroissement de l'offre de produits durables issus des PME locales qui pourrait être induite par la mise en place d'une politique d'APD. Un des outils que nous utilisons à cet effet est l'étude de préparation de marché qui nous permet d'identifier les catégories de produits verts ou durables dont l'offre est susceptible d'être développée dans le pays pilote. Notre partenariat étroit avec les Chambres de commerce et les Ministères de l'Industrie permet ensuite de faire évoluer les politiques industrielles en parallèle et en appui à la politique d'achat public.

Farid Yaker
Administrateur de programme
Division Technologie, Industrie et Économie
Programme des Nations Unies pour l'Environnement

Pour en savoir plus :

<http://www.unep.fr/scp/procurement/>

<http://www.unep.fr/scp/procurement/newsletters/0002/fr/>

<http://www.unep.fr/scp/marrakech/taskforces/procurement.htm>

Résumé

Généralement sensibilisés au développement durable et dotés d'une politique qui tend à se structurer en la matière, les acheteurs sont considérés comme des fers de lance à même d'influencer la stratégie et les pratiques des PME.

Cependant, malgré l'émergence d'une prise de conscience, un certain nombre de fournisseurs semble pâtir d'une perception tronquée de la notion de développement durable. Contextes réglementaire et normatif représentent notamment des freins pour le développement d'une démarche développement durable chez les PME.

Beaucoup de donneurs d'ordre se limitent à faire les choses à moitié, en imposant des exigences de durabilité à leurs fournisseurs ou sous-traitants sans se soucier d'amorcer un dialogue autour de la répartition des coûts ou des modalités de mise en œuvre des actions.

Problème de compréhension, manque d'outils et de leviers d'actions sont autant d'éléments qui soulèvent des interrogations chez les fournisseurs. En dehors des difficultés de compréhension et d'appropriation, il apparaît que les PME, dans leur ensemble, perçoivent davantage les contraintes du développement durable que les opportunités qu'il est susceptible d'offrir.

Cette note constitue un recueil de pistes d'actions pour le donneur d'ordre qui souhaite aider ses fournisseurs à répondre à ses exigences en matière d'achats durables. Pas à pas, il sera montré que l'information, la sensibilisation, la formation des fournisseurs sont essentielles pour obtenir des résultats concrets. Ces actions doivent permettre de connaître les contraintes de ses fournisseurs, s'adapter à leurs capacités, être en mesure de les accompagner dans leur amélioration continue, afin de développer une réponse satisfaisante aux politiques d'achats responsables.

Ce document est ainsi constitué de plusieurs éléments de méthodologie, enrichis de retours d'expérience d'entreprises et de collectivités.



On a souvent besoin d'un plus petit que soi.

Jean de La Fontaine

Introduction

L'achat responsable

L'achat durable est un acte d'achat ambitieux construit sur les trois piliers du développement durable (l'économique, le social et l'environnemental) et dont la finalité est d'atteindre un niveau d'exigence et une performance supérieures à la moyenne des achats courants. Il mobilise pour ce faire plus de moyens en termes de réflexion stratégique, de temps de préparation, de suivi et de contrôle. Il implique une formation continue des acheteurs à la qualité écologique et sociale des biens et services, ainsi qu'à leur coût global. Il est un des moyens les plus opérationnels d'atteindre non seulement les objectifs de développement durable, mais également de mobiliser l'ensemble des parties intéressées à cette intégration croisée, pour un déploiement concret au sein du tissu économique.

Enjeux de l'achat responsable

Mobilier urbain, fournitures de bureau, bois, véhicules, matériau de construction, maintenance et entretien, nettoyage ... l'achat durable touche à tout le portefeuille achats des organisations.

Il ne peut en tout cas se décréter seul, sans soutien fort de la hiérarchie, même si les contraintes réglementaires, abaissent graduellement et, par unités de service, les impacts des biens et services. Encore faut-il que l'augmentation de la consommation ne suive pas des courbes exponentielles ...

L'achat durable dépasse donc bien les seules fonctions organiques des directions achats et des directions techniques (la rédaction des cahiers des charges et les procédures de consultation, entre autres), pour toucher les modes de consommation des organisations (les comportements au travail), et les décisions aussi bien liées aux ressources humaines (on voit un lien évident dans la politique nationale liée au handicap) qu'à la direction générale (choix de localisation d'un siège ou d'un site de production ...).

Pour une PME, il peut être difficile à coordonner en interne (on y trouve moins de responsables « développement durable » que dans les grands groupes ...), mais représente un formidable levier de progrès ... et de marché.

La Charte de bonnes pratiques entre grands donneurs d'ordre et PME

La Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF) et la Médiation du Crédit ont lancé, le 11 février 2010, une charte définissant dix bonnes pratiques à appliquer dans les relations entre Grands donneurs d'ordres et PME.

Cette charte a été ratifiée par le ministère de la Défense et 20 grands groupes : ADP, BIOMERIEUX, BOUYGUES, DANONE, EADS, EDF, EIFFAGE, LEGRAND, L'OREAL, RATP, RHODIA, SAFRAN, SANOFI AVENTIS, SNCF, SODEXO, SPERIAN, STX, THALES, TOTAL, VEOLIA.

Elle définit un ensemble de principes qui participent à construire une relation équilibrée et durable entre grands donneurs d'ordre et PME, concernant notamment :

- l'équité financière,
- la collaboration entre grands donneurs d'ordre et PME,
- la maîtrise des taux de dépendance,
- le rôle des grands donneurs d'ordre dans leurs filières,
- les impacts développement durable et la responsabilité territoriale.

Points de blocage au niveau des PME

A l'heure actuelle, un grand nombre de grandes entreprises et de collectivités sont mobilisées, mais des points de blocage importants subsistent chez les PME-PMI.

Confrontées à une multitude d'impératifs réglementaires et normatifs (loi NRE, charte de l'environnement, loi relative aux discriminations, normes ISO ...) et économiques (réponses aux marchés intégrant des critères de développement durable), les PME peuvent se retrouver démunies. Par manque de moyens, d'information, de sensibilisation, de méthodologie, elles peinent souvent à répondre aux clauses de développement durable incluses dans les appels d'offres.

Les fournisseurs subissent par ailleurs une **pression de plus en plus forte des grands donneurs d'ordre**. Engagées elles-mêmes dans une démarche de développement durable, les grandes entreprises exigent de plus en plus de pratiques responsables de la part de leurs sous-traitants et fournisseurs.

La nomination d'un « Médiateur des sous-traitants », annoncée par le Président de la République le 5 mars 2010 suite aux Etats généraux de l'industrie, semble confirmer la prise de conscience des difficultés qu'ils rencontrent.

Paradoxalement, on relève également qu'en France, la plupart des innovations réalisées en matière de produits écolabellisés sont le fait des PME et qu'elles peuvent en retirer un avantage concurrentiel. De nombreuses PME mettent en place des démarches de management environnemental sur leur site de production en suivant des lignes directrices (FD X30-20518), des codes professionnels de bonne conduite (Imprim'vert, Garage propre ...) ou des référentiels attestés par l'obtention de certificats de qualité (NF EN ISO 14001, EMAS ...). Il convient donc de **valoriser** comme il se doit ce **potentiel d'innovation**.

Objectifs de cette note méthodologique

Cette note méthodologique est destinée en priorité aux donneurs d'ordre souhaitant aider leurs fournisseurs et sous-traitants à répondre à leur politique d'achats durables.

Les retours d'expériences collectés auprès d'entreprises et de collectivités ont permis de dégager les axes de travail principaux définis par les donneurs d'ordre et les fournisseurs. Plusieurs bonnes pratiques sont ainsi recensées, illustrées par des exemples d'entreprises et de collectivités les ayant mises en œuvre.

Le point de vue d'une PME :

Alain Germond, direction des marchés, Purodor

« En tant que, fournisseur de produits de nettoyage 100% naturels et biodégradables, nous devons souvent travailler en amont pour sensibiliser les acheteurs aux risques environnementaux et sanitaires, afin qu'ils en tiennent compte dans leurs critères d'achats.

Malheureusement, dans beaucoup de grandes entreprises, la politique de développement durable décidée par la direction n'est pas transposée aux achats. Quand c'est le cas, les acheteurs se retrouvent aussi en porte-à-faux avec les demandes des opérationnels qui vont utiliser les produits.

[...]

Nous sommes aussi confrontés à des pratiques qui désavantagent les PME face aux grands groupes, comme par exemple les contrats d'exclusivité ou le fait de lier plusieurs marchés. De plus, certaines clauses laissent la majorité des contraintes (audit, certification, stock, etc.) à la charge des fournisseurs. Or, une PME a rarement les moyens et les compétences pour faire face à tous ces impératifs administratifs, juridiques, techniques.

Il est aussi dans l'intérêt des donneurs d'ordre de soutenir les PME, car les grandes entreprises ne sont pas toujours les plus innovantes. Les acheteurs doivent être ouverts à l'innovation et définir un cadre où les PME peuvent exprimer leur différence. Par exemple, valoriser les différents référentiels techniques adoptés.

En matière de développement durable, les déclarations de bonnes intentions font face au réalisme économique. Or, il est essentiel pour les acheteurs de comprendre qu'ils achètent un coût global et pas simplement un prix. Les offres des fournisseurs responsables ne doivent pas revenir plus cher à l'usage, sans parler des gains d'un point de vue environnemental et sanitaire. »

Il nous a semblé pertinent de regrouper ces approches en fonction de la relation qu'elles induisent :

- une démarche pouvant être qualifiée de « top-down » ou « descendante » vis-à-vis des fournisseurs, comportant des mesures décidées et mises en œuvre par le donneur d'ordre ;
- une démarche collaborative, née de la concertation avec les PME et déployée conjointement par les fournisseurs et les donneurs d'ordre ;
- une démarche interne au donneur d'ordre, consistant à mieux prendre en compte, au sein de l'organisation, la réalité et les attentes des PME.

Ces différentes démarches sont bien entendu complémentaires.

Les pistes d'actions présentées dans ce document sont des suggestions, il s'agit d'une liste non exhaustive, destinée à alimenter le débat et à stimuler la réflexion sur ce sujet.

1 – Démarche « top-down² » vis-à-vis des fournisseurs

■ Prioriser

Il est essentiel de prioriser les domaines sur lesquels les efforts seront concentrés, afin d'obtenir des résultats significatifs.

Pour une entreprise, les domaines priorités doivent être stratégiques et en cohérence avec son cœur de métier ; il s'agit aussi, via une politique d'achat durable, de s'assurer un gain de compétitivité.

Dans le cas d'un organisme public, ces priorités correspondent à sa mission et au contexte dans lequel il évolue (environnement, savoir-faire local, ressources) : l'alimentation, l'énergie, le transport etc. pour une région par exemple.

Il s'agit aussi d'identifier le marché à soutenir en accord avec la réalité et les priorités du territoire (enjeux, tissu économique). En effet, la priorité peut être d'ordre géographique : soutien des producteurs locaux, d'un écosystème de fournisseurs, cluster, pôle de compétitivité. Le soutien de filières répondant aux besoins sociaux des territoires permet de valoriser et développer les compétences et les savoir-faire, et de diversifier les des activités rurales, par exemple.

A une époque où l'on parle de relocalisation et d'ancrage d'emplois pérennes, on a ici l'opportunité de créer des activités moins délocalisables et à forte intensité de main-d'œuvre.

Frédéric Saily, directeur, ARCAD Champagne-Ardenne :

« En Champagne-Ardenne, plusieurs initiatives ont été lancées pour réhabiliter les filières traditionnelles telles que le chanvre et les structures en torchis.

Ces filières ont été ciblées car elles correspondent à un patrimoine (maisons à Colombages à Troie) et une production agricole locale (chanvre). Ces filières étaient cependant tombées en désuétude (torchis) ou inexistantes (béton de chanvre) avant que des actions ne soient menées par la Région, la Fédération française du bâtiment et l'ADEME. Il a fallu réinventer ou réadapter des savoir-faire ancestraux.

Des programmes de recherche ont par exemple été lancés pour développer de nouvelles techniques. On peut citer des programmes publics tels qu'Agromur, ou privés tels que Fibres Recherche Développement.

[...]

L'Institut Universitaire des Métiers et du Patrimoine (IUMP) a été créé afin de former des artisans à ces métiers. »

² Approche descendante

Mobiliser les fournisseurs

- **Informers**

Pour faire adhérer les fournisseurs à la démarche de développement durable de l'entreprise, il est, en toute logique, essentiel de leur communiquer clairement ce que l'on attend d'eux.

En premier lieu, il convient de communiquer les objectifs de développement durable du donneur d'ordre et d'expliquer la contribution que les fournisseurs peuvent apporter.

Il faut ensuite formaliser les exigences du donneur d'ordre afin de donner un cadre clair au marché en matière de développement durable. Il ressort cependant des retours d'expérience que ces exigences doivent être un minimum ouvertes à une contribution du fournisseur (proposant une amélioration qui n'était pas spécifiée à l'origine, par exemple).

Les fournisseurs peuvent être tenus informés via des réunions régulières, la publication d'une brochure ou d'une lettre d'information, un site internet dédié, etc ...

- **Sensibiliser, motiver**

Dans certains cas, les réticences des PME peuvent venir d'un manque de sensibilisation aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques d'une politique d'achat durable. Il convient alors de procéder à un rappel des enjeux de leur secteur et de leur faire part des orientations prises par le donneur d'ordre dans ce domaine.

Il est ensuite nécessaire de convaincre les fournisseurs de l'intérêt qu'ils ont à intégrer le développement durable dans leur activité. Que ce soit en termes d'économies (d'énergie, de matières premières, de déchets, etc ...), de développement de nouveaux marchés, de gain d'image, de conformité avec la réglementation en vigueur ou à venir, le déploiement d'une démarche de développement durable comporte de nombreux avantages.

Témoignage de la société Lafarge :

La société Lafarge distribue une brochure à ses fournisseurs.

Afin de promouvoir la prise de conscience et le respect par nos fournisseurs de nos engagements en faveur d'un approvisionnement durable et éthique, nous avons produit fin 2008 notre nouvelle brochure, « Sécurité fournisseurs et développement durable ». Nous l'avons distribuée début 2009 à nos fournisseurs dans toutes les régions.

Cette brochure détaille de manière exhaustive nos Ambitions Développement durable 2012 et les conditions du Pacte mondial des Nations Unies, dont nous sommes un membre actif depuis mars 2003. Elle décrit nos actions pour travailler en toute sécurité et atteindre nos objectifs en matière de développement durable. Elle explique, en outre, comment les fournisseurs et sous-traitants peuvent nous aider à atteindre ces objectifs. La brochure fournisseurs est disponible en anglais (<http://rapportdeveloppementdurable.lafarge.com>). En 2009, nous allons la faire traduire en arabe et en français.

Par ailleurs, en 2008, nous avons inclus les dix clauses du Pacte mondial des Nations Unies dans tous nos contrats type en Afrique, en Amérique, en Europe et au Moyen-Orient. Cette démarche sera étendue à l'Asie en 2009.

■ Inciter le développement de filières de fournisseurs

Il est dans l'intérêt des grands donneurs d'ordre d'encourager le développement de filières de fournisseurs dans les domaines-clés définis précédemment (cf. paragraphe Prioriser). L'existence d'un véritable écosystème de PME dans un secteur particulier génère une émulation collective encourageant la progression d'une offre plus riche, plus compétitive d'un point de vue technique et financier.

Le développement de filières peut aussi être considéré comme faisant partie des responsabilités des organismes publics, particulièrement dans le cas des collectivités. Il semble donc logique qu'une politique d'achats responsables s'attache à renforcer le tissu économique auquel elle s'adresse.

Cette responsabilité territoriale ne se limite pas aux collectivités et organismes publics; en effet, la Charte CDAF précise qu' « il relève de la responsabilité de toute entreprise de :

- *créer un tissu de relations qui contribue à son développement en veillant aux bons échanges de relations d'affaires avec les clients et les fournisseurs implantés sur le même territoire ;*
- *rechercher, sur le territoire sur lequel elle exerce son activité, à contribuer le plus possible à développer l'activité économique.»*

Le travail en filières est un bon moyen d'encourager l'adoption de pratiques plus responsables telles que l'éco-conception, ou l'appel au secteur protégé³.

En fait de développement, il peut aussi s'agir de la conversion de filières établies, dans l'optique de s'adapter aux enjeux du développement durable : on peut citer par exemple la chimie verte ou l'éco-construction.

• **Développer des partenariats entre les entreprises**

La mise en réseau d'entreprises permet aux fournisseurs de répondre à des besoins communs d'échanges, notamment sur les enjeux du développement durable : partage des savoir-faire, investissements en commun, groupements d'achats, veille économique, étude de marché commune, réponses groupées à une commande publique. Cette mutualisation des moyens est particulièrement intéressante pour les PME.

³ Entreprises faisant appel à des personnes ne pouvant pas ou ayant des difficultés à travailler dans une entreprise ordinaire

Dorothea Dupond-Ziob,
manager développement durable,
Air France

Dans le cadre de sa politique d'emploi des personnes handicapées, Air France développe l'appel au secteur protégé et adapté.

« Air France a sollicité l'association ANRH afin de traiter les couvertures Voyageurs de Roissy. En conséquence, une blanchisserie a été montée de toutes pièces à Tremblay pour répondre à nos besoins.

Ce sont aujourd'hui 25 personnes qui travaillent dans cet atelier, la montée en charge prévue devrait amener la création d'une dizaine d'emplois supplémentaires dans les mois qui viennent. Au delà des aménagements de postes indispensables à la prise en compte de la spécificité de chaque handicap, cette unité de production qui traitera à terme entre 15 000 et 30 000 couvertures par jour a été conçue dans une démarche de « développement durable ». En premier lieu, une chaudière basse pression à faible consommation d'énergie, l'utilisation d'un tunnel de lavage alimenté par énergie directe et une consommation de 5.2 l d'eau par kilo soit cinq fois moins qu'une laveuse essoreuse traditionnelle, chauffage de l'eau du tunnel par récupération des calories de l'eau de lavage, gestion par ordinateur de la lessive sans phosphate, ce qui réduit la consommation de manière significative et enfin, tous les déchets liés à la production (plastique, cartons et bois) sont recyclés.

Dans ce projet, notre préoccupation n'est pas la seule réussite industrielle, notre volonté est de placer la personne handicapée au cœur du partenariat afin de favoriser cette réussite industrielle ainsi que la création pérenne d'emplois. Aussi, nous travaillons en lien avec l'ANRH à la prise en compte de l'accompagnement socio-professionnel des salariés en situation de handicap. »

Chiffres-clés : Air France travaille avec 55 établissements (ESAT ou EA) pour un chiffre d'affaires global de 11 M€ soit 483.07 Equivalents Temps plein Travailleur Handicapé.

- **Ecologie industrielle**

L'écologie industrielle définit la gestion d'un groupe d'entreprises comme un écosystème : en plus des échanges de produits finis, les entreprises concernées s'échangent aussi leurs coproduits et déchets. Les déchets d'une entreprise peuvent ainsi être valorisés comme matière première par une autre entreprise.

L'écologie industrielle encourage les partenariats pour réduire les impacts environnementaux, c'est donc un bon moyen de mettre les entreprises en réseau dans une optique de développement durable.

- **Allotissement dans le code des marchés publics**

Le principe d'allotir, inclus dans le code des marchés publics, est destiné à encourager l'ouverture de la commande publique aux PME. C'est un bon moyen pour les organismes publics d'encourager le développement d'un tissu de PME.

Extrait du code des marchés publics :

Allotissement des marchés publics.

- *La passation des marchés doit se faire, en règle générale, en lots séparés, le recours à un marché global n'étant désormais justifié que dans des cas particuliers (article 10) ;*
- *Dans l'avis d'appel public à concurrence ou dans les documents de consultation, l'autorité adjudicatrice peut demander aux candidats d'indiquer, dans leur offre, la part du marché qu'ils ont l'intention de sous-traiter à des PME (article 48-II) ;*
- *L'absence de références relatives à l'exécution de marchés de même nature ne peut justifier l'élimination d'un candidat (article 52).*

Ce principe d'allotir doit être appliqué en cohérence avec la prise en compte d'objectifs de développement durable prévue à l'article 5 du même code. C'est pourquoi l'autorité adjudicatrice doit procéder à une analyse globale et cohérente des différents lots du marché en termes de coût global.

Exemple d'écologie industrielle en Vendée

Le Conseil général de Vendée accompagne un groupe pilote de 24 entreprises du secteur de l'ameublement et du bois, pour optimiser la gestion de leurs déchets industriels.

Chaque entreprise a bénéficié d'un audit : analyse quantitative et qualitative des déchets, présentation des coûts associés à leur traitement, identification des écarts éventuels avec la réglementation. L'agrégation de ces données a permis de cartographier le gisement cumulé des déchets.

Pour faire émerger une filière de collecte et de valorisation, les entreprises se sont regroupées.

Soutien de la filière d'agriculture biologique en Ile-de-France

La région Ile-de-France a signé pour la période 2007/2013 un programme destiné à développer la filière bio, qui peinait à se développer.

Ce programme est doté d'un budget de 8 millions d'euros et comporte trois axes majeurs :

- aide à la conversion des exploitants de la production classique vers la production bio ;
- poursuite du dispositif d'aide annuelle au maintien (compensation des surcoûts induits par la production bio) ;
- soutien de la demande en incitant l'introduction du bio et de l'approvisionnement local dans les cantines des lycées et collèges (les gestionnaires des cantines sont formés et accompagnés).

Ce programme inclut aussi la prise en charge de 80% du coût de l'audit de certification bio, le renforcement de l'appui aux conversions vers le bio, le financement de la filière pain « Bio d'Ile-de-France » pour la restauration scolaire, la boulangerie artisanale et les commerces spécialisés.

Accompagner, pérenniser, structurer

• *Accompagner*

Plusieurs donneurs d'ordre ont décidé d'accompagner leurs fournisseurs pour les aider à progresser dans leur démarche de développement durable. Il s'agit de guider, d'orienter, des PME qui sont parfois « perdues » face aux enjeux, sans toutefois se substituer au management en place dans le PME.

Les acheteurs sont les interlocuteurs désignés pour accompagner les fournisseurs, il est donc important qu'ils soient formés en conséquence (cf. infra partie « Former et évaluer les acheteurs »). Un outil souvent utilisé pour guider les PME est l'autodiagnostic : le donneur d'ordre définit une méthode permettant à son fournisseur de s'évaluer, et d'engager des actions correctives.

On peut aussi citer l'accompagnement d'entreprises dans le développement de leur offre : conseil, organisation de rencontres entre fournisseurs, appui à la conduite de projets, soutien financier, etc. Une des méthodes revenant le plus souvent dans l'accompagnement est la mise en réseau : on la retrouve en particulier dans les régions, qui mettent en place des clusters, des groupements régionaux, des pôles d'activités, là encore destinés à favoriser les échanges et la collaboration entre PME.

Le prolongement de cet accompagnement sous forme de formation sera abordé au chapitre « Former les fournisseurs ».

Concernant les marchés de l'État, on peut aussi citer le rôle d'accompagnement du « facilitateur de clauses sociales », défini par convention entre le service des achats de l'État et l'association « L'Alliance ville emploi ».

Le facilitateur est une personne liée au service public de l'emploi local. Il a une double fonction : il assiste les acheteurs publics à élaborer les clauses sociales de leurs différents marchés et contrôle l'exécution de ces clauses, mais il aide également les entreprises à mettre en œuvre les solutions les plus adaptées pour le marché qu'elles doivent exécuter. Sa connaissance du tissu économique et social local permet d'aider à rédiger des clauses sociales cohérentes que les entreprises puissent satisfaire.

Stéphanie Mathey, responsable développement durable, Carrefour :

« Carrefour a développé en 2006 un outil d'auto-diagnostic développement durable à destination de nos fournisseurs. En tant que grande entreprise, nous avons déjà lancé des mesures et un rapport DD, mais nous nous sommes aperçus que le développement durable restait une notion assez floue pour nos fournisseurs, qui ne voyaient pas comment s'y positionner ni comment s'évaluer. En nous basant sur notre expérience dans la mise en place de la norme SD 21000, nous avons donc mis au point une définition très concrète du développement durable à destination de nos fournisseurs.

Notre outil est constitué de 49 critères regroupés en 4 domaines (management, environnement, social et économique). Chaque critère comporte un enjeu et 4 stades d'engagement. Le fournisseur peut ainsi évaluer à quel stade il se situe.

Cet outil est accessible sur un site web permettant un suivi, et un échange avec le service développement durable de Carrefour. Nous nous basons sur cet outil pour décerner chaque année un Trophée des fournisseurs. [...] Après un temps d'adaptation, les fournisseurs se sont appropriés l'outil (plus de 50%) l'utilisent et l'on trouvé très utile pour s'améliorer. Ils l'utilisent de manière proactive et échangent avec nous sur des moyens de l'améliorer. »

Richard Julian, chargé de mission développement durable, Mairie de Lille :

« La mairie de Lille facilite l'accès des PME aux appels d'offres en communiquant sur notre mode de fonctionnement, en organisant des réunions d'information et en formant les PME à la commande publique

Nous nous efforçons de développer notre compréhension de l'offre locale, en rencontrant les fournisseurs et en organisant des dialogues avec les représentants des acteurs-clés. Nous voyons ainsi avec eux comment ils peuvent répondre à notre demande, puis nous faisons progressivement évoluer cette demande pour les aider à s'améliorer. [...] Nos leviers d'actions sont principalement le montant des marchés publics et un engagement sur 3-4 ans pour permettre aux PME d'avoir une vision à long terme. »

- **Structurer les filières, pérenniser les entreprises sur le territoire,**

Les PME ne peuvent pas être accompagnées en permanence, toute initiative d'accompagnement doit donc veiller à la pérennité de son legs.

Pour garantir cette pérennité, il est essentiel de structurer les filières. Pour garantir le volume, la stabilité et la pérennité de l'approvisionnement, il est essentiel d'avoir une commande ancrée dans la durée et des dispositifs d'accompagnement.

Des réseaux d'acheteurs se mettent en place pour structurer l'offre. Ils regroupent des collectivités mais aussi les entreprises partenaires (BTP, restauration collective, énergéticiens ...).

Le code des marchés publics autorise les groupements d'achats publics et l'association d'acheteurs privés à ces groupements, sous réserve qu'ils en adoptent le cadre juridique. Face à ces groupements d'acheteurs, les groupements de fournisseurs prennent aussi tout leur sens.

La pérennité dépend aussi de l'existence d'un environnement économique favorable à la croissance des entreprises : infrastructures appropriées, équipements de communication, tissu de formation professionnelle et de recherche, services publics performants (gestion des déchets, approvisionnement en eau potable, assainissement, crèches), cadre de vie attractif pour les employés (espaces naturels, commerçants, programmes culturels et sociaux).

La région Nord-Pas de Calais favorise les échanges entre les éco-industries :

Dans le Nord-Pas de Calais, la contribution des éco-entreprises à la croissance économique est de +5% depuis 1993, soit deux points de plus que la croissance du PIB national. Si l'on retient l'ensemble des activités relevant du domaine de l'environnement, la région compte environ 500 structures.

Pour dynamiser et structurer ce secteur, le Conseil régional soutient les initiatives portées notamment par le CD2E (Création et de développement des éco-entreprises) en partenariat avec la DRIRE et l'ADEME, ainsi que l'Agence de l'eau Artois Picardie, la CRCI, les CCI, les organisations professionnelles, les Universités et grandes Ecoles. L'objectif est d'informer les entreprises sur l'évolution des enjeux (veille stratégique et juridique), accompagner la création d'entreprises et d'activités nouvelles, et de promouvoir les éco-entreprises à l'international.

Exiger le respect de la réglementation, encourager les référentiels

Le donneur d'ordre engageant une politique d'achat durable doit bien entendu exiger le respect de la réglementation en vigueur. Au-delà de la réglementation, d'autres référentiels existent et peuvent se révéler des guides efficaces pour les PME dans leur démarche de développement durable.

Il faut citer en premier lieu le cadre normatif : normes internationales (SA 8000, ISO14001, EMAS ...) et nationales (Référentiel SD 21000 AFNOR). L'ambition des systèmes de gestion environnementale est d'améliorer les performances environnementales des organisations engagées. Ils permettent à ces organisations d'avoir une idée précise de leurs incidences sur l'environnement, de les aider à cibler les plus importantes d'entre elles et de les gérer convenablement, dans un souci d'amélioration constante de leurs performances environnementales.

Ces systèmes permettent l'amélioration dans des domaines tels que l'utilisation des ressources naturelles, la formation et l'information du personnel, le recours à des méthodes de production respectueuses de l'environnement, l'achat de fournitures écologiques, la fabrication de produits écologiques, etc ...

Le donneur d'ordre peut donc encourager l'adoption de ces normes et accompagner cette mise en conformité si elle s'avère difficile à réaliser pour la PME : par exemple, aider les fournisseurs à choisir et utiliser de façon optimale les dispositifs existants, partager les coûts de qualification, valoriser les fournisseurs particulièrement actifs dans ce domaine, etc ...

L'adoption d'écolabels permet aussi de donner de la visibilité aux produits plus respectueux de l'environnement, et permet aux fournisseurs de valoriser ces produits sur différents marchés.

Plusieurs PME interrogées ont exprimé le souhait que les donneurs d'ordre soient plus ouverts aux référentiels différents des leurs : on demande souvent au fournisseur d'adopter un référentiel spécifique, parfois différent pour chaque donneur d'ordre, sans prendre en compte les démarches déjà entreprises par la PME suivant d'autres référentiels. Il peut ainsi s'avérer coûteux pour un fournisseur ayant plusieurs gros clients d'adopter plusieurs référentiels

Précisons toutefois que le développement durable va au-delà de la réglementation, et qu'une démarche RSE ne saurait se limiter à respecter la loi.

2 – Démarche collaborative entre les donneurs d'ordre et les PME

Il peut être fructueux pour les donneurs d'ordres d'engager une collaboration plus avancée avec leurs fournisseurs stratégiques, allant au-delà d'une approche descendante (« top-down »). Une démarche collaborative peut ainsi aider les fournisseurs à progresser de façon significative et à développer un vrai partenariat avec les donneurs d'ordre.

Le but pour les donneurs d'ordre est d'aider de façon plus poussée les PME qui sont au cœur de leur panel stratégique à la performance de leur entreprise (production, achats ...). Cette démarche sera engagée de bonne foi par le client et le fournisseur, éventuellement par convention, en excluant toute pratique assimilable à de la gestion de fait et en ne visant qu'à instaurer une relation partenariale. Le donneur d'ordre accordera une attention toute particulière au management en place dans les entreprises concernées, en veillant à ne pas le supplanter.

■ Concertation, communication

Le premier pas d'une démarche collaborative est la concertation entre parties prenantes, afin d'échanger sur les enjeux de la coopération, de cerner les principaux points de blocage à lever et de définir le rôle de chaque acteur.

Une première réunion peut être organisée par une tierce partie (le Comité 21, par exemple), faisant office d'intermédiaire, de médiateur. Par la suite, une fois les actions de collaboration mises en place, il est essentiel d'organiser régulièrement des rencontres clients/fournisseurs afin de communiquer sur les progrès et les difficultés rencontrées.

Si les échanges d'informations entre clients et fournisseurs s'avèrent nécessaires pour conduire les projets, on s'attachera à définir une procédure de communication claire et efficace entre les parties : responsables, objet des échanges, fréquence, médias, etc ...

Concertation Areva/Comité 21 parties prenantes (ONG, société civile) sur les achats

Marc de Basquiat, responsable du département marketing et méthodes achats, AREVA :

« La première réunion a été un peu rude pour nous, nos interlocuteurs n'ont pas hésité à nous faire part de leurs critiques de façon très directe.

Nous avons suivi les recommandations récoltées lors de cette première rencontre et effectué un travail approfondi pour répondre aux différentes attentes. Ceci a permis d'apaiser les échanges, et d'engager un dialogue constructif.»

- **Gestion de la relation fournisseurs par la Fonction Achat**

La qualité de la relation avec les fournisseurs est le résultat d'un travail d'équipe impliquant la contribution de chaque partie prenante.

Chez un grand donneur d'ordre, les acteurs de la fonction achat ne sont pas exclusivement les acheteurs, mais aussi les prescripteurs et utilisateurs, qui peuvent être en contact quotidien avec les fournisseurs. Il est donc légitime d'en faire les interlocuteurs principaux des fournisseurs.

D'après la charte de la CDAF :

« La Fonction Achat pilote ou coordonne l'ensemble de la relation commerciale, financière et comptable vis-à-vis des fournisseurs en :

- animant une relation client – fournisseur, fondée sur le respect mutuel,
- mettant en place les moyens pertinents pour assurer un suivi des fournisseurs,
- communiquant sur sa politique d'achat avec le plus de transparence possible,
- privilégiant la négociation pour résoudre les litiges commerciaux.

Les donneurs d'ordre désigneront un ou plusieurs correspondants PME pouvant être saisi(s) par les fournisseurs, à défaut de résolution du conflit avec l'acheteur local, de façon à privilégier la médiation. »

■ Valoriser l'offre responsable

Pour que l'évaluation des fournisseurs soit une approche constructive et non punitive, certains donneurs d'ordre récompensent les efforts entrepris en les distinguant. Cela permet aux fournisseurs de gagner en crédibilité, de valoriser leur travail auprès d'autres clients, des médias, du grand public ou des investisseurs.

Etre recommandé par un grand donneur d'ordre peut permettre aux PME de gagner de nouveaux marchés, ce qui va dans le sens d'une réduction de la dépendance réciproque (cf. Chapitre 3).

Cette valorisation se fait sous plusieurs formes : certains grands clients comme Carrefour décernent des « trophées fournisseurs responsables », diffusent une liste des fournisseurs distingués pour leurs pratiques, ou permettent tout simplement aux entreprises bien notées de communiquer ce résultat.

On peut aussi citer l'association Pas@Pas⁴, regroupant dix grandes entreprises pour promouvoir et faciliter le recours aux entreprises du secteur adaptée ou protégé et de l'insertion. Le but de ce projet est de constituer une plate-forme d'intermédiation entre les entreprises des secteurs protégés, adaptés et d'insertion et l'ensemble des acheteurs des sociétés donneurs d'ordre. L'association Pas@Pas a ainsi engagé un travail de collaboration avec les sites www.socialement-responsable.org et www.handeco.org pour réaliser une plate-forme commune.

Marc de Basquiat, responsable du département marketing et méthodes achats, AREVA :

Pour s'assurer du respect de leurs engagements, AREVA a lancé en 2008 un programme d'audit chez ses fournisseurs.

« Nous avons défini une grille d'analyse comportant d'une part le niveau de risque dans des secteurs-clés du développement durable (conditions de travail, impact environnemental, etc.) et d'autre part l'importance stratégique du fournisseur pour Areva. Les acheteurs sont aussi incités à émettre un avis sur leurs fournisseurs.

Les fournisseurs chez qui l'audit sera positif pourront se servir des résultats auprès de l'ensemble de leurs clients. Le fait qu'ils soient bien notés par un grand client peut constituer pour eux une référence intéressante.

Pour les autres, le groupe prévoit de les accompagner activement dans leur démarche de progrès, via des formations, des conseils, des actions de sensibilisation...

Notre démarche n'est pour l'instant pas centralisée, elle est adaptée aux différents contextes que nous rencontrons. Il est important de savoir rester « souple » et de formuler des exigences cohérentes avec la réalité du terrain, tout en étant vigilant sur des domaines tels que la sécurité et les conditions de travail. »

⁴ www.achats-pas-a-pas.com

Formez les fournisseurs

Une des causes les plus souvent citées pour expliquer les difficultés rencontrées par les PME est un manque de formation concernant les enjeux du développement durable, les nouvelles réglementations, les nouveaux savoir-faire requis, etc ...

C'est pourquoi de plus en plus de grands clients forment leurs fournisseurs pour aider ces derniers à répondre à leurs exigences. Cette formation peut être mise en place directement par le donneur d'ordre, ou être assurée par une tierce partie (cabinet de conseil, organisme de formations ...).

Ainsi, le groupe Carrefour a mis en place une formation pour accompagner ses fournisseurs à la mise en place de REACH : plus de 650 fournisseurs de produits à marques de distributeur ont été formés en 2008.

- **Collectivités locales : accompagner les PME-PMI dans l'évolution de leur offre**

Les collectivités locales sont particulièrement impliquées dans la formation des PME, autant pour leur permettre de répondre à leurs exigences que pour stimuler le développement et la diversification du tissu économique local.

Les préoccupations sociétales et juridiques liées au développement durable entraînent en effet une nouvelle demande en termes de qualification professionnelle dans les filières de l'agriculture biologique, de l'éco-conception, de la construction HQE, des énergies renouvelables, de la gestion des déchets ...

Une démarche de formation est essentielle dans des domaines comme le bâtiment, où les nouvelles exigences telles que la «haute performance énergétique» impliquent une évolution importante du cœur de métier des entreprises. Aujourd'hui, encore trop peu de formations professionnelles répondent à ces nouveaux enjeux.

Pays des Herbiers : programme d'information et de sensibilisation sur l'énergie

La collectivité du Pays des Herbiers a mis en place une formation des artisans sur les nouvelles techniques en matière d'économie d'énergie et d'énergies renouvelables.

Des structures et associations se sont mobilisées pour accompagner la collectivité dans ses formations : la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB), le Syndicat départemental d'énergie et d'équipement de la Vendée (SYDEV), l'association La Citadelle œuvrant pour les actions d'éducation à l'environnement, la région des Pays de la Loire et le Centre permanent d'initiative pour l'environnement (CPIE).

■ Soutenir l'innovation

Un investissement en recherche et développement (R&D) est bien souvent nécessaire pour développer des produits ou services plus durables, mais difficilement supportable dans son intégralité par une PME. C'est pourquoi de grands donneurs d'ordre soutiennent leurs fournisseurs dans une démarche d'innovation, pour par exemple encourager l'éco-conception des produits et services.

- **Collaboration**

Pour les entreprises, cette action se traduit par une collaboration en R&D pour mettre au point de nouveaux produits ou améliorer l'existant. Cette collaboration met en valeur le cœur de métier de chaque acteur et est fondée sur un partage d'informations, d'infrastructures de recherches, de compétences.

On retrouve particulièrement ce type de collaboration dans des domaines tels que l'automobile ou l'aéronautique, qui requièrent des efforts coordonnés d'éco-conception.

- **Soutien financier, mise en réseau**

Quand le donneur d'ordre ne peut pas collaborer directement à l'innovation (compétences sans lien avec le métier du fournisseur), il est toujours possible de soutenir financièrement les recherches, ou de mettre en relation différents acteurs.

Cette démarche d'appui de l'innovation se retrouve plus souvent chez les organismes publics, le parfait exemple étant la mise en place de pôle de compétitivités.

Les **pôles de compétitivité** permettent la combinaison, sur un territoire donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets innovants.

Exemple de PSA : Collaboration en R&D avec les fournisseurs pour le développement de matériaux « verts ».

Le groupe PSA pilote le projet collaboratif MATORIA (MATériaux d'Origine Renouvelable Innovants pour l'Automobile).

Ce projet de R&D a pour objectif d'accélérer les progrès des bioplastiques techniques en associant les acteurs scientifiques et industriels de toute une filière (chimistes, transformateurs, équipementiers, constructeurs automobiles).

Les équipementiers sont parties prenantes de cette recherche menée dans le cadre des pôles de compétitivité Plastipolis, Mov'eo et Axelera.

Pôle de compétitivité « Véhicule du futur » Alsace Franche-Comté

Le Pôle de compétitivité « Véhicule du futur » développe sa stratégie et ses projets de recherche sur trois thèmes : véhicule propre, véhicule & réseaux intelligents et excellence de la filière.

Ce sont 200 formations supérieures, 26 équipes de recherche publique, 4 universités, 7 écoles d'ingénieur, 3 constructeurs dont PSA Peugeot-Citroën et Général Motors, 58 équipementiers, 90 000 salariés et 1 million de véhicules produits.

Après un an de fonctionnement, il affiche un bilan très positif. Il a notamment accompagné 28 projets de recherche et développement, impliquant 65 entreprises et 34 laboratoires de recherche publique/centres techniques.

Intégrer la progressivité des exigences

Rien ne sert de fixer des exigences d'achat durable trop élevées si aucun fournisseur n'est capable d'y répondre !

Des critères déconnectés des réalités risquent soit de dissuader les PME de répondre aux appels d'offre, soit de marginaliser les entreprises en difficulté à ce sujet.

Afin de mobiliser les PME et d'enclencher une démarche d'amélioration continue, les clauses de développement durable doivent être adaptées aux capacités des fournisseurs. Il est ensuite envisageable de les augmenter progressivement.

On peut ainsi passer d'une logique de l'offre à une logique de progrès (ou d'objectifs), pour que chacun puisse répondre aux enjeux du développement durable. Suivant cette démarche, plusieurs collectivités ont défini des modalités d'éco-conditionnalité de leurs aides (Aquitaine, Bas-Rhin, Gironde).

Cela peut poser un problème éthique : en effet, le donneur d'ordre va devoir se renseigner sur les capacités de ses fournisseurs avant de définir ses critères d'achat durable. Cette démarche se traduisant par des rencontres, des réunions, ne peut-elle pas être considérée comme une entente préalable à l'appel d'offre ? Pour éviter tout soupçon de collusion, il convient donc d'agir de la façon la plus transparente possible et en accord avec tous les acteurs du secteur.

Des collectivités organisent des rencontres avec des PME/PMI pour évaluer le niveau d'exigences d'un appel d'offres avant de le publier et ainsi de ne pas fixer d'objectifs irréalistes.

La ville de Clermont-Ferrand

Pour coordonner la demande (critères d'éco-responsabilité dans les marchés publics) et l'offre, plusieurs actions ont été menées auprès des fournisseurs :

- des séances d'information générale (Par exemple, pour le marché du bâtiment, une réunion rassemblant 90 PME et artisans a été organisée début 2009 pour les informer des nouveaux critères de développement durables inscrits à la valeur technique des marchés) ;
- des consultations techniques en amont des marchés pour comprendre les contraintes des fournisseurs et identifier leurs réponses aux enjeux du développement durable. Cette démarche de mobilisation s'inscrit plus largement dans le cadre du plan local pour l'insertion et l'emploi réalisée en partenariat avec la Diren Auvergne, la Fédération française du bâtiment Auvergne et une soixantaine de chefs d'entreprise.

3 – Processus internes aux donneurs d'ordre

Pour être cohérente, une politique d'achat durable doit encourager un comportement responsable non seulement des fournisseurs, mais aussi des acheteurs. En effet, une politique d'achat durable ne suffit pas à constituer une politique de développement durable. L'implantation de pratiques plus responsables au niveau des achats doit se faire de concert avec une politique de développement durable appliquée au sein de l'entreprise avec l'appui de la direction générale. Cette recommandation est aussi valable pour les organismes publics, soumis au principe d'exemplarité de l'Etat défini dans la circulaire du Premier ministre du 3 décembre 2008, faisant suite aux engagements du Grenelle Environnement.

Il est donc essentiel que les donneurs d'ordre aient eux aussi un comportement responsable vis-à-vis des fournisseurs, qui se permettent parfois de choisir leurs clients.

Cette démarche d'achats vertueux s'attache à respecter une certaine éthique : s'assurer de l'égalité des fournisseurs devant les appels d'offres, payer dans les délais, respecter la confidentialité des informations fournies, comprendre la complexité et les contraintes des PME-PMI, etc. La charte de bonnes pratiques de la CDAF va dans ce sens, et définit plusieurs axes de travail.

Pour aider les PME à répondre aux clauses de développement durable, trois processus internes aux donneurs d'ordre sont particulièrement importants.

■ Apprécier le coût total de l'achat

Beaucoup de grands groupes demandent à leurs fournisseurs de se conformer à des réglementations ou conventions (Global Compact, GRI, ISO ...) mais une fois ce « droit d'entrée » passé, les offres commerciales sont uniquement sélectionnées sur des critères de prix. Il est donc difficile pour les PME d'investir pour développer une offre responsable alors que leurs clients les poussent à réduire leur prix.

Pour apprécier la compétitivité entre des offres de différentes provenances, les grands donneurs d'ordre s'attacheront donc à prendre en compte l'ensemble des composantes du coût et pas seulement le prix proposé.

Par exemple :

- les coûts logistiques associés supportés directement par l'acheteur (transport, stockage, ...),
- le temps de formation et d'acquisition des compétences,
- les coûts des audits qualité et RSE.
- la fin de vie du produit : recyclage, valorisation ou décharge.

Il est particulièrement efficace d'intégrer dès que possible des critères de développement durable comme base de l'appel d'offres (et pas seulement en complément du cahier des charges fonctionnel) notamment pour valoriser les produits éco-conçus. Par exemple, Roche Diagnostic demande à son prestataire de nettoyage d'utiliser des produits contenant au moins 90% de composants biologiques.

Il est également nécessaire d'évaluer certains autres critères complémentaires tels que les frais associés au cycle de vie du produit, l'impact environnemental, l'innovation, la convivialité, la fourniture de prestations associées, etc ... L'ensemble des critères doit être publié dans l'appel d'offres original. Une matrice attribue une note et un coefficient de pondération à chacun des critères d'attribution en phase d'évaluation finale (des points complémentaires pouvant être assignés si un dossier dépasse les exigences minimales).

Formier et évaluer les acheteurs

D'après Emmanuel Lulin, directeur éthique de L'Oréal, cité par *Environnement Magazine* : « le métier d'acheteur ne se résume pas à négocier le prix le plus bas, mais à construire un partenariat durable, ce qui suppose un intérêt mutuel ».

Comme mentionné précédemment, les acheteurs sont les interlocuteurs privilégiés des fournisseurs et des acteurs-clés du changement, il est donc nécessaire de les former pour mettre en place des politiques d'achats durables et aider les fournisseurs à y répondre.

Pour les acheteurs public, des formations sont mises en place par l'Institut de formation de l'environnement (IFORE)⁵ et l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE)⁶.

La formation n'est toutefois pas suffisante : les acheteurs et les PME traitant avec les grands clients parlent d'injonction contradictoire : on demande de respecter de plus en plus de clauses de développement durable, tout en baissant les prix et en rajoutant des contraintes (audit, gestion des stocks en amont chez le fournisseur, pénalités de retard, etc ...).

Une des solutions pour encourager les acheteurs à prendre en compte les efforts des fournisseurs en matière d'offre responsable, est d'intégrer des critères « achat responsable » dans l'évaluation et les bonus des acheteurs.

On retrouve des articles allant dans ce sens dans la charte des donneurs d'ordres de la CDAF :

8. Les Achats : une fonction et un processus

Le respect, au quotidien par une entreprise, de l'ensemble des principes énoncés repose sur le professionnalisme de ses acheteurs qui doivent être :

- formés aux techniques du métier Achat ;
- personnellement engagés à respecter l'éthique, faisant preuve d'impartialité et d'objectivité et évitant toute situation susceptible de générer des conflits d'intérêts ;
- chargés d'assurer une mise en concurrence ouverte, libre et loyale, gage d'efficacité sur la base des règles suivantes : libre accès aux appels d'offres, égalité de traitement des candidats, transparence et traçabilité des procédures, prise en compte du coût total tel que défini au point 5.

Les mêmes principes s'appliquent aux achats qui seraient faits par délégation à des tiers.

10. Fixer une politique cohérente de rémunération des acheteurs

La fixation des objectifs d'un acheteur -qu'il soit interne au donneur d'ordre ou délégué- voire l'architecture de la part variable de sa rémunération, intègre notamment l'ensemble de ces principes d'achat responsable sur les plans économique, financier, environnemental et territorial figurant dans cette Charte.

Formations et accompagnements techniques d'acheteurs par écoeff : Philippe Schiesser, directeur d'écoeff

Peut-on acheter durable sans connaître les spécificités produits ?

« La formation est essentielle, l'accompagnement technique primordial.

écoeff a déjà accompagné plusieurs réseaux régionaux d'acheteurs publics (notamment récemment la Bourgogne avec l'agence régionale Alterre Bourgogne).

Au-delà de la formation initiale, divers ateliers techniques et colloques ont été organisés.

Au final, une forte implication et appropriation des acheteurs publics, et une dizaine de marchés « durabilisés ».

⁵ www.ifore.ecologie.gouv.fr

⁶ www.institut.minefi.gouv.fr

■ Appréhender la réalité des PME

- *Donner aux fournisseurs des éléments de gestion à long terme*

Répondre aux requêtes d'achat durable implique souvent chez les fournisseurs le développement de nouvelles compétences, la conversion de leurs activités, des efforts de réorganisation conséquents ...C'est pourquoi il apparaît nécessaire de leur donner des éléments de vision à long terme pour permettre aux fournisseurs de mettre en place un plan d'action et une stratégie d'investissement.

Il est essentiel de développer une gestion prévisionnelle des achats pour donner de la visibilité aux fournisseurs. Par exemple en communiquant à l'avance les arrêts de commande et les niveaux prévisionnels d'activité à moyen et long termes afin de favoriser l'adaptation des capacités.

Les délais de paiement sont aussi un aspect critique pour les PME. Il est bien entendu essentiel de les respecter, mais on peut aussi envisager de réduire les délais pour les petits fournisseurs. Cela permet par la même occasion au grand client de renforcer son attractivité auprès des PME.

- *Réduire les risques de dépendance réciproques entre donneurs d'ordre et fournisseurs*

Les pistes d'actions présentées dans ce document encouragent la collaboration et l'instauration d'une relation fondée sur le long-terme entre donneurs d'ordre et fournisseurs. Toutefois, cette relation doit se garder d'établir un lien de dépendance trop fort, qui est un facteur de risque pour chaque partie.

Le grand donneur d'ordre doit donc encourager les actions engagées par les PME dans ce sens, telles que la diversification des clients, l'internationalisation, l'amélioration des savoir-faire, etc ... Par exemple, une grande entreprise accompagnant ses fournisseurs à l'export.

En cas de désengagement d'un grand donneur d'ordre, il est nécessaire de prendre en compte les possibilités des PME à se diversifier ou s'adapter, et de faire en sorte que cette transition soit anticipée et progressive.

Conclusion

Une étude de Fabienne Fel, professeur à l'ESCP Europe, *Achats durables, quelles perspectives à l'issue de la crise ?* (avril 2010) montre qu'un nombre important de services achats des 310 entreprises interrogées ont mis en œuvre des moyens d'aider leurs fournisseurs stratégiques à sortir de la crise, via la mise en place de partenariats de long terme ou la réduction de délais de paiement. Le comportement de certains grands donneurs d'ordre vis-à-vis de leurs fournisseurs PME-PMI peut donc être exemplaire. Ces entreprises ont sans doute pris en compte la nécessité d'accorder leur discours externe à leurs pratiques et ont considéré qu'un acheteur peut dépendre paradoxalement de son fournisseur. Peut-être ont-ils aussi trouvé ensemble les moyens de lutter contre la crise ...

■ Un besoin de cohérence

La pression sur les donneurs d'ordre, publics et privés, augmente à plusieurs titres. Tout d'abord, les ONG traquent les incohérences entre un affichage externe de respect des principes du développement durable et la réalité pratiquée sur le terrain (cf. collectif Ethique sur étiquette). De plus, la future norme internationale ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations, qui devrait être publiée d'ici à la fin de 2010, consacre une large part de ses recommandations à la prise en compte de l'éthique et de la transparence. Enfin, les salariés, comme les candidats à un poste, appellent à plus de cohérence entre leurs valeurs personnelles et celles de leur (futur) employeur.

■ Un enjeu stratégique

Pour être appliquée, une charte sur les achats responsables doit être perçue par les acheteurs comme un axe stratégique. En effet, quoi de plus déstabilisant qu'une injonction contradictoire qui, d'un côté, demanderait à l'acheteur d'appliquer une charte et, de l'autre, l'évaluerait sur des critères de prix uniquement ! En outre, la mise en œuvre d'une politique d'achats responsables peut s'effectuer étape par étape mais ne doit pas se restreindre à des catégories peu stratégiques. L'achat de ramettes de papier recyclé ou issu de forêts certifiées représente un minimum mais ne peut représenter à lui seul la dimension stratégique de la politique achat.

■ Une source d'innovation

La relation partenariale et ouverte d'un donneur d'ordre vis-à-vis de ses fournisseurs peut être mutuellement bénéfique car les fournisseurs sont source d'innovation. Le développement durable, démarche de progrès continu, incite à rechercher ensemble des solutions pour atteindre les objectifs fixés en commun -démarche dont a bénéficié Areva en demandant au Comité 21 d'organiser une concertation avec ses parties prenantes sur les achats-.

Enfin, on peut regretter que les achats responsables concernent davantage le volet environnemental que le volet social, ce qui peut nous inciter à utiliser davantage l'adjectif « responsable » plutôt que « durable » pour encourager les donneurs d'ordre à s'engager durablement dans toute leur responsabilité sociétale !

Bibliographie

Charte de la Médiation du Crédit et de la CDAF, l'association des acheteurs de France, régissant les relations entre grands donneurs d'ordre et PME, Médiation du crédit aux entreprises & Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDFA), Paris 2010. www.cdaf.fr

Agir ensemble pour des territoires durables ou comment réussi son Agenda 21, Antoine Charlot sous la direction de Dorothée Briaumont, Comité 21, Paris 2008

L'achat public durable, Philippe Schiesser & Guillaume Cantillon, Editions du Moniteur, Paris 2007

Achats et développement durable – Enjeux, méthodologies et initiatives, Comité 21 avec la participation de Philippe Schiesser, co-édition Comité 21 – AFNOR, Paris 2005

Notes 21 - La commande publique régionale au service du développement durable, Stéphanie Comère sous la direction de Dorothée Briaumont & Nicolas Blanc, Comité 21, Paris 2008
<http://www.comite21.org/docs/publications-du-comite-21/comite-21---la-commande-publique-regionale.pdf>

Notes 21 – La concertation avec les parties prenantes externes : principes, méthodologie, actions, Nicolas Blanc, Dorothée Briaumont & Ugo Toselli, Comité 21, Paris 2009
<http://www.comite21.org/docs/actualites-comite-21/2009/note-21-la-concertation.pdf>

Dossier Commande publique et développement durable, paru dans *Contrats Publics* n°96, Editions du Moniteur, Paris février 2010

Achats durables – Quand les grands groupes initient les fournisseurs à l'éthique, *Environnement Magazine* n°1686, Avril 2010

Achats durables : quelles perspectives à l'issue de la crise ? étude ESCP Europe, Fabienne Fel, avril 2010

Comité 21



Comité 21

132, rue de Rivoli, 75001 Paris, France
Tél. 01 55 34 75 21 . Fax 01 55 34 75 20

comite21@comite21.org

www.comite21.org

www.agenda21france.org