



1972-2012:
Serving People
and the Planet

LIGNES DIRECTRICES DE L'APPROCHE DU PNUE DANS LA MISE EN ŒUVRE DES ACHATS PUBLICS DURABLES

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR L'ENVIRONNEMENT



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Office for the Environm



Copyright © Programme des Nations Unies pour l'environnement. 2012

A condition d'en mentionner la source, la présente publication peut être reproduite intégralement ou en partie sous quelque forme que ce soit à des fins pédagogiques ou non lucratives sans autorisation spéciale du détenteur du copyright. Le Programme des Nations Unies pour l'environnement souhaiterait recevoir un exemplaire de toute publication produite à partir des informations contenues dans le présent document.

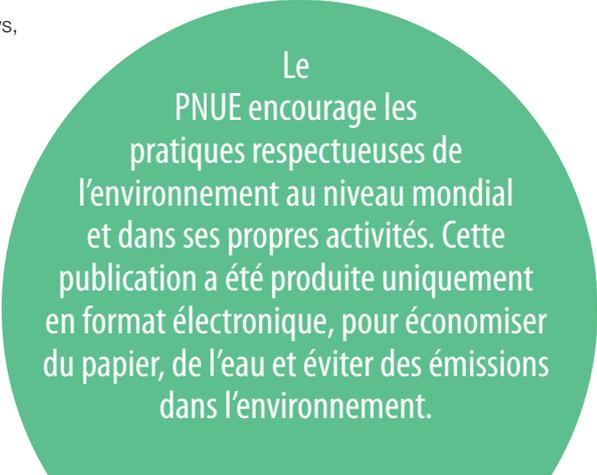
L'usage de la présente publication pour la vente ou toute autre initiative commerciale quelle qu'elle soit est interdite sans l'autorisation préalable écrite du Programme des Nations Unies pour l'environnement

Avertissement

Les termes utilisés et la présentation du matériel contenu dans la présente publication ne sont en aucune façon l'expression d'une opinion quelconque par le Programme des Nations Unies pour l'environnement à propos de la situation légale d'un pays, d'un territoire, d'une ville ou de son administration ou de la délimitation de ses frontières ou de ses limites.

De plus, les opinions exprimées ne représentent pas nécessairement la décision ou la politique officielle du Programme des Nations Unies pour l'environnement, de même que la mention de marques ou de méthodes commerciales ne constitue une recommandation.

ISBN: 978-92-807-3290-0



Le
PNUE encourage les
pratiques respectueuses de
l'environnement au niveau mondial
et dans ses propres activités. Cette
publication a été produite uniquement
en format électronique, pour économiser
du papier, de l'eau et éviter des émissions
dans l'environnement.

LIGNES DIRECTRICES DE L'APPROCHE DU **PNUE** DANS LA MISE EN ŒUVRE DES ACHATS PUBLICS DURABLES

PNUE DTIE

Service Consommation et Production Durables
15 Rue de Milan
75441 Paris CEDEX 09, France
Tél: +33 1 4437 1450
Fax: +33 1 4437 1474
Courriel: unep.tie@unep.org
www.unep.fr/scp/

Remerciements

Le PNUE remercie tous ceux qui se sont impliqués dans la production et la révision des Lignes directrices sur l'approche du PNUE dans la mise en œuvre des achats publics durables (APD).

Ces lignes directrices sont issues d'une première version rédigée en 2009 par Mme Barbara Morton (Sustainable Procurement Ltd) en collaboration avec Mme Eveline Venanzoni, présidente du Groupe de Travail de Marrakech, qui a constitué le document initial de présentation de la méthodologie du Groupe de Travail de Marrakech sur les Achats Publics Durables.

Cette première version a été révisée par Mme Anastasia O'Rourke, Ph.D. et Mme Charlotte Leire, PhD, sous la supervision de MM. Farid Yaker et Carlos Andres Enmanuel du PNUE. M. Marc Steiner de la Cour Administrative Fédérale Suisse a mis à jour le cadre juridique des Lignes directrices. Le travail de révision intègre les leçons et recommandations de la phase d'expérimentation de la méthodologie du Groupe de Travail de Marrakech sur les Achats Publics Durables dans sept pays pilotes (Liban, Ile Maurice, Tunisie, Costa Rica, Uruguay, Colombie, Chili), dans le cadre du projet PNUE de Renforcement des capacités en matière d'achats publics durables. Nous profitons de cette occasion pour remercier, les coordinateurs nationaux du projet et les membres des comités de pilotage des 7 pays pilotes pour leur précieuse contribution à la révision des lignes directrices. Nous aimerions en

particulier saluer la contribution de Mme Jeannette Solano (Ministerio de Hacienda, Costa Rica), Mme Maria Guzman (Ministerio de Ambiente y Energía y Telecomunicaciones, Costa Rica), M. Claudio Loyola et M. Pablo Prussing (ChileCompra), Mme Monia Braham et M. Lotfi Ben Said (Ministère de l'Environnement et Développement Durable, Tunisie), Mme Diana Moreno (Ministerio del Medio Ambiente, Colombie), Mme Lamia Moubayed et Mme Rana Rizkallah (Institut des Finances Basil Fuleihan, Liban), M. Premcoomar Beeharry et M. Sacheedanand. Tahalooa (Procurement Policy Office, l'île Maurice), et Mme Carla Tuimil et Mme Mirta Garcia (Oficina de Planeación y Presupuesto, Uruguay).

Les présentes Lignes directrices ont bénéficié des conseils techniques de Mme Aure Adell (Ecoinstitut), Mme Alenka Burja (Commission européenne), M. Toolseeram Ramjeawon (Ile Maurice), M. Jose Ramon Domenech (Costa Rica), M. Mark Hidson (ICLEI-Gouvernements locaux pour la durabilité), Mme Claudia Martinez (E3 Asesorias), M. Moustapha Ben Letaief et Mme Emna Gana (Faculté de Droit et des Sciences de Tunis, Tunisie) et Mme Adriana Alzate (Centro Nacional de Producción Más Limpia, Colombie).

Nous sommes également reconnaissants à Mm Elisa Tonda, Mme Fanny Demassieux et M. Diego Martino du PNUE pour leurs précieux conseils et à M. Thad Mermer pour son excellent travail de mise en page et de graphisme.

Avant-propos

Les achats publics, qui représentent entre 15 et 30 pour cent du PIB dans un pays donné, sont en mesure d'inciter les marchés à devenir plus innovants et durables. Les achats publics durables (APD) ont ainsi été identifiés dans l'Agenda 21 et dans le chapitre III du Plan d'action de Johannesburg comme l'un des moyens de réalisation des objectifs du développement durable. Les APD ont également été reconnus comme un thème prioritaire lors des discussions régionales précédant la 19e session de la Commission sur le Développement Durable des Nations Unies en 2011 en lien avec la mise en place du Programme décennal sur la Consommation et la Production durables. Les APD sont aussi été mis en évidence comme un moyen de transition vers l'économie verte dans le récent rapport du PNUE sur l'économie Verte. Grâce aux APD, les gouvernements peuvent donner l'exemple et sont en mesure de renforcer leurs politiques environnementales, sociales et économiques.

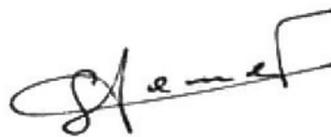
Depuis 2009, le PNUE et le Groupe de Travail de Marrakech sur les Achats Publics Durables (MTF on SPP) en collaboration avec un certain nombre de partenaires se sont engagés dans la mise en œuvre du projet «Renforcement des capacités pour les achats publics durables», visant à aider sept pays pilotes (Costa Rica, Colombie, Chili, Liban, Maurice, la Tunisie et l'Uruguay) à élaborer et à mettre en œuvre des politiques et plans d'action APD selon l'approche du Groupe de Travail de Marrakech sur les Achats

Publics Durables. Le projet a bénéficié du soutien de la Commission Européenne, de la Suisse et de l'Organisation internationale de la Francophonie.

A l'occasion de la 19e session de la Commission sur le Développement Durable des Nations Unies (mai 2011), le Groupe de Travail de Marrakech sur les Achats Publics Durables et le PNUE ont publié une série de conclusions et de recommandations basées sur les premiers résultats de la mise en œuvre de la méthodologie du Groupe de Travail de Marrakech sur les Achats Publics Durables. Le document présente les facteurs clés de succès et propose une série de recommandations visant à promouvoir la mise en œuvre des achats publics durables.

Les présentes lignes directrices incorporent toutes les leçons tirées de la mise en œuvre de la méthodologie du Groupe de Travail de Marrakech sur les Achats Publics Durables, dans le cadre d'un processus de révision qui a pris fin en octobre 2011 et qui a impliqué un grand nombre de parties prenantes dans tous les pays pilotes.

Ce document vise à fournir un point de départ solide et des conseils appropriés à tous les gouvernements et organisations intéressés à la mise en œuvre des achats publics durables. Nous espérons que vous le trouverez utile et vous invitons à nous faire parvenir vos commentaires afin d'enrichir la prochaine édition des *Lignes directrices sur l'approche du PNUE dans la mise en œuvre des achats publics durables*.



Sylvie Lemmet

Directrice

Division Technologie, Industrie et Économie

Programme des Nations Unies pour l'environnement

Table des matières

Remerciements.....	2
Avant-propos.....	3
1. Introduction aux Lignes directrices	6
1.1 À quoi servent ces Lignes directrices ?	6
1.2 Qu'est-ce qu'un Achat Public Durable (APD) ?.....	7
1.3 Les principes de l'Approche du Processus de Marrakech sur les APD	8
1.4 Les avantages des Achats Publics Durables	9
2. Aperçu des différentes étapes de l'Approche sur les APD	12
3. Étape 1 : Définition de projet et établissement de la structure de gouvernance	13
3.1 Procédure de candidature et d'accord	13
3.2 Préparer une réunion/mission de démarrage.....	14
3.3 Établissement du Point Focal National	15
3.4 Mise en place du Comité de pilotage (CP).....	15
4. Étape 2 : Évaluation, examen et hiérarchisation.....	16
4.1 L'évaluation de l'état des lieux des achats publics et achats publics durables	16
4.2 Examen juridique	19
4.3 Exercice de hiérarchisation.....	23
4.4 Analyse de l'état du marché.....	29
5. Étape 3 : Politique et plan d'action sur les APD	33
5.1 Objectifs du développement de la politique et du plan d'action sur les APD.....	33
5.2 Relation avec les autres étapes et études	33
5.3 Portée et contenu de la politique et du plan d'action sur les APD.....	33
5.4 Adoption et mise en place d'une politique et d'un plan d'action sur les APD.....	37
6. Étape 4 : Formation	38
6.1 Objectifs de la formation	38
6.2 Relation avec les autres étapes et études	38
6.3 Types de formation et portée	38
6.4 Mise en œuvre de la formation	39

7. Étape 5 : Mise en place	41
7.1 Application de critères de durabilité tout au long du cycle contractuel.....	41
7.2 Identification des besoins et amélioration du rendement	41
7.3 Définir le cahier des charges et solliciter des offres.....	42
7.4 Utilisation des éco-labels	43
7.5 Évaluation et sélection des fournisseurs.....	46
7.6 Évaluation des offres et des attributions.....	47
7.7 Audit et amélioration de la performance du fournisseur.....	48
7.8 Gestion des contrats pour les APD	48
8. Développer une communauté de praticiens et l'amélioration constante de l'Approche sur les APD	50
Glossaire	51
Annexes	57
Annexe 1 : Termes de référence pour le Comité de pilotage	57
Annexe 2 : Termes de référence pour un Point Focal National.....	60
Annexe 3 : Plan de mise en place recommandé	64
Annexe 4 : Évaluation de Situation Complémentaire	70

1. Introduction aux Lignes directrices

Les présentes Lignes directrices visent à indiquer la marche à suivre aux gouvernements pour concevoir et mettre en place des politiques et des plans d'action sur les Achats Publics Durables (APD). Les Lignes directrices et l'Approche associée du PNUE sur les APD sont désignées ci-après l'"Approche sur les APD". Le but est de fournir aux différents pays une vision, un langage et un cadre communs pour les APD, et de guider les acteurs sur la manière d'ouvrir efficacement la voie à leur mise en œuvre.

L'Approche sur les APD fut développée dans le cadre du Processus de Marrakech sur les Achats Publics Durables (voir Encadré 1).

L'Approche sur les APD a été testée dans sept pays qui ont bénéficié de l'assistance du PNUE : Chili, Colombie, Costa Rica, Liban, Île Maurice, Tunisie et Uruguay. La mise en place de l'Approche sur les APD dans ces pays a offert l'opportunité de recueillir des leçons, d'établir les meilleures pratiques et d'améliorer la méthodologie pour concevoir et

mettre en place des politiques et des plans d'action nationaux sur les APD.

Les Lignes directrices sont soutenues par un certain nombre d'activités de formation et de renforcement des capacités, fournies par le PNUE, ainsi qu'une plate-forme d'information et un réseau d'entreprises instaurant des APD. Vous trouverez plus de renseignements sur <http://www.unep.fr/scp/procurement/>

1.1 À quoi servent ces Lignes directrices ?

L'Approche sur les APD est censée guider les décideurs et praticiens, dans la conception et la mise en place d'une politique et d'un plan d'action sur les APD. Les Lignes directrices sont écrites, à l'origine, pour des agences gouvernementales qui souhaitent avoir une approche commune et graduelle de mise en place des APD. Elles sont conçues à la fois pour des pays commençant juste à envisager les APD, et pour ceux qui ont déjà un

ENCADRÉ 1

Contexte de l'Approche des "Marrakech Task Forces" sur les Achats Publics Durables

Les "Marrakech Task Forces" (MTF), ou groupes de travail (GT) du Processus de Marrakech, sont des initiatives volontaires, pilotées par les gouvernements qui – en collaboration avec de nombreux autres partenaires du Nord et du Sud –, s'engagent à mener à bien une série d'activités concrètes encourageant des modes de consommation et de production durables, à l'échelle nationale ou régionale.

Le Processus de Marrakech répond à la demande du Plan de mise en œuvre de Johannesburg (2002), d'élaborer un Plan-cadre décennal de programmes de consommation et production durables. Le Processus de Marrakech sur la CPD est dirigé par le Département des Affaires Économiques et Sociales (DAES) et le Programme des Nations unies pour l'Environnement (PNUE), voir : <http://www.unep.fr/scp/marrakech>

En 2005, l'Approche des Groupes de Travail sur les Achats Publics Durables (GTM sur les APD) fut initiée lors d'une réunion d'experts de la CPD, au Costa Rica. Le groupe de travail sur les APD était dirigé par l'Office Fédéral suisse de l'Environnement (OFEV), et parmi ses membres on comptait les gouvernements d'Argentine, de Chine, de la République tchèque, du Ghana, du Mexique, de la Norvège, des Philippines, du Royaume-Uni et des USA, ainsi que l'État de São Paulo. Le groupe de travail incluait aussi des organismes comme la Commission européenne, le PNUE, le DAES, l'Organisation Internationale du Travail, le Conseil international pour les initiatives locales (ICLEI - *Local Governments for Sustainability*), et l'Institut International du Développement Durable (IISD). Le groupe de travail était en activité jusqu'à la 19ème séance de la Commission du Développement Durable (CSD 19), en 2011.

De 2009 à 2012, sept pays ont testé l'Approche du GTM sur les APD, dans le cadre du *Projet de renforcement des capacités en matière d'achats publics durables* du PNUE, soutenu par la Commission européenne, la Suisse et l'Organisation des Pays Francophones. Les résultats de ce test pilote ont nourri la mise à jour des présentes Lignes directrices.

plan d'APD en cours, et qui voudraient l'améliorer. Les étapes sont aussi conçues pour être flexibles, afin de pouvoir s'adapter aux conditions et pratiques existantes spécifiques auxdits pays.

De plus, d'autres acheteurs institutionnels et commerciaux peuvent trouver l'Approche sur les APD pertinente pour leurs pratiques de gestion des achats et de la chaîne logistique. Les fournisseurs et autres acteurs concernés, comme ceux impliqués dans la définition des critères de durabilité pour des produits et services, peuvent aussi trouver un intérêt dans ces Lignes directrices.

1.2 Qu'est-ce qu'un Achat Public Durable (APD) ?

Les dépenses publiques représentent entre 8 et 30% du Produit Intérieur Brut, et chaque achat est une opportunité de diriger les marchés vers l'innovation et la durabilité. Grâce aux achats durables, les gouvernements peuvent donner l'exemple et atteindre des objectifs politiques clés. Dans le domaine de l'environnement, les achats durables permettent aux gouvernements de réduire les émissions de gaz à effet de serre, d'améliorer le rendement énergétique et hydraulique, et d'encourager le recyclage. Parmi les impacts sociaux positifs, on peut citer la réduction de la pauvreté, l'amélioration de l'équité et le respect des normes fondamentales du travail. Et d'un point de vue économique, les APD peuvent générer des revenus, réduire les coûts et encourager le transfert de compétences et de technologies.

Le développement durable¹ exige des gouvernements et des organisations qu'ils tiennent compte des aspects sociaux, économiques et environnementaux de leurs activités, sans que l'un de ces aspects ne domine. L'application du développement durable aux achats publics, à savoir les "achats publics durables", se définit comme suit :

« Processus qui conduit les organisations à satisfaire leurs besoins en biens, services, travaux et prestations diverses en prenant en compte

¹ La définition internationalement reconnue du développement durable est la suivante : « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins », Source : Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies (Commission Brundtland), Notre avenir à tous (Our Common Future), 1987. <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

l'approche du cycle de vie ainsi que les bénéfices que peut en tirer non seulement l'organisation, mais également la société et l'économie dans leur ensemble, tout en minimisant les dommages causés à l'environnement ».²

On trouve maintenant des politiques et des actions en faveur des APD dans le monde entier. Une recommandation de 2002 du Conseil de l'OCDE presse les gouvernements de poursuivre ces efforts en établissant des cadres et un soutien politiques appropriés. En mars 2004, le Parlement européen et le Conseil de l'UE ont adopté une Directive pour harmoniser les procédures de passation des marchés publics pour les services, dans tous les États-membres de l'Union européenne³, qui permet d'intégrer des critères environnementaux ainsi que la notion de meilleur rapport qualité-prix. La Commission européenne travaille également à l'inclusion de critères sociaux dans la procédure de passation des marchés publics des États-membres.

² Source : Procuring the Future (Des achats pour l'avenir) – Rapport du groupe de travail britannique sur les achats durables, juin 2006. Cette définition a été adoptée par le Groupe de Travail de Marrakech sur les Achats Publics Durables. La note de bas de page de la définition est : Le développement durable doit envisager les conséquences environnementales, sociales et économiques : de la conception ; de l'utilisation de matériaux non-renouvelables ; des méthodes de fabrication et de production ; de la logistique ; de la fourniture de services ; de l'utilisation ; de l'exploitation ; de la maintenance ; de la réutilisation ; des options de recyclage ; de l'élimination ; et des capacités des fournisseurs à trouver des solutions à ces conséquences, tout au long de la chaîne logistique..

³ OCDE, "Recommandation du Conseil sur l'amélioration des performances environnementales des marchés publics" (2002). Voir : <http://tinyurl.com/dxzygs>



Les APD ne se limitent pas aux économies développées, mais ils sont aussi de plus en plus utilisés dans les pays émergents et les pays en voie de développement. Par exemple, le Gouvernement brésilien a adopté la réglementation n°12187 en Novembre 2009, qui stipule que les marchés fédéraux sont un instrument important pour la mise en place d'une politique de lutte contre les changements climatiques.

1.3 Les principes de l'Approche du Processus de Marrakech sur les APD

Les principes suivants furent développés par le Processus de Marrakech, pour guider les pays en matière d'achats publics durables :

- Un bon achat public est un achat public durable
- Faire preuve de leadership pour promouvoir les APD
- L'achat public permet d'atteindre et de réaliser des objectifs de politiques nationales
- Mettre en place les conditions nécessaires à la réussite des APD
- Principes de mise en œuvre
- Surveillance des résultats et conséquences

Ces principes peuvent être adaptés aux cadres législatifs et institutionnels des pays concernés, et sont assez polyvalents pour s'appliquer également aux entreprises. Chaque principe est maintenant décrit dans le détail.

Un bon achat public est un achat durable

L'APD inclut trois piliers de développement durable : social, environnemental et économique.

Comme pour tout bon marché public, les éléments essentiels de l'APD sont la transparence, l'équité, la non-discrimination, la concurrence, l'obligation de rendre compte et la vérifiabilité. Le marché public s'opère sur un marché mondialisé ; par conséquent, les impacts de l'activité des APD sont ressentis à l'échelle mondiale. L'APD doit prendre en compte ces impacts au niveau local, national et international.

Faire preuve de leadership pour promouvoir les APD

Des champions influents, d'un niveau supérieur, aident à promouvoir et incorporer les APD, et veillent à ce que les ressources soient là pour la réalisation.

De plus, des organisations qui excellent dans le développement durable peuvent démontrer une capacité à diriger en partageant leur expérience et en encourageant les autres.

L'achat public permet d'atteindre et de réaliser des objectifs de politiques nationales

Les APD peuvent contribuer à, ou être le principal vecteur de la transmission d'une large palette d'objectifs des gouvernements ou organisations. Les stratégies et objectifs (qui sont souvent le reflet d'engagements nationaux et internationaux) incluent, le développement durable ainsi que la consommation et la production durables. Alors qu'il est possible d'obtenir de bons résultats d'APD sans politique, des politiques claires et cohérentes, qui expliquent les objectifs, aident les acheteurs publics à prendre de bonnes décisions d'achat. Les décideurs ont besoin de comprendre comment fonctionne l'achat, afin d'établir des politiques que les acheteurs pourront ensuite mettre en place. De la même façon, les acheteurs publics doivent être impliqués dans les tout-premiers stades de développement de la politique, pour qu'ils puissent donner leurs conseils quant à la mise en œuvre.

Mettre en place les conditions nécessaires à la réussite des APD

Les responsables de la politique économique, les hommes politiques, les clients internes, les fournisseurs, les cocontractants ainsi que les acheteurs publics ont tous un rôle dans le fait de permettre la concrétisation des APD. Les compétences nécessaires aux APD sont semblables à celles habituellement identifiées pour l'achat commercial – influence, négociation, communication et analyse. Les acheteurs publics peuvent avoir besoin d'informer et d'établir leurs fournisseurs et cocontractants, ainsi que d'impliquer les fournisseurs en amont de la procédure, afin d'optimiser les opportunités de solutions plus durables et innovantes. Ils ont également besoin d'accéder aux informations qui les aident à prendre une décision optimale, notamment les données d'achat de base. L'APD nécessite la communication d'un message cohérent conçu pour les besoins d'un public interne et externe varié. L'APD doit être soutenu par des critères d'évaluation clairs, avec des incitations et des amendes relatives à la concrétisation.

Principes de mise en œuvre

L'APD doit s'appuyer sur le principe d'amélioration constante et sur une approche par le cycle de vie.

Il doit être soutenu par les principes de la hiérarchie des achats et reconnaître les bénéfiques, là où ils se présentent. L'APD doit utiliser une approche fondée sur le risque, en ciblant les zones d'impact ou de priorité le (la) plus élevé(e), tout en démontrant une réussite immédiate via une approche "à gains rapides". Intégrer l'APD à des systèmes de gestion organisationnelle, y compris des systèmes de gestion environnementale, aide à en faire un élément d'une pratique routinière d'achat.

Surveillances des résultats et des impacts

Les impacts des APD sont notamment : des performances environnementales accrues, y compris des émissions de CO₂ réduites (objectifs environnementaux à l'échelle locale et mondiale) ; des économies, y compris la reconnaissance de bénéfices et coûts non-tangibles ; bonne gouvernance ; création d'emplois ; autonomisation des minorités ; réduction de la pauvreté ; création de richesses ; et transfert de compétences/technologies. L'APD peut aussi être utilisé pour : stimuler la concurrence équitable ; créer des marchés pour les technologies adaptées (c'est-à-dire pas nécessairement des solutions high-tech) ; conduire les marchés vers des solutions innovantes et durables ; encourager l'implication précoce et le dialogue avec le marché (dans les limites des règles d'achat) ; et améliorer le dialogue avec la société civile.

1.4 Les avantages des Achats Publics Durables

Les gouvernements qui s'engagent à investir leur temps, leurs ressources humaines et leurs fonds pour mettre en place des APD, auront l'opportunité de :

- Contribuer à réaliser une large gamme d'objectifs politiques nationaux
- Améliorer leur performance environnementale
- Réaliser des économies
- Développer des marchés pour des produits et services plus durables

L'APD peut contribuer à la concrétisation d'objectifs nationaux

Les gouvernements sont les premiers clients uniques dans leurs pays respectifs, car les achats publics représentent environ 15% du PIB dans les pays de l'OCDE, et jusqu'à 30 % du PIB dans les

pays en voie de développement. Ce pouvoir d'achat signifie que l'achat public constitue une opportunité majeure d'influencer des modèles de production et consommation plus durables. Les gouvernements peuvent "diriger par l'exemple" en rénovant leurs politiques d'achat dans le sens de la durabilité. Ce faisant, ils peuvent accroître la demande et aider à créer de nouveaux marchés pour des produits et services durables, et atteindre des objectifs sociaux, économiques et environnementaux.

L'achat public est de plus en plus utilisé comme instrument pour soutenir des politiques et programmes régionaux, nationaux et internationaux comme l'éradication de la pauvreté, la création de richesses, la stimulation de l'économie et de l'emploi à l'échelle locale, des stratégies nationales de développement durable, et de l'innovation et du développement de technologies environnementales.

En temps de récession économique mondiale, l'APD propose d'utiliser efficacement les ressources, de créer des emplois et des richesses grâce à des efforts ciblés sur des marchés clés, qui sont cohérents avec les priorités politiques des gouvernements. Des ensembles de stimuli économiques à l'échelle mondiale ont été orientés vers la performance durable et, en particulier, vers la lutte contre les changements climatiques.



L'APD peut améliorer la performance environnementale des États

Les gouvernements nationaux ont un impact environnemental significatif du fait de leurs pratiques d'achat. Adopter et mettre en place une politique d'achats durables peut aider à réduire nombre d'impacts environnementaux sur des aspects tels que : les changements climatiques, la qualité de l'eau ou les déchets. Il est difficile de mesurer précisément les effets des achats durables, étant donné la multi-dimensionnalité des impacts environnementaux des produits. La diversité des attributs environnementaux, les chaînes logistiques complexes, et les différences dans la manière dont les produits sont utilisés et éliminés, affectent l'"empreinte" écologique finale des produits. Quoi qu'il en soit, la sélection, l'achat et l'utilisation de produits et services d'une façon



ENCADRÉ 2

ÉCLAIRAGE : L'outil d'évaluation environnementale des produits électroniques

L'éco-label d'électronique EPEAT (pour *Electronic Product Environmental Assessment Tool*), calcule que tout au long de leur vie, par rapport aux produits qui ne répondent pas aux critères de l'EPEAT, les ordinateurs portables, ordinateurs de bureau et moniteurs agréés EPEAT, achetés dans le monde entier en 2010, ont réduit la consommation de matières premières de 15,7 millions de tonnes ; ont réduit la consommation de substances toxiques, notamment du mercure, de 1156 tonnes ; ont évité l'élimination de 59525 tonnes de déchets ; et ont éliminé 31991 tonnes de déchets solides – l'équivalent de la production annuelle de déchets solides de plus de 16052 foyers américains. Comme l'EPEAT exige que les produits agréés répondent aux dernières spécifications ENERGY STAR, ces produits consommeront moins d'énergie tout au long de leur vie utile, ce qui entraînera des économies d'électricité de plus de 9 milliards de kWh ; évitera 36 millions de tonnes d'émissions dans l'air (notamment les émissions de gaz à effet de serre), et plus de 77000 tonnes d'émissions de polluants de l'eau.

Le calculateur des avantages environnementaux des produits électroniques est disponible à l'adresse suivante : <http://isse.utk.edu/ccp/projects/benefitscalculator/elecbenecalc.html>

plus durable, envoient un signal clair au marché quant à la désirabilité de certains attributs, menant finalement à une performance environnementale améliorée. Les produits et services qui sont sensiblement plus durables que leurs équivalents peuvent aussi être retenus et, ce faisant, le résultat est une performance environnementale améliorée pour les entreprises qui les fabriquent, les achètent et les utilisent.

L'APD peut contribuer à la performance économique

L'APD est non seulement une façon efficace de réduire les impacts environnementaux, mais il peut aussi aider l'organisation acheteuse à réduire ses coûts. Les impacts financiers de l'achat ont été évalués par une étude de la Commission européenne. L'étude a comparé les coûts et avantages économiques de l'APD par rapport aux achats standard, pour les gouvernements nationaux et les acheteurs publics individuels. Les résultats de l'étude ont attiré l'attention sur les avantages économiques du calcul des coûts d'exploitation dans le marché, et sur le fait que le coût d'achat joue uniquement un rôle mineur dans les coûts totaux calculés sur l'ensemble du cycle de vie.⁴

⁴ *Costs and Benefits of Green Public Procurement in Europe*, Öko-Institut et ICLEI, 2007.

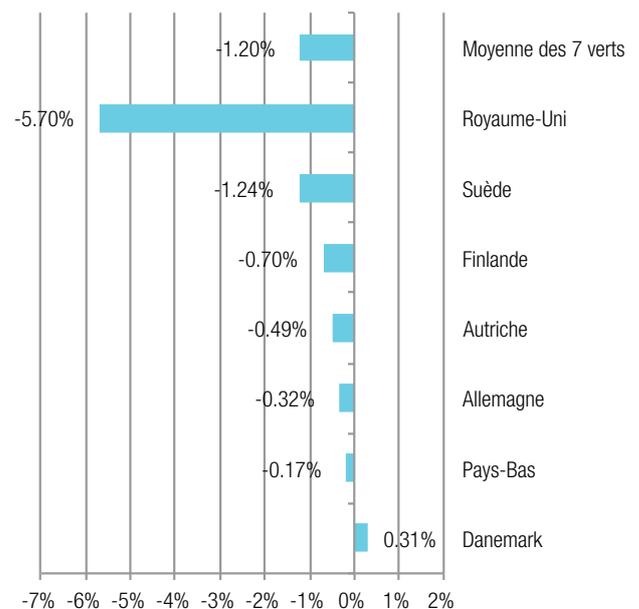


Figure 1. Impact financier de l'APD. Des nombres négatifs impliquent des réductions de coûts, et des nombres positifs, des augmentations des coûts. Source : Commission européenne ; DG Environnement, janvier 2009.

Une autre étude de la Commission européenne, a conclu que six des sept pays européens étudiés réalisaient des économies de coûts en achetant des produits et services plus verts. La Figure 1 montre les pays qui ont participé à cette étude.

Une étude des pays nordiques en 2009 a également conclu que l'APD, pour des groupes de produits spécifiques, avait des avantages économiques et environnementaux clairs. Les groupes de produits cités en exemples incluent les ordinateurs et le bâtiment.⁵

L'APD peut aider à développer les marchés

Les Nations unies, ainsi que la communauté internationale, ont reconnu le potentiel que représente l'« Économie verte » pour la création d'emplois et de richesses. Au Mexique, par exemple, 1,5 millions de personnes sont employées pour planter et gérer des forêts, tandis que le gouvernement chinois s'est engagé à produire 16 pour cent de son énergie primaire à partir de ressources renouvelables, d'ici 2020⁶. Le marché mondial des biens et services

5 *Benefits of Green Public Procurement*, 2009, Conseil nordique des Ministères, TemaNord 2009:593.

6 <http://www.unep.org/greeneconomy/SuccessStories/tabid/29863/Default.aspx>

environnementaux représente 1,3 trillions de dollars (1 trillion d'euros), et est en constante progression⁷.

En choisissant des biens et services plus durables, l'APD peut être utilisé pour :

- stimuler la concurrence ;
- créer des marchés pour les technologies appropriées (c'est-à-dire pas nécessairement des solutions high-tech) ;
- développer des marchés pour des solutions durables innovantes ;
- encourager l'engagement précoce et le dialogue avec le marché, et
- améliorer le dialogue avec la société civile et le secteur privé en encourageant l'augmentation de la demande pour des marchandises produites par les entreprises locales, et en rendant les produits durables, achetés par le secteur public, plus facilement accessibles aux consommateurs individuels).

7 65ème session de l'ECOSOC, 23-29 avril 2009, E/ESCAP/65/6, 2 février 2009.



ENCADRÉ 3

ÉCLAIRAGE : Application du coût du cycle de vie aux marchés publics britanniques

Le **Westminster Sustainable Business Forum** au Royaume-Uni a réalisé une enquête sur la façon dont les marchés publics durables pouvaient générer un meilleur rapport qualité-prix, en se concentrant sur les projets de construction. Une large palette de représentants des collectivités locales et des gouvernements nationaux, des fonctionnaires, des experts en adjudication, des chefs d'entreprises et d'autres acteurs, ont convenu que l'utilisation du pouvoir d'achat public pour faire naître des normes sociales et environnementales, a représenté un excellent rapport qualité-prix.

La répartition des budgets et des régimes comptables au sein du marché public a été identifiée comme un défi majeur, avec, comme barrière décisive, la division entre les budgets d'investissements et de recettes dans les dépenses publiques, et l'incapacité à transférer des fonds entre lesdits budgets. L'enquête a également trouvé qu'il existe toujours un conflit entre l'abordabilité et le rapport qualité-prix, ce qui se manifeste dans l'attribution de budgets irréalistes.

Cependant, si l'on applique le coût de la durée de vie (ou coût du cycle de vie) aux marchés publics, des budgets réalistes peuvent être fixés, et un financement de programmes d'achats publics durables, débloqué. Le coût du cycle de vie envisage les coûts globaux à la fois de l'achat en tant que tel, mais aussi de la possession, de l'exploitation, de la maintenance et de la gestion de l'exigence sur une période de temps donnée.

Le coût global de la vie utile est défini dans la Partie 5 de la Norme internationale ISO 15686 comme : « ... une évaluation économique tenant compte de tous les coûts prévisionnels convenus significatifs et pertinents sur une période d'analyse donnée, exprimés en valeur monétaire. Les coûts prévisionnels sont ceux nécessaires pour atteindre les niveaux de performance déterminés, y compris en termes de fiabilité, de sécurité et de disponibilité ».

2. Aperçu des différentes étapes de l'Approche sur les APD

L'approche sur les APD guide les pays à travers un ensemble d'étapes de mise en place d'un programme d'APD efficace. Le but est de créer un cadre politique qui légitime les actions d'APD, et, en retour, informe le marché des objectifs et des domaines prioritaires, afin que ce dernier puisse graduellement s'adapter. L'approche sur les APD est conçue comme une série de d'étapes, qui aboutissent à la mise en place d'une politique ou d'un plan d'action. L'approche sur les APD encourage les autorités publiques à se diriger vers des achats publics plus durables, de manière systématique et cohérente.

L'approche sur les APD est structurée selon les quatre étapes clés suivantes :

- **Étape 1** : Définition du projet, établissement du modèle de gouvernance et formation initiale
- **Étape 2** : évaluation de l'état des lieux des achats publics et achats publics durables ; examen juridique, exercice de hiérarchisation et analyse de l'état du marché ;
- **Étape 3** : Planification stratégique – Politique et Plan d'action sur les APD, et
- **Étape 4** : Mise en place des APD.

Comme indiqué dans la figure 2, la formation est recommandée tout au long du processus. Un plan détaillé pour la mise en œuvre pour chacune de ces étapes peuvent être trouvées dans l'annexe 3, et elles sont aussi décrits dans les sections suivantes de ces lignes directrices.

Un plan détaillé de la mise en œuvre de chacune de ces étapes se trouve à l'Annexe 3.



ENCADRÉ 4

ÉCLAIRAGE : Des chemins différents grâce à l'approche sur les APD

En **Tunisie**, l'examen juridique et l'analyse de préparation à la mise sur le marché sont effectués simultanément, et l'examen juridique a inclus une analyse de la législation existante pour des groupes de produits et services priorités par le pays.

À **l'île Maurice**, au cours de la phase de développement de la politique et du plan d'action sur les APD, la décision a été prise d'effectuer certaines actions pilotes d'APD (sur des produits pour lesquels l'APD est facile à appliquer), pour acquérir de l'expérience et identifier des domaines à envisager avant de finaliser la politique et le plan d'action.

L'Approche sur les APD reconnaît que les pays ont des cadres juridiques différents en matière de marchés publics, des besoins différents, des ambitions différentes, et des outils différents à leur disposition. Les Lignes directrices sont conçues pour être flexibles, afin de s'adapter à la situation unique d'un pays, et ne doivent pas être suivies "à la lettre". Certaines étapes peuvent être entreprises en parallèle, et d'autres peuvent ne pas être considérées si elles ont déjà été couvertes par dans le passé.

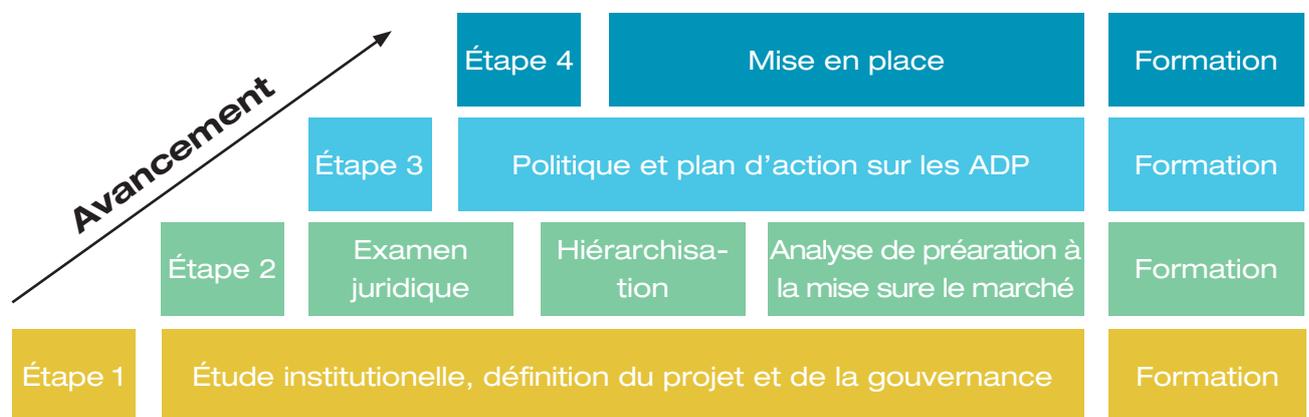


Figure 2. Les différentes étapes de la mise en place des APD

3. Étape 1 : Définition de projet et établissement de la structure de gouvernance

Montage institutionnel conseillé

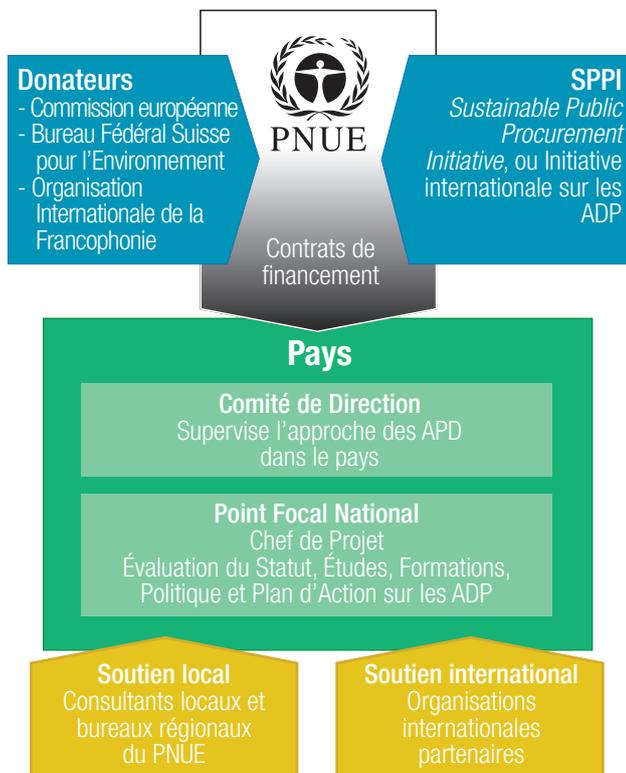


Figure 3. Montage institutionnel – Aperçu des acteurs impliqués dans l'Approche sur les APD

Un Point Focal National (PFN) est désigné pour accompagner la mise en place des APD ; cette procédure est supervisée par un Comité de pilotage (CP). Les pays doivent également investir leurs propres ressources financières et humaines dans l'établissement d'un programme d'APD, ce qui augmente l'appropriation du programme et garantit une plus grande probabilité de mise en œuvre soutenue.

Établissement du montage institutionnel

Les tâches impliquées dans l'accomplissement de l'Étape 1 sont décrites ci-dessous, à savoir :

1. Demande et accord de mise en place de l'Approche sur les APD
2. Organisation d'une mission de démarrage et tenue des réunions initiales
3. Conduite d'une session ou d'un atelier initial(e) de formation
4. Établissement du Point Focal National (PFN)
5. Établissement du Comité de pilotage (CP)

3.1 Procédure de candidature et d'accord

Les pays intéressés à recevoir le soutien du PNUE pour l'Approche sur les APD doivent respecter la procédure de demande suivante :

1. Le pays (de préférence le Ministère des Finances ou le Ministère de l'Environnement) envoie un courrier d'**Expression d'intérêt** au Directeur de la Division Technologie, Industrie et Économie (DTIE) du PNUE, en mettant en copie le Chef du programme concerné au sein de la DTIE ou les Agences régionales

Le courrier d'expression d'intérêt devra mentionner :

- les raisons qui poussent le pays à souhaiter l'appui du PNUE dans la mise en œuvre des APD.
- une note brève sur la situation des marchés publics dans le pays, et, le cas échéant, les perspectives pour la politique d'APD, et
- le nom du contact au sein du PFN.

La lettre d'Expression d'Intérêt à participer au projet, que les gouvernements envoient au PNUE ou à une autre organisation majeure, doit démontrer la motivation de l'institution concernée, qui devra être de préférence l'autorité de régulation des marchés publics.

2. Le PNUE engagera ensuite des discussions avec la personne contact pour expliquer les objectifs du projet, ses résultats, son contenu, le plan de mise en œuvre, le budget et la contribution attendue de la part du pays pilote. Cette contribution peut être fournie sous la forme d'un salaire pour le Chef du projet, qui est censé travailler au moins à mi-temps sur le projet, et qui nécessitera un soutien supplémentaire de la part d'autres cadres de l'organisme responsable de la mise en œuvre, de représentants du Comité de pilotage (CP), et d'équipes de consultants extérieurs.
3. En cas d'accord informel, si les ressources nécessaires à la mise en place sont disponibles, le PNUE répondra au pays pilote en lui demandant une **lettre d'engagement** indiquant :

- le nom du PFN et celui du Chef du projet,
 - la composition du Comité de pilotage, et
 - les ressources devant être allouées au projet par le pays.
4. Le pays renverra alors au PNUE la lettre d'engagement signée par au plus haut niveau possible. Cet engagement vise à garantir une mise en œuvre soutenue et respectée.
 5. Les parties concluront ensuite un accord de financement qui mentionnera les attentes du PNUE en termes de rendu de rapports sur le projet et de communications entre les parties. Chaque pays mettant en place l'Approche sur les APD dispose d'une flexibilité dans l'allocation des fonds du projet.

3.2 Préparer une réunion/mission de démarrage

À peu près au moment où un accord informel est conclu avec le PNUE, il est conseillé d'organiser une réunion préliminaire via une **"mission de démarrage"**, avec les acteurs principaux. La réunion devra rassembler au moins deux acteurs clés du projet : le Ministère des Finances (ou l'agence en charge des marchés publics⁸), et le Ministère de l'Environnement

⁸ Dans les pays ne disposant pas d'une agence ou d'une entité spécifique en charge de ces contrats, la participation dans la mission de lancement et l'implication dans le projet doivent revenir au service de planification et de modernisation de l'Administration publique, ou équivalent.



(qui est souvent le sponsor d'origine). Si possible, les Ministères de l'Industrie (du fait de sa relation avec le secteur productif) et du travail et/ou des Affaires sociales (pour s'assurer que la dimension sociale de l'APD est traitée) devraient également participer.

Afin d'être suffisamment informé avant de visiter les pays susceptibles de lancer une démarche d'APD, une étude préliminaire sera réalisée par les bureaux régionaux du PNUE avant la mission de démarrage, en lien avec les autorités concernées dans le pays. Cette étude portera sur les priorités de développement durable dans le pays, les politiques ou stratégies de production et de consommation durables, les principaux projets et initiatives en cours, les perspectives économiques et politiques, la structure des marchés publics, les organisations clés et leurs responsabilités dans la procédure d'achat, les tentatives et activités précédentes liées aux APD, etc. Les résultats de cette étude seront partagés avec les interlocuteurs de la mission de démarrage.

La mission de démarrage devra :

- évaluer dès le début la volonté politique et le niveau d'engagement pour promouvoir les APD auprès des acteurs clés ;
- nommer le Point Focal National (PFN) ;
- déterminer une liste exhaustive d'organisations proposées pour le Comité de pilotage ;
- établir le champ d'action du projet et définir les groupes qui devront être impliqués (gouvernement central, organes autonomes, collectivité locale, etc.) ;
- établir un calendrier pour le projet (voir l'Annexe 3 pour modèle), en prenant en considération toutes les élections, périodes de vacances et durées de traitement (formalités administratives, etc.) ;
- estimer le niveau de ressources internes pouvant être allouées par le pays au projet (en remarquant que la phase expérimentale a démontré l'importance d'attribuer des fonds suffisants afin de pouvoir mener à bien ce projet), et
- développer des procédures opérationnelles relatives à la manière de réunir le Comité de pilotage, la préparation et la révision des PV, la communication avec le PNUE, la prise de décision, etc. Ces procédures opérationnelles seront finalisées par le PFN et le Comité de pilotage, une fois nommés.

Des instructions plus détaillées sur la création du Comité directeur et Focal National Organisation (y compris les rôles, la composition, les livrables et les termes de référence) peut être trouvé dans les annexes 1 et 2. Tous les documents produits sous les auspices du projet seront rendus publics, sauf accord contraire avec le PNUE.

3.3 Établissement du Point Focal National

Une fois que les deux parties ont signé la Lettre d'engagement et l'Accord de financement, le **Point Focal National** est officiellement nommé. Le PFN sert de contact principal et de Chef de projet local, et est supervisé par le Comité de pilotage. Typiquement, les PFN sont des services gouvernementaux et/ou des ministères.

L'Annexe 2 contient les termes de référence conseillés pour les PFN nommés. Le PNUE engage les PFN via des Accords de financement à petite échelle (AFPE), qui incluent des termes de référence spécifiant les obligations et responsabilités de ces organisations. Il est important de noter que le PFN est chargé de communiquer les progrès et résultats de l'Approche sur les APD : publication de matériel en ligne, rédaction de mises à jour sur le projet en utilisant des bulletins d'information existants ou dédiés, et présentation du projet à des conférences et autres rencontres liées au thème des APD.

3.4 Mise en place du Comité de pilotage (CP)

Pour commencer à mettre en place l'Approche sur les APD, les pays sont censés nommer un Comité de pilotage. Le Comité de pilotage supervisera le travail du PFN désigné, qui est choisi par chaque pays pour appliquer l'Approche sur les APD. Les termes de référence conseillés pour le Comité de pilotage se trouvent à l'Annexe 1.

La composition du Comité de pilotage est définie par chaque pays. L'approche sur les APD recommande que le Comité de pilotage soit co-présidé par des représentants du Ministère de l'Environnement et de l'autorité de régulation des marchés publics ou du Ministère des Finances. Il est aussi suggéré d'inclure des représentants des Ministères des Affaires sociales ou du Travail, de l'Économie et de l'Industrie,

des Chambres de Commerce et d'Industrie, des Universités, d'organisations des Nations unies comme le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) ou le Bureau des Nations unies pour les services d'appui aux projets (UNOP), et d'organisations non-gouvernementales.

3.5 Tenue d'une session ou d'un atelier initial(e) de formation

Une fois établis le PFN et le Comité de pilotage, il est conseillé de tenir une session initiale de formation avec les membres du PFN, du CP et tous les autres acteurs importants du projet, comme par exemple les consultants sous contrat ou le personnel clé. La session ou l'atelier de formation aidera les acteurs concernés à faire des contributions en connaissance de cause, tout au long de la procédure ; les connaissances individuelles améliorées du personnel dans chaque pays augmenteront leurs performances et leur désir d'échange et de collaboration.

L'atelier de formation devra couvrir :

- l'Approche sur les APD, les rôles et attentes des organisations et des membres ;
- le calendrier et le plan du projet ;
- les modalités d'accès aux ressources d'information ;
- les résultats attendus de l'Approche sur les APD à chaque étape ; et
- les résultats attendus de l'Approche sur les APD en général, dans ce pays.



ENCADRÉ 5

ÉCLAIRAGE : Communications sur le projet par les pays pilotes

À l'Île Maurice, le PFN (bureau des marchés publics) possède déjà un bulletin d'information mensuel/bimestriel sur les marchés publics ; et celui-ci a été utilisé pour communiquer sur des activités du projet et donner des nouvelles de l'avancement des projets, des réunions ainsi que d'autres informations pertinentes.

Au Chili, ChileCompra, le PFN de ce pays, a publié une rubrique sur les APD sur son site Web, qui reprend des informations sur les actions préexistantes dans ce domaine, ainsi que des informations relatives au projet, à ses objectifs et résultats.

4. Étape 2 : Évaluation, examen et hiérarchisation

4.1 L'évaluation de l'état des lieux des achats publics et achats publics durables

Objectifs de l'évaluation de l'état des lieux

Entreprendre une évaluation de l'état des lieux est la première étape quand on débute un programme d'APD. Elle permet aux organisations d'évaluer les niveaux actuels de pratique d'achats publics durables et aide à identifier les étapes, en vue d'une amélioration continue.

Les objectifs de l'évaluation de l'état des lieux sont de permettre aux débutants ainsi qu'aux praticiens expérimentés de :

- identifier les actions en cours au niveau national en lien avec les APD,
- comprendre les étapes nécessaires pour l'amélioration des APD,
- accéder à des sources d'aide et de conseils liées aux APD,
- comparer l'approche des APD du pays avec celle d'autres pays,
- sensibiliser à l'engagement international envers les APD, et
- servir de base pour la vérification des progrès ultérieurs des pays

Le questionnaire d'évaluation de l'état des lieux a été conçu pour être utilisé par des acteurs, y compris nationales responsables des politiques de passation des marchés, les gestionnaires d'approvisionnement et acheteurs, ainsi que tous ceux qui souhaitent améliorer les processus de passation des marchés existants, tels que les gestionnaires des finances et des experts techniques.

Relation avec les autres étapes et études

- L'évaluation de l'état des lieux des APD est la première étape conseillée de l'approche sur les APD. La principale raison en est que l'évaluation peut aider à acquérir la compréhension initiale de l'état des lieux dans le pays, afin de "combler toutes les lacunes" en termes de connaissances et de données sur le sujet.
- Il est conseillé d'utiliser l'évaluation de l'état des lieux comme point de départ et de référence

pour l'examen juridique, particulièrement pour les questions de droit international adoptées par le pays, qui pourraient aider à la mise en place des APD.

- Il est conseillé d'utiliser l'évaluation de l'état des lieux pour nourrir l'élaboration de la politique et du plan d'action sur les APD.
- Il est conseillé que les pays, à la suite de l'évaluation de l'état des lieux, travaillent à l'approfondissement de leur analyse par un examen juridique, une étude de marché et des exercices de définition des priorités.
- Il est conseillé que les pays revisitent périodiquement leur évaluation de l'état des lieux afin d'améliorer leurs connaissances, de mettre à jour les informations quand les circonstances changent, et d'enregistrer et de suivre les progrès dans le temps.

Portée et contenu de l'évaluation de l'état des lieux

La portée de l'exercice d'évaluation de l'état des lieux doit être définie. Il est important de spécifier si l'évaluation de l'état des lieux couvrira : juste l'organisation chargée de la mise en place ; toutes les administrations centrales, y compris les entreprises publiques autonomes ; ou tous les niveaux de gouvernement ayant un intérêt dans le marché public. Il est également important d'être clair sur la question de savoir si l'évaluation concerne le pays en général, ou l'organisation spécifique en cours d'évaluation.

Les questions couvertes par le questionnaire d'évaluation vont de la politique nationale aux pratiques d'achat, et sont réparties en quatre sections principales, décrites ci-dessous. Le QAE fournit des explications succinctes des questions et définitions de termes. Des conseils plus détaillés sont disponibles dans un rapport qui est généré une fois le questionnaire d'évaluation rempli.

En plus des questions du questionnaire d'évaluation, des questions supplémentaires ciblant les acheteurs publics de manière plus détaillée sont disponibles à l'Annexe 4. Ces questions furent conçues et utilisées par les pays participant au pilote de l'Approche sur les APD.

- **Section A** : Comment la procédure d'achat est-elle mise en place dans votre pays ? Questions :
 - ~ Dans quelle mesure le marché public est-il réglementé, comment est-il structuré, et comment les budgets sont-ils gérés ?
 - ~ Dans quelle mesure la réglementation des marchés publics prend-elle en compte la durabilité, et les marchés publics sont-ils inclus dans l'approche des gouvernements nationaux/fédéraux du développement durable ?
 - ~ Existe-t-il une approche gouvernementale nationale des APD, et quels aspects de durabilité sont couverts dans les achats ?
 - ~ Quel travail programmatique est déjà en place, notamment la formation et les outils pour les APD ?
- **Section B** : Comment les achats publics sont-ils mis en place dans votre organisation ? Comme nous l'avons remarqué ci-dessus, il est important de désigner clairement l'organisation spécifique en cours d'évaluation, quand on remplit cette section. Questions :
 - ~ Comment les achats de l'organisation sont-ils structurés ; comment l'organisation gère-t-elle les contrats ; comment les fournisseurs sont-ils évalués ; les offres sont-elles évaluées sur des critères autres que le prix, et si oui, comment ; les fournisseurs sont-ils audités ; formation du personnel ; surveillance et reporting ?
 - ~ Quels aspects des achats sont pris en considération par l'organisation, notamment : des critères de durabilité sont-ils utilisés dans les achats, les petites entreprises sont-elles soutenues financièrement, ou d'autres critères sont-ils utilisés, et si oui, comment ?
 - ~ Quelle est l'approche des APD de l'organisation, et le gouvernement donne-t-il son soutien, quel qu'il soit ?
 - ~ L'identification des produits et services ayant les impacts économiques, environnementaux et sociaux les plus élevés a-t-elle été réalisée, et si oui, comment ; le risque lié à la durabilité a-t-il été évalué, et si oui, comment ?
- **Section C** : Votre organisation engage-t-elle des acteurs concernés ? Questions :
 - ~ Des acteurs concernés sont-ils impliqués dans le développement de l'Approche sur les APD, et si oui, comment ?
 - ~ Comment les organisations coopèrent-elles et travaillent-elles avec les agences gouvernementales et non-gouvernementales pour promouvoir et mettre en place des APD ?
 - ~ Les fournisseurs sont-ils impliqués dans le développement de produits et services plus durables ?
- **Section D** : Quels accords internationaux appliquez-vous dans vos pratiques d'achats publics ? Questions :
 - ~ Le pays est-il membre de l'Organisation Mondiale du Commerce et a-t-il signé le Government Procurement Agreement (GPP, ou Accord sur les marchés publics) ?
 - ~ Les accords régionaux visant à promouvoir le libre-échange ou à créer une zone économique sont-ils pertinents ?
 - ~ Les clauses de travail (contrats publics) de la Convention n°94 de 1949 sont-elles appliquées aux marchés dans le pays ?
 - ~ Quelles conventions fondamentales de l'OIT sont appliquées dans les pratiques d'achat ?
 - ~ Quels autres accords internationaux pertinents pour les APD sont appliqués aux marchés dans le pays ?

Mise en place de l'évaluation de l'état des lieux

Le questionnaire d'évaluation est disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://www.iclei-europe.org/mtf>

Allez à : "Démarrage" -> "Évaluation". Le questionnaire d'évaluation peut aussi être téléchargé, puis rempli hors ligne.

Les PFN sont chargés de remplir le questionnaire d'évaluation avec l'aide des membres du Comité de pilotage. Le PNUE fournira assistance et conseil aux PFN, pour leur permettre de rendre une évaluation précise de l'avancement du projet. En élargissant la base des personnes et des niveaux de gouvernement impliqués dans l'exécution de l'évaluation de l'état des lieux, les caractéristiques de différentes institutions et de différents secteurs émergeront, d'où une évaluation plus riche.

Les PFN devront présenter un rapport au Comité de pilotage, commentant les résultats de l'évaluation de l'état des lieux et proposant de débiter ou d'améliorer les APD. Ce rapport sera également parcouru par le PNUJ. Le Comité de pilotage devra signer l'évaluation de l'état des lieux, dûment remplie.

Une recommandation issue du test du questionnaire d'évaluation par le pays pilote assure que le retour et les commentaires reçus de plusieurs personnes et agences aidant à remplir le questionnaire d'évaluation sont enregistrés, car ils peuvent contenir des informations précieuses concernant des approches et compréhensions différentes des APD.

Les actions suivantes peuvent aider à répondre au questionnaire d'évaluation et à gagner un soutien en interne pour un programme d'APD :

- Mener des entretiens avec les acheteurs publics pour :
 - ~ Évaluer leur degré de formation et de connaissance des APD ;
 - ~ Indiquer leur compréhension des barrières et obstacles à la mise en place des APD dans leur administration, et

~ Identifier des groupes de produits et services que chaque personne considère comme une priorité pour les APD (en raison de leur facilité, de leur impact environnemental/social, de leur coût, etc.)

- Collecter les informations dans les réunions ou les ateliers avec les départements/acteurs clés ;
- Rassembler et analyser un ensemble de spécifications et/ou une liste d'actions considérées comme des APD par les différents départements ou organisations, et
- Analyser les informations et les indicateurs du programme liés aux APD et/ou à une base de données d'achat.

En dehors de la collecte d'informations pertinentes, le fait d'avoir plus de personnes impliquées présente l'avantage de construire le réseau d'individus impliqués dans le programme d'APD, d'exploiter leurs connaissances et leurs capacités, d'étendre la connaissance sur la façon d'incorporer des critères de durabilité au contrat dans ce pays en particulier, et avec un peu de chance de sensibiliser aux APD un large groupes d'acteurs. Le désavantage à le faire de cette manière est que cela va prendre plus de temps,



ENCADRÉ 6

ÉCLAIRAGE : Différentes approches de l'évaluation du statut par des pays pilotes

Au **Liban**, l'évaluation du statut fut d'abord remplie par le PFN en collaboration avec des acteurs clés, tous futurs membres du CD et d'autres organisations. Cette version initiale fut présentée et débattue lors de la première réunion du CD, qui valida chacune des réponses. La plupart d'entre elles furent approuvées par les membres du CD. Il fut également convenu que les questions juridiques (section D du questionnaire) seraient examinées par le consultant employé pour l'examen juridique. De la même façon, les questions relatives à la stratégie de développement durable au Liban devaient être examinées à la lumière de la Déclaration ministérielle. Les acteurs concernés furent contactés pour fournir les informations requises en une semaine. Une fois que toutes les réponses furent comparées, l'évaluation du statut fut finalement approuvée par les membres du CD par e-mail.

En **Tunisie**, la décision fut prise d'envoyer l'évaluation du statut à 32 adjudicateurs issus de plusieurs ministères et agences gouvernementales, pour collecter leurs réponses. Parmi eux, 16 seulement répondirent. De plus, en raison de leurs divergences le PFN décida de ne pas utiliser la réponse proposée par le *Government Procurement Observatory* (Observatoire des achats publics) comme réponse de base, tout en présentant cependant au CD toutes les réponses fournies, dans un rapport, avec des conclusions générales pour approbation finale. La difficulté rencontrée avec ce système est compensée car il est considéré comme un bon exercice de sensibilisation pour le personnel contractant, qui a répondu au questionnaire. En guise d'amélioration, le coordinateur du projet croit que de meilleurs résultats auraient pu être obtenus dans un laps de temps plus court si, au lieu d'envoyer les questionnaires par courrier, un atelier spécifique avait été organisé pour remplir ensemble l'évaluation du statut, et arriver à un consensus.

En **Uruguay**, le questionnaire fut rempli en ligne entre le coordinateur du projet, le PFN et deux membres du CD. L'idée d'envoyer l'évaluation du statut à une personne chargée de contracter fut d'abord envisagée, mais rejetée par manque de formation adéquate parmi eux. Il fut ensuite débattu avec l'ensemble du CD, pour approbation finale.

et potentiellement des différences d'opinion entre les agences à un stade précoce du projet.

Il est possible que l'évaluation de l'état des lieux soit réalisée par une personne qui a suivi une formation à l'Approche sur les APD. Sur la base des résultats de l'évaluation de l'état des lieux, cette personne peut recommander aux représentants de son pays de s'embarquer dans la mise en place d'APD.

D'une manière ou d'une autre, la ou les personne(s) impliquée(s) dans le remplissage du questionnaire d'évaluation et les rapports doit (doivent) être enregistrée(s) ; ses (leurs) différents commentaires et points de vue, notés ; et les informations et l'analyse collectées doivent être sauvegardées comme outil de référence pour les étapes suivantes.

4.2 Examen juridique

Objectifs de l'examen juridique

Le cadre juridique et réglementaire de chaque pays doit être pris en compte lors de la conception et de la mise en place des APD. L'incertitude juridique peut faire obstacle à la mise en place. Une analyse du cadre juridique et réglementaire, qui est décrite ci-après comme l'examen juridique, est très précieuse pour intégrer les achats publics à une politique cohérente, et est aussi utile pour gagner un appui politique. Par conséquent, l'Approche sur les APD suggère d'entreprendre un examen juridique, ayant pour objectif la compréhension des possibilités juridiques de mise en place des APD, pour identifier les politiques existantes, et de proposer des recommandations d'amendement de la législation, qui doivent être prises en compte lors de la planification.

Relation avec les autres étapes et études

- L'examen juridique peut partir de l'évaluation de l'état des lieux, de sorte que les informations collectées en amont peuvent être utilisées comme point de départ pour les questions de droit international adoptées le pays, qui pourraient aider à la mise en place des APD.
- L'examen juridique peut entrer dans l'exercice de hiérarchisation et l'analyse de l'état du marché si, par exemple, le cadre juridique pour la promotion des APD est identifié, qui peut être utilisé pour définir des priorités politiques de durabilité dans le pays.

- L'examen juridique peut aider à établir la politique et le plan d'action sur les APD, en identifiant les possibilités et les obstacles juridiques relatifs à l'introduction d'APD, et en fournissant des propositions pour minimiser ou éliminer les obstacles dans le plan d'action sur les APD.

Certains pays sont en train de réformer le cadre juridique des marchés publics, procédure qui a également lieu à un niveau international (*Government Procurement Agreement* de l'OMC, Loi-modèle de la Commission des Nations unies pour le Droit Commercial International [CNUDCI] sur les achats). À cet égard, l'examen juridique devra décrire les possibilités de voir les législateurs nationaux s'engager au profit des APD, et montrer les barrières juridiques susceptibles de limiter la mise en place des APD. Dans les pays où la réforme des marchés publics est en cours, cela fournit une excellente opportunité d'introduire des considérations de durabilité à un stade très précoce. De telles opportunités devraient être optimisées. Les résultats de l'examen juridique aideront par conséquent les décideurs publics à identifier lesdites opportunités. Les APD doivent – dans ce contexte – être vus comme une partie indispensable de toute réforme exhaustive des marchés.



ENCADRÉ 7

ÉCLAIRAGE : L'expérience de la Colombie concernant l'étude de l'examen juridique

En **Colombie**, le rapport sur l'examen juridique pour l'intégration des APD en Colombie prend comme point de départ l'étude précédente intitulée "*Analysis of the Colombian legal framework and national policies to assess limitations and possibilities of including Sustainable Public Procurement*" (Analyse du cadre juridique et des politiques nationales en Colombie, pour évaluer les limites et les possibilités d'intégrer des achats publics durables), optimisant ainsi les ressources et le temps.

Étendue et contenu de l'examen juridique

A. Cadre international

Conformément à la hiérarchie des sources, l'examen juridique doit débuter par une analyse du cadre juridique international et de la Constitution nationale concernée. Dans de nombreux pays, les achats publics sont influencés par le contexte juridique et

réglementaire international, comme l'Accord sur les marchés publics de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) ou la Loi-modèle de la CNUDCI. De plus, les Lignes directrices des marchés publics, développées par la Banque mondiale ou des institutions de financement du développement, notamment des banques régionales multilatérales d'aide au développement, prennent de plus en plus d'importance. Les accords économiques régionaux comme MERCOSUR ou les accords de libre-échange peuvent être aussi pertinents.

Le contexte juridique international doit également être envisagé lors de la définition du cadre juridique et des objectifs politiques pertinents pour les APD. Parmi les exemples, on peut citer les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), notamment les Normes fondamentales de travail, ainsi que des accords environnementaux multilatéraux, comme la Convention-cadre des Nations unies sur les Changements Climatiques (CCCC). Les engagements pris dans le contexte de l'Agenda 21 sont aussi souvent un facteur clé pour la mise en place des APD, et peuvent aussi être envisagés⁹.

B. Droit constitutionnel et droit administratif

En ce qui concerne le cadre du droit constitutionnel et administratif, d'un côté il faudrait examiner s'il existe des normes constitutionnelles (voire des garanties fondamentales/droits de l'homme) sur la protection de l'environnement, ou des objectifs sociaux constitutionnels, qui doivent être respecté(e)s dans l'ensemble du cadre juridique. D'un autre côté, il faut garder un œil sur des concepts de droit constitutionnel et/ou administratif pertinents, relatifs à la cohérence juridique et politique, les règles de comportement vis-à-vis de l'administration, la définition des intérêts publics¹⁰, et à l'équilibre des intérêts et la proportionnalité, qui peut être utilisée quand on réconcilie les objectifs politiques initiaux pertinents pour les marchés publics avec les objectifs politiques liés aux APD. L'interprétation du droit des marchés publics en conformité avec des valeurs

9 <http://www.un.org/esa/dsd/agenda21/>. L'Agenda 21 peut être considéré comme une étape très importante vers le développement durable. La conscience de l'importance du rôle de clients, joué par les entités publiques, en est la conséquence logique.

10 Voir par exemple l'Art. 209 de la Constitution colombienne, qui stipule que l'Administration (fonction administrativa) doit servir l'intérêt public (los intereses generales) et agir en conformité avec les principes d'égalité, de moralité, d'efficacité, de meilleure pratique d'un point de vue économique (economía), de rapidité, d'impartialité et de transparence.

constitutionnelles, peut aider à promouvoir un changement des mentalités, même sans modification du cadre juridique. De plus, les constitutions contiennent habituellement des dispositions budgétaires ou des concepts économiques, qui peuvent être précieux lors de la définition du contexte de la législation nationale des marchés¹¹.

C. Réglementation et objectifs des marchés publics

Il existe une interaction évidente entre la densité de la réglementation des marchés publics en général, et les conditions spécifiques des APD. Un minimum de gouvernance efficace dans le secteur public est requis pour mettre en place les APD. Cela peut même être décrit comme faisant partie intégrante de n'importe quelle politique de développement durable. Associer un ensemble très basique, et pas suffisamment mis en place, de règles relatives aux marchés publics avec un concept très ambitieux sur les APD peut se révéler problématique, et même entraîner des effets négatifs d'un point de vue de la gouvernance. Par conséquent, l'examen juridique ne devrait pas seulement couvrir des questions pertinentes pour les APD, mais aussi fournir un aperçu de la réglementation générale des marchés publics, de sa densité, et des objectifs premiers consacrés et pertinents dans ce contexte (comme le "meilleur rapport qualité-prix", la "transparence", le "traitement équitable des soumissionnaires", le "renforcement de la concurrence entre les soumissionnaires", etc.). La mesure dans laquelle un bon marché est actuellement soutenu par le cadre juridique – ainsi que la mesure dans laquelle il est réellement pratiqué – influencera la vitesse à laquelle et la qualité avec laquelle les APD sont susceptibles d'être mis en place.

L'examen juridique doit envisager si les objectifs premiers consacrés de la réglementation des marchés publics peuvent être en conflit avec les objectifs secondaires, comme les APD. Là où la poursuite d'objectifs sur les APD s'avère incompatible avec la réglementation, l'analyse juridique aide à définir quels choix politiques peuvent être faits en faveur des APD. Des arguments juridiques fondés sur la hiérarchie des sources peuvent être utilisés dans ce contexte (voir les remarques sur le cadre constitutionnel ci-dessus). En principe, il ne peut y avoir aucune objection (légale)

11 Par exemple, les examens juridiques entrepris ont fait ressortir des règles budgétaires et une obligation d'organiser la concurrence entre les candidats.

à la mise en place d'objectifs politiques secondaires, tant que cela ne met pas en péril les objectifs premiers dans une mesure irraisonnable.

Il est important de considérer que toutes les catégories (cahier des charges, conditions de participation à la soumission, critères de sélection, critères d'attribution, conditions d'exécution des contrats, etc.) ou les étapes du marché, se prêtent de la même façon à l'introduction d'aspects sur les APD. Pour le cas où le droit privé des contrats est jugé pertinent, outre la réglementation des marchés publics, une brève évaluation des dispositions applicables peut être utile.

L'examen juridique doit aussi rechercher s'il existe plusieurs ensembles de règles pour des objets différents du marché public (biens, services, construction), qui soient pertinents pour les APD. Il pourrait également être utile d'examiner comment le marché public est organisé, tout en prenant particulièrement en compte la question de savoir si le marché public est centralisé ou décentralisé (en fonction de la forme de gouvernement), et si cela peut – d'un point de vue juridique – être pertinent pour les APD. La question de la pertinence de valeurs seuils¹² et d'une discrétion éventuellement plus grande pour l'entité soumissionnaire si ces seuils ne sont pas atteints – ce qui permettrait peut-être une application plus large des APD – doit aussi être traitée. De plus, l'examen juridique pourrait analyser s'il existe des règles spécifiques pour le secteur des services publics (eau, énergie, transport, services postaux, télécommunications, etc.), et si cet ensemble de règles est différent, lors de l'évaluation de l'éventualité d'envisager les APD. Du point de vue de la procédure, un bref passage doit traiter des mécanismes de négligence, et des remèdes.

D. Politiques de développement durable et mandats d'APD

De nombreuses organisations se tourneront vers leur gouvernement national pour obtenir un mandat politique d'intégration de questions de durabilité aux marchés publics. Ce mandat peut couvrir les trois aspects de la durabilité juridique (économique, social et environnemental). Il est beaucoup plus courant que le cadre juridique et réglementaire national

¹² Comme elles sont aussi prévues au niveau international par exemple pour définir la portée du GPA ; voir art. 1:4 du GPA et Annexe 1.

soit plus avancé sur des aspects économiques au départ, puisque le contrôle des dépenses publiques et la promotion du rendement économique sont les objectifs premiers de la réglementation des marchés publics, et inquitent en général.

Il faut remarquer qu'il existe des différences significatives entre les pays dans leur réponse aux aspects environnementaux et sociaux des marchés publics. En Europe, en Corée et au Japon, par exemple, on tend à mettre l'accent sur les lois vertes ou environnementales et la stimulation des énergies renouvelables, devant les questions et réglementations sociales. Toutefois, dans d'autres pays comme l'Afrique du Sud, l'agenda social se voit clairement donner la priorité. Lorsque l'on décrit le cadre constitutionnel et la législation actuelle en matière d'APD, il est important de couvrir la question de savoir si – conformément à l'entendement national – les APD sont censés aborder des questions environnementales et une politique liée aux changements climatiques (achats publics verts), ou si les questions sociales sont plus pertinentes quant au concept sous-jacent de durabilité.

Mise en place de l'examen juridique

Pour pouvoir comparer la situation dans les différents pays, les examens juridiques doivent respecter une structure semblable. En outre, cette structure est utile si l'on cherche des exemples appropriés de législation, qui pourraient servir de modèles pour d'autres pays. L'Encadré 8 illustre ce que l'examen juridique devrait couvrir.

L'examen juridique doit prendre environ quatre mois, en fonction du degré de détail et des sujets qu'il couvre. Cette étude peut être réalisée par le personnel de l'Administration ou une organisation ou encore une personne externe.

La personne chargée de réaliser l'examen juridique doit avoir les qualifications suivantes :

- Diplôme universitaire en Droit ;
- Bonne connaissance du cadre juridique et réglementaire du pays concerné, en particulier en ce qui concerne le Droit administratif, les marchés publics, le développement durable, les pratiques commerciales durables et les normes environnementales, et
- Un style d'écriture juridique précis.

Il est essentiel que le PFN et l'organisation/la personne chargée de l'examen juridique s'accordent clairement sur son contenu au début du contrat, et que soient identifiées les personnes responsables de la gestion des différents aspects à couvrir dans l'examen juridique. Un résumé du contenu doit être soumis au PNUE. De plus, le PFN est censé donner un retour d'information, une fois soumise l'ébauche de l'examen juridique. L'examen juridique sera minutieusement

examiné par le PNUE, en collaboration avec les bureaux régionaux, les gouvernements nationaux, les partenaires du projet, les National Cleaner Production Centres (NCPC, ou Centres nationaux de techniques plus propres), et les Chambres de Commerce locales concernés. Les examens juridiques seront aussi publiés sur le site du PNUE consacré aux APD, afin d'encourager une recherche comparative et le partage des connaissances.

ENCADRÉ 8

Structure de l'examen juridique

A. Internationale :

- ~ Cadre juridique international, notamment des accords économiques régionaux pertinents pour les marchés publics et les objectifs politiques des APD.

B. Constitutionnelle :

- ~ Normes constitutionnelles sur l'économie, et leurs effets sur les marchés publics.
- ~ Normes constitutionnelles sur le développement durable, des questions environnementales et sociales.

C. Administrative / réglementaire :

- ~ Aperçu de la réglementation financière et budgétaire – le cas échéant.
- ~ Description du cadre juridique des marchés publics, des objectifs premiers, des principales caractéristiques, de l'organisation des marchés publics et des remèdes.
- ~ Description de la réglementation environnementale en vigueur dans le pays ainsi que d'autres réglementations complémentaires pertinentes pour les APD, des objectifs, des principales caractéristiques, des points clés, notamment les conclusions sur la compréhension nationale du concept de durabilité.
- ~ Critères définis expressément pour les marchés durables/verts actuellement développés ou en cours de développement dans la réglementation nationale respective.

D. Analyse

- ~ Adéquation des différentes catégories et étapes du marché public (cahier des charges, conditions de participation à la soumission, critères de sélection, critères d'attribution, conditions d'exécution des contrats, etc.), concernant la mise en place des APD conformément au cadre juridique en vigueur.
- ~ Pertinence des programmes de labels écologiques pour répondre à des critères légaux ou d'autres normes plus ambitieuses.
- ~ Obstacles et barrières principaux inhérents à la loi nationale.
- ~ Défis ou changements clés à envisager dans la législation existante, afin de mettre en place le concept de marché durable de la meilleure manière, en accord avec l'expérience nationale/internationale.

E. Recommandations et propositions :

- ~ Recommandations sur des aspects liés aux APD à incorporer à la réglementation pertinente devant être publiée par le pays, notamment la formulation proposée pour les dispositions concernées.
- ~ Proposition de clauses standard sur les marchés publics, à incorporer dans les conditions et critères de soumission à utiliser (voir Étape 6 : Mise en place, d) Définition des spécifications et des appels d'offres).
- ~ Propositions finales.

F. Conclusions

- ~ Conclusions sur la force du soutien issu du cadre juridique, du point de vue des APD.



ENCADRÉ 9

ÉCLAIRAGE : Étude de l'expérience du Liban sur l'examen juridique

Au Liban, l'examen juridique fut confié par contrat à un expert juridique (le juge Elie Maalouf), sur la base des termes de référence disponibles à partir du projet pour cette mission. Les résultats de l'évaluation du statut furent envoyés par le PFN à la société de conseil, afin de mieux comprendre les aspects centraux des APD et les critères attendus.

L'étude couvrait la Constitution libanaise ; les lois et documents contractuels régissant les transactions publiques ; la réglementation nationale et les conventions internationales ratifiées par le Liban sur le développement durable (aspects environnementaux et sociaux), susceptibles d'être liées aux APD ; les lois en cours de révision et la jurisprudence ; avec une section finale sur les problèmes, les défis et les propositions futures pour la mise en place des APD dans le cadre juridique du pays.

Au cours de cette étude, les consultants furent confrontés à certaines barrières, dont les plus significatives étaient :

- L'éparpillement du concept d'APD à travers tous les textes au Liban, car certains textes traitent de questions liées aux APD, mais pas sous la dénomination APD, et aucun texte n'intègre toutes les informations pertinentes.
- Difficulté d'accès aux documents contractuels, puisqu'ils ne sont pas tous publiés.

Pour surmonter ces barrières, un examen complet des textes juridiques fut réalisé dans le but de rassembler toutes les citations pouvant être considérées comme des APD. En outre, le consultant sollicita l'accès aux fichiers de la "Cour des Comptes" pour avoir accès aux soumissions non-publiées, puisque toutes les institutions publiques sont soumises à inspection par ladite Cour.

4.3 Exercice de hiérarchisation

Objectifs de l'exercice de hiérarchisation

Les APD nécessitent une approche systématique pour obtenir des résultats positifs, et il est important d'appréhender les risques et opportunités associés à certaines décisions d'achat. Ainsi, l'Approche sur les APD inclut un solide exercice de hiérarchisation pour décider des produits et services qui doivent faire partie d'une éventuelle politique et d'un éventuel plan d'action sur les APD.

L'exercice de hiérarchisation ne traite pas seulement des priorités politiques, mais aussi des risques de durabilité associés aux catégories de dépenses publiques. L'utilisation d'une approche basée sur le risque garantit une gestion adaptée des impacts de durabilité les plus importants. Elle garantit aussi que les décisions prises peuvent être justifiées, sont transparentes, sont expliquées de manière logique, et peuvent donc résister à un examen minutieux. C'est important pour toutes les politiques ou pratiques d'achat public, et aussi à fins d'audit et de reporting. De plus, l'exercice de hiérarchisation vise à aider l'organisation chargée de la mise en place à concentrer ses efforts sur les domaines du marché et du contrat (et donc sur les secteurs de la production et des services, y compris la construction),

qui contribuent au développement durable en temps opportun et de manière efficace, tout en prenant également en compte les priorités de l'Administration. Enfin, l'exercice de hiérarchisation est un bon outil si le PFN juge que la politique sur les APD, en vigueur dans un pays, est très générale ou s'il veut aller plus loin que la politique actuelle de l'Administration en matière de marchés publics.

Le fait de suivre la méthodologie résumée ci-dessous permet d'articuler les priorités nationales de développement durable, et aide à identifier des domaines du marché, pour amélioration. En outre, son caractère exhaustif et sa cohérence signifient que les résultats peuvent être utilisés à long terme pour guider les décisions, et promouvoir le développement durable de façon plus large.

Relation avec les autres étapes et études

- Il est conseillé de réaliser l'examen juridique avant l'exercice complet de hiérarchisation, de sorte que les résultats de l'examen juridique – comme par exemple l'examen des priorités des politiques de développement durable – viennent compléter l'analyse.
- Il est conseillé de centrer l'analyse de l'état du marché sur les groupes de produits et services sélectionnés à l'étape de hiérarchisation, afin que

l'exercice de hiérarchisation puisse idéalement servir d'étape préalable à l'analyse de l'état du marché.

- Il est conseillé, une fois achevés l'examen juridique, l'exercice de hiérarchisation et l'analyse de l'état du marché, de prendre la décision quant à ce qui doit être hiérarchisé, et qui sera intégré à la politique et au plan d'action.

Portée et méthodologie de l'exercice de hiérarchisation

D'abord, la portée de l'analyse doit être définie. En principe, cette portée doit être la même que pour la mise en place de l'ensemble du projet, comme par exemple : achats uniquement par le gouvernement central, par le gouvernement central et des organes autonomes, contrat dérivé de prêts internationaux, achats et contrats uniquement centralisés, etc. La confirmation de la portée de l'analyse aidera à recueillir le bon niveau d'information. De plus, la portée de la hiérarchisation doit être clairement convenue, et les personnes dans l'Administration, qui sont chargées des différents aspects de cette dernière, doivent être identifiées et invitées à participer. Leur collaboration est décisive pour accéder aux bonnes données relatives aux dépenses.

Commencer par l'analyse de juste un ou deux départements peut être plus appropriés si le système d'approvisionnement est large et complexe, ou si vous n'êtes pas familier avec les APD.

Les dimensions qui façonnent l'exercice de hiérarchisation sont :

- Priorités politiques, comme le développement économique, le soutien des marchés locaux, l'atténuation des changements climatiques ;
- Postes de dépenses, qui rempliront des objectifs d'APD ou de développement durable en temps opportun et de manière rentable ;
- Disponibilité sur le marché, qui renseignera du potentiel de biens et services à répondre aux critères des politiques sur les APD ;
- Influence du marché, ces catégories de produits pour lesquelles l'entité adjudicatrice dispose d'une certaine influence sur le marché, et qui peuvent donc s'attendre à voir certains changements en conséquence de ses politiques et exigences
- Marge d'amélioration, catégories de produits qui sont capable d'être rendus plus durables
- Achats sûrs, ces catégories de produits achetés par une agence adjudicatrice centralisée, qui sont "sûrs" d'être achetés ;
- Groupes de produits "à gains rapides", où il existe suffisamment d'expérience ou de connaissances pour mettre en place les APD rapidement, ainsi qu'un bon rapport coûts-bénéfices
- Biens et services d'une importance stratégique particulière pour le pays (comme le café en Colombie), ou pour leur impact élevé tout au long de leur cycle de vie, même s'ils ne sont pas une priorité contractuelle pour le gouvernement.



ENCADRÉ 10

ÉCLAIRAGE : L'outil d'achat virtuel au Chili

Au **Chili**, la portée du projet est l'Administration chilienne dans son ensemble puisque c'est le domaine d'achat géré par ChileCompra, une organisation qui gère les achats et contrats pour tous les organes gouvernementaux au Chili (un total de 850 organes gouvernementaux centraux et locaux), à l'exception de la gestion des concessions et des travaux publics).

De plus, l'organisation dispose d'un outil virtuel, ChileCompra Express, catalogue électronique du gouvernement en matière d'achats et de contrats, par lequel sont passés 20% de tous les achats de biens et contrats de services du gouvernement chilien.

ChileCompra Express est un outil géré par ChileCompra (le PFN chilien), qui offre la possibilité de définir un cadre initial pour l'analyse, et facilite la mise en place de l'ensemble de la procédure d'APD. Au Chili, l'étude de la hiérarchisation s'applique à toute l'Administration chilienne, et les produits évalués sont ceux présents au catalogue ChileCompra Express, sans appliquer aucune méthodologie spécifique mais seulement les principes d'efficacité et d'optimisation des résultats.

Sur la base de cette sélection initiale, l'analyse de préparation à la mise sur le marché est ensuite réalisée (voir section suivante), afin de terminer à hiérarchiser les produits en s'appuyant sur l'offre réelle et la réceptivité du marché.

Il est également possible de combiner des critères, comme de sélectionner certains biens, travaux et services dans des zones prioritaires et au niveau régional, ou pour lesquels il existe une longue expérience dans les pays disposant d'une expérience importante en matière d'APD et d'un approvisionnement clair.

Mise en place de l'exercice de hiérarchisation

L'exercice de hiérarchisation implique un certain nombre d'étapes qui sont nécessaires pour identifier des produits et services prioritaires. La durée de l'exercice de hiérarchisation doit être d'environ trois à quatre mois.

Les étapes suivantes sont décrites ci-dessous :

1. Identification et accord sur des priorités nationales de développement durable
2. Analyse des dépenses
3. Évaluation des risques et des opportunités
4. Hiérarchisation finale des produits et services

Identification et accord sur des priorités nationales de développement durable

La première étape est d'identifier des objectifs gouvernementaux de développement durable ou des plans pour une production et une consommation durables. Ceux-ci aident à définir les thèmes et questions de durabilité clés qui peuvent être apportés par une approche d'achat plus durable. Par exemple, il est commun, dans de nombreux objectifs de durabilité des gouvernements nationaux, de débattre du problème des changements climatiques et de l'impact que le dioxyde de carbone a sur lui. C'est un domaine qui peut être influencé par les achats publics en prêtant davantage attention au rendement énergétique, à la logistique, ou aux processus de production propres aux fabricants. Au niveau de l'organisation, les objectifs peuvent être placés sur des questions comme le soutien de l'économie locale ou la création d'emplois. Il est nécessaire de définir les critères ou domaines de développement durable en termes économiques, sociaux et environnementaux, qui sont prioritaires pour le pays ou l'organisation chargée de la mise en place, de sorte que l'APD puisse être considéré comme un outil en accord avec les politiques en vigueur.

S'il n'existe pas de politique de développement durable explicite, ou d'autre document politique qui explique les

objectifs de développement durable, il faut consulter une variété de documents clés, parmi lesquels :

- Documents officiels de différents ministères ou départements, relatifs à leurs lignes d'action prioritaires, aux programmes en cours, aux politiques et projets quant à l'amélioration de la production et du secteur des affaires, aux conditions de travail, à l'intégration de groupes risquant l'exclusion, à l'égalité des sexes, à la protection des ressources naturelles et de la biodiversité, à la réduction de la pollution, à la génération d'effluents et la production de déchets, etc.
- Rapports du Programme des Nations unies pour le Développement, de la Banque mondiale ou d'autres organisations internationales, sur le développement du pays.
- Conventions internationales ratifiées par le pays (comme identifiées dans l'évaluation de l'état des lieux), et autres conventions, comme les Objectifs du Millénaire pour le Développement (Nations unies).

L'objectif est d'établir une **sélection des questions et impacts possibles** que l'approche des achats durables pourrait soutenir, comme par exemple :

- Changements climatiques et/ou réduction des émissions de gaz à effet de serre
- Éradication des substances appauvrissant la couche d'ozone
- Optimisation de la consommation des ressources naturelles
- Réduction des déchets
- Création d'emplois
- Égalité et diversité
- Salaires justes pour le personnel des fournisseurs ou les travailleurs de la chaîne logistique, au sens large
- Reprise économique
- Conformité juridique
- Amélioration de l'image publique

La liste ci-dessus ne reprend que quelques exemples des questions qu'une approche plus durable des achats pourrait commencer à traiter. Chaque pays aura besoin de développer sa propre liste de questions, en prenant en compte les objectifs politiques et stratégiques qui guident les achats au plan national.

En sélectionnant les questions de durabilité, envisagez à quel point elles sont “concrètes”. Si une question est relativement moins pressante, ou s’il est pratiquement impossible d’améliorer la situation, alors ça n’a que peu de sens de passer du temps à traiter ladite question. L’erreur habituelle consiste à essayer de résoudre tous les problèmes du monde en passant du temps à débattre de problèmes de risques qui ne peuvent pas être résolus. C’est mieux de se concentrer sur des questions cruciales et de déployer des ressources d’achat aussi efficacement que possible.

L’analyse des dépenses

Les indicateurs des impacts de durabilité peuvent être déduits des sommes que les pays dépensent, que les départements dépensent, et des produits et services pour lesquels cet argent est dépensé. En analysant les dépenses, il est important de définir clairement la portée de l’analyse et de la mettre en rapport avec la portée du projet d’Approche sur les APD en général.

L’analyse doit partir des informations comme, par exemple, des dépenses du gouvernement central, du gouvernement central et d’organes autonomes, ou de contrats dérivés de budgets ou prêts d’État. Des données pertinentes peuvent être obtenues auprès des Banques centrales, des Ministères du Trésor, des Statistiques de la Banque mondiale, etc.

Il existe une variété de façons possibles de définir la portée, comme :

- Le niveau de détail de la liste des produits et services doit correspondre à celui utilisé dans l’analyse de l’état du marché ;
- Utiliser les données relatives aux dépenses, désagrégées par produit/service, le cas échéant ;
- Les budgets de l’exercice en cours, de l’exercice ou des exercices précédent(s), et
- Le nombre de contrats (pas seulement des frais d’acquisition), car cela peut affecter la complexité opérationnelle lors de la phase de mise en place des APD, ainsi que les coûts du cycle de vie.

Évaluation des opportunités et des risques

Une fois que les priorités de développement durable ont été convenues et que l’analyse des dépenses est achevée, les pays sont ensuite en situation d’identifier les risques et opportunités d’amélioration, et sur cette base d’affiner un peu plus la hiérarchisation des produits et services.

Parce que certains produits, d’un coût ou en quantité relativement faible, s’accompagnent de risques élevés liés à la durabilité, il ne suffit pas de se concentrer uniquement sur des catégories à fortes dépenses. Par exemple, le pays peut dépenser relativement peu pour l’achat de produits chimiques toxiques, mais leur potentiel d’atteinte à l’environnement et les impacts sociaux d’une manipulation inappropriée en font une catégorie de dépenses à risques élevés en termes de durabilité, et méritent donc d’être pris en considération.

Autres facteurs susceptibles d’être pris en compte :

- Activités existantes ou passées liées aux APD dans le pays ;
- Domaines qui sont faciles à mettre en place avec un rapport coût/bénéfice élevé (gains rapides) ;
- Secteurs productifs qui sont pertinents ou stratégiques pour le pays ;
- Risques pour l’environnement ;
- Risques socio-économiques ;
- Là où il y a de la marge pour s’améliorer ;
- Là où il y a de la marge pour influencer le marché/les fournisseurs (influence élevée : exiger l’excellence en termes de durabilité ; influence moyenne : cibler des zones clés ; influence faible : concentration sur la sensibilisation), et
- Là où tous les risques liés à la réputation peuvent être éliminés.

Hiérarchisation finale des produits et services

Afin d’établir la liste finale des produits et services prioritaires que la politique et le plan d’action mettront en place, les réponses aux questions suivantes peuvent être utilisées comme des guides :

- Quelle est l’importance de la question et/ou du secteur de la durabilité pour le gouvernement national ?
- Quel est la marge d’amélioration ?
- Le marché sera-t-il capable de répondre à cette question ?

Une échelle numérique peut s’avérer utile pour répondre à ces questions. Par exemple, une priorité “élevée”, “moyenne” ou “faible” peut aider à identifier les questions des risques à hiérarchiser. Les questions qui sont perçues comme élevées devraient donc devenir des questions prioritaires sur lesquelles

il faut se concentrer pour les résoudre grâce aux actions d'APD.

L'exercice de hiérarchisation doit être réalisé par le PFN, avec la contribution du CP. Étant donné que la politique et le plan d'action sur les APD partiront des résultats de l'exercice de hiérarchisation, il est important d'avoir les responsables politiques clés impliqués dans cet exercice de hiérarchisation, de s'assurer qu'ils informent de la faisabilité de la mise en place des APD comme partie intégrante de ce processus de décision.

Le cas échéant, il faut utiliser le soutien d'une organisation ou d'une personne externe pour faciliter ce travail, ou pour fournir des recherches et une analyse supplémentaires. Si une organisation externe fournit un soutien dans cette mission, il est conseillé qu'elle soumette son travail en au moins deux parties, de sorte que le PFN, le CP et le PNUE puissent examiner le produit à temps, et vérifier qu'il progresse de manière satisfaisante, afin de veiller à la bonne direction et à la bonne évolution de l'exercice.

Pour la sélection finale des priorités politiques, il est conseillé d'utiliser des méthodes de prospection, notamment celles qui s'appuient sur une consultation avec des experts (connues sous la dénomination de "méthodes des experts"), comme par exemple la Méthode Delphi. Cela peut être appliqué aux

membres du CP, du PFN ou à un groupe plus large si le CP n'inclut pas tous les acteurs pertinents. Pour ce faire, nous proposons d'organiser un **atelier de hiérarchisation**, afin de récolter les opinions expertes des participants à l'exercice, rapidement et efficacement. Il est possible de contracter avec des facilitateurs externes dotés d'une certaine expérience dans la Méthode Delphi (ou associée), pour gérer l'atelier.

Dans l'atelier de hiérarchisation, la liste initiale de produits prioritaires doit être débattue et évaluée. Les matrices suivantes peuvent être utiles pour identifier les actions qui peuvent être prises pendant toute la durée de la dépense d'approvisionnement, au sein des catégories individuelles de produits et services, ou avec des marchés clés. Le PNUE peut fournir des modèles pour ces matrices, qui peuvent être utilisées comme des guides.

1. La première matrice est la « *Prioritise Action* » (Action de hiérarchiser)¹³. Cette matrice représente graphiquement les risques environnementaux, socio-économiques et de réputation par rapport aux dépenses d'approvisionnement ; elle aide à pondérer ces risques pour mettre l'accent sur les risques les plus pressants.

¹³ Pour voir un exemple de matrice : <http://sd.defra.gov.uk/advice/public/nsppp/prioritisation-tool/>



ENCADRÉ 11

ÉCLAIRAGE : Développements politiques au Liban et à l'Île Maurice

Au **Liban**, comme il n'existe pas de cadre politique définissant les priorités du pays en matière de développement durable, la sélection des critères de durabilité pour la hiérarchisation a été effectuée en deux étapes.

Premièrement, le consultant a conçu une liste des priorités du gouvernement libanais, sur la base de rapports émanant de la Banque mondiale et du PNUD, de documents ministériels officiels ainsi que d'articles et de communiqués de presse identifiés par lui ou par le Ministère des Finances. Cette liste contenait 25 domaines prioritaires. Pour éviter d'oublier des politiques importantes et donc de ne pas donner davantage de poids à des aspects économiques, environnementaux ou sociaux, la liste fut établie aussi largement que possible, pour être délimitée par la suite.

Dans une seconde phase, 7 experts dans les trois piliers de la durabilité (des PFN, des Universités, du PNUD et du gouvernement) furent interviewés pour identifier des priorités clés en termes d'importance, de marge d'amélioration et de capacité du marché, pour ne conserver qu'une liste de 6 domaines prioritaires. Sur cette base, l'évaluation de l'impact de la méthodologie de hiérarchisation proposée dans l'Approche fut réalisée.

À l'**Île Maurice**, malgré l'existence d'une stratégie-cadre de développement durable, le PFN convoqua tous les membres du CD pour qu'ils fournissent des informations sur les politiques nationales prioritaires dans leurs domaines respectifs et, sur la base de ces informations, de la politique de développement durable, des Objectifs du Millénaire pour le Développement et d'autres documents, la liste finale des critères d'analyse des risques environnementaux, sociaux et économiques fut établie.

2. La deuxième matrice est la « *Buyer Approach* » (Approche acheteur). Cette matrice représente graphiquement la marge d'amélioration, par rapport au risque. Elle vous aide à décider des actions au sein des catégories de produits et services.
3. La troisième matrice est la « *Market Engagement Strategy* » (Stratégie d'implication du marché). Cette matrice représente graphiquement la marge d'amélioration, par rapport à l'influence du marché. Il vous aide à focaliser les ressources sur les marchés qui sont susceptibles d'être les plus

réceptifs, là où votre influence est plus grande et où votre organisation et le marché ont tous les deux des opportunités d'optimiser les bénéfices de durabilité.

Les départements et organes qui ont des dépenses plus élevées sur les produits et services hiérarchisés doivent être identifiés, ainsi que leurs budgets, pour les intégrer à la politique et au plan d'action sur les APD.

À la fin de ce processus, il devrait y avoir une liste de priorités disponible et justifiée. Cela, en plus des



ENCADRÉ 12

ÉCLAIRAGE : L'analyse des dépenses à l'Île Maurice

À l'île Maurice, au cours de cette étape le consultant avait quelques difficultés à trouver des données exactes, puisque la méthodologie demande une seule source d'information et que toutes les sources d'information disponibles dans le pays étaient incomplètes en raison d'un manque de détails (les données étaient trop agrégées pour la méthodologie), ou d'un manque d'inclusion de tous les contrats.

Pour finir, on prit la décision d'utiliser les informations disponibles auprès du *Central Procurement Body* (CPB ou Organe central pour les marchés publics), malgré l'absence de données sur les dépenses réelles, et seulement sur des budgets de projets, et de ne pas intégrer tout le budget du gouvernement mais seulement les projets nécessitant l'agrément du CPB (seules certaines catégories et sur un certain seuil de dépenses). Toutefois, selon le PFN, les informations du CPB pour 2008 représentent environ 2/3 des dépenses totales, donc on a considéré que les données du CPB étaient la meilleure source unique, avec suffisamment de détails pour être utilisées dans la méthodologie de hiérarchisation, en acceptant la marge d'erreur qu'elles représentent.



ENCADRÉ 13

ÉCLAIRAGE : L'analyse des dépenses au Liban

Au Liban, pour la sélection des catégories de dépenses, le Ministère des Finances a fourni des informations sur la répartition des dépenses du gouvernement par ministère, fonction et secteur économique. Ce dernier fut retenu pour l'application de la méthodologie. Après hiérarchisation, 8 catégories de dépenses furent classées par ordre de priorité. Cependant, comme il s'agissait de catégories et non de produits ou services spécifiques, après la sélection initiale, un autre processus de sélection fut effectué pour définir des produits/services spécifiques pour l'analyse de préparation à la mise sur le marché. Pour chaque catégorie sélectionnée, une liste de produits inclus dans cette catégorie fut dressée, avec la participation d'experts de l'Administration. Puis, les membres du CD furent consultés afin de finaliser la liste des produits/services spécifiques. Cela écarta l'obstacle que représente le fait de travailler avec des catégories de dépenses, et pas directement avec des produits.



informations sur les caractéristiques de durabilité des produits et services sélectionnés, servira de base d'information à la prochaine étape : l'étude de marche.

4.4 Analyse de l'état du marché

Objectifs de l'analyse de l'état du marché

Il faut réaliser une étude dans le but d'établir si le marché est prêt pour la mise en place des APD, dont les objectifs sont les suivants :

- évaluer les capacités productives existantes de produits et services durables dans le pays ;
- analyser la réceptivité potentielle du marché et du secteur national des affaires aux offres d'APD ;
- déterminer la capacité à répondre aux critères présents et futurs des marchés publics de produits et services durables ;
- identifier les instruments et outils de certification et vérification pertinents, ainsi que les manques, et
- aider à la planification des activités pour l'introduction progressive des APD.

Relation avec les autres étapes et études

- Il est conseillé que l'analyse de l'état du marché parte de l'examen juridique, s'il y a une volonté d'inclure l'analyse de la législation sur les groupes de produits prioritaires.

- Il est également conseillé que l'analyse de l'état du marché parte de l'exercice de hiérarchisation, puisqu'elle doit être appliquée à l'ensemble des produits et services prioritaires, pour être efficace et réaliste. L'analyse de l'état du marché aidera ensuite à développer une sélection définitive de produits et services prioritaires.
- L'analyse de l'état du marché doit être utilisée comme base de données pour la politique et le plan d'action sur les APD, puisque l'analyse de l'état du marché aidera à identifier les domaines où il faut agir à court, moyen et long terme, tout en mettant l'accent sur les aspects nécessaires à l'amélioration de la situation du marché.

Portée et contenu de l'analyse de l'état du marché

L'analyse de l'état du marché aide à identifier ces zones du marché qui peuvent facilement répondre à l'intégration de critères de durabilité dans les marchés publics, sans représenter un coût supplémentaire pour l'Administration¹⁴. Néanmoins ces secteurs, qui ne sont pas totalement préparés et plus coûteux au début, peuvent aussi être inclus comme une priorité. Leur sélection envoie un message clair de modification du marché.

¹⁴ Nous considérons ici le coût total de la propriété, dérivé du coût du cycle de vie.



ENCADRÉ 14

ÉCLAIRAGE : Analyse de préparation à la mise sur le marché en Colombie et à l'Île Maurice

Pour le PFN de **Colombie** : « L'analyse de préparation à la mise sur le marché est considérée comme essentielle pour le bon développement des APD, car c'est une question d'offre et de demande, donc il est nécessaire d'avoir un contact direct permanent avec les soumissionnaires, pour encourager une meilleure offre. Si aucune étude de marché en profondeur n'est réalisée, la stratégie des APD peut ne pas s'appliquer s'il n'y a pas d'offre, et donc la stratégie elle-même perdra en crédibilité. »

En outre, le coordinateur du projet à l'**Île Maurice** a déclaré lors des entretiens pour l'examen de l'Approche et de la procédure de mise en place, que l'un des aspects dont il était le plus fier était l'analyse de préparation à la mise sur le marché car, malgré quelques faiblesses, elle lui a fourni une mine d'informations et de connaissances sur la situation du marché.



ENCADRÉ 15

ÉCLAIRAGE : Analyse de préparation à la mise sur le marché à l'Île Maurice

L'une des leçons apprises de la mise en place de la méthodologie à l'**Île Maurice**, le premier pays à s'être engagé dans le développement de l'analyse de préparation à la mise sur le marché envisagée dans l'Approche des GT de Marrakech sur les APD, est l'importance de restreindre l'analyse de préparation à la mise sur le marché à un ensemble relativement limité de produits ou groupes de produits. Une analyse détaillée de la disponibilité de produits et services plus durables dans tous les domaines du marché, nécessite trop de ressources et de temps pour fournir des informations qui, dans bien des cas, ne seraient que très légèrement pertinentes pour les marchés publics. Sur la base de cette sélection initiale, l'analyse de préparation à la mise sur le marché est donc réalisée (voir section suivante), afin de terminer à hiérarchiser les produits sur la base de l'offre réelle et de la réceptivité du marché.

ENCADRÉ 16

L'analyse de préparation à la mise sur le marché – schéma suggéré

1. Introduction
 - a. Contexte
 - b. Objectifs de l'analyse
 - c. Méthodes d'étude
 - d. Procédure d'examen
2. Les biens et services prioritaires pour l'APD
 - a. Exercice de hiérarchisation
 - b. Attributs environnementaux et/ou socio-économiques de durabilité des groupes prioritaires (cela peut aller d'un inventaire des éco-labels dans la région et/ou dans le monde, à la sélection de critères spécifiques sur la base de ces éco-labels et de critères d'achats verts, sociaux ou durables pour l'APD établi dans d'autres pays ou régions – comme la mallette de formation de la Commission européenne aux marchés publics écologiques (MPE), les critères définis par le PNUE pour les différents bureaux régionaux des NU, le manuel Procura+ du CIIEL [Conseil international pour les initiatives écologiques locales], etc.)
 - c. Instruments et outils pour la certification ou la vérification de la durabilité de biens et services prioritaires (éco-labels, informations de base requises par la loi, laboratoires d'essais et instituts, etc.)
3. Analyse de l'offre
 - a. Existe-t-il des programmes, politiques et instruments nationaux de promotion de la production durable dans les secteurs retenus (résultats, possibilité d'introduire lesdits instruments dans chaque secteur) ?
 - b. Vue générale du secteur productif concernant les APD (barrières et opportunités du secteur)
 - c. Disponibilité de produits et services plus durables dans la pénétration, le développement historique et les prévisions du marché national/local (cette analyse peut s'appuyer sur des certificats ou des attributs choisis précédemment, afin de hiérarchiser les critères de durabilité pour les contrats)
 - d. Caractéristiques de la production nationale et de l'importation de biens et services plus durables (rôle des PME, perspectives pour la production et l'importation de ces groupes de produits et services à court, moyen et long terme, et effets sur l'économie du pays, le degré de mise en place de systèmes de gestion environnementale responsabilité sociale de l'entreprise, et d'autres initiatives pour rendre les procédés de production ou les services plus durables, etc.).
 - e. Implications économiques (coût marginal) lors de l'acquisition de produits et services choisis plus durables, et tout au long de leur cycle de vie
 - f. Éco-labels relatifs aux catégories spécifiques de produits et services
4. Analyse de la demande
 - a. Existe-t-il des programmes, politiques et instruments nationaux de promotion de la consommation durable dans les secteurs retenus (résultats, possibilité d'introduire lesdits instruments dans d'autres domaines de la société pour augmenter leurs achats – par les personnes ou le secteur privé) ?
 - b. Modifications de la demande nationale et/ou internationale pour les produits et services hiérarchisés les plus durables (modifications historiques et prévisions pour l'avenir)
5. Conclusions et recommandations pour des marchés publics et des contrats durables
 - a. En relation avec les produits et services finalement hiérarchisés
 - b. En relation avec les programmes, politiques et instruments nationaux pour la promotion de la production et de la consommation les plus durables
 - c. En connexion avec des actions à court, moyen et/ou long terme pour des groupes de biens et de services (en distinguant ceux qui sont faciles à attaquer à court terme et ceux qui nécessitent plus d'efforts – techniques ou économiques – et l'adaptation du marché, pour lesquels les actions doivent être plus progressives et à moyen-long terme)
 - d. En relation avec les clauses de durabilité pour l'intégration aux APD à court, moyen et long terme, qui sont exigeantes mais réalistes quant à la situation du marché.

L'étude d'évaluation du marché prendra en compte des catégories de dépenses et tous les produits et services revêtant une importance particulière pour le pays. Certaines catégories de produits et services peuvent avoir été ciblées comme des secteurs potentiels de croissance dans des politiques de développement économique, et il peut exister des incitations fiscales visant à encourager l'investissement dans des secteurs clés du marché. Par exemple, certains pays peuvent avoir des plans pour stimuler la croissance sur des marchés de matériel éco-énergétique ou de dispositifs d'économie d'eau, et ils peuvent aussi avoir des plans pour promouvoir le développement de la base locale d'approvisionnement, notamment les PME. Ces facteurs guideront la sélection de catégories de produits et services qui constituent le noyau de l'analyse de l'état du marché, et garantissent que l'analyse est pertinente pour la politique locale.

L'Encadré 16 donne la structure et les aspects clés à couvrir dans l'analyse de l'état du marché.

Mise en place de l'analyse de l'état du marché

Une analyse minutieuse de l'état du marché peut s'avérer une entreprise considérable. Il est donc essentiel que le PFN et le CP conviennent clairement de son contenu au début du contrat, et que soient identifiées les personnes chargées de gérer les différents aspects à couvrir dans l'étude.

L'étude peut être réalisée par le personnel du PFN avec le soutien d'une organisation ou d'une personne

externe, s'il en exprime le désir. Le PFN et les membres du CP doivent activement participer à cette étude, même si elle est conduite par un consultant externe.

Pour assurer la bonne direction et le bon développement de l'étude, il est conseillé de la soumettre en au moins 2 livraisons partielles. De cette façon le PFN, le CP et le PNUE peuvent fournir des données et l'examiner, et vérifier qu'elle progresse de façon satisfaisante. La durée de cette mission doit être d'environ quatre à six mois (en fonction du degré de détail et des sujets abordés).

Les résultats de l'étude seront soigneusement examinés par le PNUE en collaboration avec les bureaux régionaux, les gouvernements nationaux, les partenaires du projet, les Centres nationaux de techniques plus propres, et les Chambres de Commerce locales, concernés.

Le groupe ou la personne qui livre l'analyse de l'état du marché doit avoir les qualifications suivantes :

- Expérience approfondie dans le secteur de l'environnement, de la durabilité et/ou du commerce
- Expérience de travail avec la Chambre de Commerce, le Ministère de l'Industrie ou l'Université
- Expérience des études de marché et des études sectorielles
- Connaissance de l'économie du pays et du secteur du commerce, particulièrement dans les



domaines associés au développement durable, aux pratiques commerciales durables, aux technologies de l'environnement et à la prestation de services

- Indépendance de tous les secteurs ou des intérêts des parties prenantes
- Excellentes compétences en termes d'écriture et d'analyse
- Preuve des différents points ci-dessus

Les techniques de recherche qui peuvent être utilisées pour l'analyse de l'état du marché sont notamment :

- Entretien avec des acteurs clés pour chacun des groupes de produits choisis (fabricants, importateurs, organismes d'accréditation et de vérification, ou ceux gérant les certifications et les labels sociaux et/ou environnementaux, etc.).
- Étude d'entreprises dans les secteurs choisis, sur la base d'un questionnaire (par e-mail, en ligne,

entretien téléphonique, visites). Les entreprises interviewées peuvent être sélectionnées de plusieurs manières :

- ~ À la suite de méthodes statistiques pour la sélection aléatoire d'échantillons représentatifs (par exemple, le modèle utilisé par la Banque mondiale via son unité d'analyse "Enterprise Surveys" www.enterprisesurveys.org), à partir d'un registre national d'entreprises.
- ~ Sur la base de la liste de fournisseurs de l'organisation chargée de la mise en place.
- ~ Les entreprises leaders sur le marché (national et mondial).
- Examen des enregistrements de certifications, labels et normes pour identifier les entreprises, produits et organisations certifiés
- Examen des informations publiques sur les groupes de produits identifiés.



ENCADRÉ 17

ÉCLAIRAGE : Analyse de préparation à la mise sur le marché au Chili

Au **Chili**, l'analyse de préparation à la mise sur le marché fut réalisée en louant les services d'une société de conseil externe, via un appel d'offres public de service.

Pour ce faire, la décision fut prise de limiter les produits et services couverts par l'analyse à tous ceux figurant au catalogue ChileCompra Express, et aux biens et services du catalogue pour lesquels le marché chilien peut satisfaire aux critères de durabilité définis, en accord avec à l'offre réelle disponible.

À cette fin, le PFN et le cocontractant ont défini à l'origine les étapes de recherche et développement de l'analyse de préparation à la mise sur le marché :

1. Examen et évaluation des accords-cadres pour définir la liste des produits, en conjonction avec ChileCompra.
2. Identification d'attributs sociaux et environnementaux à partir de la liste définie de groupes de produits : les attributs sociaux prennent en compte les opérations de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne les services, tandis que les attributs environnementaux s'appliquent principalement aux produits.
3. Disponibilité sur le marché : identification de la disponibilité de produits et services sur le marché chilien conformément aux attributs, indicateurs et à la certification résultant de l'étape précédente.
4. Conclusions et recommandations : identification des bases de la détermination des groupes de produits comme durables (définition de critères de durabilité divisés en trois niveaux en fonction de leur facilité d'intégration et de vérification: principal, basique et complémentaire), et préparation d'un plan de mise en place contenant différentes étapes, conformément aux groupes de produits prioritaires (également divisé en trois niveaux de préparation et de réponse du marché : élevé, moyen et faible).

L'un des outils utilisés pour l'étude est la conduite d'une étude des entreprises déjà au catalogue. En raison de la collaboration limitée (peu de réponses sont revenues des entreprises), cette technique n'a pas permis d'obtenir des informations appropriées, et finalement il a été décidé de réaliser l'étude par d'autres moyens, à savoir en consultant les sites Web et en rendant visite aux entreprises en personne.

Grâce à la priorisation fait lors de l'étude de marché, les indicateurs servent à vérifier la durabilité de 80% des produits sur ChileCompra Express. Les conclusions portent aussi sur la capacité de l'industrie et la faisabilité de la mise en œuvre des achats publics durables.

5. Étape 3 : Politique et plan d'action sur les APD

5.1 Objectifs du développement de la politique et du plan d'action sur les APD

Créer une politique et un plan d'action est une partie essentielle de la mise en place des APD. Cela donne une direction claire et un mandat pour la mise en place. L'existence d'une politique et d'un plan d'action sur les APD constitue une base saine, sur laquelle construire une approche cohérente et bien coordonnée. Sans ces derniers, les activités peuvent être ad hoc et reposer largement sur les efforts personnels des individus. En utilisant les résultats de l'évaluation de l'état des lieux, de l'examen juridique, de l'analyse de l'état du marché et de l'exercice de hiérarchisation, la politique sur les APD sera informée par les activités futures courantes (et éventuelles) d'APD dans le pays, qui prennent part à l'approche sur les APD.

Le besoin d'une nouvelle politique sur les APD dépend de l'existence préalable d'une politique ou d'une stratégie globale, qui soutient clairement la mise en place des APD dans le pays. Si le pays a déjà développé une politique afférente aux achats publics durables, qui peut être jugée valable et utile, il n'est pas nécessaire de créer une nouvelle politique. Cependant, dans les pays ne disposant pas d'une expérience préalable, il doit être vivement conseillé de développer une politique sur les APD, afin de gagner un soutien politique.

Il est important de reconnaître que les marchés publics constituent seulement l'un des moyens par lesquels les objectifs de développement durable peuvent être atteints. Parmi les autres mécanismes permettant d'atteindre ces objectifs, on peut citer :

- Réglementation et législation
- Mesures fiscales/taxes (par exemple la taxe britannique sur la mise en décharge)
- Subventions
- Incitations
- Amendes
- Contraventions

L'utilisation des achats publics pour initier des changements sur les marchés – en stimulant l'innovation et l'ouverture des marchés aux produits

et services innovants – tend à devenir plus populaire. L'APD offre l'avantage d'être une voie basée sur l'incitation, pour impliquer le secteur dans le développement durable plutôt que la réglementation ou la législation, ce qui tend à allonger le temps nécessaire à la mise en place et aussi à l'entrée en vigueur. Des mesures fiscales, comme les taxes sur les déchets, peuvent être rapides mais aussi augmenter les frais d'exploitation des entreprises et donc, sont susceptibles d'opposition. Des résultats optimaux seront obtenus en adoptant un mélange de politiques comprenant un composant d'APD.

5.2 Relation avec les autres étapes et études

Il est conseillé que le PFN guide le développement de la politique et du plan d'action sur les APD, et que ce soit fait une fois que l'évaluation de l'état des lieux, l'examen juridique, l'analyse de l'état du marché et l'exercice de hiérarchisation sont terminés.

Une fois achevées la politique et le plan d'action sur les APD, la prochaine étape est la mise en place.

5.3 Portée et contenu de la politique et du plan d'action sur les APD

Une large gamme de politiques gouvernementales peut être identifiée à une mise en œuvre via les marchés publics. Elles comprennent des questions comme l'innovation, les entreprises sociales, l'intégration de PME, l'emploi, l'équité, la diversité, la création d'emplois, la réduction de la pauvreté et l'environnement, qui peuvent toutes jouer un rôle dans une politique globale de développement durable.

Les **documents relatifs à la politique sur les APD** incluent généralement :

- Une déclaration de politique générale reconnaissant l'importance des APD et indiquant l'engagement pour une amélioration continue (déclaration d'intention brève et de grande qualité) ;
- Une indication claire de la date d'émission du document et la personne qui l'a approuvé ;
- Historique de la révision, montrant des mises à jour tous les 2 ans ou moins ;

- Engagement de la part d'un leader qui rendra des comptes en matière de durabilité, et
- La politique sur les APD se réfère normalement à la conformité avec des critères juridiques et réglementaires pertinents dans le pays, par exemple la réglementation des déchets.
- l'engagement d'avoir des résultats validés de façon indépendante ;
- l'engagement d'inclure des questions et des mesures de durabilité dans un rapport annuel, et
- l'engagement de présenter un rapport annuel, validé et publié de façon indépendante.

La portée peut s'étendre aux impacts de durabilité comme la consommation des ressources, les matériaux recyclés, la conservation des ressources en eau, la recherche d'énergies renouvelables, la gestion du carbone, la sensibilisation des fournisseurs, les régimes de travail justes, et une cascade de critères d'un bout à l'autre de la chaîne logistique.

Le document de politique sur les APD peut aussi faire référence à :

- des objectifs mesurables pour chaque impact de durabilité identifié, qui démontre un engagement pour une amélioration continue ;
- l'engagement de communiquer la politique sur les APD au personnel, aux bénéficiaires, aux partenaires et aux fournisseurs, et d'inclure des informations sur cette politique dans les programmes de formation ;
- l'engagement de surveiller des objectifs clés, en conformité générale avec une norme reconnue ;

Une fois la politique sur les APD en place, le **plan d'action sur les APD** doit être mis au point. L'Encadré 19 illustre la structure et le contenu conseillés pour le plan d'action sur les APD, y compris davantage de détails sur des cibles et responsabilités spécifiques.

Il est important de remarquer que la communication et la propagation des informations relatives au projet aux acteurs concernés sont essentielles à un bon déploiement de ce dernier, et pour la mise en place ultérieure.

Les politiques et les plans d'action sur les APD peuvent présenter des formats et un contenu différents suivant les pays. Une raison à cela est que l'équilibre convenable entre les trois aspects du développement durable n'est pas toujours facile à trouver. Certains gouvernements ont commencé à traiter ensemble des aspects sociaux et économiques, par exemple en cherchant à stimuler les marchés et les opportunités d'emploi dans leur pays. Pour d'autres, des



ENCADRÉ 18**Structure du plan d'action sur les APD****1. Contexte**

- Historique de la mise en place des achats publics durables dans le pays
- L'importance des achats publics durables pour le développement durable du pays

2. Priorités de développement durable

- Le plan d'action sur les APD doit contribuer au développement durable du pays en termes de protection de l'environnement, de développement économique, de santé, d'aide sociale, etc. Cette section décrit les objectifs de développement durable que le plan d'action sur les achats publics durables aidera à soutenir. Ces objectifs seront déterminés en accord avec le travail effectué pour l'exercice de hiérarchisation.
- Les activités des achats publics durables doivent aider à renforcer et être compatibles avec les activités de gestion durable des entités publiques. Donc le plan d'action doit définir la façon dont les marchés publics contribueront aux activités de gestion durable dans des domaines comme : les changements climatiques, la consommation d'eau, la réduction des déchets, les conditions de travail, les salaires des contrats de services, etc.

3. Soutien politique et définition des responsabilités

- Cette section décrit les aspects relatifs au renforcement du soutien politique nécessaire au développement et l'intégration d'achats publics durables (situation actuelle et type d'activités requis pour accroître ce soutien).
- Elle présente également un modèle de responsabilité partagée et d'obligation de rendre compte à différents niveaux, pour différentes activités prévues dans le plan d'action.
- En particulier, elle clarifie les rôles respectifs de l'autorité adjudicatrice et d'autres départements en charge de domaines thématiques (environnement, affaires sociales, industrie, etc.).

4. Renforcement des capacités

- Cette section se concentre sur la formation et inclut l'identification des besoins de formation et le développement d'outils spécifiques pour le renforcement des capacités en termes d'achats publics durables. Les besoins de formation auront été identifiés à l'étape de l'évaluation du statut (avec le questionnaire d'évaluation du statut et tout autre outil utilisé).
- Le renforcement des capacités sur les APD est divisé en deux types d'activités principaux :

~ Sessions d'information / sensibilisation pour les décideurs.

~ Sessions d'information / sensibilisation et formation des praticiens des marchés

5. Communication

- Cette section présente la stratégie de communication pour le plan d'action sur les APD, qui inclut un calendrier et répertorie les départements responsables de la surveillance et de l'évaluation des opérations de communication.
- La stratégie doit s'appuyer sur l'analyse des principaux acteurs des APD, en particulier les responsables des achats, les fournisseurs et les fabricants, qui seront les groupes-cibles des activités de communication (cela dépendra de la portée du plan d'action et la plupart d'entre eux auront été identifiés tout au long du projet).
- Elle devra résumer les principales activités de communication, les outils, les objectifs, les groupes-cibles, les types de messages, etc.

6. L'achat durable en action**Cadre des achats**

- En partant de l'examen juridique, le plan d'action devra identifier tous les changements ou ajustements nécessaires relatifs à la réglementation actuelle des marchés publics.

Planification des achats

- Le plan d'action devra souligner l'importance de la planification des achats, comme un élément clé d'un achat public durable efficace.

Cycle d'achat durable

- L'autorité adjudicatrice veillera à ce que les documents et procédures d'achat permettent la mise en place efficace des achats publics durables.
- Le plan d'action devra détailler les mesures qui seront prises pour garantir l'intégration de questions de durabilité à tous les niveaux du cycle d'achat :
 - ~ Identification des besoins et gestion de la demande ;
 - ~ Pré-qualification et qualification des fournisseurs, mise au point des spécifications techniques et évaluations des offres, et
 - ~ Attribution et gestion du contrat.

Cela pourrait inclure l'élaboration d'un guide ou d'un manuel des APD.

(suite page suivante)

7. Groupes de produits et service prioritaires

- Il faut aussi répertorier les produits et services prioritaires, là où les efforts pour les APD se concentreront dans le plan d'action, et définir des objectifs pour chacun d'entre eux à court, moyen et long terme (en s'appuyant sur les priorités identifiées et l'analyse de préparation à la mise sur le marché). Les objectifs peuvent se rapporter au pourcentage d'achats durables (en distinguant, le cas échéant, les départements et les autorités publiques), mais aussi à la réduction de la consommation, des émissions, etc.
- Dans cette section, le PFN et le CD doivent décider si le plan inclut comme action la définition de critères APD pour l'ensemble de l'Administration, ou si seules seront fournies des informations émanant d'autres sources. Dans tous les cas, la responsabilité de la définition de critères APD ou de la fourniture d'informations devra être clairement stipulée dans le plan d'action.

8. Engagement du marché

- Les entités publiques doivent établir un processus de dialogue et de communication avec les fournisseurs, en prenant en compte les résultats de l'exercice de hiérarchisation et en prenant en compte les contrats à terme de gré à gré. Les fournisseurs et les cocontractants doivent avoir une compréhension claire du rôle que l'on attend d'eux comme partie intégrante de la mise en place des achats publics durables.
- Le dialogue initial avec le marché est reconnu comme un composant essentiel de l'activité d'achat durable. Dans un esprit d'ouverture et de transparence, les objectifs principaux des entités publiques sont régulièrement partagés avec les fournisseurs, en prenant en compte les types de produits et services et le timing des activités d'achat.
- Le plan d'action doit préciser la manière dont les fournisseurs seront invités à fournir des informations sur des solutions durables (produits et services qui offrent des avantages sociaux et environnementaux et/ou aident à réduire les impacts environnementaux, sociaux et sur la réputation de l'organisation).
- Les leaders de la politique d'achats durables doivent encourager l'innovation et le développement de produits et services durables. Les questions de durabilité doivent être traitées lors des réunions de contrôle des marchés, sur la base des indicateurs

de la performance environnementale et des conditions socio-économiques.

- Le plan d'action doit indiquer comment le Gouvernement s'assurera que la formation adéquate est bien dispensée.

9. Surveillance et évaluation

- Les fonctions d'audit et de contrôle sont des mécanismes importants, pour s'assurer de la mise en place efficace et réussie des achats publics durables.
- Le plan d'action devra traiter la question de savoir comment la procédure d'audit interne évoluera pour refléter l'incorporation d'aspects environnementaux et socio-économiques au système d'achat.
- L'audit envisagera des indicateurs clés de performance pour chaque marché. Le processus d'évaluation peut aider les gestionnaires des contrats à maximiser les impacts de durabilité sur toute la durée des marchés (émissions réduites de gaz à effet de serre, réduction et recyclage des déchets, consommation d'eau, ainsi que d'autres considérations socio-économiques).
- Un rapport d'évaluation du plan d'action sur les APD doit être présenté à intervalles réguliers (au minimum chaque année), et soumis aux personnes chargées de la mise en place de la politique.
- Les personnes chargées de la mise en œuvre de la politique d'achats durables doivent également recevoir des informations qui leur permettent de comparer la performance de leur plan d'action sur les APD avec celle d'autres pays.
- Le plan d'action doit définir clairement les activités de surveillance et de reporting, la fréquence, les responsabilités et un ensemble d'indicateurs à mesurer à tous les niveaux. Cela inclura le remplissage régulier du questionnaire d'évaluation du statut.

considérations environnementales commencent à dominer l'agenda. Il y a actuellement des inquiétudes sur les changements climatiques et la menace pour l'agriculture ou le tourisme, par exemple. Par conséquent, certains gouvernements se concentrent sur la réduction de leur impact sur les changements climatiques en cherchant des moyens de transport alternatifs, la réduction des émissions des usines et bureaux, et la réduction de la consommation d'énergie pour la production de produits.

Des exemples issus de plusieurs pays à chaque étape du processus de mise en place seront disponibles sur le entre d'information et d'assistance du PNUE sur la consommation et la production durables, à l'adresse suivante : <http://www.unep.fr/scp/procurement/>

5.4 Adoption et mise en place d'une politique et d'un plan d'action sur les APD

La politique et le plan d'action sur les APD doivent être signés au plus haut niveau de l'organisation, pour veiller à l'obligation de rendre compte quant à leur réalisation, et donner mandat aux personnes chargées de mettre en place la politique. Sans soutien à un niveau supérieur, il peut s'avérer difficile pour les personnes impliquées dans la mise en place, d'obtenir une coopération efficace de la part d'autres collègues. L'implication du personnel concerné, comme les acheteurs publics et les Chefs de service,

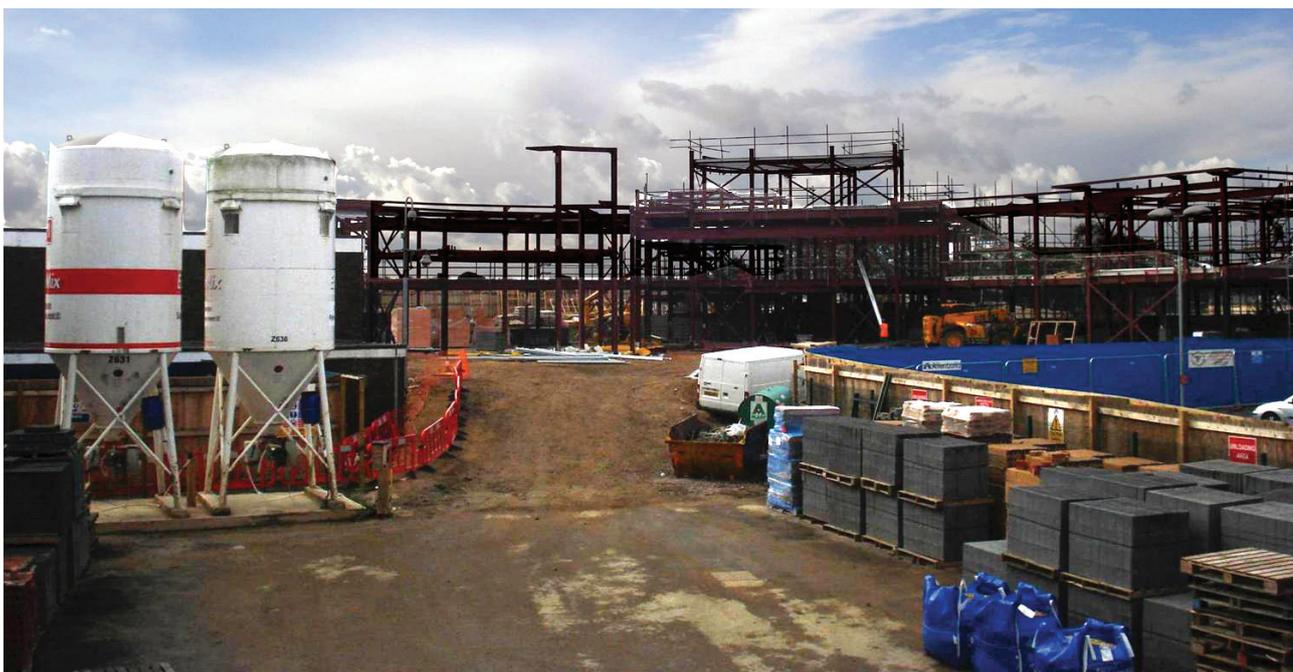
dans la préparation des déclarations de politique, est aussi une manière efficace d'encourager l'adhésion dès le départ.

Une politique efficace est susceptible d'être développée si les acheteurs publics sont capables d'avoir une influence à un stade précoce du développement de ladite politique. Les opportunités et possibilités offertes par les marchés publics – ainsi que les limitations du parcours d'achat – peuvent être plus facilement appréciées avec leur contribution.

Pour la définition de la politique et du plan d'action, il faut chercher de l'aide auprès de consultants externes. Dans ces cas, tous les résultats du processus devront être utilisés pour la politique et le plan d'action, et les experts devront travailler sous la surveillance étroite du PFN et du CP.

Pour apprendre de la pratique concernant l'un des groupes de produits prioritaires, et pour être mieux informés lors de la conception du plan d'action, les pays pourraient s'engager dans des actions pilotes sur les APD. C'est conseillé si l'approbation formelle de la politique et du plan d'action doit prendre du temps.

Une fois que la politique et le plan d'action sur les APD ont été produits, ils doivent être soumis au PNUE pour examen et accord. Cela veillera à ce que la politique et le plan d'action sur les APD respectent les bonnes pratiques internationales en matière d'APD.



6. Étape 4 : Formation

6.1 Objectifs de la formation

Pour une bonne mise en place de l'approche sur les APD, l'éducation et la formation doivent être effectuées à plusieurs stades du processus, et avec plusieurs groupes-cibles. Il est particulièrement important d'éduquer le personnel sur l'APD, sur ce qu'il implique, et de renforcer les capacités à le livrer avec de bonnes pratiques d'achat, une fois que la politique et le plan d'action ont été créés pour en faciliter la mise en place. Une formation de qualité à l'approche sur les APD permet au personnel, chargé de livrer et d'influencer l'APD, de comprendre les principes sur lesquels s'appuie l'approche et garantit qu'ils sont clairs quant aux avantages de l'APD et aux conséquences s'ils ne livrent pas. Le but global est de sensibiliser le personnel aux implications des APD, de lui faire connaître les avantages des APD et les conséquences de leur non-exécution, et de leur donner les compétences nécessaires à leur mise en place.

Les objectifs spécifiques de la formation doivent être les suivants :

- la sensibilisation aux avantages de l'APD;
- l'obtention d'un soutien politique et la volonté de mettre en place l'APD à tous les niveaux de gouvernement ;
- assurer un bon développement et une bonne mise en place de l'approche sur les APD ;
- la formation du personnel responsable des achats et des contrats, avant la mise en place des APD, et
- l'amélioration continue.

6.2 Relation avec les autres étapes et études

- Des actions de sensibilisation et de formation peuvent être réalisées depuis l'Étape 1 au tout début du projet ; puis, des formations plus spécifiques peuvent être dispensées sur la politique et le plan d'action sur les APD, quand ils sont achevés. Le fait de faire cette formation tôt encouragera vraisemblablement le soutien en interne et l'intérêt général, et commencera à établir une "communauté de praticiens", qui peut être utile aux Étapes 1 - 3.

- Les besoins de formation doivent être identifiés comme partie intégrante de l'étape d'évaluation de l'état des lieux. D'autres besoins de formation peuvent émerger tout au long du projet, et doivent faire l'objet d'un suivi.
- Il est conseillé de passer en revue le matériel de formation à la lumière des résultats de l'évaluation de l'état des lieux, de l'examen juridique, de l'analyse de l'état du marché, et de la politique et du plan d'action sur les APD.

6.3 Types de formation et portée

Les publics conseillés pour la formation varieront en fonction du pays et pourraient inclure du personnel des postes suivants :

- Achats
- Finances
- Département juridique
- Gestion de contrats
- Gestion de projets
- Chefs de service /cadres supérieurs
- Toute personne responsable des achats
- Fournisseurs

Certains pays ont également utilisé la formation comme moyen d'évolution professionnelle pour le personnel, et la formation fait désormais partie du processus d'évaluation du rendement. Si le renforcement des capacités d'achat et la formation sont déjà bien développés, la formation aux APD peut s'intégrer aux programmes existants.

Le matériel de formation doit provenir de deux sources différentes :

- La première source est la mallette de formation du PNUE, qui fournira le matériel qui traite du cadre général des APD, des leçons apprises, et des lignes directrices et des méthodologies de l'approche, ainsi que de questions générales relatives aux achats. En fonction de la langue locale, une traduction peut s'avérer nécessaire. Ce matériel sera publié sur le Centre d'information et d'assistance sur les APD.
- De plus, les pays doivent aussi contribuer en fournissant des données et des informations

pour adapter le matériel au contexte national spécifique (dans des domaines liés au cadre juridique, aux produits/services hiérarchisés, etc.), et aussi aux particularités des politiques et plans d'action sur les APD, qui ont été développés à l'Étape 3.

- Il faut noter que le contenu de la formation est susceptible de varier d'un pays à l'autre. Cependant, il est conseillé de couvrir les trois domaines suivants : sensibilisation, approche sur les APD, et mise en place. Ces derniers sont décrits plus en détail dans l'Encadré 19.

6.4 Mise en œuvre de la formation

Pour une bonne mise en place de l'approche sur les APD, l'éducation et la formation doivent être effectuées à plusieurs stades du processus, et avec plusieurs groupes-cibles. Ainsi :

- Au début du projet, l'équipe impliquée dans la mise en place de l'approche (à la fois la personne qui coordonne le projet, le PFN et les membres du CP) doit être formée sur 1) les APD en général et leurs avantages et 2) les objectifs et les phases de l'approche sur les APD, afin d'être claire sur les attentes liées au projet et d'être capable de contributions bien informées, en accord avec la portée de chaque étape de l'approche.
- Également à un stade précoce, il faudra tenir une séance pour sensibiliser décideurs et directeurs (Chefs de services, équipes dirigeantes), qui seront finalement ceux qui décident de la valeur stratégique des APD ; en soulignant leur importance, leurs avantages et la valeur des alliances internationales.
- Tout au long du projet, en particulier comme partie intégrante de la politique et du plan d'action sur les APD, une formation sera dispensée aux responsables impliqués dans la passation des contrats (achats, finances, questions juridiques, gestion des contrats, gestion de projets, et toute personne responsable des achats), concernant 1. la perception générale de l'importance des APD, et 2. la formation nécessaire à la mise en place réelle des APD.
- La formation sur les APD doit être intégrée aux programmes de formation existants, de sorte que les attentes soient intégrées aux fonctions professionnelles. À cette fin, avant de planifier les activités de formation, les canaux habituels de formation du gouvernement doivent être analysés pour intégrer l'approche et le matériel sur les APD.

ENCADRÉ 19

Contenu de formation suggéré

1. Sensibilisation :

- Définition du développement durable
- Principes, politique et stratégie du pays en matière de développement durable
- Définition de l'achat durable
- Pratiques d'achat de base dans le pays (pour les non-professionnels des achats)

2. Concernant l'approche sur les APD :

- Partenaires, objectifs, étapes, ressources, calendriers, etc.

3. Concernant la mise en place des APD :

- Comment appliquer les principes de durabilité et incorporer des considérations de durabilité tout au long de la procédure d'achat ?
- Comment impliquer les acteurs clés dans la mise en place des APD, notamment en s'engageant avec les fournisseurs sur le développement de produits et services plus durables ?
- Partage des meilleures pratiques avec des acteurs internes et externes
- Hiérarchisation des postes de dépenses et résultats de l'exercice de hiérarchisation
- Comment surveiller, mesurer et rendre compte des progrès sur les APD ?
- Communiquer efficacement sur les APD avec des acteurs internes et externes ?
- Comment former et impliquer des acteurs du secteur privé, notamment les fournisseurs ?

- Il faut envisager de former les fournisseurs et d'autres acteurs du secteur privé. De cette façon, ils seront mieux à même de comprendre les nouveaux critères et attentes en matière d'APD, et d'y répondre.

Le programme de formation peut prendre la forme d'ateliers en tête-à-tête, de guides écrits et peut être associé à des éléments d'apprentissage en ligne. Toutes ces méthodes peuvent constituer des moyens utiles et productifs par lesquels vous vous assurez que votre personnel est désireux et capable de mener à bien les APD. Il est important de remarquer, cependant, que l'utilisation d'une méthode seule peut ne pas suffire pour garantir la réussite. Il est également conseillé, quelle que soit la

méthode employée, de procéder à une révision des connaissances à intervalles réguliers, pour garder ces considérations à jour. Les cours de révision sont aussi une opportunité de résoudre les défis susceptibles de faire surface lors de la mise en place.

La formation dans le pays sera dispensée par des formateurs eux-mêmes formés aux APD par le PNUE. Le jeu standard de matériel de formation doit être utilisé pour veiller à ce que le message délivré soit cohérent et suive les bonnes pratiques.



ENCADRÉ 20

ÉCLAIRAGE : Expérience de l'île Maurice et le Chili dans la formation sur les achats publics durables

À l'île Maurice, les premières formations sur l'approche ont été imparties au comité de pilotage lors des missions d'experts du PNUE et du Groupe de Travail de Marrakech.

Une séance générale de deux heures a été organisée pour plus de 300 personnes dans le but de sensibiliser et de présenter les achats publics durables, ses avantages, les tendances internationales et le projet de l'île Maurice.

Le reste des formations seront organisées à travers des programmes existants. Dans le court terme, il y a déjà un module sur le développement durable et les concepts de base des achats publics durables. A long terme, l'île Maurice est en train d'élaborer un module spécifique sur les achats publics durables, avec le soutien de consultants nationaux et internationaux. Car le développement du personnel ne dépend pas seulement de l'expérience, mais aussi de ses capacités sur les achats et gestion de l'offre, il est prévu que dans trois ou cinq ans, tout le personnel aura reçu cette formation.

Au Chili, ils ont pris en compte les travaux précédents et l'existence d'une plateforme de e-learning pour les acheteurs de tout le pays. Suite à ce fait, l'accord avec le PNUE a été modifié pour remplacement deux ateliers avec le terme générique de « formation », permettent le développement de matériaux sur les achats publics durables pour la plate-forme électronique. Toute l'administration publique chilienne utilise cette plate-forme.



ENCADRÉ 21

ÉCLAIRAGE : L'expérience de l'île Maurice sur la formation

À l'île Maurice, si le coordinateur du projet devait mettre l'approche à nouveau en place, il s'assurait qu'une plus grande importance fût donnée à la formation, en offrant des activités de formation dès le départ, même si cela ne concernait qu'un petit groupe de personnes, afin :

- de mieux appréhender les résultats attendus des différentes études de projet, et par conséquent d'être dans une meilleure position avant de faire appel à des consultants externes ;
- d'être capable de conduire une activité d'APD pilote (étant donné qu'il n'y a pas d'expérience en la matière), sur des produits simples (comme des ordinateurs, des véhicules ou du papier), au début de la procédure, pour apprendre par la pratique et devenir plus conscient des implications de la mise en place des APD, à fins d'ébauche de la politique et du plan d'action sur les APD.

7. Étape 5 : Mise en place

L'étape finale se nourrit des résultats obtenus dans les phases précédents, et traite en premier lieu de l'insertion de critères de durabilité tout au long du cycle d'achat.

7.1 Application de critères de durabilité tout au long du cycle contractuel

L'insertion de critères de durabilité touche à tous les stades de la procédure d'achat, depuis la sélection des fournisseurs à la gestion du contrat, en passant par les spécifications techniques, l'évaluation des offres.

Alors que plusieurs pays peuvent avoir une terminologie d'achat différente, les procédures et étapes des cycles d'achat sont souvent semblables. Avec cette notion à l'esprit, le diagramme ci-dessous résume un processus-type d'achat, y compris les principes d'un bon achat. Les stades du processus d'achat dans le cycle contractuel sont illustrés ci-dessous, et les sections suivantes expliquent comment le développement durable peut être pris en considération à chacun de ces stades.

7.2 Identification des besoins et amélioration du rendement

Tout achat – tout produit ou service acheté – a un impact sur l'environnement, sur l'économie, et sur

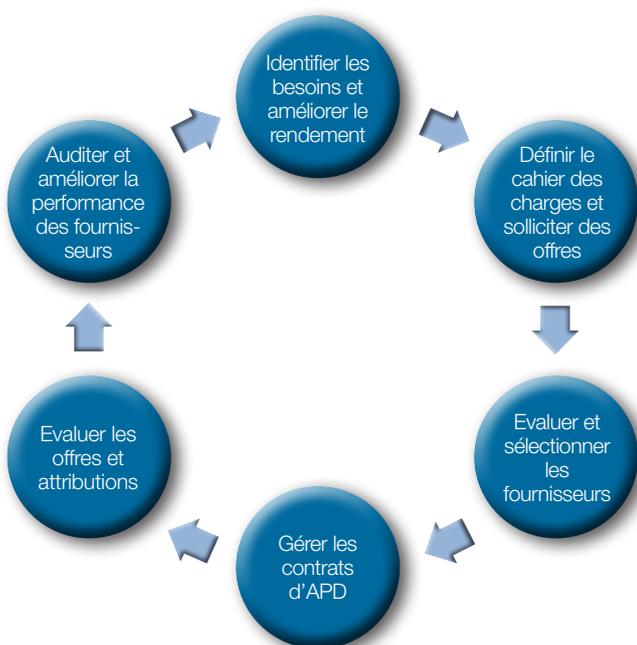


Figure 4 : Cycle d'achat public typique

les personnes. En consommant moins, nous avons besoin de moins de matières premières, notamment de ressources naturelles non-renouvelables. Réduire la demande présente aussi l'autre avantage de faire des économies directes. L'achat le plus durable est souvent celui qu'on ne fait pas.

Il ne s'agit pas de nier un service, ni de défier l'autorité de clients et de responsables de budgets en interne. Certains biens et services sont vitaux pour réaliser les objectifs du gouvernement, et ce n'est pas le rôle des Achats de nier le besoin de telles acquisitions. Cependant, les organisations réussissent souvent leurs APD en "repensant" leur besoins. C'est un concept similaire à celui des "systèmes produits-services" (que l'on appelle aussi "servicisation des produits" dans certaines régions), dans lequel les acheteurs passent de l'achat de produits à l'achat de services et de solutions systèmes, ce qui a pour effet de réduire les impacts environnementaux des besoins et désirs du consommateur. Les systèmes produits-services sont le résultat de la reconsidération de la chaîne de valeur des produits et des façons d'assurer un service public aux usagers¹⁵. Par exemple, au lieu de rechercher simplement un véhicule moins nuisible à l'environnement, ou de changer le cahier des charges de leur flotte existante, les organisations ont contesté le besoin de se déplacer, tout simplement. Dans certains cas, la vidéoconférence peut remplacer le besoin d'une réunion en chair et en os. Si la vidéoconférence est utilisée pour remplacer les déplacements, des économies en résulteront, ainsi qu'une réduction de l'impact sur l'environnement du fait de la baisse des déplacements. Si la vidéoconférence est utilisée à grande échelle, les organisations pourront finalement réduire le nombre de véhicules achetés, économisant ainsi des ressources financières et réduisant les impacts environnementaux de leurs opérations.

L'examen de ce qui est essentiel à la prestation de services gouvernementaux aide aussi à identifier les postes où il y a des "déchets" dans le système. Ces déchets peuvent prendre la forme d'un effort en double, d'une commande trop importante de matériel (en guise de filet de sécurité ou de tampon), d'achats répétés ou de mauvais achats du fait de

¹⁵ Agence suédoise de protection de l'environnement, 2000, Product-Service Systems, AFR-REPORT 288

spécifications erronées. L'argent économisé grâce à des achats plus durables – et plus intelligents – peut être réaffecté à des opérations essentielles. Cela représente un meilleur rapport qualité-prix pour l'organisation, ainsi qu'une solution plus durable pour l'environnement et la société. En fait, nombre des façons de réduire l'impact de durabilité sont relativement faciles à mettre en œuvre et extrêmement rentables. Souvent, elles apportent également des avantages inattendus comme l'amélioration du moral du personnel, en encourageant le développement de réseaux formels et informels.

Comment identifier les besoins ?

Les questions qui peuvent se poser sont les suivantes :

- Quel besoin est satisfait et quelle fonction est réalisée par cet achat ?
- Existe-t-il d'autres façons de répondre au besoin ou de remplir cette fonction ?
- Avons-nous vraiment besoin d'acheter ?
- Si nous devons acheter, pouvons-nous mettre au point un cahier des charges plus durable ? Cela peut impliquer des spécifications fondées sur les performances, permettant ainsi au marché d'innover pour répondre aux performances requises.
- Comment pouvons-nous travailler avec les clients en interne, les responsables de budgets, et les utilisateurs pour refaçonner la demande ? Par exemple, s'il y a un excédent dans un département, il peut être utilisé pour répondre aux besoins d'un autre département.
- Quels sont les coûts du cycle de vie liés à la satisfaction de ce besoin de cette manière ?

Techniques qui peuvent aider :

- Audit de la consommation d'énergie, de la consommation d'eau et des déchets générés ;
- Établissement d'un échange Web inter-départements pour des produits et services ;
- Un plan de déplacement entreprise vert pour réduire l'incidence du transport aérien pour des déplacements d'affaires non-urgents sur de courtes distances, et encourager l'utilisation de véhicules à faible consommation de carburant, et
- Politique de télétravail pour réduire les frais de déplacement.

7.3 Définir le cahier des charges et solliciter des offres

La définition du cahier des charges est cruciale car elle établit le critère, présente une portée significative pour conduire l'agenda de durabilité avec les fournisseurs, et montre au marché que vous êtes un acheteur public durable sérieux.

Tous les contrats nécessitent un cahier des charges qui décrit le besoin à satisfaire grâce audit contrat. Ce qui change avec les différents produits/services, c'est le caractère plus ou moins approfondi du cahier des charges. Le cahier des charges pour un billet de train est très simple : emmenez-moi de A à B par le train. À titre de comparaison, le cahier des charges pour la construction d'une nouvelle école serait très détaillé.

Rédiger un cahier des charges n'est pas une tâche facile, mais il est extrêmement important de veiller à ce que l'organisation obtienne ce dont elle a besoin, au meilleur coût, tout en optimisant la durabilité.

Comment définir la durabilité dans le cahier des charges ?

Lorsque l'on définit des critères de durabilité dans le cadre d'un cahier des charges, un certain nombre d'approches et d'outils peut être utilisé. Les modèles suivants de cahiers des charges sont répertoriés ici comme de bons exemples :

- Des types de cahier des charges différents (technique, fonctionnel, performance) encouragent plusieurs niveaux d'innovation de la part du fournisseur, et les acheteurs publics doivent envisager ce qui est le plus adapté au besoin contractuel spécifique. L'innovation doit uniquement être encouragée si l'organisation adjudicatrice est vraiment ouverte d'esprit en matière de solutions alternatives, car les fournisseurs seront frustrés si leurs idées ne sont pas prises en compte comme il se doit.
- Envisager d'utiliser des critères seuils (niveaux minimaux ou maximaux) qui doivent être remplis. Ces critères donnent un signal clair aux fournisseurs qu'à moins qu'ils ne remplissent ce niveau minimal, leur offre ne sera pas prise en compte. Les seuils sont généralement influencés par la disponibilité sur le marché, ainsi que par le niveau de durabilité en-deçà duquel vous n'envisageriez pas d'acheter le produit ou service.

- Si vous n'êtes pas sûr de la façon dont le marché répondra à un critère plus élevé de performance, vous pouvez utiliser de critères additionnels (préférés ou d'attribution). Cette technique peut aussi être utilisée si l'acheteur public souhaite voir le détail des coûts additionnels induits par l'application de critères de durabilité plus stricts.

7.4 Utilisation des éco-labels

Un écolabel est un « outil de communication visuelle indiquant des produits, services ou entreprises préférables sur le plan écologique, qui sont basés sur des normes ou des critères¹⁶ ».

¹⁶ Green Products Roundtable (table ronde sur les produits verts), mars 2011, voir <http://www.keystone.org/spp/environment/Green-Products-Roundtables>



ENCADRÉ 22

ÉCLAIRAGE : L'utilisation de critères environnementaux et sociaux dans les marchés publics

Il existe à l'heure actuelle plusieurs sources de lignes directrices produit incorporant des critères environnementaux et sociaux. Des exemples remarquables sont répertoriés ci-dessous. Pour obtenir la liste complète des liens, veuillez vous référer au Centre d'information et d'assistance sur les APD.

- Les *Sustainable Procurement Guidelines*, ou Lignes directrices pour les achats durables, développées comme partie intégrante des Sustainable United Nations (Nations unies durables), ont été développées pour les TIC, le nettoyage, la papeterie, le mobilier et les cartouches d'encre. Chaque jeu de Lignes directrices inclut des informations de base sur les principales menaces environnementales/sociales dans le secteur des produits, ainsi que des informations sur le statut du marché pour des options plus durables. Le contexte de chacune des Lignes directrices produit illustre pourquoi et comment les Nations unies ont développé des documents spécifiques, et peut fournir des informations très utiles aux acheteurs publics lors de l'adaptation des Lignes directrices à leurs besoins respectifs. Ces Lignes directrices se trouvent sur le site Web du département de la Consommation et de la Production Durables de la Division Technologie, Industrie, Économie du Programme des Nations unies pour le développement, à l'adresse suivante : <http://www.unep.fr/scp/sun/facility/reduce/procurement/guidelines.htm> ; et sur le site Web du United Nations Global Marketplace, portail d'achat des Nations unies : <http://www.ungm.org/SustainableProcurement/toolsUN/tools.aspx>
- La **politique européenne sur les Marchés Publics Écologiques** (MPE) offre une série de critères d'achat écologique pour un groupe de 19 produits et services, notamment : papier pour copies et papier graphique, produits et services de nettoyage, TIC, matériaux de construction, transport, mobilier, électricité, alimentation et services traiteur, et produits et services liés au jardin. http://ec.europa.eu/environment/gpp/gpp_criteria_en.htm
- **Procura+** est une initiative conçue pour aider les autorités publiques à mettre en place des marchés durables – et aider à promouvoir leurs accomplissements. La Campagne fut établie en 2004 par le Conseil International pour les initiatives écologiques locales (ICLEI). Cette campagne propose, entre autres, des critères d'achat pour les documents de soumission pour des bus, des produits et services de nettoyage, de l'électricité, de l'alimentation et des services traiteur, des produits informatiques et la construction et la rénovation de bâtiments. <http://www.procuraplus.org/>
- **L'International Green Procurement Network**, réseau international pour des achats écologiques, propose un kit de démarrage des achats verts, ainsi que des lignes directrices et des critères émanant des organisations adjudicatrices majeures, qui couvrent les véhicules et le transport, la rue et la propriété, l'ameublement et les textiles, les services, les réfrigérateurs, les téléviseurs, le papier toilette et les mouchoirs en papier, l'informatique et les télécommunications, la papeterie et les fournitures de bureau, l'énergie, les photocopieurs et les imprimantes, les télécopieurs, les machines à laver, les dispositifs d'éclairage et les lampes, les services de nettoyage et de blanchisserie, les services d'impression offset, l'alimentation, les soins infirmiers et les autres soins, les ordinateurs personnels, les climatiseurs, le papier pour impression et copies, et les hôtels et auberges. <http://www.igpn.org/>
- Le **Responsible Purchasing Network** ou Réseau des achats responsables, réseau international d'acheteurs dédié aux achats socialement responsables et durables pour l'environnement, possède une série de lignes directrices d'achat à la disposition des membres, et disponible à la vente pour les non-membres. Actuellement, 13 catégories de produits disposent de lignes directrices : eau en bouteille, compensations carbone, produits d'entretien, ordinateurs, papier pour copies, flottes, services alimentaires, énergie verte, pneus légers et masses d'équilibrage, éclairage, électronique de bureau, peinture et cartouches d'encre. <http://www.responsiblepurchasing.org/>

Les normes sur les produits et les éco-labels peuvent servir, et servent effectivement d'informations censées faciliter les décisions d'achat durable. Les éco-labels concernent d'abord la performance environnementale d'un produit ou d'un service. Les éco-labels peuvent être utiles pour gérer les critères environnementaux associés à un produit ou à un service, et peuvent être utilisées pour aider à définir le cahier des charges ou être utilisés comme critère.

Il existe actuellement plus de 400 éco-labels actifs disponibles dans le monde entier sur la place¹⁷, ce qui représente un degré élevé de diversité concernant la façon dont ils ont été développés et quels problèmes ils traitent. Certains se concentrent sur un seul attribut environnemental (par exemple l'efficacité énergétique) ; d'autres envisagent plusieurs attributs environnementaux. D'autres encore s'attardent sur une seule phase du cycle de vie (par exemple la recherche du matériel) ; d'autres essaient de traiter du cycle complet d'un produit. Certains se concentrent sur des questions et attributs liés à l'environnement ; d'autres traitent d'aspects sociaux (par exemple, les conditions de travail dans les installations où a été fabriqué un produit). Il existe aussi plusieurs approches des aspects procéduraux des normes et des éco-labels, comme le procédé par lequel la norme a été définie, comment est conçue une procédure d'évaluation de conformité, et qui peut demander et recevoir le label, s'il en existe un.

17 *Ecolabel Index*, base de données mondiale d'écolabels, suit actuellement 430 labels. Voir www.ecolabelindex.com

En dépit de la large gamme d'éco-labels disponibles, il y a toujours beaucoup de catégories de produits et de régions pour lesquelles aucun système crédible de labellisation ou aucune norme n'existe. De nouveaux programmes d'éco-labels, et de nouvelles normes pour les produits au sein de programmes de labellisation existants, sont aussi en cours, notamment dans les pays en voie de développement. Cela a accru la disponibilité de biens et services plus rentables et plus durables d'un point de vue écologique. Par exemple, la Chine et la Thaïlande possèdent leurs propres systèmes de labellisation, et les soutiennent par l'intermédiaire des marchés publics¹⁸.

Comment utiliser les éco-labels

L'UNOPS (Bureau des Nations unies pour les services d'appui aux projets), le CIF de l'OIT (ITC-ILO) et le PNUE ont publié "*A Guide to Environmental Labels for Procurement Practitioners of the United Nations system*", dans le but d'assister les acheteurs des Nations unies dans la délicate manipulation des labels dans les actions d'achat des Nations unies¹⁹. Ce guide stipule que « *l'avantage d'utiliser les éco-labels*

18 Voir *Expert Workshop on Green Public Procurement (2008) Meeting Report*. Environmental Development Centre (EDC, ou Centre chinois de développement environnemental). Pékin, Chine, 11 juin 2008. Disponible à l'adresse suivante : http://www.unep.fr/scp/marrakech/consultations/national/pdf/NatRoundtable_China2008_FinalReportENGLISH.pdf, et aussi : Role of the Thai Green Label Scheme in Thailand's Environmental Management. GEN-AGM 2009. Kobe, Japon. Disponible à l'adresse suivante : http://www.globalecolabelling.net/docs/japan2009/09kobejapan_1-2_thailand.pdf

19 http://www.unep.fr/scp/sun/facility/reduce/procurement/PDFs/BFABW_Final_web.pdf



ENCADRÉ 23

Types d'éco-labels

L'organisation internationale de normalisation (ISO) a défini les principes et pratiques qui peuvent être utilisés pour classer par catégories les éco-labels, et par conséquent indiquer leur utilité, afin d'aider à évaluer la performance environnementale des produits et services dans la norme ISO 14024.

- Les étiquetages de Type I donnent un "label de qualité" quand un programme d'éco-labelisation de Type I émet une licence d'utilisation de leur logo éco-label sur des produits et services qui ont rempli le cahier des charges publié du programme.
- Les étiquetages de Type II (affirmations vertes) sont des affirmations auto-déclaratives et des déclarations environnementales. Ces types d'éco-labels n'impliquent pas d'audits indépendants, et ils peuvent être mal interprétés comme "éco-labels" de Type I.
- Les étiquetages de Type III sont des données auto-déclaratives sur l'impact environnemental, et sont données sous la forme d'"éco-profil" ou de "cartes de rapport". Elles résument des données quantifiées en utilisant des paramètres prédéfinis et les acheteurs publics peuvent les utiliser pour comparer les données, afin de trouver le produit qui présente les meilleures performances.

Les éco-labels peuvent aussi être décrits comme suit :

1. Labels publics uniques

Les labels uniques sont des labels qui concernent un aspect environnemental particulier comme la consommation énergétique ou les niveaux d'émission. Souvent, ils sont gérés par des agences gouvernementales, c'est pourquoi ils sont désignés comme "publics". Il existe deux types différents de labels uniques.

Le premier type est basé sur au moins un critère tout ou rien lié à un sujet spécifique, par exemple le rendement énergétique. Si un produit remplit ces critères, alors il peut afficher le label. Exemples de ce type de label : le label européen bio ou le label "Energy Star" pour le matériel de bureau.

Le second type de labels fonctionne en notant les produits ou services en fonction de leur performance environnementale sur le sujet en question. Exemples de ce second type : le label européen sur l'énergie, qui note les appareils ménagers en fonction de leur rendement énergétique, A++ étant le plus efficace et G le moins efficace.

Les labels uniques peuvent également être très utiles si vous suivez une approche étape par étape d'écologisation des achats, car ils permettent une amélioration graduelle. Utiliser des normes de rendement énergétiques serait un bon premier pas vers un programme d'achats écologiques plus large. Les différents échelons vous permettent de décider facilement de jusqu'où vous voulez aller.

2. Labels privés ou volontaires

Outre les labels publics principaux, il existe un certain nombre de labels privés volontaires, gérés par des ONG, des groupes industriels ou des combinaisons d'acteurs concernés. Par exemple, des projets de certification forestière comme le FSC (Forest Stewardship Council, Conseil de bonne gestion forestière) ou le PEFC (PanEuropean Forest Certification Council, Conseil paneuropéen de certification forestière), des labels de nourriture bio (comme ceux accrédités par l'IFOAM), ou des labels multicritères comme le label suédois "Bra Miljöval". En fonction de leur accessibilité et de la façon dont ils sont adoptés, ces projets de labellisation peuvent ou ne peuvent pas se conformer aux lignes directrices relatives aux labels environnementaux adaptés aux achats publics, comme défini ci-dessus.

3. Labels sociaux

Un label social est un terme générique lié à la capacité sociale ou socio-économique du producteur/fournisseur, et peut couvrir à la fois le commerce équitable et des aspects éthiques comme le travail des enfants. Les labels sociaux représentent une source utile d'informations et peuvent aider les acheteurs publics à faire des choix plus éthiques. Même s'ils ne sont pas aussi nombreux que les écolabels, certains labels sociaux commencent à émerger dans un certain nombre de secteurs du marché, comme le "Commerce équitable". Cependant, il faut noter qu'il n'existe aucune norme commune appliquée par l'ensemble des labels sociaux, et chacun se concentrera plus ou moins sur différentes sujets socio-économiques. C'est donc à l'acheteur public d'examiner les normes utilisées dans le label social retenu. Dans de nombreux cas, les labels sociaux sont même soumis à un examen moins minutieux que les éco-labels, et ainsi ils doivent subir des recherches approfondies avant utilisation. Les labels sociaux ont tendance à cibler la performance du fournisseur plutôt que la performance des produits. En d'autres termes, il se peut qu'ils ne concernent pas un produit ou un service en particulier, mais plutôt la façon dont il est produit, fabriqué ou distribué. Par conséquent, il peut être difficile d'utiliser des labels et critères sociaux comme cahier des charges, et donc, reconsidérer le sujet qui est la matière de ce contrat peut être bénéfique.

dans les achats réside dans le fait que la procédure d'ébauche du cahier des charges vert, que l'évaluation des spécifications techniques, etc., est grandement simplifiée ». Ils conseillent aux acheteurs publics :

- d'utiliser des critères issus de labels pour esquisser le cahier des charges ;
- de vérifier la conformité grâce aux labels (s'ils sont disponibles), et
- le cas échéant, de hiérarchiser les éco-labels de Type I (voir l'Encadré 23 pour la définition) car ces derniers offrent la meilleure assurance de qualité et de fiabilité des critères.

Le guide de l'UNOP et du PNUÉ met de plus en garde les acheteurs publics de ne pas utiliser un label sans en avoir d'abord vérifié la crédibilité, l'indépendance, et la base scientifique ; et de ne pas utiliser de critères qui n'ont pas été publiés à l'avance.

Cela peut avoir du sens d'utiliser les critères pour l'éco-label concerné et de laisser le fournisseur décider de la façon de démontrer qu'il les remplit, par exemple via une vérification par un tiers²⁰. L'examen juridique doit soulever certaines de ces questions et contraintes, en fonction de la pertinence pour le pays ou la région.

²⁰ Par exemple, le Parlement européen « considère que, pour développer le plein potentiel des marchés publics, le critère du prix le plus bas ne devrait plus être le critère déterminant pour l'attribution des marchés et qu'il y a lieu de le remplacer de façon générale par celui de l'offre économiquement la plus avantageuse, [...] compte tenu du coût total du cycle de vie des produits, des services ou des travaux concernés, [et] souligne que cela n'exclurait pas de choisir le prix le plus bas comme critère décisif dans le cas des biens ou des services hautement normalisés ». (Résolution du Parlement européen du 25 octobre 2011 sur la modernisation de la politique de l'UE en matière de marchés publics)



7.5 Évaluation et sélection des fournisseurs

Les critères de durabilité peuvent être appliqués à n'importe quel stade du processus d'achat : depuis l'identification du besoin jusqu'à la sélection des fournisseurs, l'évaluation des offres et la gestion du contrat, en passant par le cahier des charges. Lorsque l'on pratique des achats durables, certains risques liés à la durabilité pourraient être gérés par la sélection du fournisseur ; par exemple, pour le bois, choisir uniquement un fournisseur qui satisfait à une norme spécifique sur les systèmes de gestion environnementale ou à un système de certification forestière durable. Sinon, les acheteurs publics peuvent choisir d'inviter plusieurs fournisseurs à soumissionner pour un contrat, et à mettre l'accent sur le cahier des charges et l'évaluation des offres.

Dans de nombreux cas, les fournisseurs doivent être sélectionnés avant de pouvoir soumettre une offre pour les contrats, et la sélection doit être légale, logique et structurée. Les acheteurs publics doivent prendre en compte le cadre juridique dans lequel ils opèrent, et veiller à ce que tous les critères de durabilité qu'ils appliquent puissent être justifiés en cas de contestation.

Les fournisseurs peuvent être sélectionnés sur le fait qu'ils ont mis en place un système de gestion. Les acheteurs publics peuvent également demander à voir l'expérience pertinente du fournisseur avec des projets d'APD exigeants comme l'élimination des déchets, la construction, etc. Les acheteurs publics peuvent également demander à voir trois projets comparables dans lesquels était impliqué le fournisseur, pour lui faire passer un test de "capacité".

En fonction de leur processus de production et de fabrication, les fournisseurs peuvent avoir un impact considérable sur la performance durable de leurs biens et services.

Ils sont aussi susceptibles d'être dans une situation de contrôle et de gestion de la performance durable de leurs propres fournisseurs et cocontractants. Il est important de garder à l'esprit cependant que vos fournisseurs peuvent ne pas toujours être dans une position de force, par rapport à un certain nombre de leurs fournisseurs. S'ils sont des distributeurs, ou d'autres intermédiaires, ils ne seront

vraisemblablement pas capables d'exercer beaucoup d'influence sur des acteurs mondiaux majeurs – dans le secteur des TIC ou de l'automobile, par exemple. Donc, l'influence sur le marché est un facteur important à prendre en compte.

Comment évaluer et sélectionner des fournisseurs ?

- Les résultats de l'Étape 2 (examen juridique, analyse de l'état du marché, et exercice de hiérarchisation) vous aideront à décider de la manière d'aborder les questions de durabilité au stade de la sélection des fournisseurs. Par exemple, votre régime juridique peut vous permettre d'exiger des fournisseurs qu'ils aient mis en place la preuve qu'ils utilisent les bonnes procédures de manutention des déchets ; et l'analyse de l'état du marché pourrait indiquer que certains secteurs sont davantage capables de répondre aux critères de durabilité que d'autres.
- Une approche consiste à évaluer une gamme de fournisseurs pour déterminer ceux qui sont les plus susceptibles de satisfaire leurs besoins. Ces fournisseurs sont ensuite invités à faire une offre pour le contrat.
- Il est utile d'envisager le profil de risque du contrat et de définir des critères de durabilité en conséquence. Dans certains cas, vous pouvez vouloir envisager la possibilité de payer davantage pour un produit ou un service présentant un impact environnemental ou social réduit. Bien que la décision relative aux offres en concurrence ne soit pas prise tout de suite – lors de l'évaluation des offres –, vous devez savoir à un stade précoce si votre organisation est désireuse d'envisager de payer un surprix.
- Il est possible d'utiliser des pondérations pour des critères de durabilité spécifiques, ainsi que pour la performance durable globale des fournisseurs. Bien sûr, vous continuerez à envisager d'autres critères non-durables et plus "traditionnels". Vous pouvez alors définir un seuil minimal de durabilité en général, en-deçà duquel les fournisseurs seront exclus de la soumission. Tout ceci doit être effectué en accord avec vos propres règles d'achat et votre propre réglementation.
- Il est conseillé d'avoir une procédure d'évaluation des fournisseurs logique et structurée. Cela

vous assurera que tous les fournisseurs sont traités de façon juste et équitable, et que les fournisseurs les plus adaptés à remplir le contrat sont sélectionnés. Cela vous assurera aussi que le niveau de durabilité approprié est appliqué, que les risques sont gérés, et que les fournisseurs sont sélectionnés sur la base de principes de durabilité et de gestion des risques.

7.6 Évaluation des offres et des attributions

L'évaluation des offres déterminera quelle offre remporte le contrat et dans quelle mesure le contrat sera effectivement durable en pratique. Comme il s'agit également du stade qui fait souvent l'objet de l'examen le plus minutieux, cette étape doit être gérée avec soin pour s'assurer que la meilleure décision a été prise, et prise dans la transparence.

Comment évaluer les offres et les attributions ?

La définition des critères d'évaluation doivent être basées sur la politique et plan d'action des APD

- La possibilité d'un supplément de prix (si elle existe) doit être envisagée.
- Entreprendre d'évaluer les offres varie d'une approche vraiment très simple du prix le plus bas à une approche beaucoup plus détaillée qui traite de nombreux facteurs, outre les coûts. Le fait d'avoir une procédure d'évaluation des offres structurée et logique garantira que tous les fournisseurs seront traités de façon équitable, que l'innovation sera récompensée comme il se doit, et que la meilleure décision d'attribution sera prise. Cela assurera que le niveau adéquat de durabilité sera appliqué, que les risques seront gérés, et que l'organisation attribuera en fait les contrats sur la base des principes de durabilité et de meilleur rapport qualité-prix.
- Si vous avez l'intention d'évaluer des offres sur des critères autres que le coût, alors vous devrez présenter un modèle d'évaluation des offres. En effet, le modèle d'évaluation des offres est la formule ou le processus de prise de décision que vous utiliserez pour juger plusieurs offres émanant des fournisseurs. Cela assure que toutes les offres seront traitées de la même manière, que les risques liés à la durabilité seront gérés, et que la décision d'attribution pourra être justifiée. Cela devrait être une pratique courante dans le

secteur public d'évaluer les offres sur des bases de "rapport qualité-prix", quand cette démarche est cohérente avec le cadre juridique en vigueur. Simplement, le "rapport qualité-prix" inclut des critères autres que le coût.

7.7 Audit et amélioration de la performance du fournisseur

Évaluer en détail l'approche d'un fournisseur de la gestion de sa propre entreprise d'une manière durable, et la façon dont il applique des principes de durabilités avec ses propres fournisseurs tout au long de la chaîne logistique, garantira la réussite à long terme de l'Approche sur les APD. Les principes de durabilité qui sont d'un intérêt majeur varieront d'un gouvernement à l'autre et d'un contrat à l'autre, mais ils peuvent inclure des sujets comme la création d'emplois, les impacts sur l'environnement, les impacts des produits et services sur la santé, l'éducation, les droits de l'homme, les conditions de travail ou les technologies innovantes.

Les fournisseurs sont généralement très réceptifs au travail de développement et cela peut engendrer des avantages commerciaux ainsi que des avantages en termes de durabilité en bâtissant une relation d'affaires plus solide, mais cela demande des efforts de la part des deux parties.

Comment auditer et améliorer la performance du fournisseur ?

La détermination de l'approche d'un fournisseur quant à ces points et d'autres questions de durabilité, peut s'effectuer de nombreuses manières, à savoir :

- Vous pouvez utiliser un questionnaire ou interviewer les fournisseurs directement. Cette approche fait souvent partie intégrante de la sélection initiale des fournisseurs. On devrait se concentrer sur la preuve de l'approche du fournisseur en entreprenant un audit de durabilité du fournisseur, et en convenant d'actions d'amélioration pour encourager le fournisseur à améliorer sa performance en termes de durabilité. Puisque la plupart des organisations adjudicatrices ont des ressources limitées pour l'audit et la vérification, la décision de la date et du lieu de l'audit ou de la vérification de la performance sera déterminée à la lumière des risques liés au produit ou service qui fait l'objet de l'achat.

- Vous pouvez opter pour le soutien aux fournisseurs. Cependant, il s'agit d'une activité incitative qui doit être concentrée sur des fournisseurs clés. Vous devez vous assurer que lesdits fournisseurs ciblent l'activité comme il faut et utilisent l'évaluation contractuelle initiale des risques pour guider les domaines examinés. Il est particulièrement important que vous examiniez l'approche propre aux fournisseurs quant aux achats durables, et leur application de principes de durabilité tout au long de la chaîne logistique.
- Vous pouvez appliquer des examens ciblés des fournisseurs, convenir d'actions pour améliorer la performance des fournisseurs en termes de durabilité, et apporter votre soutien pour qu'ils s'améliorent.

7.8 Gestion des contrats pour les APD

La gestion des contrats est essentielle pour s'assurer que fournisseurs et cocontractants respectent les engagements qu'ils ont pris dans leurs soumissions. Pour mettre en place des APD de manière efficace, il est vital que les organisations prennent en compte la tâche de la gestion des contrats. Pendant toute la durée des contrats principaux, de gros bénéfices peuvent être obtenus en termes de durabilité, donc une gestion efficace des contrats est particulièrement importante pour réaliser les gains des APD. Si une organisation est engagée aux APD, elle doit s'assurer que ses fournisseurs respectent les engagements de développement durable, l'amélioration des performances, et présenter des résultats sont mesurables. Cela permettra d'assurer que l'organisation contractante puisse montrer une amélioration durable et son engagement envers les APD.

Le fournisseur et l'organisation adjudicatrice ont tous les deux des obligations contractuelles légales. Des contrats qui sont bien gérés permettent de remplir les engagements des deux côtés et de résoudre rapidement tous les problèmes. Toutefois, souvent, la mission retombe sur les responsables des budgets ou les usagers de services. Dans ces cas, le service des achats est appelé seulement si des problèmes surviennent avec le contrat. Ce n'est ni une bonne utilisation des ressources, ni un moyen efficace de pousser à l'amélioration de la performance au niveau de la chaîne logistique.

Bien qu'une gestion efficace des contrats soit essentielle dans tous les types de contrats, elle est particulièrement importante pour :

- des contrats à plus long terme, si les organisations qui achètent et fournissent travailleront ensemble pendant de nombreuses années.
- des contrats à haut risque, car les articles fournis présentent des impacts élevés en termes de durabilité et sont souvent des achats fondamentaux pour l'organisation acheteuse.

Comment gérer les contrats pour les APD ?

Si la gestion des contrats est pratiquée avec succès, les acheteurs publics et leurs collègues seront capables de montrer une amélioration continue et de prouver la réussite de l'achat durable à tous les acteurs concernés. Parmi les choses à garder à l'esprit, on peut citer :

- Un engagement précoce avec le marché, notamment des événements de sensibilisation pour des secteurs clés de votre marché, vous aidera vous et votre chaîne logistique à réaliser des améliorations persistantes en termes de durabilité. Il faut demander aux fournisseurs leurs propositions de mesure, qui peuvent ensuite être utilisées comme partie intégrante de l'évaluation des offres, comme un indicateur de leur engagement vers une durabilité améliorée. Ces propositions initiales peuvent alors aussi constituer la base de négociation pour convenir de cibles spécifiques.
- Les critères de performance utilisés pour gérer le contrat doivent être définis au stade de l'évaluation des risques et de la stratégie contractuelle. Des cibles de durabilité peuvent être utilisées comme critères de performance. Cela demandera peut-être un peu d'adaptation de la part des fournisseurs pour rendre compte de cibles de durabilité et de critères de performance comme l'énergie consommée, le carbone émis, les déchets produits, l'eau consommée, les postes d'apprentissage créés, etc.
- Vous devez envisager les conséquences de la performance des fournisseurs. Par exemple, certaines organisations établissent un arrangement de "participation aux bénéfices", selon lequel, si des économies sont réalisées, par exemple en réduisant la consommation de carburant, l'argent économisé est partagé entre les fournisseurs et l'autorité contractante. Si des mécanismes de risques et de récompenses sont utilisés, les acheteurs publics devront s'assurer que les critères sont quantifiables et justes, mais aussi assez durs pour que les fournisseurs ne soient récompensés qu'en cas de performance accrue/exceptionnelle.
- La façon dont le contrat sera évaluée devrait être communiquée. Par exemple, des contrats peuvent être gérés grâce à des réunions d'évaluation – sur une base mensuelle ou trimestrielle.
- Vous pouvez fixer des jalons pour l'amélioration de la performance qui doit être établie et évaluée.
- Aspects pratiques et autres aspects dignes de considération, entre autres :
 - ~ Informer les acteurs concernés du lancement du contrat ;
 - ~ Aviser les utilisateurs quant à la procédure d'accès au contrat ;
 - ~ Qui sera chargé de traiter les demandes émanant des cocontractants et des clients internes ?
 - ~ À quelle fréquence les réunions d'évaluation se tiendront-elles avec des clients internes et des fournisseurs/cocontractants ?
 - ~ Comment la performance sera-t-elle quantifiée et surveillée ? Et par qui ?
 - ~ Comment les fournisseurs/cocontractants seront-ils récompensés (ou pénalisés pour défaut d'exécution) ?
- Vous devriez vous assurer que les fournisseurs et cocontractants potentiels sont au courant de votre politique et de votre plan d'action sur les APD. Cela les aidera à se préparer, pas seulement pour soumissionner pour vos contrats, mais aussi pour les critères que vous voudrez leur imposer au cours de la phase de gestion des contrats.

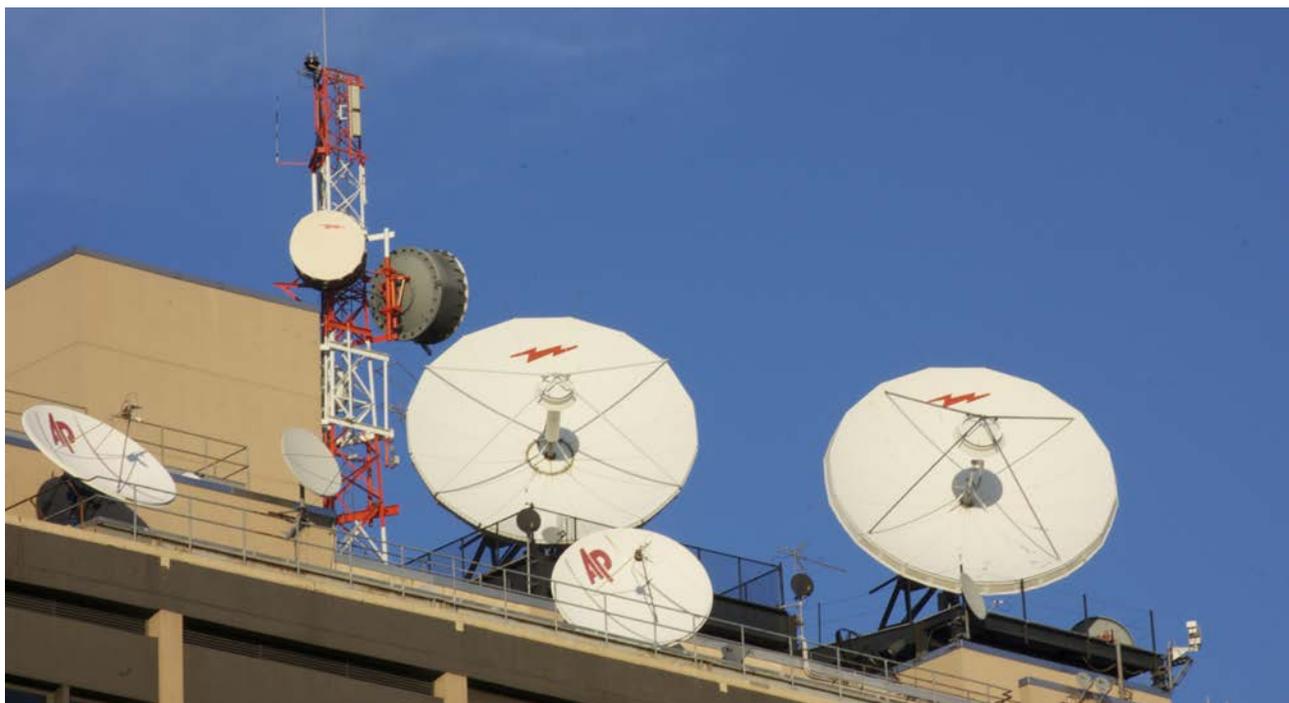
8. Développer une communauté de praticiens et l'amélioration constante de l'Approche sur les APD

Les présentes lignes directrices ont été conçues pour aider les pays à initier une approche crédible et des achats publics durables. En investissant des ressources dans les phases initiales de gouvernance, d'évaluation et de hiérarchisation de projets, la politique et le plan d'action sur les APD seront solides, stratégiques et déjà socialisés avec des groupes clés d'acteurs concernés, qui aideront lors de la phase de mise en place.

Les pays diffèrent grandement dans leur manière d'organiser et de gérer les fonctions de l'achat public. La mise en place d'approches durables des marchés publics n'en sera pas moins variée. Il y a beaucoup de leçons qui peuvent être apprises des expériences des autres, et le PNUE encourage le partage d'expérience et de compétences entre les pays, au fur et à mesure qu'ils progressent sur les APD. À cette fin, le PNUE invite toutes les personnes impliquées dans les APD à partager leurs expériences lors d'ateliers et en ligne, en utilisant le Centre d'information et d'assistance sur les APD. Racontez-nous votre histoire, partagez votre et vos évaluations, et rejoignez ce que nous pensons être une communauté vibrante de praticiens.

Les pays peuvent aussi profiter du fait de choisir l'approche d'amélioration continue de leurs programmes d'APD, et d'établir une approche "planifier, déployer, contrôler, agir" (PDCA) de leur travail. Encourager le feedback, le reporting et l'apprentissage par la pratique facilitera également l'amélioration dans le temps. La surveillance et l'évaluation des différentes étapes et activités du processus aideront à suivre ces progrès, et à démontrer à un large groupe d'acteurs concernés la valeur et les avantages des APD.

Les Lignes directrices et l'Approche sur les APD profiteront aussi énormément de l'interaction entre ceux qui les utiliseront. Ainsi, l'Approche sur les APD, et les Lignes directrices elles-mêmes, seront améliorées dans le temps par votre feedback et vos contributions. Contactez directement l'équipe chargée des APD au sein du PNUE, ou rendez-vous sur le Centre d'information et d'assistance sur les APD à l'adresse suivante : <http://www.unep.fr/scp/procurement/>



Glossaire

Les termes et acronymes utilisés dans le document sont définies dans le tableau ci-dessous. Les définitions sont tirées de diverses sources, comme indiqué.

<p>Cadre décennal de programmes sur la consommation et la production durables</p>	<p>Le Plan de mise en œuvre de Johannesburg (PMOJ), adopté lors du Sommet mondial sur le développement durable (SMDD) de 2002, reconnaît que des changements fondamentaux dans les modes production et de consommation des sociétés sont indispensables à la réalisation du développement durable dans le monde. Le Plan appelle à la création d'un cadre décennal de programmes d'appui aux initiatives régionales et nationales visant à accélérer le passage à une consommation et à une production durables, à promouvoir le développement social et économique dans les limites de la capacité de charge des écosystèmes [...] et, s'il y a lieu, en dissociant les liens entre croissance économique et dégradation de l'environnement en améliorant l'efficacité et la durabilité de l'utilisation des ressources et des processus de production, et à réduire la dégradation des ressources, la pollution et la production de déchets.</p> <p>Source : Plan de mise en œuvre de Johannesburg, Chapitre III</p>
<p>Renforcement des capacités</p>	<p>Moyens par lesquels les compétences, l'expérience, les capacités techniques et de gestion sont développées au sein d'une structure organisationnelle, souvent grâce à la fourniture d'une assistance technique, d'une formation courte ou longue, et à l'intervention de spécialistes. Ce processus peut nécessiter la mise en place de ressources humaines, matérielles et financières. – Définition basée sur le Glossaire des Termes Statistiques de l'OCDE.</p> <p>Source : Programme d'investissement à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO), Organisation Internationale du Travail)</p>
<p>Efficacité des ressources et production plus propre</p>	<p>L'application continue d'une stratégie environnementale préventive intégrée aux processus, aux biens et aux services en vue d'améliorer leur efficacité globale et de réduire les risques pour l'Homme et pour l'environnement. Une production plus propre peut s'appliquer aux processus utilisés dans l'industrie, aux biens eux-mêmes, ainsi qu'aux différents services fournis au sein de nos sociétés.</p> <p>Source : PNUE DTIE (www.PNUE.fr/CPp/cp/understanding/)</p>
<p>Commission du développement durable - & CDD 19</p>	<p>La Commission des Nations Unies du développement durable (CDD) a été instaurée par l'Assemblée générale des Nations Unies de décembre 1992 afin d'assurer un suivi efficace de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED), également connue sous le nom de « Sommet de la Terre ».</p> <p>La Commission est chargée d'examiner les progrès accomplis dans la mise en œuvre d'Action 21 et de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, ainsi que de définir les orientations politiques nécessaires au suivi du Plan de mise en œuvre de Johannesburg (PMOJ) aux échelons local, national, régional et international. Le PMOJ a réaffirmé que la CDD est le forum de haut niveau sur le développement durable au sein du système des Nations Unies.</p> <p>La CDD se réunit chaque année à New York, selon un cycle biennal, chaque cycle portant sur des groupes de questions thématiques et intersectorielles spécifiques exposés dans son nouveau programme de travail pluriannuel (2003-2017) (E/CN.17/2003/6)</p> <p>Source : Secrétariat CDD /ONU-DAES (www.un.org/esa/dsd/csd/csd_index.shtml)</p>

<p>Amélioration continue</p>	<p>L'amélioration continue consiste en un effort permanent et systématique visant à de légères améliorations des procédés et des produits, dans le but d'accroître la qualité et de réduire la production de déchets, ainsi que de réduire l'empreinte écologique et de limiter les charges environnementales et socio-économiques, tout en optimisant les valeurs économiques et sociales.</p> <p>Définition basée sur : PNUE DTIE : « Life Cycle Management: How business uses it to decrease footprint, create opportunities and make value chains more sustainable » et Bnet, dictionnaire économique (http://dictionary.bnet.com/definition/continuous+improvement)</p>
<p>Principales conventions</p>	<p>Principales Conventions de l'Organisation Internationale du Travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> • C-29 Convention sur le travail forcé, 1930 • C-87 Convention sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1949 • C-98 Convention sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949 • C-100 Convention sur l'égalité de rémunération, 1951 • C-105 Convention sur l'abolition du travail forcé, 1957 • C-111 Convention sur la discrimination (emploi et travail), 1958 • C-138 Convention sur l'âge minimum, 1973 • C-182 Convention sur les pires formes de travail des enfants, 1999 <p>Source : site de l'OIT</p>
<p>Étiquetage Environnemental et Certification (Écolabel)</p>	<p>Procédure volontaire visant à garantir qu'un produit (ce terme désignant à la fois les biens et les services, y compris leur processus de production) répond à certains critères spécifiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étiquette environnementale – allégation indiquant les aspects environnementaux d'un bien ou d'un service. • L'Écolabel est attribué par un tiers indépendant à certains produits répondant à des critères d'innovation environnementale axés sur des considérations relatives à la durée de vie utile. • La Certification est attribuée aux produits qui répondent en tout point à une série de normes de référence. <p>Source : définition basée sur la série de normes 14020 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO)</p>
<p>Empreinte écologique</p>	<p>Mesure la quantité de terre et d'eau biologiquement productives nécessaire à un individu, une population ou une activité pour produire l'ensemble des ressources destinées à sa consommation et assimiler les déchets produits en utilisant les technologies et les pratiques de gestion des ressources en usage. L'empreinte écologique se mesure généralement en hectares globaux (unité commune englobant la productivité moyenne de la surface totale de terres et d'eaux biologiquement productives dans le monde à une année donnée). Le commerce s'opérant à l'échelle mondiale, l'empreinte d'un individu ou d'un pays inclut les terres et les eaux du monde entier.</p> <p>Source : Global Footprint Network (www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/glossary/)</p>

Fin de vie	<p>Phase de la durée utile d'un produit au cours de laquelle ce dernier devient obsolète ou atteint la fin de sa durée de vie utile. Lorsqu'un bien devient obsolète (par exemple lorsqu'il est cassé, ne sert plus ou devient simplement indésirable) le consommateur doit alors décider de la fin de vie de l'objet qu'il a acheté, qui pourra être réutilisé, recyclé, ou jeté en vue d'être définitivement éliminé.</p> <p>Source : PNUE/SETAC Initiative cycle de vie (www.PNUE.fr/CPp/lifecycle/)</p>
Systèmes de gestion environnementale (SGE)	<p>Les systèmes de gestion environnementale (SGE) font partie du système de gestion utilisé par une organisation afin de concevoir et de mettre en œuvre sa politique environnementale et de gérer ses interactions avec l'environnement. Un système de gestion se compose d'un ensemble d'exigences interdépendantes visant à définir une politique et des objectifs et qui, en vue d'atteindre ces objectifs, inclut une structure, une planification, des activités, des responsabilités, des pratiques, des procédures, des procédés et des ressources organisationnels.</p> <p>Source : ISO 14001:2004 sur les Systèmes de Gestion Environnementale</p>
Technologie environnementale/verte (Technologies écologiquement rationnelles)	<p>Technologies qui protègent l'environnement, sont moins polluantes, font un usage plus durable des ressources, permettent de recycler un nombre plus élevé de leurs déchets et produits et de traiter leurs déchets résiduels de façon plus responsable que les autres technologies. Elles permettent de lutter contre la pollution, grâce à des « technologies de procédé et de produit » qui produisent peu ou pas de déchets. Elles englobent également les technologies « point de rejet » pour le traitement des pollutions après leur production. Il s'agit donc de systèmes complets incluant un savoir-faire, des procédures, des biens et services et des équipements, ainsi que des procédures d'organisation et de gestion.</p> <p>Source : CDD/ONU-DAES (www.un.org/esa/dsd/agenda21/res_agenda21_34.shtml)</p>
Accord de l'OMC sur les marchés publics (AMP)	<p>L'Accord de l'OMC sur les marchés publics (AMP) est à ce jour le seul accord juridiquement contraignant au sein de l'OMC qui porte sur le thème de l'achat public. Il s'agit d'un traité plurilatéral administré par un Comité des marchés publics composé de membres de l'OMC Parties à l'AMP, ces derniers ayant de ce fait des droits et des obligations au titre de l'Accord.</p> <p>Source : OMC</p>
MPP – marchés publics écologiques	<p>Les marchés publics écologiques (MPP) sont définis dans la Communication (COM (2008) 400) « Des marchés publics pour un environnement meilleur » comme « un processus de passation de marchés dans le cadre duquel les pouvoirs publics cherchent à obtenir des biens, des services ou des travaux dont l'incidence sur l'environnement sur toute leur durée de vie sera moindre que dans le cas de biens, services ou travaux à vocation identique mais ayant fait l'objet d'une procédure de passation de marchés différente. »</p> <p>Source : Commission européenne</p>
ICLEI	<p>L'ICLEI est une association internationale regroupant des gouvernements locaux et leurs associations engagées en faveur du développement durable.</p>
TIC	<p>Technologies de l'Information et de la Communication</p>

<p>Plan de mise en œuvre de Johannesburg</p>	<p>Adopté lors du Sommet mondial sur le développement durable (SMDD) de 2002 qui s'est tenu à Johannesburg, en Afrique du Sud, dix ans après la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED) à Rio de Janeiro, le Plan de mise en œuvre de Johannesburg a réaffirmé les engagements de l'ONU en faveur d'une « mise en œuvre complète » de l'Action 21, qui va de pair avec la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement et d'autres accords internationaux. Le PMOJ affirme que l'éradication de la pauvreté, la modification des schémas de consommation et de production, ainsi que la protection et la gestion des ressources naturelles indispensables au développement économique et social sont les objectifs essentiels du développement durable, et reconnaît que les problèmes tels que les inégalités mondiales, la perte de biodiversité et le changement climatique doivent être traités.</p> <p>Définition rédigée à partir du Plan de mise en œuvre de Johannesburg (PMOJ)</p>
<p>Approche axée sur la durée de vie utile</p>	<p>L'approche axée sur la durée de vie utile reflète l'intégration de la notion de vie utile dans les processus de prise de décision ou de développement.</p> <p>Source : PNUE/SETAC Initiative cycle de vie (www.PNUE.fr/CPp/lifecycle/management.html)</p>
<p>Processus de Marrakech sur la consommation et la production durables</p>	<p>Le Processus de Marrakech est une plateforme mondiale informelle réunissant différentes parties prenantes afin d'encourager la mise en œuvre de politiques et de renforcement des capacités en matière de consommation et de production durables (CPD), et de soutenir l'élaboration d'un Cadre décennal de programmes sur la CPD. Le PNUE et l'ONU-DAES sont les agences chargées de coordonner ce processus mondial, avec la participation active des gouvernements nationaux, des agences de développement, du secteur privé, de la société civile et des autres acteurs concernés.</p> <p>Lancé en 2003 en réponse au Chapitre III du Plan de mise en œuvre de Johannesburg, le Processus doit son nom à la ville ayant accueilli sa première réunion. Depuis 2003, le Processus a mis en place des activités aux niveaux national, régional et international, grâce à l'expansion de son réseau.</p> <p>Le Processus de Marrakech a encouragé et soutenu, en cas de besoin, l'élaboration de programmes ou de plans d'action régionaux en matière de CPD en Afrique, en Amérique latine, en Asie occidentale et dans l'Union européenne, avec l'appui institutionnel d'organisations intergouvernementales régionales. Dans les régions Asie et Pacifique, le Processus de Marrakech travaille en étroite collaboration avec l'Initiative croissance verte (« Green Growth Initiative »). Ces programmes ou plans d'action traitent des questions en totale adéquation avec les crises de l'énergie, de la nourriture, de l'eau et du climat. L'Amérique du Nord a également rapidement accru son engagement au cours des deux dernières années.</p> <p>Sept Groupes de travail de Marrakech ont été lancés sur la base d'initiatives volontaires dirigées par les pays, avec la participation de plusieurs parties prenantes issues des hémisphères nord et sud. Ces Groupes de travail aident à la mise au point d'outils de CPD, au renforcement des capacités et à la mise en œuvre de projets de CPD relativement aux questions spécifiques suivantes : coopération avec l'Afrique, produits durables, modes de vie durables, achats publics durables, développement d'un tourisme durable, bâtiments et construction durables et éducation à la consommation durable. Les Groupes de travail participent à la conception des politiques de CPD et soutiennent les activités de renforcement des capacités et les projets de démonstration, ainsi que le recueil des bonnes pratiques en matière de CPD.</p>

Groupe de travail de Marrakech (GTM)	<p>Les Groupes de travail de Marrakech sont des mécanismes actifs du Processus de Marrakech visant à renforcer la coopération Nord-Sud, à mettre en œuvre des projets concrets, et à contribuer au Cadre décennal de Programmes sur la CPD. Il s'agit d'initiatives volontaires menées par les gouvernements, axées sur certains thèmes de la CPD.</p> <p>Les Groupes de travail portent actuellement sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'éducation à la consommation durable • Le développement d'un tourisme durable • L'achat public durable • Les produits durables • Les bâtiments et la construction durables • La coopération avec l'Afrique • Les modes de vie durables
Approche du GTM en matière d'APD	<p>Méthodologie de mise en œuvre des APD élaborée par le Groupe de travail de Marrakech sur l'achat public durable</p>
GTM sur l'APD	<p>Groupe de travail de Marrakech sur l'achat public durable</p>
SPPI	<p>Initiative internationale pour les achats publics durables lancée par le PNUE lors de la Conférence de Rio+20 dans le but d'encourager la mise en œuvre des APD à l'échelle mondiale grâce à une coopération accrue entre les principales parties prenantes et à une meilleure compréhension des leurs avantages et répercussions potentiels.</p>
Consommation et production durables (CPD)	<p>Utilisation de services et de produits connexes qui répondent à des besoins essentiels et contribuent à améliorer la qualité de vie tout en réduisant au minimum les quantités de ressources naturelles et de matières toxiques utilisées, ainsi que les quantités de déchets et de polluants rejetées tout au long de la durée de vie utile du service ou du produit, de sorte que les besoins des générations futures puissent être satisfaits.</p> <p>Source : Ministère norvégien de l'environnement, Symposium d'Oslo, 1994</p>
Achats publics durables (APD)	<p>L'Achat durable est un processus de passation de marchés dans le cadre duquel une organisation satisfait ses besoins en biens, services, travaux et services publics de sorte à obtenir un rapport qualité/prix optimal tout au long de la durée de vie de ces derniers en termes de production de bénéfices non seulement pour l'organisation, mais également pour la société et l'économie, tout en réduisant au minimum la dégradation de l'environnement. L'achat durable cherche à atteindre l'équilibre adéquat entre les trois piliers du développement durable, à savoir l'économie, l'aspect social et l'environnement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les facteurs économiques incluent les coûts des biens et services tout au long de leur durée utile, tels que l'acquisition, la maintenance, le fonctionnement et les frais de gestion de la fin de vie (y compris l'élimination des déchets) selon une bonne gestion financière ; • Les facteurs sociaux incluent la justice et l'égalité sociales, la sécurité et la sûreté, les droits de l'Homme et les conditions de travail ; • Les facteurs environnementaux incluent les rejets dans l'air, le sol et l'eau, le changement climatique, la biodiversité, l'utilisation des ressources naturelles et la rareté des ressources en eau tout au long de la vie utile du produit

PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
Rapport qualité/prix (RQP)	L'ONU définit ce principe comme l' « optimisation des coûts et de la qualité d'un produit sur toute sa durée de vie eu égard aux besoins de l'utilisateur, aux facteurs de risque potentiel et à la disponibilité des ressources ». Par conséquent, un produit peut être à la fois économique et efficace si les facteurs de qualité sont étendus aux performances sociales et environnementales, une consommation d'énergie réduite entraînant une efficacité accrue et des économies de coûts à long terme. Source : Manuel des achats des Nations Unies
Coût global de la durée utile (CGDU)	Le coût global de la durée utile est défini à la Partie 5 de la Norme internationale ISO 15686 comme : « ... une évaluation économique tenant compte de tous les coûts prévisionnels convenus significatifs et pertinents sur une période d'analyse donnée, exprimés en valeur monétaire. Les coûts prévisionnels sont ceux nécessaires pour atteindre les niveaux de performance déterminés, y compris en termes de fiabilité, de sécurité et de disponibilité ».
OMC	Organisation mondiale du commerce



Annexes

Annexe 1 : Termes de référence pour le Comité de pilotage

Quel est le rôle du Comité de pilotage (CP) ?

Le CP doit remplir un certain nombre de missions :

- Surveiller l'avancement de la mise en place du projet
- Proposer des mesures correctives, le cas échéant
- Approuver et signer les différents résultats du projet (évaluation de l'état des lieux, examen juridique et analyse de l'état du marché, politique et plan d'action sur les APD, etc., dûment remplis)
- Donner des avis et conseils au PFN
- Servir de forum pour envisager les questions qui peuvent gêner la mise en œuvre du projet, et proposer des moyens de résoudre les obstacles identifiés
- Fournir des avis et conseils au PFN, en se focalisant sur les résultats à développer lors de la mise en œuvre de l'Approche des GT du Processus de Marrakech sur les APD, et participer à son développement s'il le juge opportun.
- Diffuser et promouvoir le projet en particulier et les APD en général, étant donné que pour assurer le succès de l'initiative, non seulement un soutien politique est requis, mais aussi la sensibilisation des différents acteurs publics et privés impliqués.

Remarque : Le CP doit être créé à la lumière du rôle futur éventuel du Comité, à savoir celui d'organe de contrôle et de supervision pour la mise en place du plan d'action sur les APD à court et long terme. Cela entraînera une institutionnalisation progressive tout au long du projet, et assurera sa continuité.



ENCADRÉ 24

ÉCLAIRAGE : Le CP au Costa Rica

D'après le **PFN du Costa Rica**, l'avantage majeur du CP est qu'il est capable de surmonter les querelles de clochers entre les ministères. Le CP est une pierre angulaire pour la création d'un mécanisme inter-agences, afin de faciliter la réalisation d'objectifs communs grâce à la coordination des compétences complémentaires de chaque membre du CP.

Qui doit faire partie du CP ?

La composition du Comité de pilotage est définie par l'organisation chargée de la mise en place. En raison de la nature transversale des APD (prise en considération d'aspects économiques, environnementaux et sociaux), et de l'objectif qui est de modifier le marché (produits avec un impact moins négatif, services améliorés d'un point de vue environnemental et social, etc.), il est important d'avoir une bonne représentation des acteurs concernés dans le domaine des APD, dès le départ. Cela inclut :

- Les Ministères ou départements de l'Économie, des Finances, de l'Administration publique, de l'Industrie, du Commerce, du Travail, des Affaires sociales, de l'Environnement et/ou du Développement durable, pour optimiser l'intégration des différentes politiques, créer des synergies entre les initiatives et assurer la propriété du projet et des APD.
- Les entreprises, et les entreprises publiques au sein de l'organisation chargée de la mise en place, qui font partie du champ d'action du projet, jouent un rôle important dans les marchés publics et/ou jouent un rôle important dans la promotion de la production et de la consommation durables.
- Les Chambres de Commerce, les associations professionnelles et/ou les associations commerciales et industrielles, de sorte à les impliquer dès le départ, pour apprendre à connaître la réalité du pays et promouvoir l'adaptation et l'amélioration graduelles.
- Les Universités, les centres de recherche et les organisations d'experts, pour soutenir les secteurs public et privé dans la définition des outils et critères pour une production plus durable, en termes à la fois environnementaux et sociaux.
- Les organisations du secteur tertiaire comme les syndicats, les ONG, les associations de consommateurs, etc., pour être capable de souligner les priorités depuis la base, et de faire partie de la demande potentielle pour des produits et services plus responsables.
- Pour déterminer quelles organisations doivent être membres du CP, tout comme pour définir la portée du projet, la mission de démarrage peut faire des commentaires sur la structure de l'État,

les systèmes d'achat et les volumes d'achats et de contrats (y compris le gouvernement central, les agences décentralisées et d'autres qui présentent un intérêt), et sur des organisations qui sont essentielles au développement des APD dans les secteurs publics et privés (milieu des affaires, Universités, etc.), en accord avec la pertinence pour chaque pays.

- Les personnes responsables de chaque zone ou organisation membre du CP occuperont de préférence des postes de rang élevé avec autonomie de décision au sein des organisations qu'elles représentent, pour garantir le caractère stratégique et institutionnel du CP.

S'il y a des représentants politiques de haut rang, on s'assurera que chaque organisation nomme également du personnel technique expert pour soutenir le développement d'études et de résultats planifiés dans le cadre de l'Approche des GT du Processus de Marrakech sur les APD.

Le Comité de pilotage est établi pour toute la durée du projet.

Comment le CP est-il organisé et géré ?

Afin de reconnaître le rôle important des autres services gouvernementaux dans la promotion et la mise en place des APD, en plus du PFN, il est conseillé que le CP soit co-présidé par des représentants du développement durable et de l'environnement et l'autorité de régulation des marchés publics ou un organe équivalent.



ENCADRÉ 26

ÉCLAIRAGE : Leçons apprises en Uruguay

En **Uruguay**, la présence inégale des membres lors des réunions du CD (un groupe d'acteurs concernés participe régulièrement, et d'autres, occasionnellement), fait que du temps est "perdu" pour mettre au courant les personnes qui n'ont pas assisté aux réunions précédentes. Cela entraîne des retards et des difficultés dans la prise des décisions nécessaires pour faire avancer le projet. Aussi, le mode de représentation ouvert du CD rend difficile le travail en groupes, puisque qu'il y a parfois plusieurs membres par agence.



ENCADRÉ 25

ÉCLAIRAGE : Rôle du CD en Uruguay et en Colombie

En **Uruguay**, le CD se démarque par sa large représentation d'organisations publiques et privées et par son expansion graduelle, car il a détecté l'intérêt ou le besoin. Parmi les aspects positifs, le fait d'être capable d'intégrer des projets existants qui interagissent avec les APD (comme un projet sur le rendement énergétique et un autre projet de contrat pour le développement et la promotion des PME). D'un autre côté, la participation des ONG et des syndicats fait défaut, bien que le meilleur moment pour leur inclusion soit une question d'incertitude.

En **Colombie**, la présence des universités au sein du Comité est remarquable, et contribue à l'expérience et la connaissance relatives aux aspects techniques des APD. Le pays dispose d'un seul programme national de certification environnementale, et en ce qui concerne les certifications internationales, il y a peu d'options sur le marché. Dans ce sens, les universités ou les organismes de recherche sont essentiels pour définir des critères d'assistance au guidage des APD à l'avenir.



ENCADRÉ 27

ÉCLAIRAGE : Leçons apprises à l'Île Maurice et en Uruguay

À **l'Île Maurice**, le projet démarra avec un petit CD qui a grandi petit à petit, au fur et à mesure de l'avancement de la mise en place de l'Approche. Ainsi, il a créé un gros groupe de travail avec tous les membres du CD plus d'autres acteurs, pour développer la politique et le plan d'action sur les APD. Dans le but de faciliter l'opération au sein du groupe de travail, un sous-comité a été créé pour préparer les documents à examiner au sein du groupe élargi.

De plus, en **Uruguay**, le travail est organisé sur la base de petits groupes ad hoc constitués de membres du CD, du coordinateur et du PFN, pour travailler sur les différentes étapes et les différents résultats de l'Approche, et en débattre ensuite avec l'ensemble du CD, pour les affiner et trouver un consensus. En raison de la taille et de la représentativité du CD, cette procédure de travail simplifie les discussions et la contribution du CD. Dans ce sens, le travail et les discussions sur des documents spécifiques permettent d'obtenir des résultats, et sont un bon équilibre entre le fait de ne pas offrir d'opportunités de discussion et le fait de débattre sans résultat tangible, réalisable.

De plus, chaque zone ou organe nommera comme membres du CP un représentant et un remplaçant disposant de pouvoirs décisionnels, pour veiller à la continuité au sien du Comité et lui permettre de prendre des décisions lors des réunions.

L'organisation chargée de la mise en place doit décider de la structure et du fonctionnement du CP au début du projet. Cela sera fait entre le PFN et un groupe fondamental d'organes ou de zones de ladite organisation, et peut prendre l'une des formes suivantes, par exemple :

- Un CP à deux niveaux, à savoir un groupe relativement petit de membres permanents, et un groupe plus large avec des membres qui varient en fonction de la teneur des réunions. L'inconvénient de ce système est la participation partielle de certains membres à la procédure, et la possession plus faible du projet par des acteurs moins impliqués.
- Un CP à deux niveaux, un large et l'autre immuable, petit et opérationnel, qui rend des comptes au groupe plus important pour une prise de décision conjointe. Les désavantages pourraient être une participation minimale de certains acteurs et des difficultés à coordonner les agendas.

- Un CP élargi avec la représentation la plus élevée possible d'acteurs clés, opérant comme de petits groupes de travail ad hoc, créés pour s'adapter à chaque stage de la procédure de mise en place, préparer les rapports ou les stratégies à discuter plus tard au sein du CP. L'inconvénient pourrait être la difficulté à coordonner les agendas et à organiser des réunions, mais ce système permet une possession plus forte.

Les procédures de convocation des assemblées, et de préparation et d'examen des ordres du jour et PV des assemblées (sans échéancier pour la présentation, la révision et la soumission au PNUE), doivent être définies et documentées. Le CP doit documenter et mettre à la disposition des membres du CP et du PNUE :

- La fréquence prévue pour les assemblées ;
- Le système de prise de décision et d'examen des documents ;
- Un processus d'incorporation des nouveaux membres, et
- Les PV des assemblées.



Annexe 2 : Termes de référence pour un Point Focal National

Quel est le rôle des PFN ?

Les différentes tâches et missions des PFN sont les suivantes :

1. Planification et étude de la portée :
 - Communication avec des membres potentiels du CP, expliquant le but du projet et envoyant des informations pour clarifier la portée de chaque stade du processus, afin de ne pas créer de fausses attentes.
 - Détermination initiale du centre d'intérêt des différentes études en collaboration avec le PNUE ou l'organisation majeure et le CP, comme stipulé dans l'Accord et les Termes de référence.
 - Supervision anticipée des résultats du projet, pour soumettre des commentaires ou recommandations avant approbation par le Comité de pilotage.
 - Conduite du processus d'approbation de la politique et/ou du plan d'action sur les APD (si aucun autre département n'en prend la tête).
2. Réalisation du diagnostic des progrès des marchés publics durables dans les pays partenaires, notamment :
 - Assistance et soutien aux membres du CP pour remplir l'évaluation de l'état des lieux (expliquer les instructions, fournir des exemples d'évaluations remplies, etc.)
 - Identification des ressources en termes de personnes et d'organisations qui pourraient aider le PFN
3. Conduite ou commande de l'analyse du cadre juridique des marchés publics dans le pays, et identification des possibilités juridiques d'intégrer des principes d'APD (examen juridique)
4. Conduite ou commande d'une analyse de l'état du marché, basée sur le pays concerné, qui déterminera les secteurs offrant des produits et solutions plus durables dans le pays, ou dans lesquels il existe des opportunités d'amélioration de la disponibilité de produits durables.
5. Exécution d'un programme de formation pour les responsables des achats. Au moins deux séances physiques (environ 20 à 25 participants par atelier de formation), notamment :
 - Esquisser l'ordre du jour des séances.
 - Adapter à la situation locale du matériel de formation à l'Approche sur les APD, sur la base du cadre juridique local, de l'étude de marché et de la politique et du plan d'action sur les APD
 - Agir en qualité de formateur principal au cours des séances nationales de renforcement des capacités
 - Rassembler et analyser le feedback verbal ou écrit des participants, afin d'améliorer l'Approche sur les APD
6. Développement d'une politique et d'un plan d'action sur les APD, basés sur le pays. Ces documents doivent inclure l'organisation et faciliter les processus participatifs avec les acteurs clés (assemblées et ateliers) visant à définir le contenu du plan d'action sur les APD.
7. Assister les acteurs clés dans la mise en place de la politique et du plan d'action nationaux sur les APD, pendant une année après l'adoption de ladite politique et dudit plan. De préférence, ce sera l'organisation chargée de coordonner et de surveiller la mise en place du plan d'action sur les APD à moyen et long terme, en soutenant toutes les personnes impliquées dans son déploiement. Cela inclura des activités comme :
 - L'assistance aux acheteurs publics pour le lancement d'offres intégrant des critères environnementaux et sociaux
 - Le développement et la mise en œuvre de campagnes d'information sur les APD et la politique et le plan d'action nationaux sur les APD.
8. Reporting au PNUE
 - Présenter des rapports succincts à mi-parcours, sur une base trimestrielle, avec les principaux objectifs du projet, les avancées, les problèmes rencontrés et des résultats intermédiaires.
 - Développer un rapport final avec les principaux résultats, les impacts et les leçons apprises, y compris les indicateurs. Pas plus de 30 pages. Tout rapport soumis au PNUE ou aux GT du Processus de Marrakech doit être auparavant approuvé par le Comité de pilotage.

- Soumettre les ordres du jour et les PV des assemblées du CP pour veiller à la bonne surveillance du projet.
9. Si possible : concevoir la page Web du pays pour le projet, y compris le chargement d'informations et de documents pertinents pour le projet, et concevoir le site Web comme un outil de liaison entre les acteurs du projet (par exemple grâce aux bulletins d'information, à un calendrier des événements, aux forums électroniques, etc.).

Produits livrables attendus et communications du PFN

En bref, les points suivants sont les produits livrables par le PFN, attendus. Il devrait y avoir une définition conjointe des actions de communication pour toute la durée du projet, au-delà de celles définies dans le plan d'action sur les APD :

- Évaluation de l'état des lieux d'après les GT du processus de Marrakech, dûment remplie
- Examen juridique, revu et complété
- Analyse de l'état du marché, achevée
- Au moins 40 à 50 responsables des achats formés aux APD
- Développement et mise en place d'une politique et d'un plan d'action sur les APD
- Outils d'information et de communication sur les APD pour le pays

Qui doit être le PFN ?

En raison de la nature des responsabilités de déploiement du projet, l'organisme désigné comme PFN sera de préférence l'autorité de régulation des marchés publics. S'il n'en existe aucune ou si

d'autres facteurs sont en jeu, le PFN sera choisi en prenant les points suivant en considération :

1. La portée du projet (le gouvernement national, le gouvernement central, les entreprises publiques, le gouvernement régional, etc.).
2. La compétence de l'organisation en matière de marchés publics (en sa qualité d'organe réglementaire, d'entité responsable des achats centralisés de l'organisation et/ou de l'ensemble de l'Administration publique de l'État, etc.).
3. Son rôle dans la modernisation de l'Administration publique.
4. Son autorité et sa reconnaissance par les personnes impliquées (en sa qualité, par exemple, d'organe inter-agences rendant compte directement à l'Exécutif).
5. Son expérience de la formation aux APD et son expertise en matière de développement durable en général.



ENCADRÉ 29

ÉCLAIRAGE : Comment fut organisé le PFN au Chili, au Liban et à l'Île Maurice

Au **Chili**, ChileCompra est l'organisation qui gère les achats et les contrats pour toutes les administrations publiques du pays (un total de 850 agences gouvernementales et locales), à l'exception de la gestion des concessions et des travaux publics. En raison de sa gestion directe des contrats et donc de sa responsabilité dans l'introduction de la plupart des mesures sur les APD à la fois à court et long terme, ChileCompra est nommée comme PFN.

Au **Liban**, l'Institut des finances est choisi comme PFN pour son rôle dans le développement et la modernisation de l'Administration libanaise, ses connaissances dans le domaine des APD (l'Institut a participé à une formation à Turin), ses capacités de formation et pour la reconnaissance et la crédibilité dont il jouit auprès des acteurs clés.

A l'**Île Maurice**, le Procurement Policy Office (Bureau des politiques d'achat) fut établi après la réforme des marchés publics, dans le but de promouvoir le développement d'un système moderne et efficace de passation des marchés publics à l'Île Maurice, en surveillant les progrès et la performance, les audits, la formation et la recherche. Sur cette base, l'Office est considéré comme l'organisation la plus appropriée pour devenir PFN et coordonner le projet.



ENCADRÉ 28

ÉCLAIRAGE : Exemple d'action du PFN au Liban

Au **Liban**, pour engager de nouvelles organisations, le PFN envoie un courrier officiel à tous les ministères et toutes les organisations, les invitant à participer au CD et leur expliquant le but du projet. Un document est joint à ce courrier pour expliquer le projet, l'Approche sur les APD des GT du Processus de Marrakech, les résultats escomptés et l'importance du projet. De cette façon, les membres du CD comprennent le cadre et le but général du projet, évitant ainsi incompréhensions et fausses attentes.

6. Sa capacité à conduire et coordonner la mise en place du plan d'action sur les APD produit par le projet, et à assurer l'élan des APD à moyen et long terme (optimisant ainsi l'institutionnalisation progressive sur toute la durée du projet).

Dans tous les cas, le choix doit être défini avant tout par un consensus technique et non politique, sur la base de capacités techniques réelles. Toutefois, la capacité à diriger du PFN en rassemblant d'autres organisations et en engrangeant des connaissances sur des questions de durabilité, doit aussi être prise en compte.

Dans le cadre du projet, le mandat du PFN est d'approximativement 18 mois, bien que ce dernier sera défini au cas par cas.

Comment choisir le PFN ?

Pour garantir la volonté politique et le fort engagement nécessaires à la promotion des APD dans l'Administration, avant de signer un accord de coopération (entre l'Administration et le PNUE ou l'organisation dirigeante), une réunion sera organisée (par le biais d'une "mission de démarrage") avec les principaux acteurs de l'organisation chargée de la mise en place, pour choisir le PFN par consensus.

Coordination de projet

Chaque pays doit allouer l'équivalent d'un poste (presque) à temps plein pour le déploiement du projet. Cet effort peut être fourni soit par le Chef de projet seul ou par le Responsable avec l'aide d'autres membres du personnel.



Le coordinateur du projet, pour remplir ses missions, doit avoir de l'expérience dans la gestion de projet, les politiques publiques et les marchés publics, permettant l'intégration facile de tous les concepts liés aux APD (économiques, sociaux et environnementaux).

Ce rôle ne doit pas être délégué à un consultant externe, afin de conserver ce savoir-faire en interne.

Soutien externe du processus

Pour plusieurs raisons, le PFN peut exiger le soutien externe d'une société de conseil pour exécuter plusieurs tâches relatives au projet. Dans ces cas :

- Nous recommandons de s'engager avec différentes compagnies qui sont expertes dans chacun des domaines de l'étude, en signant des contrats indépendants.
- Si, toutefois, vous envisagez de faire appel à une société ou un consultant en guise de soutien pour l'ensemble du processus (ce qui n'est pas conseillé), vous devez vous assurer que :
 - ~ L'accord ou le contrat de partenariat (soit avec l'organisation chargée de la mise en place soit via une autre organisation) inclut explicitement la relation de subordination du consultant au PFN.
 - ~ Le personnel gouvernemental assiste à toutes les réunions et communications avec les acteurs concernés, pour démontrer un engagement ferme, veille au développement de capacités en interne et maintient des contacts en interne (renforce les échanges en interne afin que ces connaissances ne

restent pas avec le consultant externe).

Les conditions de la relation entre le PFN et le consultant doivent être établies, pas seulement en ce qui concerne les horaires de travail mais aussi la définition des tâches (sur la base des responsabilités du PFN), l'échange de documents et l'examen avant envoi à d'autres acteurs impliqués (y compris le PNUD ou l'organisation dirigeante), afin que le travail soit adapté à la réalité et à l'allure de l'Administration, et non le contraire.

- ~ Si la personne externe est chargée de coordonner le projet, une tentative sera faite pour s'assurer qu'elle est située dans les mêmes bureaux que le PFN, afin d'optimiser la coordination et la surveillance, et préserver le rôle de coordination du PFN.



ENCADRÉ 30

ÉCLAIRAGE : Deux exemples de la façon d'organiser le PFN

En **Tunisie**, la coordination est assurée par le PFN est des consultants externes sont engagés par contrat pour préparer l'examen juridique et l'analyse de préparation à la mise sur le marché, y compris la hiérarchisation préalable des groupes de produits /services.

En **Uruguay**, au contraire, un expert est engagé pour rejoindre le PFN, qui travaille depuis ses bureaux et est chargé de coordonner le projet (convocation des assemblées, rédaction des rapports, soutien à la préparation des études préliminaires, etc.).

Annexe 3 : Plan de mise en place recommandé

Durée prévue de l'Approche APD :

- Étapes 1-3 : 24-30 mois
- Étape 4 (formation et mise en œuvre) : en cours.

Termes/Acronymes utilisés dans le tableau :

- Le terme « Pays » désigne le Ministère de l'environnement et/ou le Ministère des finances
- EJ : Étude Juridique
- ANPM : Analyse du Niveau de Préparation du Marché
- PFN : Point Focal National
- DP : Demande de Propositions
- CP : Comité de Pilotage
- APD : Achat(s) Public(s) Durable(s)
- TdR : Termes de Référence
- PNUE : Programme des Nations Unies pour l'environnement, (DTIE, Programme APD).

	Nom de l'activité	Responsable	Notes	
Étape 1 : Définition de projet et établissement de la structure de gouvernance	Dépôt de candidature et acceptation de mise en œuvre de l'Approche APD	Envoi de la Lettre d'expression d'intérêt par le pays	Pays	Lettre d'expression d'intérêt à envoyer au PNUE
		Clarification des processus et des livrables	PNUE, Pays	Premier contact entre le PNUE et le contact du pays
		Désignation d'un Chef de projet pour mettre en place le projet APD	Pays	Le chef de projet doit conduire l'Approche APD et agir en tant qu'agent de liaison principal avec le PNUE
		Envoi de la Lettre d'engagement	Pays	La Lettre d'engagement doit désigner la personne qui dirigera le projet, le Comité de Pilotage (CP) et le Point Focal National (PFN)
		Accord sur le financement	PNUE, Pays	Accord de financement à échelle réduite entre le PNUE et le Pays/PFN.
	Organisation d'une mission de lancement/ réalisation d'une étude préliminaire	Réalisation d'une étude préliminaire	Bureaux régionaux du PNUE	Contenu indicatif de l'étude : priorités en matière de développement durable dans le pays, existence d'une politique ou d'une stratégie de production et de consommation durables, principaux projets et initiatives en cours, perspectives économique et politique, structure de l'achat public, organisations clés et leurs responsabilités dans les achats publics, tentatives et activités préalables en matière d'APD, etc.
		Mission de lancement	Pays (Min. des Finances/de l'Environnement/ Industrie/des Affaires Sociales) et autres parties prenantes désignées	Organisation d'un atelier de mission de lancement pour : nommer le PFN ; établir une liste des candidats potentiels au CP ; définir la portée du projet ; définir un calendrier ; évaluer les ressources internes de soutien au projet ; définir les règles de fonctionnement du CP et du PFN
	Définition du Point Focal National	Désignation officielle du Point Focal National (PFN) et définition des Termes de Référence (TdR)	Pays	Le PFN fait office de contact principal et de responsable local du projet en tant qu'organisme de mise en œuvre et est supervisé par le CP. Les TdR doivent être convenus – voir à l'Annexe 2 un modèle de TdR pour le PFN
	Création du Comité de Pilotage	Désignation officielle du Comité de Pilotage (CP) et définition des Termes de Référence (TdR) pour le CP	Pays	Le Comité Pilotage doit se composer d'acteurs majeurs de l'APD et être coprésidé par des représentants du Ministère de l'environnement et de l'autorité responsable des achats publics ou du Ministère des finances ; il pourra également inclure d'autres Ministères, Chambres de Commerce et d'Industrie ; universités ; organisations des Nations Unies comme le PNUD ou l'UNOPS ; ainsi que des organisations non gouvernementales. Les termes de référence doivent être convenus – voir à l'Annexe 3 un modèle de TdR pour le CP
	Premier Atelier/ formation	Organisation d'un premier atelier de formation avec les membres du PFN, du CP et les autres parties prenantes	PFN, CP, Consultants	La formation doit porter sur : l'Approche APD, les rôles et les attentes des organisations et de leurs membres ; le calendrier et le plan du projet ; la localisation des sources d'information ; les résultats attendus de l'Approche APD à chaque étape ; et les résultats attendus de l'Approche APD dans sa globalité dans le pays.

		Nom de l'activité	Responsable	Notes
Étape 2 : Évaluation, examen et hiérarchisation	Évaluation de Situation	Envoi des instructions et des orientations pour l'Évaluation de Situation	PNUE	Le PNUE envoie les documents d'orientation et les instructions pour le remplissage des Questionnaires d'Évaluation de Situation en ligne et Complémentaire
		Remplissage du Questionnaire d'Évaluation de Situation en ligne	PFN, CP	Le PFN, en consultation avec les autres parties prenantes concernées, complète l'ES
		Remplissage du Questionnaire d'Évaluation de Situation Complémentaire (facultatif)	PFN, CP	Le PFN, en consultation avec les autres parties prenantes concernées (CP), complète l'ES complémentaire ; examen par le CP
		Examen du/des questionnaire(s) d'Évaluation de Situation	CP	Examen par le CP
		Approbation de l'Évaluation de Situation	CP, PNUE	Le CP examine les documents et les soumet au PNUE
	Étude Juridique	Première version des Termes de Référence (TdR) et de la Demande de Propositions (DP) pour l'Étude Juridique	PFN	Les TdR et la DP doivent clairement mentionner la portée, le calendrier et l'expertise requise pour l'étude. Il convient de noter que l'Étude Juridique peut être réalisée parallèlement à l'Analyse du Niveau de Préparation du Marché
		Publication de la DP ; réception des propositions, évaluation et attribution du marché	PFN	Le PFN envoie la demande de propositions pour l'EJ et sélectionne l'expert/le consultant le plus qualifié pour la mission.
		Réalisation de l'Étude Juridique	Consultant/ PFN	Les versions intermédiaires de l'Étude Juridique doivent être envoyées au PFN, au CP et au PNUE pour commentaires
		Formulation des commentaires sur la deuxième version	PFN, CP, PNUE	Le PFN, le CP et le PNUE envoient leurs commentaires
		Version finale	Consultant, PFN, CP	Lorsque les commentaires ont été examinés et intégrés, l'Étude Juridique est terminée
		Approbation de l'Étude Juridique	PNUE, CP	Le CP examine les documents et les soumet au PNUE

		Nom de l'activité	Responsable	Notes
Étape 2 : Évaluation, examen et hiérarchisation	Exercice de Priorisation	Désignation de l'équipe chargée de l'exercice	PFN, CP	Dans l'idéal, le PFN doit diriger l'exercice de priorisation en collaboration avec le CP et les autres parties prenantes. Des intervenants / experts extérieurs en méthodes de délibération peuvent être utiles dans le cadre du processus de rationalisation et d'atteinte de consensus.
		Définition de la portée et de la méthodologie	PFN	Clarification et communication aux parties prenantes participantes de la portée et des méthodes utilisées dans le cadre de l'exercice de priorisation
		Identification et accord sur les priorités nationales en matière de développement durable	PFN, CP	Formulation de conclusions à partir de l'étude juridique et de l'évaluation de situation. L'objectif est de produire une courte liste des enjeux et impacts possibles auxquels votre approche de l'achat durable pourrait répondre
		Analyses des dépenses	PFN	L'analyse doit se fonder sur des informations provenant, par exemple, des dépenses du gouvernement central, du gouvernement central et d'organismes indépendants, de marchés issus des budgets ou emprunts de l'État. Des données pertinentes sont disponibles auprès des Banques Centrales, des Ministères du trésor, dans les statistiques de la Banque mondiale, etc.
		Évaluation des risques et opportunités	PFN	Réalisation d'une évaluation des risques et opportunités en matière d'APD au moyen des priorités de développement durable et de l'analyse des dépenses. Le PNUE peut fournir des modèles de matrices aidant à identifier les mesures pouvant être adoptées tout au long du processus de dépenses d'achat, ou au sein des différentes catégories de produits et services ou marchés clés
		Première liste de produits prioritaires	PFN	Élaborer une première liste de produits prioritaires pour l'APD
		Atelier	PFN, CP, Consultants	Avec la collaboration du CP, des principaux responsables politiques et de consultants externes, organisation d'un atelier chargé de délibérer et de décider des priorités définitives pour l'APD.
	Accord sur la priorisation définitive	CP, PNUE	Envoi de la liste définitive de produits prioritaires et des données issues de l'exercice de priorisation pour examen et approbation par le PNUE	
	Analyse du Niveau de Préparation du Marché (ANPM)	Première version des Termes de Référence (TdR) et de la Demande de Propositions (DP) pour l'Analyse du Niveau de Préparation du Marché	PFN	Les TdR et la DP doivent clairement mentionner la portée, le calendrier et l'expertise requise pour l'étude. Il convient de noter que l'Analyse du Niveau de Préparation du Marché peut être réalisée parallèlement à l'Étude Juridique
		Publication de la DP ; réceptions des propositions, évaluation et attribution du marché	PFN	Le PFN envoie la demande de propositions pour l'ANPM et sélectionne l'expert/le consultant le plus qualifié pour la mission.
		Réalisation de l'ANPM	Consultant/PFN	Les versions intermédiaires de l'ANPM sont envoyées au PFN, au CP et au PNUE pour commentaires
		Formulation des commentaires sur la deuxième version	PFN, CP, PNUE	Le PFN, le CP et le PNUE envoient leurs commentaires
		Approbation de l'Analyse du Niveau de Préparation du Marché	CP	Le CP examine les documents et les soumet au PNUE

		Nom de l'activité	Responsable	Notes
Étape 3 : Politique et plan d'action sur les APD	Politique et plan d'action APD	Analyse de la nécessité d'une politique d'APD nouvelle ou adaptée	PFN	Déterminer s'il est nécessaire de mettre en place une nouvelle politique d'APD, d'adapter une politique existante ou de passer au plan d'action. La nécessité d'une nouvelle politique d'APD dépend de l'existence préalable ou non d'une politique ou d'une stratégie globale qui soutient clairement la mise en œuvre des APD dans le pays
		Première version de la politique d'APD	PFN	En cas de nécessité d'une politique d'APD nouvelle ou adaptée, recherche d'autres politiques utilisant le centre d'échange CPP dans le pays, et rédaction d'une première version de la politique.
		Examen de la politique d'APD	CP, PNUE	Le CP et le PNUE examinent la première version de la politique d'APD
		Achèvement de la rédaction de la politique d'APD	PFN, CP	Le CP examine la version finale de la politique et la soumet au PNUE
		Rédaction d'une première version du plan d'action APD	PFN	L'implication des personnels concernés tels que les acheteurs et les chefs de service dans la préparation des plans d'action peut être utile. Le plan d'action peut également être élaboré par un consultant en collaboration avec le PFN et le CP, auquel cas les TdR et la DP seront rédigés et examinés par le CP et le PNUE.
		Mise en place d'un projet pilote APD	PFN	Le projet pilote (facultatif) peut porter sur l'un des groupes de produit prioritaires afin de tirer des enseignements de la pratique et d'aider à l'élaboration du plan d'action.
		Partage des mises à jour et recueil des commentaires sur le plan d'action	PFN, CP, PNUE	Diffusion de l'information relative à la politique et au plan d'action auprès de toutes les parties prenantes concernées. Recueil et intégration des commentaires.
		Achèvement de la rédaction du plan d'action	PFN	Le CP examine la version finale du plan d'action et la soumet au PNUE
		Ouverture des procédures d'approbation officielle	PFN	Déterminer quel Ministère doit approuver la politique et le plan d'action, et définir un calendrier et une planification de projet pour approbation.
		Approbation officielle de la politique et du plan d'action APD par le Pays	Pays	La politique et/ou les plans d'action APD doivent être approuvés au plus haut niveau de l'organisation, afin d'établir les responsabilités relatives à la fourniture du marché et de définir le mandat des responsables de la mise en œuvre de la politique

	Nom de l'activité	Responsable	Notes
Étape 4 : Formation	Formation		
	Élaboration et traduction du matériel de formation	PFN, PNUE, Consultant	Au moyen des éléments tirés de l'EJ, de l'ANPM, de l'ES et des autres documents d'importance, les experts du PNUE adaptent le matériel de formation et, si nécessaire, le traduisent en vue de l'atelier organisé dans le pays. Le PNUE fournit le matériel relatif au cadre de l'APD, les enseignements tirés, les orientations, les méthodologies et les informations relatives aux achats. Les pays fournissent les données et informations nécessaires pour adapter le matériel aux spécificités du contexte national et de la langue.
	Identification des apprenants et des lieux de formation	PFN	Identification des groupes parties prenantes devant suivre une formation à chaque étape du projet. Les canaux de formation gouvernementaux habituels doivent être analysés afin de définir les possibilités d'intégration de l'approche et du matériel APD
	Organisation d'ateliers et de sessions de formation	PFN, PNUE, Consultant	Les formateurs doivent dispenser une formation nationale. La formation doit se faire aux différentes étapes du processus et auprès des différents groupes cibles.
Étape 5 : Mise en place	Mise en place		
	Identification des agences de mise en œuvre	PFN, CP	La mise en œuvre doit suivre le plan d'action, et comprendre les étapes suivantes. Les agences de mise en œuvre doivent être identifiées et coordonnées par le PFN, et supervisées par le CP.
	Création d'un système de suivi et d'évaluation et d'un plan de reporting	PFN	Création du cadre et des indicateurs de suivi, d'évaluation et de reporting des résultats de mise en œuvre, et des modèles à remplir régulièrement par les agences de mise en œuvre. Demande de mises à jour régulières aux agences de mise en œuvre afin de rassembler les données et de communiquer les résultats.
	Identification des besoins d'amélioration de l'efficacité	PFN, Agence de mise en œuvre	L'agence de mise en œuvre collabore avec le PFN
	Définition du cahier des charges et invitation à soumissionner	PFN, Agence de mise en œuvre	L'agence de mise en œuvre collabore avec le PFN
	Utilisation d'écolabels	PFN, Agence de mise en œuvre	L'agence de mise en œuvre collabore avec le PFN
	Évaluation et sélection des fournisseurs	PFN, Agence de mise en œuvre	L'agence de mise en œuvre collabore avec le PFN
	Évaluation et attribution des marchés	PFN, Agence de mise en œuvre	L'agence de mise en œuvre collabore avec le PFN
	Audit et amélioration des performances du fournisseur	PFN, Agence de mise en œuvre	L'agence de mise en œuvre collabore avec le PFN
	Gestion des marchés d'APD	PFN, Agence de mise en œuvre	L'agence de mise en œuvre collabore avec le PFN
Communication des Résultats	PFN, Agences de mise en œuvre, PNUE	La communication des résultats provisoires et définitifs obtenus renforce le soutien, et encourage et améliore la mise en œuvre dans le pays et ailleurs.	

Annexe 4 : Évaluation de Situation Complémentaire

Pour obtenir des renseignements plus précis lors de la phase d'évaluation préliminaire, outre ceux contenus dans l'évaluation de situation, un certain nombre de questions détaillées concernant la capacité des personnes et de leurs organisations peuvent se révéler utiles. Les questions suivantes sont des questions complémentaires à celles figurant dans l'Évaluation de Situation (voir chapitre 4) et peuvent être utilisées sous forme de questionnaire ou lors d'entretiens sur site.

Les questions sont divisées en cinq thèmes :

- A. Informations sur la personne et l'organisation/le département qu'il ou elle représente
- B. Portée du marché, procédures et pratiques
- C. Expérience du pays en matière d'APD et de PIB
- D. Perceptions, barrières et obstacles aux achats et marchés publics durables
- E. Formation et appui à la mise en œuvre des APD

Avant de commencer, merci d'indiquer clairement le champ d'action de l'organisation pour laquelle vous répondez – c.à.d. programme, département ou gouvernement fédéral dans son ensemble.

A. Informations sur la personne et l'organisation/le département représenté(e)

1. Veuillez énumérer vos formations professionnelles. (Indiquez toutes les formations appropriées)

Énumérez toutes les formations dont vous êtes titulaires	Nom de la formation
1. Secondaire	
2. Supérieur	
3. Premier cycle	
4. Master	
5. Doctorat	

2. Année de votre entrée dans le secteur public.

Titre du poste actuel	
Durée d'occupation du poste actuel	
Durée consacrée à une/des activité(s) liée(s) à l'achat public	

3. Concernant votre poste actuel.

Société/Organisation	
Secteur ou département	
Poste	
Responsabilités	

4. Concernant l'organisation pour laquelle vous travaillez, quelles sont, parmi les affirmations suivantes, celles qui décrivent le mieux vos responsabilités en matière d'achat ? (Une seule réponse, celle qui s'applique le mieux à votre situation)

1. Les achats dépendent de vos propres rapports techniques.		5. Vous approuvez la procédure d'achat.	
2. Les achats dépendent de rapports auxquels vous participez.		6. Vous participez activement à la définition des politiques d'achat de votre organisation.	
3. Vous recevez des directives et les appliquez.		7. Vous possédez un degré de participation dans la définition des politiques d'achat.	
4. Vous participez à la rédaction des conditions des offres ou supervisez l'une des phases de la procédure d'achat.		8. Autre :	

5. Connaissez-vous les concepts suivants ?

	oui	non
Développement durable		
Achats durables/achats verts		
Recyclage/Réutilisation		
Produits éco-efficaces/produits durables		
Achats verts		
Achats efficaces		
Achats écologiques		
Achats propres		
Achats durables		
Achats responsables		

6. Êtes-vous membre ou avez-vous déjà participé au Comité de Pilotage d'un Projet APD ?

Membre du CP	
Non-membre, mais participation à au moins une réunion du CP	
Non-membre ; n'a jamais participé aux réunions du CP	

B. Portée du marché, procédures et pratiques

7. Indiquez le pourcentage estimé des différentes sources de financement destinées aux achats et marchés dans le pays.

Budget national (interne uniquement)	Emprunt (Interne/Externe)	Autre (donations, redevances, etc.)
%	%	%

8. Indiquez la portée et l'étendue des règles nationales relatives aux marchés publics et estimez le pourcentage d'achats publics traités par le système national pour chaque domaine d'application.

Domaine d'application	Portée (cochez)	% de participation au système d'achats
Administration centrale		
Travaux et Services Publics		
Organes décentralisés		
Entreprises et sociétés d'État		
Universités		
Forces armées		
Provinces		
Municipalités		
Autre : veuillez préciser		

9. Indiquez les mécanismes d'achats et de marchés prévus dans la réglementation de votre pays, en attribuant 1 au mécanisme le plus utilisé et 5 au moins utilisé.

Mécanismes	Degré d'utilisation (de 1 à 5)
Appel d'offres public	
Accords-cadres	
Appel d'offres privé	
Achat Direct	
Autre : veuillez préciser	

10. Pour quels mécanismes votre pays a-t-il recours au système d'achat électronique ?

Mécanismes	Achat électronique
Appel d'offres public	
Accords-cadres	
Appel d'offres privé	
Achat Direct	
Autre : veuillez préciser	

11. Pour les achats réalisés (en \$) l'année dernière au sein de votre organisation, estimez approximativement le pourcentage de ceux réalisés par l'intermédiaire des différents mécanismes ci-dessous.

Appel d'offres public	%	Achat Direct	%
Appel d'offres simplifié	%	Autre :	%

12. Sélectionnez la phrase qui décrit le mieux la façon dont le cahier des charges est établi pour les achats au sein de votre organisation.

Les exigences techniques sont élaborées par les services ayant besoin des produits ou services. Le Service des Achats est responsable des questions administratives.	
Les exigences techniques sont élaborées conjointement par les services ayant besoin des produits ou services et le Service des Achats.	
Les exigences techniques sont élaborées par les services ayant besoin des produits ou services. Le Service des Achats est responsable des questions administratives. Les services responsables du développement durable, des questions environnementales et sociales apportent leurs clauses ou critères de durabilité pour examen final par le Service des Achats.	
Autre, veuillez préciser.	

13. Pour les trois produits ou services principaux que votre organisation a achetés au cours des dernières années, estimez le pourcentage d'achats pour lesquels le même fournisseur a été retenu.

Produit	%

C. Expérience du pays en matière d'APD et de PIB

14. Existe-il des initiatives concrètes – politique, plan d'action, stratégie, programmes – dans votre pays pour la mise en œuvre des APD ? Si oui, veuillez indiquer le niveau auquel celles-ci sont appliquées.

Le gouvernement national/fédéral a adopté des initiatives en matière d'APD	
Il existe des initiatives, mais elles ne sont pas encore applicables	
Des initiatives sont en cours d'élaboration	
L'avancement de la mise en œuvre des initiatives n'est pas clair	
Il n'existe aucune initiative concrète	

15. Indiquez si votre organisation prend en compte les facteurs suivants et dans quel(s) cas.

Facteur	Programmes d'achat	Programmes stratégiques / opérationnels	Règles
Prise en compte des facteurs économiques			
Prise en compte des facteurs environnementaux			
Prise en compte des facteurs sociaux			
Prise en compte des facteurs sociaux et économiques.			
Prise en compte des facteurs environnementaux et économiques.			
Prise en compte des facteurs environnementaux, sociaux et économiques.			
Les fournisseurs sont tenus de se conformer aux critères environnementaux et /ou sociaux.			
Les fournisseurs reçoivent un soutien avec définition d'objectifs et suivi des progrès environnementaux ou sociaux			

16. Si vous deviez définir et évaluer certaines caractéristiques environnementales des produits que vous achetez, quelles sources d'information utiliseriez-vous ?

Organismes publics	
Allégations des fournisseurs	
Centres de recherche	
Universités	
ONG environnementales	
Internet	
Littérature/revues spécialisées	
Écolabels ou déclarations environnementales produits (veuillez préciser)	
Autre (veuillez préciser)	

17. Concernant les achats réalisés par votre organisation, pouvez-vous identifier un produit ou service pour l'acquisition duquel des critères environnementaux ou sociaux ont été intégrés ? Si oui, veuillez identifier le produit ou service.

Produit	Critères environnementaux	Critères sociaux

18. Pour les achats et/ou la consommation de votre institution, l'impact environnemental de l'un quelconque des produits ou services suivants a-t-il déjà été pris en compte ?

Papier	Électricité	Entretien	Eau	Informatique	Mobilier	Autre

19. D'après vos connaissances, et en tenant compte de la réalité du marché et de votre expérience, classez par ordre de priorité de 1 à 10 (1 étant la priorité la plus haute, et 10 étant la plus basse) les produits suivants qui pourraient potentiellement être achetés par votre organisation en appliquant des critères environnementaux et sociaux.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Équipements d'éclairage										
Toner										
Papier										
Photocopieurs										
Imprimantes										
Services d'entretien										
Produits d'entretien										
Ordinateurs										
Écrans										
Ordinateurs portables										
Autre :										

20. Lorsque vous évaluez les fournisseurs, quels aspects spécifiques du concept de durabilité sont actuellement pris en compte ?

Aucun	
Compatibilité du fournisseur (produits, pratiques et politiques) avec la politique de durabilité de l'organisation.	
Compatibilité de la politique du fournisseur sur les marchés avec les normes ISO et EMAS et les conventions signées par la Colombie (ex. OIT).	
Autre, veuillez préciser :	

21. Votre organisation a-t-elle mis en place un audit de conformité pour les fournisseurs dans les domaines suivants ?

Domaine	Audit pour les fournisseurs de 1er rang	Audit pour les fournisseurs de 2ème et 3ème rangs
Création d'emploi (ex. recrutement de chômeurs)		
Impact environnemental		
Impact des produits et services sur la santé		
Éducation (ex. apprentissage, formation des jeunes)		
Droits de l'Homme (ex. discrimination)		
Conditions de travail (ex. salaire minimum, santé et sécurité)		
Utilisation de technologies environnementales innovantes		
Favoriser, si possible, un certain pourcentage de matériaux, composants et main d'œuvre locaux dans la fabrication du produit fini		
Favoriser les PME		
Favoriser les fournitures provenant des régions les moins privilégiées du pays		
Favoriser le transfert de technologies et le renforcement des capacités		
Favoriser les offres qui créent des opportunités pour les catégories sociales défavorisées		
Autre		
Aucun		

22. Quelle est la façon la plus envisageable d'intégrer des critères environnementaux et sociaux dans les procédures d'achat ? (Notez de 1 à 5 : 1 étant la plus envisageable, et 5 la moins envisageable)

Exiger des fournisseurs qu'ils respectent les réglementations environnementales	
Spécifications techniques pour les travaux, les fournitures ou les services	
La performance environnementale des candidats est l'un des critères d'attribution du marché	
Protection ou efficacité environnementale pendant l'exécution des marchés ou la prestation des biens et services	
Autre	

23. Indiquez à quel point vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes. (1 correspondant à un complet désaccord, et 6 à un complet accord)

	Désaccord				Accord	
	1	2	3	4	5	6
Au sein de mon organisation, lors d'un achat, le facteur déterminant est généralement le prix.						
Les acheteurs publics seraient prêts à intégrer des critères de durabilité dans les achats s'ils étaient suffisamment formés.						
Lors de la planification du budget, c'est la logique économique qui compte ; les aspects sociaux et environnementaux sont secondaires.						
Les cadres réglementaires actuels limitent la capacité de mon organisation à adopter des systèmes d'achats publics durables.						
Il n'existe pas suffisamment de fournisseurs fiables capables d'offrir des services et produits durables sur le marché. Si j'introduisais le critère de durabilité, je réduirais trop le nombre d'offres.						
Les services d'achat ne participent pas à l'élaboration des exigences techniques, par conséquent ils ne peuvent pas intégrer les critères de durabilité au cahier des charges d'achat.						
En règle générale, nous préférons les gros fournisseurs possédant une grande expérience que les petits fournisseurs possédant peu ou pas d'expérience.						
Sur le marché colombien, les conditions nécessaires pour fournir à l'État des produits et services durables sont en place, mais c'est une question de volonté politique.						

24. Lorsque vous pensez aux trois produits/services majeurs achetés par votre organisation, si vous deviez inclure des critères environnementaux dans vos achats, de quelle façon les attributs suivants varieraient-ils, selon vous, par rapport aux produits conventionnels ? (Entourez votre réponse)

Produit 1 (veuillez préciser) : _____

Attribut	Changement		
Prix	Supérieur	Aucun changement	Inférieur
Caractéristiques techniques	Plus modernes	Aucun changement	Basiques
Fonctionnalité et performance	Supérieures	Aucun changement	Inférieures
Qualité	Supérieure	Aucun changement	Inférieure
Acceptation au sein de votre organisation	Positive	Indifférent	Négative
Disponibilité	Suffisante	Insuffisante	

Produit 2 (veuillez préciser) : _____

Attribut	Changement		
Prix	Supérieur	Aucun changement	Inférieur
Caractéristiques techniques	Plus modernes	Aucun changement	Basiques
Fonctionnalité et performance	Supérieures	Aucun changement	Inférieures
Qualité	Supérieure	Aucun changement	Inférieure
Acceptation au sein de votre organisation	Positive	Indifférent	Négative
Disponibilité	Suffisante	Insuffisante	

Produit 3 (veuillez préciser) : _____

Attribut	Changement		
Prix	Supérieur	Aucun changement	Inférieur
Caractéristiques techniques	Plus modernes	Aucun changement	Basiques
Fonctionnalité et performance	Supérieures	Aucun changement	Inférieures
Qualité	Supérieure	Aucun changement	Inférieure
Acceptation au sein de votre organisation	Positive	Indifférent	Négative
Disponibilité	Suffisante	Insuffisante	

25. Dans quelle mesure votre organisation procède-t-elle à une analyse **ex ante** de l'impact environnemental et social des achats et marchés de biens et services ?

Aucune analyse d'impact ex-ante n'est réalisée	
Seule une analyse de l'impact environnemental est réalisée	
Seule une analyse de l'impact social est réalisée	
Une analyse complète est réalisée	
Décrivez brièvement le mécanisme par lequel cette analyse est réalisée :	

26. Dans quelle mesure votre organisation procède-t-elle à des évaluations **ex post** de l'impact environnemental et social des achats et marchés de biens et services ?

Elle ne procède à aucune évaluation ex-post	
Des évaluations de l'impact environnemental sont réalisées	
Des évaluations de l'impact social sont réalisées	
Une analyse complète est réalisée	
Décrivez brièvement le mécanisme par lequel cette analyse est réalisée :	

27. Estimez le niveau de participation des PME aux achats et marchés publics dans votre pays.

< 20%	20 – 50%	>50%
-------	----------	------

28. Si possible, indiquez les 3 principaux groupes de biens et services fournis par les PME dans votre pays.

1.
2.
3.

D. Perceptions, barrières et obstacles aux achats et marchés publics durables

29. Considérez-vous que les domaines d'achat du secteur public soient en mesure de mettre en œuvre des mécanismes d'achats durables ?

Oui		Non		Si non, pourquoi :
-----	--	-----	--	--------------------

30. Dans votre pays, quelles sont les principales motivations visant à adopter des APD ?

Suivre les tendances internationales en matière de modernisation des systèmes d'achats publics	
Mettre en œuvre une politique-cadre afin de promouvoir le développement durable	
Fixer des objectifs spécifiques visant à améliorer la protection de l'environnement	
Améliorer l'efficacité et réduire les coûts des marchés	
Besoin de stimuler le marché des biens et services environnementaux	
Respect des aspects sociaux tels que la législation du travail, la promotion de l'emploi, la santé et la sécurité au travail, etc.	
Autre, veuillez préciser :	

31. Parmi les éléments suivants, lequel(s) pourrai(en)t, selon vous, inciter votre organisation à lancer ou à accélérer le travail de mise en œuvre d'achats écologiques ? (Plusieurs réponses possibles)

Accès à une information écrite (manuels ou guides d'achat)	
Échange d'exemples pratiques d'achat écologique avec des pays ou institutions pionniers en la matière	
Ateliers d'information	
Conseil de consultants extérieurs	
Accès en ligne à une base de données sur les critères environnementaux	
Autre (veuillez préciser) :	

32. Si votre pays a établi une liste prioritaire de biens et services pour la mise en œuvre des APD, indiquez le degré de disponibilité auquel ils peuvent être trouvés sur le marché local.

Produit	Facilement disponible	Difficilement disponible	Disponible uniquement sur le marché international	Totalement indisponible

33. Indiquez les obstacles perçus comme entravant ou empêchant l'adoption de pratiques d'APD dans votre pays.

Les produits durables coûtent plus cher	
Le critère de choix principal est le prix	
L'offre de biens et services est insuffisante	
L'offre est suffisante, mais elle est disponible uniquement sur le marché international	
Absence d'information et de connaissances sur les APD	
Absence d'intérêt et d'implication des usagers du système d'achat	
Résistance et obstacles générés par les fournisseurs	
Difficulté à obtenir l'approbation du Contrôleur/de la Cour des Comptes	
L'ensemble du système d'achat public est inadapté à l'intégration d'APD	
Absence de législation ou de réglementation	
Autre (veuillez préciser)	

34. Selon vous, quels sont les obstacles à l'intégration de critères environnementaux dans le processus d'achat de votre organisation ? (Inscrivez 1 en face de l'obstacle que vous considérez comme le plus important, 2 en face de celui que vous placez en deuxième, et 3 pour les autres).

	classement des barrières (1-7)
Absence d'information	
Concurrence restreinte des fournisseurs	
Résistance du fournisseur aux changements de règles	
Manque de capacités techniques sur les questions environnementales	
Désintérêt	
Restrictions budgétaires	
Autre	

E. Formation et appui à la mise en œuvre des APD

35. Indiquez quel type de formation vous avez reçu au sein de votre organisation en matière d'Achats Publics Durables.

Gouvernement		Agences internationales		Secteur privé		Aucune formation reçue	
--------------	--	-------------------------	--	---------------	--	------------------------	--

36. Estimez le degré d'intérêt des responsables des achats à participer à une formation sur l'achat public durable et/ou à des programmes d'information.

Élevé		Moyen		Faible		Aucun	
-------	--	-------	--	--------	--	-------	--

37. Dans quelle mesure votre organisation propose-t-elle à son personnel une formation sur les achats et les marchés ?

Aucune formation n'est offerte	
Le personnel clé du système d'achat a suivi des cours sur le « comment acheter » (choix des fournisseurs, cahier des charges, examen de l'offre, évaluation du fournisseur)	
Les cours de formation sur le « comment acheter » abordent les questions de durabilité et sont dispensés au personnel clé du système d'achat. Y sont notamment inclus les domaines suivants : estimation de la durée de vie utile, évitement de l'achat, évaluation des risques, cahier des charges, examen de l'offre, etc.	
Les cours de formation sur le « comment acheter » abordent les questions de durabilité et sont dispensés à l'ensemble du personnel impliqué dans le système d'achat (rédacteurs des cahiers des charges, avocats, chefs de projets, etc.).	
Autres, veuillez préciser :	

38. Indiquez quel(s) type d'initiatives existe(nt) dans votre pays à l'échelon national ou fédéral en matière de politique et de programme de gestion environnementale et sociale, et si celle(s)-ci est/sont utilisé(es) comme appui à la promotion des APD.

Initiatives en matière de politique et/ou de programme	Initiative existante	Utilisée pour promouvoir les APD
Prévention de la pollution et production propre dans le secteur privé		
Prévention de la pollution et production propre dans le secteur public		
Certification ISO		
Écolabels		
Prix destinés à récompenser les bonnes pratiques		
Efficacité énergétique		
Soutien aux fournisseurs		
Conversion technologique		
Conception écologique et analyse de la durée de vie utile		
Respect des droits du travail		
Promotion de l'emploi		
Possibilités d'emploi pour les travailleurs handicapés		
Programmes anti-discrimination (race, sexe, communautés autochtones)		
Promotion des droits de l'Homme		
Ne sait pas/aucune initiative		

39. Votre organisation travaille-t-elle avec d'autres gouvernements et autorités publiques afin de promouvoir et de mettre en œuvre des APD ?

Ministère de l'économie et des finances	
Organisme environnemental	
Ministère du travail	
Ministère de la santé	
Ministères des affaires sociales	
Institution judiciaire/Contrôleur	
Autre secteur de production	

A propos de la Division Technologie, Industrie et Economie du PNUE

Etablie en 1975, trois ans après la création du PNUE, la Division Technologie, Industrie et Economie (DTIE) fournit des solutions aux décideurs politiques et aide à transformer le milieu des affaires en offrant des plateformes de dialogue et de coopération, des options politiques innovantes, des projets pilotes et des mécanismes de marché créatifs.

La Division joue un rôle de premier plan dans trois des six priorités stratégiques du PNUE : **le changement climatique, les substances nocives et les déchets dangereux, et l'utilisation efficace des ressources.**

Elle contribue également de manière active à l'**Initiative pour une Economie Verte** lancée par le PNUE en 2008. Cette initiative a pour but de mener les économies nationales et l'économie mondiale vers une voie nouvelle, dans laquelle les emplois et la croissance sont stimulés par une augmentation des investissements dans les secteurs verts, et par un changement des préférences des consommateurs en faveur de biens et services respectueux de l'environnement.

Par ailleurs, la Division remplit le mandat du PNUE en qualité **d'agence de mise en oeuvre du Fonds multilatéral du Protocole de Montréal** et elle joue un rôle exécutif dans un certain nombre de projets du PNUE financés par le Fonds pour l'environnement mondial.

De Paris, le bureau de direction coordonne les activités menées par :

- > **Le Centre international d'éco-technologie** - IETC (Osaka), qui met en œuvre des programmes de gestion intégrés des déchets, de l'eau et des catastrophes, en Asie principalement.
- > **La Branche Production et Consommation** (Paris), qui encourage des modes de consommation et de production durables afin de contribuer au développement de la société par le marché.
- > **La Branche Substances chimiques** (Genève), qui catalyse les efforts mondiaux destinés à assurer une gestion des produits chimiques respectueuse de l'environnement et à améliorer la sécurité relative à ces produits dans le monde.
- > **La Branche Energie** (Paris et Nairobi), qui favorise des politiques de développement durable en matière énergétique et de transport et encourage les investissements dans les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique.
- > **La Branche Action Ozone** (Paris), qui, dans le cadre du Protocole de Montréal, soutient les programmes d'élimination progressive des substances appauvrissant la couche d'ozone dans les pays en développement et les pays en transition.
- > **La Branche Economie et Commerce** (Genève), qui aide les pays à intégrer les considérations d'ordre environnemental dans les politiques économiques et commerciales et mobilise le secteur financier pour intégrer le développement durable dans ses stratégies. Ce service produit également des rapports sur l'économie verte.

La Division collabore avec de nombreux partenaires (agences et programmes des Nations Unies, organisations internationales, organisations non gouvernementales, entreprises, médias et grand public) pour mener des opérations de sensibilisation, et pour assurer le transfert d'information et de connaissances, le renforcement des capacités, l'appui à la coopération technologique, ainsi que la mise en œuvre des conventions et accords internationaux

Pour en savoir plus,
www.unep.org/dtie

Les Lignes directrices présentent, étape par étape, l'approche suivie par le PNUE dans l'élaboration de politiques et plans d'action pour des achats publics durables. La méthodologie proposée est issue de celle du Groupe de Travail de Marrakech sur les Achats Publics Durables que le PNUE a testée dans 7 pays pilotes de 2009 à 2012 et qui figurait dans un document initial élaboré en 2009. La nouvelle édition des Lignes directrices intègre les leçons et recommandations de la phase pilote validées par le PNUE et ses partenaires.

Les Lignes directrices sont destinées aux décideurs et acheteurs publics désireux de s'engager dans la mise en œuvre d'achats publics durables. La méthodologie du PNUE se compose de trois blocs : (i) une phase d'évaluation comprenant un état des lieux (questionnaire en ligne), l'identification des priorités politiques, l'examen du cadre législatif en relation notamment avec les possibilités d'intégrer des critères sociaux et environnementaux dans les activités de passation des marchés et une étude de préparation du marché destinée à identifier la réactivité potentielle du marché à des commandes de biens et services durables ; (ii) une phase de planification stratégique s'appuyant sur le développement d'une politique nationale détaillant notamment le choix des produits et des services prioritaires, les modalités de renforcement des capacités et les mesures proposées de modification du cadre réglementaire et des procédures de passation de marchés; (iii) une phase de mise en œuvre axée sur l'intégration des produits et des services prioritaires dans le système d'achats publics, l'engagement avec le marché ainsi que le suivi et l'évaluation des activités d'achats publics durables.

www.unep.org

United Nations Environment Programme
P.O. ENCADRÉ 30552 Nairobi, Kenya
Tel.: ++254 (0) 20 762 1234
Fax: ++254 (0) 20 762 3927
Email: unepubb@unep.org



**Pour en savoir plus :
PNUE DTIE**

**La Service Consommation et
Production Durables**

15 rue de Milan
75441 Paris CEDEX 09
France
Tél : +33 1 4437 1450
Fax : +33 1 4437 1474
Courriel : uneptie@unep.org
www.unep.fr/scp/

ISBN: 978-92-807-3290-0

DTI/1572/PA