

INITIATION À L'ACHAT PUBLIC PERFORMANT ET DURABLE

Lucile Henriques – Laurent Lequilliec



EDITIONS

LE MONITEUR

Sommaire

	Préface.....	7
	Préambule.....	9
ÉTAPE 1	Définition de l'achat public performant et durable	11
FICHE 1.01	Achat performant.....	12
FICHE 1.02	Achat durable.....	16
FICHE 1.03	Différents types d'achat : notion de stratégie	21
FICHE 1.04	Mise en place d'une stratégie globale d'achat durable.....	24
FICHE 1.05	Achat centralisé : achat performant ou non ?	30
ÉTAPE 2	Mettre en œuvre des techniques d'achat performantes ..	33
FICHE 2.01	Définition des besoins.....	34
FICHE 2.02	Mutualisation des achats	42
FICHE 2.03	Déterminer la structure contractuelle.....	51
FICHE 2.04	Recours aux techniques contractuelles performantes.....	57
ÉTAPE 3	Pour l'attribution du marché au bénéfice d'une offre performante et durable	67
FICHE 3.01	Choix des critères d'attribution	68
FICHE 3.02	Analyse méthodique des offres	74
FICHE 3.03	Faire de son marché public un acte d'achat durable.....	78
FICHE 3.04	Se tourner vers les PME.....	89

ÉTAPE 4	Adopter des outils d'achat innovants	105
FICHE 4.01	Mettre en œuvre une logique de consommation.....	106
FICHE 4.02	Gestion de l'information en fin de consultation.....	108
FICHE 4.03	Critères d'attribution innovants.....	113
FICHE 4.04	Négociation.....	118
FICHE 4.05	Réaliser un achat innovant.....	122
FICHE 4.06	Plan de progrès.....	126
ÉTAPE 5	Gérer et évaluer l'achat performant et durable	129
FICHE 5.01	Outils de gestion de l'achat performant : piloter l'achat.....	130
FICHE 5.02	Évaluer la performance de l'achat.....	137
FICHE 5.03	Renforcer la maturité de la fonction d'achat.....	140
FICHE 5.04	Contrôler la bonne exécution du marché.....	146
FICHE 5.05	Régler amiablement les litiges pour gagner en performance..	151
	Table des matières.....	155

FICHE 1.01

Achat performant

De la « personne responsable du marché » au « pouvoir adjudicateur » jusqu'à « l'acheteur », c'est bien l'acte d'achat qui a fait sa mue durant ces 20 dernières années. Si la perception juridique de l'achat demeure vive, c'est désormais la visée économique qui s'est installée dans l'esprit des élus et des directeurs de la commande publique. Outil du développement économique du territoire, de la relance post-crise ou encore levier du développement durable et de l'innovation, l'achat public se doit d'être tout à la fois économiquement efficace, juridiquement sécurisé, innovant, socialement et écologiquement responsable.

En d'autres termes, l'achat public doit désormais être un acte de performance.

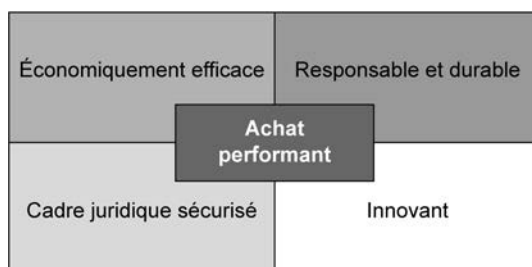


Fig. 1. Les composantes de l'achat performant

Concevoir un achat performant, c'est atteindre les objectifs :

- d'efficacité économique : présenter un gain financier à l'attribution du marché par rapport à l'estimation juste du besoin, voire par rapport aux montants d'achat du marché sortant. Le gain peut ainsi être immédiat (dès l'attribution) ou à moyen terme lorsqu'il est évalué pour toute la durée de vie du marché (dans une approche de coût global, par exemple) ;
- de sécurité juridique : limiter les aléas de procédure (question en cours de consultation pouvant fragiliser la procédure de consultation par exemple), favoriser l'émulation concurrentielle (l'acheteur s'attachant à choisir une ossature juridique et contractuelle adaptée aux circonstances de l'achat), garantir une attribution éclairée et évidente du marché (l'acheteur s'attachant à définir des critères d'attribution opérants, non équivoques, précis et discriminants) ;
- d'innovation : favoriser le développement de solutions techniques innovantes et permettre l'accès à la commande publique des TPM/PME innovantes ;
- de performance environnementale et sociale : faire de l'acte d'achat un acte écologiquement soutenable (le contrat faisant état de considérations environnementales par exemple) et socialement équitable (par la passation de marchés réservés aux entreprises de l'économie sociale et solidaire par exemple).

Anticiper un achat par une programmation (idéalement pluriannuelle), visant à limiter les risques de carence de fournitures, de services, circonstances génératrices de surcoûts, participe aussi de la performance de l'achat.

La carence de marchés génère en effet des surcoûts pour l'acheteur sous forme :

- de rupture de services et/ou d'approvisionnements pouvant dégrader prématurément des équipements, rompre la continuité de service public, etc.
- d'achats palliatifs réalisés dans des conditions dégradées (les contraintes liées aux temps limitent la concurrence et les opportunités techniques, etc.).

Tous ces objectifs sont nécessairement évaluables à l'issue de la conclusion de l'acte d'achat. L'acheteur doit être en mesure d'éprouver l'efficacité des outils mis en œuvre dans son acte d'achat à la lumière des résultats de la consultation.

Nous pouvons à présent détailler ces différents objectifs de l'achat performant.

1. Achat économiquement efficace

Un achat économiquement efficace consiste pour l'acheteur en :

- une définition des besoins en juste quantité et en juste qualité pour des prix adaptés aux besoins réels de la collectivité ;
- une massification des besoins pour des prix attractifs, c'est-à-dire le regroupement des besoins homogènes de plusieurs acheteurs dans le cadre d'un seul marché pour bénéficier des volumes d'achat ainsi générés (la massification des besoins favorise l'effet levier pour la baisse de la marge bénéficiaire brute du fournisseur/prestataire/entrepreneur, baisse compensée par le volume d'achat estimé) ;
- des bilans d'exécution du marché sortant favorisant l'établissement par le fournisseur/prestataire/entrepreneur de prix adaptés aux conditions réelles d'exécution. L'acheteur pourra ainsi informer les opérateurs économiques, dans son cahier des charges, des volumes d'achats réels réalisés durant le marché sortant (nombre de commandes notifiées, montant moyen d'achat, etc.) ;
- une forfaitisation des prix en vue de réduire les zones d'incertitude économique du marché lorsque les besoins sont connus exhaustivement, tant en quantité qu'en qualité ;
- des seuils annuels ajustés au regard de l'estimation des dépenses (pour les accords-cadres). À ce titre, le décret n° 2021-1111 du 23 août 2021 modifie le Code de la commande publique, l'article R. 2162-4 disposant que : « Les accords-cadres peuvent être conclus : 1° Soit avec un minimum et un maximum en valeur ou en quantité ; 2° Soit avec seulement un maximum en valeur ou en quantité » ;
- une définition en coût global permettant de prendre en compte l'ensemble des coûts de l'achat (acquisition, fonctionnement, maintenance et entretien, fin de vie) ;
- une révision des prix au plus près de la réalité économique du secteur d'activités concerné, tant par la périodicité de sa mise en œuvre que par ses indices/index de référence ;
- une flexibilisation des conditions d'exécution économique du marché afin d'anticiper les aléas économiques ;
- une rationalisation des conditions d'exécution (standardisation, harmonisation) ;
- une négociation des offres avec les candidats lorsque cela est autorisé par le droit et pertinent au regard des circonstances de l'achat (des marges de manœuvre techniques, économiques, de délais, etc.). Cette négociation peut ainsi permettre à l'acheteur de faire « coller » l'offre au plus près des besoins exprimés.

Achat performant

2. Achat sécurisé

L'idée d'un achat juridiquement sécurisé repose pour l'acheteur sur :

- une procédure de consultation respectueuse des dispositions réglementaires de la commande publique ;
- une définition des besoins ouverte ou fonctionnelle permettant l'accès le plus large possible à la commande publique pour les opérateurs économiques, notamment les TPE et PME ;
- des règles de mise en concurrence transparentes, opérantes, non discriminatoires, adaptées à l'objet du marché,
- une traçabilité des procédures.

3. Achat innovant

L'achat innovant pour l'acheteur suppose :

- une définition fonctionnelle des besoins permettant aux opérateurs économiques de présenter des réponses innovantes (nouveaux procédés de production ou de construction, nouvelle méthode de commercialisation ou nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, organisation du lieu de travail ou des relations extérieures de l'entreprise) ;
- un recours au partenariat d'innovation pour les besoins ne pouvant être satisfaits par des solutions existantes ;
- un recours aux marchés globaux de performance ;
- un recours aux variantes et à la négociation lorsque cela est possible ;
- l'intégration de clauses incitatives et/ou d'un plan de progrès.

4. Achat durable et responsable

L'achat durable et responsable consiste pour l'acheteur en :

- un recours aux marchés réservés, d'insertion ;
 - une définition des besoins exprimée sous l'angle du développement durable (protection de l'environnement, promotion des circuits courts, promotion de l'économie circulaire, etc.) ;
 - l'insertion sociale dans le cadre de l'exécution des marchés ;
 - une définition en coût global permettant de prendre en compte les externalités de l'achat (prise en compte du cycle de vie des fournitures, des coûts de fin de vie) ;
 - une mise en œuvre de critères d'attribution promouvant le développement durable.
- À ce titre, l'article 35 de la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets (dite loi « Climat et résilience ») modifie le Code de la commande publique, notamment en son article L. 2152-7 disposant désormais que : « Le marché est attribué au soumissionnaire ou, le cas échéant, aux soumissionnaires qui ont présenté l'offre économiquement la plus avantageuse sur la base d'un ou plusieurs critères objectifs, précis et liés à l'objet du marché ou à ses conditions d'exécution. Au moins un de ces critères prend en compte les caractéristiques environnementales de l'offre ».

REMARQUE

Les cahiers des clauses administratives générales (CCAG) issus des arrêtés du 30 mars 2021 introduisent des clauses environnementales générales et d'insertion sociale. Clauses transversales, ces dispositions sont communes à l'ensemble des CCAG.

De surcroît, d'autres textes récents intéressent particulièrement l'achat public durable. L'acheteur doit donc être attentif aux dernières dispositions législatives ou réglementaires qui font de la commande publique le levier de l'économie circulaire :

- la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets ;
- le décret n° 2021-254 relatif à l'obligation d'acquisition par la commande publique de biens issus du réemploi ou de la réutilisation ou intégrant des matières recyclées ;
- le futur Plan national des achats durables 2021/2025.

IMPORTANT**Points clés**

Un achat performant poursuit des objectifs d'efficacité économique, de sécurité juridique, d'innovation et de développement durable. Ces objectifs sont évaluables et peuvent être chiffrés, mais également être conçus comme autant de dispositifs d'ingénierie contractuelle améliorant les conditions de la mise en concurrence et de l'exécution du contrat. Ils doivent être définis avec objectivité et précision.

Le développement durable repose sur trois piliers : environnemental, social et économique. Dans la définition même de ses besoins et avant tout lancement de consultation, l'acheteur doit prendre en compte des objectifs de développement durable sous ces trois dimensions (CCP, art. L. 2111-1).

Si l'intégration des aspects environnementaux et économiques semble évidente, un achat public durable se préoccupe également des dispositions en faveur du progrès social. Un marché public peut en effet permettre de favoriser l'insertion des personnes éloignées de l'emploi par l'activité économique qu'il engendre (soit par l'achat réservé auprès de structures employant une majorité de travailleurs handicapés, soit par l'insertion sociale directe). L'article L. 541-1 du Code de l'environnement pose le principe suivant : « [...] La commande publique durable est mise au service de la transition vers l'économie circulaire [...]. Par son effet d'entraînement, elle contribue à faire émerger et à déployer des pratiques vertueuses, notamment en matière d'économie de la fonctionnalité, de réemploi des produits et de préparation à la réutilisation des déchets, et de production de biens et services incorporant des matières issues du recyclage ».

Selon le ministère de l'Écologie, les marchés publics verts permettent d'acquérir des biens et des services respectueux de l'environnement : « Ils permettent aux personnes publiques d'assumer leur responsabilité environnementale, sociale et économique, tout en apportant des gains à leur structure. Ce sont un levier majeur pour orienter les marchés vers une meilleure prise en compte du développement durable ».

Outil de mise en œuvre d'une politique publique clairement portée par les pouvoirs publics, l'achat durable est un objectif majeur. À ce titre, dès 2004, le code des marchés publics prévoyait, comme possible critère d'attribution « les considérations environnementales », à condition qu'elles soient en rapport avec l'objet du marché. Depuis, les réformes juridiques successives n'ont fait qu'accentuer cette marche en avant vers l'achat économiquement juste, écologiquement vertueux et socialement inclusif.

Récemment, la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets est venue ajouter une pierre à l'édifice en insérant un article L. 3-1 ainsi rédigé : « La commande publique participe à l'atteinte des objectifs de développement durable, dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale, dans les conditions définies par le présent code ». Certains articles du Code de la commande publique ont ainsi été complétés, notamment pour les acheteurs soumis à l'adoption d'un schéma de promotion des achats responsables (montant annuel des achats supérieur à 100 M € HT). Ce schéma devra comporter, à partir de 2023 « des indicateurs précis, exprimés en nombre de contrats ou en valeur et publiés tous les deux ans, sur les taux réels d'achats publics relevant des catégories de l'achat socialement et écologiquement responsable parmi les achats publics réalisés par la collectivité ou l'acheteur concerné. Il précise les objectifs cibles à atteindre pour chacune de ces catégories, notamment ceux relatifs aux achats réalisés auprès des entreprises solidaires d'utilité sociale agréées au sens de

l'article L. 3332-17-1 du Code du travail, d'une part, ou auprès des entreprises employant des personnes défavorisées ou appartenant à des groupes vulnérables, d'autre part ».

Les outils et stratégies d'achat sont nombreux pour atteindre ces objectifs d'achats durables (voir fiche 3.03).

Pour accompagner l'acheteur dans cette conversion de l'acte d'achat sous le prisme du développement durable, divers guides et autres plans ont été élaborés. Le Plan national d'action pour des achats publics durables pour 2015/2020 (PNAAPD) définit l'achat public durable comme celui qui :

- intègre des dispositions en faveur de la protection ou de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social, et favorisant le développement économique ;
- prend en compte l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes concernées par l'acte d'achat ;
- permet de réaliser des économies « intelligentes » au plus près du besoin et incitant à la sobriété en termes d'énergie et de ressources ;
- et qui comprend toutes les étapes du marché et de la vie du produit ou de la prestation.

Ce plan national d'action est une feuille de route établie par le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie. Elle se présente sous la forme d'une liste d'actions thématiques et opérationnelles, déterminées par les réseaux d'acheteurs consultés, et identifiées comme étant les plus judicieuses pour progresser dans l'achat public durable.

Selon les chiffres 2019 de l'Observatoire économique de la commande publique (OECF), 12,5 % des marchés publics comportent une clause à caractère sociale (pour un objectif initial fixé à 25 %) et 15,8 % disposent d'une clause environnementale (pour un objectif fixé à 30 %). Loin des objectifs ciblés par le PNAADP 2015/2020, un troisième Plan national pour des achats durables (PNAD) a été élaboré pour les années 2021 à 2025. Ce dernier vise à réviser les objectifs et les outils mobilisables pour augmenter la part des achats durables dans les marchés publics.

REMARQUE

Les nouveaux objectifs du PNAD 2021/2025 sont :

- d'ici 2025, 100 % des marchés notifiés au cours de l'année comprendront au moins une considération environnementale ;
- d'ici 2025, 30 % des marchés notifiés au cours de l'année comprendront au moins une considération sociale.

Depuis quelques années, sous l'égide de grandes lois en la matière (comme les lois Egalim et la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte), d'importants objectifs s'imposent aux acheteurs : normes pour l'achat de véhicules à moteur, obligation d'un repas végétarien pour les repas scolaires, utilisation de matériaux recyclés, etc.

REMARQUE

Depuis le 1^{er} janvier 2020, 40 % au moins des produits et articles de papeterie à base de fibres et imprimés acquis par les services de l'État ainsi que par les collectivités territoriales et leurs groupements sont fabriqués à partir de papier recyclé.

Depuis 2020, l'État et les collectivités territoriales s'assurent qu'au moins 70 % des matières et déchets produits sur les chantiers de construction ou d'entretien routiers dont ils sont maîtres d'ouvrage sont réemployés ou orientés vers le recyclage ou d'autres formes de valorisation matière.

Par ailleurs, tout appel d'offres que l'État ou les collectivités territoriales publient pour la construction ou l'entretien routier intègre une exigence de priorité portant sur l'utilisation de matériaux issus du réemploi, de la réutilisation ou du recyclage de déchets.

Achat durable

L'État et les collectivités territoriales doivent justifier chaque année, et pour l'État à une échelle régionale :

- qu'au moins 60 % de l'ensemble des matériaux utilisés (en masse) pendant l'année dans leurs chantiers de construction routiers sont issus du réemploi, de la réutilisation ou du recyclage de déchets ;
- et que parmi les matériaux utilisés dans les chantiers de construction et d'entretien routier, au moins 20 % en masse des matériaux utilisés dans les couches de surface et au moins 30 % en masse des matériaux utilisés dans les couches d'assise sont issus du réemploi, de la réutilisation ou du recyclage de déchets.

De nouvelles obligations législatives s'imposent en matière d'achats durables. Ainsi, le décret n° 2021-254 du 9 mars 2021 relatif à l'obligation d'acquisition par la commande publique de biens issus du réemploi ou de la réutilisation ou intégrant des matières recyclées, pris en application de la loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (dite « loi AGECE »), fixe la liste et les proportions minimales des produits ou catégories de produits acquis par l'État ou par les collectivités territoriales et leurs groupements au titre de marchés de fournitures devant être issus du réemploi ou de la réutilisation ou intégrant des matières recyclées.

Les proportions minimales à respecter sont indiquées dans le tableau ci-dessous :

Tab. 1. Liste des produits pour lesquels sont fixés des proportions minimales de montant annuel d'achat de biens issus de l'économie circulaire annexée au Décret n° 2021-254 du 9 mars 2021 relatif à l'obligation d'acquisition par la commande publique de biens issus du réemploi ou de la réutilisation ou intégrant des matières recyclées

Ligne	Code CPV Règlement (CE) 213/2008	Produits ou catégories de produits	Pourcentage issu du réemploi ou de la réutilisation ou intégrant des matières recyclées	dont % issu du réemploi ou de la réutilisation
1	18000000- 918100000- 019231000- 419000000- 639500000-7	Vêtements, articles chaussants, Vêtements professionnels, vêtements de travail spéciaux et accessoires, Linge Produits en cuir et textiles, matériaux en plastique et en caoutchouc, Articles textiles	20	20
2	18937000-6	Sacs d'emballage	20	10
3	22000000- 022100000- 122800000- 830192700-8	Imprimés et produits connexes, Livres, brochures et dépliants imprimés, Registres, livres comptables, classeurs, formulaires et autres, Papeterie et autres articles	40	0

4	30000000-930231100-830213100-630213300-830237200-1	Machines, matériel et fourniture informatique et de bureau, excepté les meubles et logiciels, Terminaux informatiques, Ordinateurs portables, Ordinateur de bureau, Accessoires informatiques	20	20
5	30120000-630125000-1	Photocopieurs et matériel d'impression offset, Pièces et accessoires de photocopieurs	20	20
6	30125100-230192113-6	Cartouches de toner, Cartouches d'encre	20	20
7	30192000-1	Fournitures de bureau	20	0
8	30197630-130197643-5	Papier d'impression, Papier pour photocopie	40	0
9	32250000-0	Téléphones mobiles, Téléphones fixes	20	20
10	34000000-734100000-834210000-234370000-1	Équipement de transport et produits auxiliaires pour le transport, Véhicules à moteur, Carrosseries de véhicules, Sièges pour véhicules à moteur	20	0
11	34430000-0	Bicyclettes (y compris électriques et autres de la famille cycle)	20	20
12	37300000-1	Jeux, jouets	20	5
13	39110000-639120000-9	Sièges, chaises et articles assimilés, et pièces connexes, Tables, armoires, bureaux et bibliothèques	20	20
14	34928400-2	Mobilier urbain	20	5
15	39221110-139225700-2	Vaisselle, Bouteilles, bocaux et flacons	20	10
16	39700000-9	Appareils ménagers	20	20
17	44211000-244211100-3	Bâtiments préfabriqués, Bâtiments modulaires préfabriqués	20	20

Achat durable

La loi portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets, dite loi « Climat et résilience » a modifié, par son article 15, de nombreux articles du Code de la commande publique. On y retrouve par exemple l'obligation d'intégrer une clause environnementale d'ici 5 ans dans les marchés, ainsi que la mise en œuvre de critères de choix permettant de distinguer les offres sur la base ce critère écologique. En outre, l'article 15 *bis* de la loi prévoit des outils opérationnels de définition et d'analyse du coût du cycle de vie des biens.

IMPORTANT**Points clés**

- Le Code de la commande publique offre aux acheteurs un panel d'outils juridiques permettant d'acquérir durablement des biens, travaux ou services ;
- La mise en place d'une stratégie globale est nécessaire pour éviter un éparpillement des mesures sans possibilité réelle d'évaluer leurs impacts. Cette méthode permettra d'entraîner de manière transversale tous les participants à l'acte d'achat ;
- Il existe une obligation d'adopter et de publier un schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (SPASER) un schéma de promotion des achats pour les acheteurs dont le montant total annuel des achats est supérieur à 100 millions d'euros HT (CCP, art. L. 2111-3).

Table des matières

Sommaire	5
Préface.....	7
Préambule.....	9
ÉTAPE 1 Définition de l'achat public performant et durable	11
FICHE 1.01 Achat performant.....	12
1. Achat économiquement efficace	13
2. Achat sécurisé.....	14
3. Achat innovant	14
4. Achat durable et responsable.....	14
FICHE 1.02 Achat durable.....	16
FICHE 1.03 Différents types d'achat : notion de stratégie	21
1. Matrice de Kraljic.....	22
2. Influence de la politique des achats de la collectivité.....	23
FICHE 1.04 Mise en place d'une stratégie globale d'achat durable.....	24
1. Mettre en place une stratégie opérationnelle.....	24
2. Connaître et utiliser des documents propres au développement durable.....	26
3. Rédiger un schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (SPASER).....	27
4. Rechercher des partenaires institutionnels.....	28
5. Évaluer les actions pour les rendre perfectibles et pouvoir communiquer.....	29

FICHE 1.05	Achat centralisé : achat performant ou non ?	30
1.	Définition d'une centrale d'achat	30
2.	Périmètre d'action et modalités de fonctionnement des centrales d'achats	30
3.	Quelques exemples de centrale d'achat	32
ÉTAPE 2	Mettre en œuvre des techniques d'achat performantes ..	33
FICHE 2.01	Définition des besoins	34
1.	Définition technique des besoins	35
2.	Définition économico-administrative des besoins	38
FICHE 2.02	Mutualisation des achats	42
1.	Massification transversale des besoins	42
2.	Groupement de commandes temporaire	43
3.	Évaluation des performances de l'achat mutualisé	48
FICHE 2.03	Déterminer la structure contractuelle	51
1.	Passer un marché public « ordinaire »	51
2.	Réaliser un achat séquentiel : l'accord-cadre	52
3.	Réaliser un achat souple : le marché à tranches	55
4.	Indicateurs de détermination de la structure	56
FICHE 2.04	Recours aux techniques contractuelles performantes	57
1.	Allotir judicieusement son marché	57
2.	Recourir à la technique des « petits lots »	58
3.	Simplifier les dossiers de consultation des entreprises	60
4.	Rétablir le niveau de concurrence	61
5.	Flexibiliser l'exécution des contrats	62

ÉTAPE 3	Pour l'attribution du marché au bénéfice d'une offre performante et durable	67
FICHE 3.01	Choix des critères d'attribution	68
1.	Un choix judicieux des critères d'attribution	69
FICHE 3.02	Analyse méthodique des offres	74
1.	Des principes méthodiques généraux	74
2.	Niveaux d'appréciation de la qualité globale des offres	75
3.	Méthode de notation	76
4.	Pour aller plus loin : une analyse <i>in concreto</i> ou <i>in abstracto</i>	77
FICHE 3.03	Faire de son marché public un acte d'achat durable	78
1.	L'achat socialement équitable : favoriser l'emploi des personnes qui en sont éloignées	79
2.	Verdir la commande publique ou insérer des clauses environnementales	85
3.	Choix de l'offre durable par l'utilisation des critères d'attribution	86
FICHE 3.04	Se tourner vers les PME	89
1.	Définition des PME/TPE et la connaissance du maillage économique territorial	89
2.	Prise en compte de leurs difficultés, une évolution historique	90
3.	Difficultés récurrentes et pistes d'amélioration	92
4.	PME en temps de crise sanitaire : la commande publique, outil de relance économique	101
ÉTAPE 4	Adopter des outils d'achat innovants	105
FICHE 4.01	Mettre en œuvre une logique de consommation	106
FICHE 4.02	Gestion de l'information en fin de consultation	108

1.	Information des candidats non retenus	108
2.	Avis d'attribution	110
3.	Rapport de présentation	110
4.	Accès aux données essentielles du marché	111
5.	Limites de la communication	111
FICHE 4.03	Critères d'attribution innovants	113
1.	Scénarisation des critères techniques	113
2.	Détail estimatif masqué ou le chantier masqué	116
FICHE 4.04	Négociation	118
1.	Procédures et négociation	118
2.	Éléments de la négociation	119
3.	Modalités de la négociation	119
4.	Limites et contraintes à respecter	120
FICHE 4.05	Réaliser un achat innovant	122
1.	Définition du partenariat d'innovation	123
2.	Mise en œuvre de la procédure	123
3.	Exécution des partenariats d'innovation	124
FICHE 4.06	Plan de progrès	126
1.	Définition du plan de progrès	126
2.	Intérêts du plan de progrès	127
3.	Mise en œuvre du plan de progrès	127
ÉTAPE 5	Gérer et évaluer l'achat performant et durable	129
FICHE 5.01	Outils de gestion de l'achat performant : piloter l'achat	130
1.	Nomenclature des achats	130

2.	Cartographie des achats	134
3.	Programmation des procédures	136
FICHE 5.02	Évaluer la performance de l'achat	137
1.	Bilan de performance des procédures	138
2.	Bilan de la performance des achats	139
FICHE 5.03	Renforcer la maturité de la fonction d'achat	140
1.	Outils d'évaluation d'achats	140
2.	Tableau de bord de l'activité d'achat	143
3.	Communication en réseau	144
FICHE 5.04	Contrôler la bonne exécution du marché	146
1.	Connaître les pièces du marché	146
2.	Suivre l'exécution du contrat	147
3.	Procéder aux opérations de réception avec rigueur	148
4.	Chercher des pistes d'amélioration pour de prochains achats	150
FICHE 5.05	Régler amiablement les litiges pour gagner en performance ..	151
1.	Textes de référence	151
2.	Distinction des notions	151
3.	Comités consultatifs de règlement amiable des différends	152
4.	Médiation	153
5.	Transaction	153
6.	Conciliation	154
7.	Arbitrage	154

INITIATION À L'ACHAT PUBLIC PERFORMANT ET DURABLE

Au fil des réformes réglementaires successives et des nouveaux objectifs assignés, l'achat public est progressivement devenu un acte politique et économique. Désormais, il vise à la fois l'efficacité économique, la justice sociale et la transition écologique.

Cet ouvrage se présente sous la forme d'un mode d'emploi de l'achat performant et durable. Chaque participant à l'acte d'achat pourra y trouver des techniques et d'outils juridiques et pratiques simples à mettre en œuvre pour nourrir ses réflexions et développer des stratégies d'achats efficaces.

Par ailleurs, il a pour objectif de guider les acheteurs publics dans leur gestion quotidienne des projets d'achats afin d'optimiser leurs gains et de les aider à en faire un levier des politiques publiques durables. Il permet ainsi :

- de définir les besoins de manière adéquate ;
- de déterminer une stratégie d'achat durable adaptée aux besoins ;
- de mettre en œuvre des techniques d'achat performantes ;
- de sélectionner une offre durable dans le cadre de l'attribution de marché ;
- et enfin, d'évaluer l'achat durable et la fonction achats.

De nombreux exemples didactiques et conseils pratiques illustrent les différentes étapes du processus d'achat et permettent une appropriation aisée des techniques et outils présentés.

LUCILE HENRIQUES est directrice territoriale de collectivité de taille moyenne et spécialiste de la commande publique.

LAURENT LEQUILLIEC est chef du service prospective et performance des achats de la métropole Toulon Provence Méditerranée.

Cet ouvrage s'adresse aux acheteurs, prescripteurs et élus qui prennent part au processus d'achat.

ISBN 978-2-281-13499-5



9 782281 134995

EDITIONS

LE MONITEUR

Photographie de couverture : © manoonpan