

# **BEST PRACTICES DANS LES MARCHES PUBLICS ECOLOGIQUES: UNE COMPARAISON ITALIE-SUISSE-FRANCE<sup>1</sup>**

## **Appolloni Andrea**

Phd student – University of Rome “Tor Vergata” – Italy  
[andrea.appolloni@uniroma2.it](mailto:andrea.appolloni@uniroma2.it) - +39 333/1986386

## **Fiorani Gloria**

Research fellow – University of Rome “Tor Vergata” – Italy  
[fiorani@economia.uniroma2.it](mailto:fiorani@economia.uniroma2.it) - +39 349/8367116

## **Magnante Gabriella**

Phd student – University of Rome “Tor Vergata” – Italy  
[gabriella.magnante@tiscali.it](mailto:gabriella.magnante@tiscali.it) - +39 338/4956673

## **Guenon Marcel**

Assistant Lecturer – Public Management Institute, Paul Cezanne University of  
Aix-Marseille [marcel.guenoun@univ-cezanne.fr](mailto:marcel.guenoun@univ-cezanne.fr) 0033(0)6 75 37 91 25

## **Tort Mathieu**

Formation-Médiation-Conseil en Achat Public – France  
[mathieu.tort@gmail.com](mailto:mathieu.tort@gmail.com) - +33 (0) 0613214988

**ABSTRACT 1:** Résumé français: La présente contribution, après un examen systématique de l'ensemble des normes et de la littérature nationale et internationale, visant à fournir une définition correcte et exhaustive du GPP “Green Public Procurement”, analyse, selon une approche basée sur le benchmarking, les caractéristiques et l'état des lieux d'un tel processus en Italie, en Suisse et en France, à travers l'évaluation de certaines best practices. Dans les conclusions, nous avons identifié les aspects critiques, les points de force et nous avons reconstruit les principaux guides et obstacles dans l'opérationnalisation d'un Plan de GPP de la part d'une administration publique, dans le but d'alimenter une comparaison constructive, de discerner les pistes d'amélioration continue et d'aider les décideurs publics italiens dans leurs choix de mise en œuvre.

**MOTS-CLES:** STRATEGIE GPP, MEILLEURES PRATIQUES, GUIDE ET OBSTACLE, BENCHMARKING ET ETUDE DE CAS

---

<sup>1</sup> Cette contribution est le fruit d'un travail conjoint des auteurs ci-après : Andrea Appolloni (auteur des Paragraphes 5.3 et 8), Gloria Fiorani (auteur des Paragraphes 1,2, 3, 4, 5.1 et 6), Gabriella Magnante (auteur du Paragraphe 5.2), Mathieu Tort et Marcel Guenon (auteurs du Paragraphe 7). Traduction de Etienne Kodagbe, revision final de Marcel Guenon.

**Abstract 2:** This work, is a systematic analysis of legislation and national and international literature, to provide a correct and comprehensive definition of GPP “Green Public Procurement”, analyzing, by an approach based on the benchmarking method, the characteristics and state of the art about this implementation process in Italy, Switzerland and France, through the analysis of some significant best practices. In conclusion, after a brief reconstruction of the main drivers and barriers to the implementation of a program of GPP by a PA, identifies weaknesses and strengths of the experiences analyzed in a comparative perspective, in order to feed the constructive benchmark, stimulate continuous improvement and the work of Italian makers.

**KEYWORDS :** STARATEGY GPP, BEST PRACTICES, CASE STUDIES, BENCHMARKING , DRIVERS AND BARRIERS,

## 1. INTRODUCTION

Les achats du secteur public représentent une part importante du PIB: 14% aux Etats Unis et 16% en Europe (17% en Italie et en Suisse avec un peu moins de 19% dans certains pays membres comme la France). En orientant une telle masse financière vers l’achat de biens et services écologiques, il est possible d’obtenir d’importants bénéfices environnementaux directs et indirects (stimuler le marché des produits et services écologiques, prévoir un modèle de conduite pour les entreprises et les consommateurs privés).

C’est pour cette raison que, depuis peu (plus précisément depuis 1996, Figure 1.1), l’UE considère l’achat et l’usage, par l’AP, de biens et services à impact environnemental réduit (*Green Public Procurement – GPP*) comme l’un des principaux instruments de la politique environnementale et a établi (COM 400/2008) que les Etats Membres atteignent l’objectif de diffusion du GPP à hauteur de 50% au terme de l’année 2010 à travers l’adoption de critères environnementaux communs dans les procédures d’achat. Par ailleurs, le document stratégique “*Europe 2020 – Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive*”, publié le 3 mars 2010, met l’accent sur la nécessité d’une économie plus “écologique”, par le biais de la promotion d’un plus grand usage des marchés publics écologiques.

Le GPP représente l’un des instruments les plus efficaces de la Politique Intégrée de Production -IPP<sup>2</sup> (6° Programme et Livre Ecologique UE, 2001; Comunication UE 2003) et,

---

<sup>2</sup> L’IPP vise à réduire la consommation de ressources et l’impact des déchets sur l’environnement. Cette approche est basée sur 5 principes fondamentaux : 1) la considération du cycle de vie (life-cycle thinking) d’un produit dans le but d’en réduire compléssivement l’impact environnemental, (“du début jusqu’à la fin”); (2) la collaboration avec le marché (incitations pour orienter le marché vers des solutions plus durables); (3) l’implication des parties intéressées; (4) l’amélioration continue; (5) la multiplicité des instruments d’action (des initiatives volontaires aux instruments normatifs, des interventions à l’échelle

très récemment, de la stratégie de production et de consommation durable – SCP<sup>3</sup> (COM 397/2008; COM 400/2008).

Le GPP stimule, par ailleurs, l'innovation technologique et la compétitivité du système productif (Stratégie de Lisbonne; ETAP, 2004).

Sur le plan international, en dehors de la recommandation de l'OCDE de 2002, il a été créé, dans le cadre du sommet mondial de Johannesburg sur le développement durable, la *task Marrakesh* sur les marchés durables afin de diffuser les pratiques écologiques dans le domaine des marchés publics. Des politiques en faveur de ce type de marchés ont été lancées dans beaucoup de pays de l'OCDE (USA, Japon, Canada, Australie et Corée du Sud), sans oublier des pays en développement exponentiel comme la Chine, la Thaïlande et les Philippines.



**Figure 1.1 – Trajectoire normative UE**

A côté du développement du cadre normatif, le *benchmarking* et la diffusion des *best practices* représentent aujourd'hui les principaux instruments pour l'affirmation d'une politique efficace de GPP au niveau local.

En Italie, par exemple, diverses collectivités et certains réseaux et groupes de travail ont promu les pratiques de GPP, en assurant leur diffusion au travers d'un important travail de locale jusqu'aux actions au niveau international).

3 Dans les dernières années, l'accent est mis sur le rôle que joue le consommateur comme acteur fondamental du processus.

réflexion collective (ex. Experiences de *Coordination Agenda 21 et GPPnet*). Un autre exemple au niveau communautaire s'illustre dans le projet «*Buy Smart – Green procurement for Smart Purchasing*» (lancé en 2009 et réalisé en Allemagne, Australie, Italie, Slovénie, Lettonie, République Tchèque et en Suède), qui promeut et développe les instruments de *Green procurement* dans une optique de *benchmarking* basé sur les *best practices* européennes, par le biais de la collaboration avec des partenaires stratégiques tels que les fournisseurs, les réseaux commerciaux et les chambres de commerce et d'industrie des pays partenaires.

A l'aune de cette approche basée sur le *benchmarking*, dominante dans la littérature et la pratique, certaines *best practices* en Italie, en Suisse et en France sont analysées dans le but de mettre en évidence les points de force et de faiblesse dans une comparaison qui vise à identifier les points de passage obligés d'une amélioration continue.

## **1.1 OBJECTIFS**

La présente contribution, après un rappel de la signification précise du GPP, vise à analyser, selon une approche basée sur le *benchmarking*, les caractéristiques et l'état des lieux d'un tel processus dans trois pays (l'Italie, la France et la Suisse) par le biais de l'évaluation de certaines *best practices* au niveau local.

A travers la reconstruction du type de stratégie adoptée, du niveau d'opérationnalisation, des résultats obtenus et des partenariats impliqués, l'on entend identifier le caractère critique et les points de force de cette expérience dans les trois pays cités ci-dessous dans le but d'en alimenter une comparaison constructive (avec incidence sur les politiques du GPP) et stimuler son amélioration continue dans l'action des décideurs publics. La présente contribution a pour but, par conséquent, de répondre aux demandes de recherche suivantes (DR):

- *DR1: Qu'entend-on exactement par GPP?* (§ 4)
- *DR2: Quel est l'état de l'art en Italie, en Suisse et en France ?* (§ 5-7)
- *DR3: Quelles conclusions et indications émergent-elles de la comparaison?* (§ 8)
- *DR4: Quels sont les principaux guides et obstacles dans l'opérationnalisation d'un Plan de GPP?* (§ 8)

## **2. ORGANISATION DU TRAVAIL ET MÉTHODOLOGIE**

L'analyse systématique de l'ensemble des normes et de la littérature nationale et internationale, vise à faire émerger une définition représentative et exhaustive du GPP et à identifier les variables importantes pour l'analyse et l'évaluation de l'expérience du GPP (§4).

Nous avons également examiné certaines *best practices* au niveau local en Italie (§5), en Suisse (§6) et en France (§7).

Les informations sur les cas d'études ont été recueillies, sélectionnées et élaborées selon un modèle d'enquête/évaluation (Tableau 4.1) construit sur la base des variables-clés identifiées dans l'analyse de la littérature, de l'ensemble des normes et de la pratique en vigueur au niveau national et international. Par le biais d'un tel schéma d'analyse, il a été plausible de reconstruire (selon une approche basée sur le *benchmarking*, c'est-à-dire orientée vers la comparaison) la typologie de stratégie adoptée, le niveau d'opérationnalisation, les résultats obtenus, les partenariats activés et les critiques découlant des diverses expériences de GPP.

Par ailleurs, il convient de souligner que les informations relatives aux *case studies* ont été recueillies à travers des entretiens semi-directifs avec des témoins privilégiés et l'analyse de sources documentaires et normatives. Dans le paragraphe 8, une discussion sur les résultats est proposée, dans une perspective de comparaison entre les cas analysés et la synthèse *des principales lignes guides et obstacles* dans l'opérationnalisation d'un plan de GPP de la part d'une AP.

### **3. CONSTRUCTION DU CADRE DE REFERENCE POUR L'ENQUETE EMPIRIQUE**

#### **4.1 – LA STRATEGIE GPP**

*Green Public Procurement* (GPP) signifie, littéralement *marchés publics écologiques*, et consiste à tenir compte aussi, en dehors de la qualité et du prix au moment de l'achat de biens et services, des impacts environnementaux qu'ils peuvent générer durant leur cycle de vie, depuis la production jusqu'à l'écoulement.

Toutefois, soutenir qu'une AP qui a émis certains "**avis écologiques**" soit automatiquement en train d'utiliser l'instrument du *Green Public Procurement* est une erreur: *la mise en application du GPP amène à la rédaction d'avis écologiques, mais la rédaction d'un avis écologique ne correspond pas nécessairement à la mise en oeuvre d'une politique de GPP.*

Car le GPP est entendu comme un processus constitué de diverses phases, qui vont au-delà du moment de l'achat d'un bien ou service. Tout ceci implique la définition d'une vraie et authentique *stratégie des achats*. Selon tant la littérature que l'ensemble des normes et de la pratique (Commission Europe, 2005; OCDE, 2002; Arpa Lazio, Piémont, Toscane, Veneto, 2004), on peut affirmer qu'une organisation publique adopte le Green Public Procurement si:

1. Elle est dotée d'une politique des achats écologiques et s'engage à l'actualiser par le biais d'un acte formel;
2. Elle a entrepris des *mesures de sensibilisation/information/formation* en son sein;

3. Elle a défini les objectifs d'amélioration environnementale, notamment la portion de pourcentage de biens et services à éco-reconvertir, c'est-à-dire les biens et services sur lesquels intervenir avec l'introduction des critères écologiques (cela pourrait éventuellement se transformer en un plan d'action);
4. Elle a commencé à insérer des critères écologiques dans ses marchés publics.

Une fois ces conditions fondamentales satisfaites, l'adoption du GPP de la part de l'administration doit être suivie dans le temps pour en évaluer les progrès et en vérifier l'amélioration continue, aussi bien en termes d'objectifs que de résultats.

#### 4.1 – LE MODELE D'ENQUETE

Sur la base de la définition du GPP découlant de l'analyse de l'ensemble des normes, de la littérature et de la pratique, le schéma suivant a été élaboré pour l'analyse des cas d'étude, afin de favoriser le *benchmarking* entre les cas et la répliquabilité de l'enquête (Tableau 4.1).

**Tab. 4.1 – Les variables analysées dans les expériences de GPP**

Aspects analysés	Détails sur les variables analysées
<b>Normative</b>	Niveau International/UE Nationales Régionales/Cantoniales Locales/comunales
	Adoption d'acte formel/Plan du Programme de la stratégie de GPP de la part de l'entité?
<b>Modèle organisationnel adopté</b>	Existe-t-il une structure organisationnelle dédiée au GPP? Emplacement de la fonction GPP dans l'organigramme Organes décisionnels Dotation et caractéristiques qualitatives du personnel
<b>Reconstruction historique de l'expérience</b>	Année d'activation des initiatives de GPP Liste de biens et services achetés chaque année avec indication des catégories de marchandises, montants, modalité d'achat (e-procurement; union d'achat avec d'autres entités, etc.) et unité de promotion éventuellement impliquées (si différentes du cas analysé). Existence d'éventuels partenaires/réseaux avec d'autres sujets publics ou privés sur le thème. Phase de développement – situation en 2010 – éventuels développements futurs/perspectives d'évolution de la démarche.
<b>Activité de Formation et d'Information/Communication</b>	Indication d'événements avec spécification de: leur typologie et contenu; des destinataires; du nombre d'heures.
<b>Plateformes technologiques d'appui</b>	Dotation technologique en appui aux initiatives de GPP Plateforme IT Evaluations par rapport à l'utilisation des plateformes nationales/régionales pour le GPP (Ex. Consip; Simap; BBL)
<b>Résultats atteints</b>	Présence de système d'évaluation des expériences de GPP Présence d'indicateurs Rapport sur les activités (variables analysées, structure des informations et durée) Estimation (même si informelle) des bénéfices obtenus (en termes environnementaux, de coûts, d'image, etc.) Analyse SWOT GPP

## 5. BEST PRACTICES EN ITALIE

### 5.1. LE CONTENU DE RÉFÉRENCE

En Italie il existe diverses normes requérant l'introduction du GPP qui, bien qu'en vigueur, n'ont pas encore pu donner les résultats escomptés pour des motifs d'ordre technique et procédural<sup>4</sup>. Avec le décret interministériel 13/05/2008 (transposant les principes fixés par l'UE en 2006), le Plan d'Action National (PAN) pour le GPP a été adopté. Le PAN pour le GPP identifie les catégories de biens, services et travaux d'intervention prioritaires pour réduire les impacts environnementaux ainsi que les volumes de dépenses sur lesquels définir (avec le Décret du Ministère de l'Environnement) les 'Critères environnementaux minimum' (CEM). Pour la définition de tels critères, deux organismes *ad hoc* ont été institués:

- *Le comité de gestion* assure la fonction de coordination ainsi que certaines activités d'ordre technique. Il est composé des représentants des ministères de référence (Environnement, Développement Economique, MEF - Economie et Finances), de l'APAT (Agence nationale de promotion de l'environnement et du territoire), de la CONSIP,<sup>5</sup> de l'ENEA (Agence nationale pour les nouvelles technologies, l'énergie et le développement économique durable) de certains ARPA (Agence régionale de promotion de l'environnement et du territoire). et des régions (DM 185/2007 e DM 33/2009);
- *Le groupe de travail permanent*, avec une fonction consultative, est composé des représentants des Régions, des ARPA, du groupe de travail GPP chargé de la coordination Agenda 21, des associations des producteurs et des consommateurs, des syndicats et des naturalistes.

Les CEM pour concernant les fournitures en papier et fertilizers natural (Dm 111/09) sont, à ce jour, en cours de définitions équipements électriques et électroniques de bureau (computer, imprimantes, photocopieuses et d'autres équipements multifonctionnels). Par ailleurs, d'autres groupes de travail sont actifs sur les catégories de marchandises suivantes : services énergétiques (ex. l'électricité, le chauffage), bâtiments (matériaux de construction), décorations d'intérieurs, restauration et produits textiles.

Le PAN prévoit que les 30% au moins des régions, des provinces, des villes métropolitaines et des communes de plus de 15.000 habitants adoptent les procédures d'achats conformes aux

---

<sup>4</sup> Du Decret Ronchi de 1997, qui prévoit l'achat d'au moins 40% de la demande du papier recyclé, au D.M. 203/2003, selon lequel l'AP doit couvrir le besoin annuel de produits et biens avec une part de produits réalisés à partir du matériel recyclé dans une proportion non inférieure au 30% de la demande, en passant par le Code des contrats publics 2006, qui prévoit la possibilité de subordonner le principe de l'économicité aux critères inspirés de la promotion du développement durable.

<sup>5</sup> Corporation de la MEF, qui fournit des services et gère le programme pour la rationalisation des achats.

CEM et un plan de gestion annuel pour en vérifier l'application, avec l'analyse relative des bénéfices environnementaux obtenus et les actions de formation et de communication à réaliser sur le territoire national.

A côté du développement du cadre normatif, le *benchmarking* et la diffusion des *best practices* représentent en Italie d'importants instruments pour la concrétisation d'une politique efficace de GPP. Le prix "Progetti sostenibili e green public procurement" mis en place par le MEF et par le Consip constitue une remarquable expérience dans ce sens.

## 5.2 – LE PRIX GPP

Le Prix "*Progetti sostenibili e green public procurement*" est essentiellement réservé aux administrations et aux entreprises qui se sont distinguées à travers d'importants résultats obtenus dans le domaine du développement durable environnemental, en contribuant activement à la diffusion des achats écologiques en Italie. Le prix, promu par Consip<sup>6</sup>, représente un excellent instrument de médiatisation qui récompense les meilleures expériences de GPP sur le territoire national. La pratique des achats écologiques peine à trouver son plein épanouissement dans la majeure partie des administrations publiques de notre pays.

La création d'un prix pour les meilleures pratiques de GPP, grâce à la reconnaissance provenant des *best practices* du secteur, favorise la diffusion de la culture du GPP et constitue le témoignage de la forte attention consacrée à ces thèmes de la part de nombreuses administrations et entreprises<sup>7</sup>.

La distribution du prix GPP 2010 a attribué quatre reconnaissances: deux pour les AP et deux pour les entreprises privées. L'excellence d'un grand nombre de participants a rendu inévitable l'attribution de six autres mentions spéciales, en dehors des prix.

Les AP ont été évaluées en fonction de l'approche stratégique du GPP (à travers des délibérations, des objectifs annuels, des cours de formation, etc.), des projets spécifiques mis en oeuvre dans le domaine des politiques de durabilité environnementale, avec une référence

---

<sup>6</sup> Consip est un satellite du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) qui fournit des services de consultation, d'assistance et de solutions visant à introduire [l'informatique](#) dans [l'administration publique](#).

<sup>7</sup> Actuellement, il n'existe aucun prix semblable dans les autres pays européens. Dans le cas français, des trophées de la commande publique sont organisés par une société privée. En Italie, en dehors du concours Consip GPP, il a été publié une troisième édition du "Prix annuel Compra Verde" qui attribue une reconnaissance aux Entités qui ont publié des avis écologiques verts ou ont réalisé des activités concrètes de promotion et d'implémentation du GPP, aussi bien sur le territoire national que lombard.

particulière au cycle des achats, et en vertu des résultats obtenus dans le domaine des Conventions et du Marché électronique de l'AP.

Dans les administrations publiques centrales et périphériques de l'Etat, c'est la Cour des Comptes qui a été primée (mention spéciale à la Commande Provinciale des Sapeurs-Pompiers de Bologna; au niveau des administrations publiques locales, le prix est attribué ex-aequo à la Province de Rimini et à la Commune de Trevi (PG), et la mention spéciale à l'ARPA Toscane.

La Cour des Comptes a misé sur la rationalisation des achats en cherchant à orienter les divers acteurs internes de la dépense, aussi bien au niveau central que régional, vers la mise en œuvre de comportements vertueux, dans une dynamique gestionnaire qui a pris en considération les aspects de l'éco-durabilité; l'intérêt pour le GPP a permis de définir un programme d'action concrète dans les approvisionnements et dans l'organisation de l'Administration<sup>8</sup>.

La Commission d'évaluation a primé la Province de Rimini pour la promotion de pratiques durables dans la gestion des services touristiques et pour l'engagement concret dans la définition d'un modèle de développement touristique durable.

L'expérience pilote "*Achats écologiques auprès des Hôtels de la Province de Rimini*", née dans le cadre de son "Forum de l'Agenda 21", représente une *best practice* replicable dans d'autres destinations touristiques nationales et internationales. Les objectifs du projet sont doubles: 1) qualifier de manière durable l'offre en tourisme provincial à travers l'augmentation des achats verts auprès des hôtels; 2) faciliter le croisement entre l'offre et la demande de produits écologiques, en établissant un rapport continu et coopératif entre les fournisseurs et les hôteliers.

Les actions mises en chantier ont été les suivantes: a) création du site "*tourisme d'achats écologiques*" ([www.acquistiverditurismo.it](http://www.acquistiverditurismo.it)), qui permet aux hôteliers associés d'accéder à un marché de produits "écologiques" achetables à des conditions avantageuses; b) publication des "*Guides pour les Achats écologiques dans le secteur touristique*", où sont indiqués les critères écologiques à privilégier au moment de l'achat des produits.

L'engagement de la Commune de Trevi (PG) en matière de GPP est caractérisé par la mise en œuvre d'une politique d'achats et de consommation à moindre impact environnemental; le GPP est une pratique désormais consolidée par tous les achats des entités publiques même dans le domaine des travaux publics.

---

<sup>8</sup> La Cour des Comptes a lancé les initiatives de GPP suivantes: a) intervention pour l'amélioration de l'efficacité énergétique des immeubles; b) adoption des mesures pour la baisse de consommation en énergie, à travers un processus général de renouvellement de la gestion de la structure et une activité de sensibilisation du personnel; c) dématérialisation des documents administratifs et mise en application de l'ensemble des normes du secteur en termes d'utilisation de supports informatiques et d'instruments de communication électronique (CD, DVD, INTRANET, boîte électronique certifiée); d) adoption de critères de qualification de type environnemental dans les procédures d'approvisionnement.

Parmi les projets présentés pour la participation au prix Consip GPP, les suivants revêtent une attention particulière: 1) l'implantation des installations solaires, thermiques et photovoltaïques; 2) la substitution de bâtiments illuminés par des ampoules à incandescence avec des ampoules à efficacité élevée; 3) l'utilisation de papier recyclé; 4) l'installation de réducteurs de flux dans les robinets; 5) les campagnes de communication environnementale; 6) l'utilisation de vaisselle dans les restaurants scolaires et durant les événements de promotion touristique; 7) la requalification de la centrale thermique; 8) l'application de l'Évaluation Environnementale Stratégique (EES) du Plan Régulateur Général.

L'ARPA de Toscane s'est fondamentalement distinguée par le fait d'avoir introduit des critères écologiques dans les procédures d'achat de l'Agence (comme pour le marché du Service de nettoyage de son siège); par ailleurs, le Commandement des Sapeurs Pompiers, malgré les modestes ressources financières disponibles, a réalisé une série de projets visant à réduire la consommation énergétique et hydrique, en stimulant ainsi l'efficacité énergétique des immeubles en usage comme la gendarmerie.

### **5.3 - UNE BEST PRACTICE: LA PROVINCE DE CREMONE**

La Province de Crémone joue un rôle très important sur le plan national et européen dans la conservation et l'amélioration de l'environnement naturel du territoire; et pour ce faire, elle a misé sur le GPP comme instrument stratégique pour susciter l'indispensable changement/amélioration dans les modes de production et de consommation actuels. La Province de Crémone a lancé les premières initiatives de GPP en 1998; mais le passage le plus important est advenu en 2002 lorsqu'elle sort vainqueur du *Concours Life-Environment 2001* du Projet coordonné "GPPnet - réseau des achats publics écologiques", financé par l'Union Européenne. Jusqu'alors, l'expérience la plus importante d'achats écologiques en Italie était celle de la Commune de Ferrara<sup>9</sup>. Le succès de la méthode développée, des matériels produits et du réseau était tel qu'en 2005, le groupe de travail national des achats écologiques (GPPnet) a vu le jour. En 2008, sous l'impulsion de l'expérience précédente, le programme GPPnet2 a été lancé. En 2009 la province de Crémone reçoit le prix Consip GPP et est déclarée centre d'excellence dans la formation du GPP en Italie.

L'expérience de la Province de Crémone se distingue d'autres en Italie pour son choix d'une politique systématique de mise en oeuvre du projet "GPPnet", qui consiste à créer un réseau

---

<sup>9</sup> En 2002, les documents faisant la promotion du GPP étaient rares en Italie. Au niveau international, par contre, en dehors des documents et du manuel de l'OCDE (2000), c'était précisément le rôle assigné au GPP à l'intérieur du Plan d'implémentation du Sommet mondial sur le Développement durable (Johannesbourg, Septembre 2002) qui insistait sur le "changement des modèles de production et de consommation actuellement soutenables".

d'achats publics écologiques, lequel a connu l'implication de 14 Communes de la Province et fut conclu au bout de 24 mois en 2004. Le GPPnet a connu ensuite, dans les années suivantes, une progression et s'est concrétisé dans un parcours visant à créer les conditions nécessaires et durables pour l'introduction systématique du GPP dans les procédures d'achats de l'administration provinciale et des Communes impliquées dans le projet<sup>10</sup>.

Les objectifs du GPPnet consistent à:

- Orienter la production vers les principes du développement durable;
- Substituer dans les principaux secteurs de l'AP les produits/services à impact environnemental élevé;
- Étendre l'adoption de critères communs dans les pratiques quotidiennes de l'AP;
- Construire un modèle de bon comportement pour les AP, Institutions privées et citoyennes.

Dans l'expérience de la Province de Crémone, le GPP s'est donc révélé comme un puissant instrument d'intégration des politiques environnementales et d'opérationnalisation des stratégies thématiques européennes orientées vers la durabilité.

Les résultats atteints dans les GPPnet ont été:

- l'élaboration et l'expérience d'une méthodologie pour l'introduction systématique des critères écologiques dans les approvisionnements publics;
- la rédaction du premier manuel de GPP, structuré en sections générale, méthodologique et opérationnelle, contenant les critères écologiques pour l'achat de 189 biens et services; le Manuel GPPnet, publié en milliers de copies et traduit en anglais, est un volume, d'environ 300 pages, qui explique, d'un bout à l'autre, comment les communautés locales peuvent introduire des "critères écologiques" dans l'approvisionnement des biens et services au moment de l'achat;
- la rédaction d'avis de compétition "écologiques" à titre explicatif;
- le CD-Rom "Un Plan d'Action pour le GPP".

Tous les documents importants en matière de GPP sont disponibles sur internet et sur CD. Ma province, par rapport au système des conventions et du marché électronique, utilise seulement en partie la Plateforme Consip. Pour le reste des achats écologiques, elle s'appuie sur la plateforme régionale, ou instaure des rapports directs avec le marché d'approvisionnement, en joignant, depuis son propre répertoire, des fournisseurs écologiques.

---

<sup>10</sup> Le projet GPPnet a été aussi sélectionné par la Commission Européenne parmi les meilleurs projets *Life* pour la période 2005-2006 et signalé comme bonne pratique dans la publication *Life* pour les villes (Commission Européenne, 2006).

Durant la mise en oeuvre du programme GPP dans la Province de Crémone, ce sont les normes européennes et nationales en vigueur en matière de GPP qui ont été suivies. Le modèle organisationnel des achats écologiques de la Province de Crémone est réparti en une double responsabilité: d'un côté la responsabilité du département de l'Environnement, à l'intérieur duquel un *team* de ressources humaines spécialisées et doté des compétences qualifiées en matière d'environnement gère les différents programmes, initiatives et supports. De l'autre, le secteur des achats fait basculer la totalité de l'administration provinciale dans les processus d'achats verts, en assurant, du reste, sous l'égide de l'économat, la responsabilité des dépenses. Ce dernier interagit activement avec le secteur Environnement et avec les responsables GPP dans l'opérationnalisation des processus d'achats écologiques.

**Tab. 5.1 – Achats verts**

Année	Bien/service	Sommes	Modalité d'achat	Entités impliquées	Autre (description)
2008	Bicyclettes en alluminium	n.a.	Marché public	Economat, Secteur Environnement, Police et Territoire	
2008	Computer Energy Star	n.a.	Marché public	CED, Secteur Environnement	Energy Saving
2008	Toner Régénérés	n.a.	Marché public	Economat	Toner compatibles
2008	Papier recyclé	n.a.	Marché public	Economat, Secteur Environnement et Tourisme	
2009	Moyens écologiques	€150.00	Marché public	Secteur Environnement, Economat	Riduction du Co2

La politique des achats écologiques a été approuvée par des **Actes formels** par le Conseil d'administration provinciale, dont le plus fondamental eut lieu en 2001 avec le «programme de réduction de la consommation en énergie». Les domaines des articles ou marchandises et les secteurs intéressés par le GPP concernent: les instruments informatiques, les matériels de bureau, consommations énergétiques, automobiles, etc. La Province a défini certains indicateurs de performance, et des schémas d'évaluation des fournisseurs écologiques (*check list*). Les KPI sont suivis dans le courant de l'année et sont insérés dans le système de suivi et de contrôle environnemental que le secteur environnemental de la province gère.

Formation, information et diffusion. Le personnel administratif, en particulier les responsables des achats et les dirigeants du secteur, est soumis à des activités de formation sur les méthodologies et les implications du GPP; le personnel des communes participant au projet a suivi des formations gérées par l'entreprise Ecosistemi s.a. qui a mis à leur

disposition un forum télématique par le biais duquel ils peuvent échanger sur les problématiques rencontrées et sur les expériences faites dans l'application du GPP.

**Tab. 5.2 – Evénements de Formation**

Time	Contenu des Evénements	Destinataires	Nombre d'heures
Annuellement	Systèmes de Gestion environnementaux, GPP, épargne d'énergie	Formation interne aux fonctionnaires, dirigeants, administrateurs internes (leçons en directe)	40 heures
continu	GPP, Partage des expériences. best practice, Network	Formation externe aux réseaux GPPNet comunaux, aux provinces, autres Entités et fournisseurs. (leçons en directe)	Cycle de 32 heures

Un manuel d'information a aussi été distribué aux entreprises intéressées par l'approvisionnement des administrations publiques de manière à préparer les bases pour une reconversion des produits à impact environnemental réduit par rapport à ceux d'aujourd'hui.

Le GPPnet prévoit enfin un réseau d'informations, le GppInfoNet, auquel adhère une trentaine d'entités publiques en Italie, mis à jour régulièrement sur les développements survenant dans le secteur; l'objectif de ce réseau est d'étendre l'expérience et les résultats du projet et de promouvoir son implémentation auprès d'autres entités locales. En dehors du fait qu'il informe sur le progrès et les résultats du projet, GppInfoNet s'impose comme instrument destiné à stimuler les débats sur le GPP, à travers un forum ouvert à tous<sup>11</sup>. L'exemple de la Province de Crémone et de son projet GPPnet est un modèle valide pour toutes les administrations, locales ou non, qui entendent amorcer une politique d'achats environnementalement durables en interne<sup>12</sup>.

## **6- BEST PRACTICES EN SUISSE**

### **6.1 – LE CONTEXTE DE REFERENCE**

En Suisse, la politique en matière de la durabilité, qui trouve son fondement dans l'art. 73 de

<sup>11</sup> Pour plus d'information sur le Programme *GppInfoNet*, il est possible de consulter le site: [www.gppinonet.it/](http://www.gppinonet.it/)

<sup>12</sup> A partir de l'expérience de Crémone a été créé le site web: [www.compraverde.it](http://www.compraverde.it), devenu aujourd'hui une référence dans le panorama des "achats écologiques": le site contient des informations opérationnelles et des mises à jour sur le GPP en dehors de la base de données des "avis écologiques".

la Constitution fédérale, a officiellement commencé en 1992 avec la Conférence de Rio de Janeiro à l'occasion de laquelle la Suisse, ensemble avec 178 autres Etats, a reconnu l'Agenda 21 comme un programme qui assigne, en la matière, un rôle clé aux entités locales, chargées d'impliquer tous les acteurs (associations, sociétés et entreprises) oeuvrant sur le territoire<sup>13</sup>.

Dans le système fédéral suisse les Cantons (assurant souvent un rôle d'appui aux projets communaux)<sup>14</sup> et les Communes disposent de larges compétences dans le domaine du développement durable, au-delà de leur possibilité de coopération: d'une telle façon les décisions prises au niveau local peuvent dépasser facilement les frontières communales et cantonales.

A partir de 2000, l'Office fédéral du développement territorial (ARE), chargé au niveau fédéral de promouvoir le développement durable, a défini diverses mesures de soutien logistique, méthodologique et financier pour les Cantons et Communes, parmi lesquelles le lancement d'un forum et d'une base de données, la publication de mesures de référence dans la veine des "bons exemples", l'appui au domaine de l'évaluation (indicateurs et évaluation de la durabilité des projets) et le projet "Achats publics durables" (Box 6.1).

**Box 6.1 – Le cas du Canton de Vaud**

L'ARE a soutenu l'introduction d'une politique durable des achats publics dans le Canton de Vaud où, dans le cadre d'un système d'achats centralisés qui a connu aussi l'implication de la centrale d'achats de l'Hôpital cantonal CHUV, il est interdit en 2009, selon les critères de durabilité (écologiques et sociaux, en considération de toute la chaîne de valeur), l'achat de téléphones cellulaires, imprimantes, Moniteurs et PC pour une somme totale de 27 millions de francs suisses.

Les achats publics en Suisse jouent un rôle important pour la réalisation du développement durable, compte tenu du fait que l'AP dépense chaque année environ 40 milliards de francs pour l'achat de biens et services; la Confédération elle-même est officiellement appelée à donner le bon exemple «*en exigeant des produits et en réalisant des bâtiments à haute qualité environnementale, écologiques, sans répercussions négatives sur la santé et conformes aux principes de la responsabilité sociale*» (Source: Conseil Fédéral, "Stratégie pour un développement durable : ligne guide d'action 2008-2011").

Avec le soutien de l'ARE, le Canton de Genève a promu la rédaction du «*Manuel pour un achat responsable*», un simple guide *online* pour les Cantons, Communes et sujets privés, structurée comme un quiz, et comme cours de perfectionnement pour l'utilisation dans la pratique.

Dans le but de stimuler des synergies, les meilleurs projets, une fois réalisés avec succès, sont

---

13 Aujourd'hui un tiers de la population suisse vit dans une Commune ayant adopté l'Agenda 21 Local et bien 16 Cantons se sont engagés dans des processus de développement durable.

14 Par exemple, le Canton de Jura a récemment lancé son propre projet de stimulation cantonale.

rendus publics comme “Bons exemples”. La diffusion des bonnes pratiques adviennent aussi en Suisse à travers des réseaux et associations locales comme, par exemple, Coord21, qui regroupe les responsables de la durabilité des Cantons, des Villes et des Communes de la Suisse romande et italienne.

Les initiatives lancées au niveau fédéral, cantonal et communal en matière de développement durable sont nombreuses, toutefois l’ARE insiste pour qu’il n’y ait plus aucune inversion de la tendance (Source: ARE, *Forum développement territorial 1/10: Développement durable*).

On a, par la suite, le cas de la Ville de Zurich, une *best practice* en matière de GPP.

## **6.2 – LE CAS DE LA VILLE DE ZURICH<sup>15</sup>**

Le Green procurement dans la ville de Zurich a une longue tradition qui remonte à 1986, année au cours de laquelle le Programme “*Green Public Purchasing*” a été lancé.

En 1987 le conseil de la Ville de Zurich a délégué à une société de consultation la planification des activités relatives aux approvisionnements écologiques, avec trois objectifs: 1) le respect des politiques environnementales; 2) la réduction des coûts d’approvisionnement en appliquant des solutions durables; 3) devenir une *best practice* nationale et un exemple au niveau international dans les initiatives environnementales

En 2001 le programme “*7 Mile step*” a été lancé, qui vise la construction d’édifices éocompatibles et à consommation énergétique réduite. En 2003, la Ville a accepté les lois et normes intercantionales sur les achats avec l’adoption de la Loi sur l’adhésion du 2003<sup>16</sup> et l’ordonnance sur les marchés publics du 2003<sup>17</sup> et a adopté des plans de long terme sur les politiques environnementales, énergétiques et de lutte contre le changement climatique; parmi ces plans adoptés, il y a aussi le *Master Energy Plan*, qui a pour objectif (atteignable également par la biais des politiques d’achats écologiques) en 2050 de:

1-devenir “une société à 2.000 watt”, à savoir une communauté dans laquelle l’énergie continue consommée par chaque citoyen est inférieure à 2.000 watt; 2- réduire les émissions de CO2 à une tonne annuelle par habitant; 3- produire 75% d’énergie à travers des sources renouvelables.

En 2004 la Ville de Zurich est devenue Membre fondateur de la Campagne Procura+, une initiative lancée en 2004 par ICLEI - *Local Governments for Sustainability* (gouvernements locaux pour la durabilité) et visant à encourager la diffusion des achats publics durables en supportant les AP dans la pratique et en promouvant les résultats atteints par ces dernières à

---

<sup>15</sup> Nous exprimons notre gratitude au Dr Ivano Pernigo de la Ville Zurich pour les informations

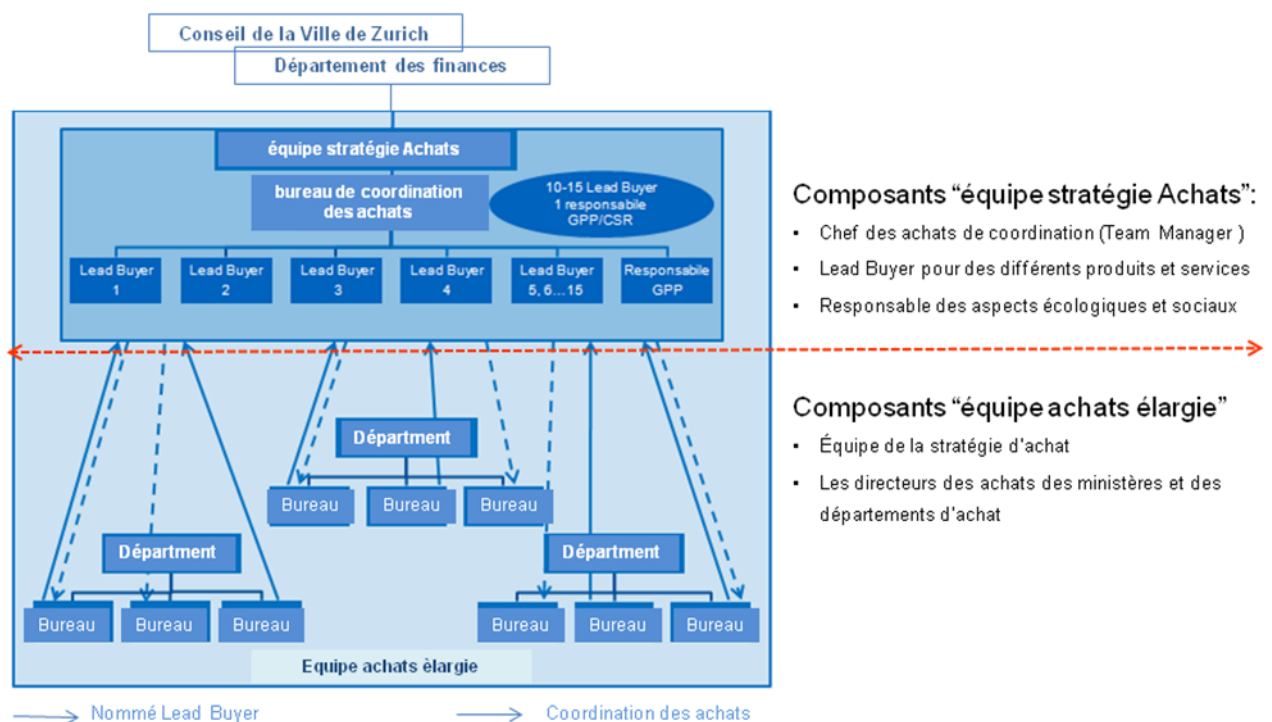
<sup>16</sup>Interkantonale Vereinbarung (IVöB) vom 15.03.2003.

<sup>17</sup> Submissionsverordnung (SVO) vom 23.7.2003.

travers de nombreux instruments (manuel, guide, charte des points d'achats – un fichier *excel* servant à superviser l'évolution des achats durables -, présentations PPT, FAQ, etc).

La politique de GPP a été formellement insérée dans deux programmes stratégiques approuvés par l'Exécutif en 2007: “Politique d'achats de la Ville de Zurich” (*Beschaffungsleitbild der Stadt Zürich*) et “Stratégies d'achat de la Ville de Zurich” (*Beschaffungsstrategie der Stadt Zürich*). En 2008 la Ville de Zurich est devenue membre du groupe de travail EUROCIITIES “Responsible procurement and consumption”.

A l'intérieur de l'Entité, il y a deux unités organisationnelles dédiées au GPP: l'Office de coordination des achats écologiques de la Ville de Zurich, responsable des questions liées à l'achat de produits et services à forte consommation; l'Office de constructions durables, responsable des constructions. Dans la Figure 6.1, est schématisé le modèle organisationnel adopté avec les composantes du “Team de stratégie d'achats” et du “Team de stratégie d'achats élargi” où l'on met aussi en évidence l'intégration de la politique de GPP à l'intérieur de l'organisation, dans différents départements.



\* L' Equipe de stratégie d'achats est dirigé par le chef de la coordination des achats

**Figure 6.1- Modèle organisationnel adopté**

Les résultats obtenus par la Ville de Zurich sont multiples grâce aux politiques d'achats écologiques, dans les secteurs de la construction, de l'habillement, de la restauration, de l'utilisation de l'énergie géothermique, de pompes de chaleur et de biomasses comme sources

d'énergie/chaleur, de l'optimisation de l'utilisation de la lumière naturelle par référence aux accessoires de Bureau (Tableau 6.1, année 2008).

**Tableau 6.1 – Achats verts**

Biens/services	Somme	Modalité d'achat	Entités impliquées	Autre (description)
Commerce de produits naturels ed equosolidaires	€ 650.000	Marché public	Hôpitaux, Maisons de soin et pour anciens	
Papier hygiénique recyclée	€300.000	Marché public	Toute l'AP	
IT: poste de travail standardisé	€3,3Mil Tot marché: €15.3Mil pour 4 années	Marché public	Toute l'AP	Desk-Top; Notebooks; Monitor; Printer; Beamer.
34 Bus (Diesel)	n.d.	Marché public	VBZ	Standard EEV (enhanced environmentally friendly vehicle)
Electricité écologique	n.d.	In House	Ewz/IMMO	De diverses qualités non nucléaires

Aujourd'hui la Ville de Zurich représente un modèle de référence dans toute la Suisse pour les pratiques de GPP, grâce aussi aux activités informatives créées en direction des professionnels et autres personnes intéressées (Tableau 6.2). D'autres activités de formation formelles sont en cours de définition.

**Tab. 6.2 – Evénements informatifs**

Time	Typologie d'événement	Contenu de l'événement	Destinataires
Diverses initiatives	Evénements informatifs	Best practice GPP; Best Practices joint procurement; networking	Personnel des achats et personnes intéressées
Trimestriel	Newsletter	Diverses informations	Personnel des achats et personnes intéressées

Tous les documents importants en matière de GPP sont disponibles sur internet (intranet pour des documents confidentiels); la ville a tiré profit des plateformes technologiques de support suivantes: SIMAP (pour les marchés) et Bip (Plateforme d'information pour les achats à base d'Intranet).

La ville de Zurich s'est dotée d'un système de contrôle, de monitoring et de *reporting* basé sur la *Balanced Score Card* (BSC); par ailleurs diverses KPA (*Key Performance Areas*) et les relatifs *Key Performance Indicators* (KPI) ont été définis, qui sont relevés annuellement (ex. consommation de courant électrique écologiques, volume de repas biologiques, superficies de constructions Standard Minergie, etc.).

Les résultats de l'activité de suivi mettent en évidence comment l'adoption des politiques de GPP a rendu compatible la production d'avantages environnementaux avec une rationalisation des coûts d'approvisionnement.

## **7- BEST PRACTICES EN FRANCE**

### **7.1-LE CONTEXTE DE REFERENCE**

La France s'est dotée de deux textes fondamentaux de portée nationale, la Stratégie nationale du développement durable du 3 juin 2003, qui insiste notamment sur l'exemplarité de l'État et, la Charte de l'Environnement adoptée par la loi constitutionnelle du 1er mars 2005.

Ces textes ont toutefois un périmètre d'intervention trop large pour faire l'objet d'une étude approfondie dans le cadre restreint des achats publics. Leur application dans et hors de la pyramide normative se traduit par de nombreux textes, avis, guides dont quelques applications seront étudiées à travers le prisme des achats :

Le premier texte, fondamental dans le cadre du GPP, reste aujourd'hui, malgré ses nombreux remaniements, le code des marchés publics (2006).

Il a permis à la fois d'intégrer en droit interne toutes les souplesses prévues par le droit communautaire, de nouvelles procédures d'achats et de favoriser la prise en compte du développement durable par les acheteurs publics. Ces nouvelles dispositions constituent un changement attendu qui met en œuvre l'article 6 de la Charte de l'environnement, adoptée par la loi constitutionnelle du 1er mars 2005 : « les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable. À cet effet, elles concilient la protection et la mise en valeur de l'environnement, le développement économique et le progrès social ».

Le code des marchés publics fait directement référence au développement durable et ce dans l'ensemble de la procédure d'achat.

Ainsi, en son article 5 (détermination des besoins à satisfaire), le code fait ouvertement référence aux objectifs de développement durable lors de la phase de détermination du besoin

donnant à ceux ci un caractère quasi obligatoire.

De plus, l'article 6 (spécifications techniques) dans son paragraphe VII précise que la définition des prestations, objet du marché, peut être réalisée par la mise en place d'un référentiel basé sur des performances ou des exigences fonctionnelles comportant des caractéristiques environnementales. Innovation importante du code, trop souvent minorée, ces spécifications techniques peuvent être formulées par référence à des normes mais aussi, et ce afin de favoriser l'insertion des objectifs de développement durable, en terme de performances ou d'exigences fonctionnelles.

L'article 53 (attribution des marchés) liste les différents fondements sur lesquels un pouvoir adjudicateur peut attribuer un marché à un candidat. Ici doit être particulièrement remarqué l'alinéa 1 du paragraphe 1 qui au sein de la pluralité de critères d'analyse fait référence aux performances en matière de développement durable et d'insertion professionnelle des publics en difficulté.

Au delà de ces critères d'attribution visant à choisir l'attributaire du marché, le code prévoit la possibilité, pour les acheteurs publics, d'imposer des critères d'exécution des marchés qui ne sont plus liés à la procédure de passation mais à l'exécution en elle même et dont le respect est obligatoire dès le dépôt de l'offre par le candidat. L'article 14 (clauses sociales et environnementales) du code consacré à ces conditions d'exécution permet donc aux pouvoirs adjudicateurs d'imposer des conditions d'exécution comportant des éléments à caractère social et environnemental prenant en compte les objectifs de développement durable sous réserve de non discrimination entre les candidats.

Enfin, pour aider les acheteurs publics, l'article 132 du Code des Marchés Publics a prévu la possibilité de créer des groupes d'étude des marchés (GEM) dont le Groupe d'étude des marchés Développement durable, Environnement (GEM-DDEN) qui a pour mission d'élaborer des documents pratiques, juridiquement sûrs destinés à aider les acheteurs publics à intégrer l'environnement et le développement durable dans leurs marchés.

Au delà de la pratique globale de l'achat public, de nombreux textes incitatifs ont été mis en place visant à une pratique et à des modalités de fonctionnement plus éco-responsables.

Au niveau local, l'une des initiatives les plus marquantes attachée au développement durable reste aujourd'hui celle de la mise en place d'agendas 21 locaux. Inspiré du chapitre 28 de l'agenda 21 adopté lors du sommet de la terre de Rio (1992) qui consacre le rôle des collectivités territoriales qui « en raison de leurs pouvoirs et compétences, de leur moyen et de leur proximité, sont des acteurs essentiels en vue d'atteindre les objectifs fixés par le

développement durable » ; ces chartes locales ont pour objectif de promouvoir les 5 finalités essentielles du développement durable à travers 5 éléments déterminants (participation des acteurs, organisation du pilotage, transversalité de l'approche, évaluation des actions et mise en place d'une stratégie d'amélioration continue). A la suite de la mise en place de telles chartes il est toutefois regrettable de constater que la plupart des objectifs fixés par la stratégie nationale du développement durable n'ont pas été atteints ou même mis en place. Ainsi, l'objectif de 500 agendas locaux pour 2008 n'a toujours pas été atteint puisqu'en 2010 ne sont comptabilisées seulement que 496 initiatives de ce type. De même, alors que certaines prescriptions comme la participation citoyenne, la gestion durable de l'espace ou encore la préservation des ressources culturelles et naturelles ont été l'objet d'une mise en place rapide et efficace, d'autres ont été négligées, en particulier, les actions relatives à la mise en place de systèmes transversaux d'organisation, de gestion et de contrôle des achats verts.

## **7.2 –LE CAS DE LA COMMUNAUTE URBAINE DE BORDEAUX**

Au delà de ces notes d'intention particulièrement louables, la mise en place de modèles organisationnels systématisant l'interrogation développement durable dans le cadre des achats publics commence pourtant à devenir de plus en plus systématique au sein des collectivités locales.

Ainsi en est-il de la Communauté Urbaine de Bordeaux (CUB) qui, à la suite de l'adoption d'un agenda 21 a intégré le développement durable au sein de son organisation, en particulier au niveau des achats.

Créée le 27 janvier 1968, et regroupant aujourd'hui 27 communes représentant 660.000 habitants, la Communauté Urbaine de Bordeaux consacre, sur un budget annuel total de 873 millions d'euros, environ 273 millions à l'investissement.

Depuis 2005, cette politique d'investissement s'accompagne de la mise en place d'une politique d'achats responsables dont le point de départ fut la mise en place d'un département Achat ayant pour objectifs l'intégration d'une politique globale d'achat et de suivi. Ce département fut créé au sein de la Direction Centrale des Achats et des Marchés rattachée elle-même à la Direction Générale de la Communauté.

De plus, au sein de ce département achat est créé un poste d'adjoint au responsable (acheteur de formation) dont un des objectifs principaux est l'intégration des aspects environnementaux et sociaux dans les marchés publics. Dès 2006, son action permet la création des premiers marchés intégrant des clauses sociales ainsi que d'une équipe projet pérenne dédiée à ce

thème.

Ce n'est qu'en 2007 que l'engagement de la CUB dans une politique d'achats responsables est formalisé par le biais d'une délibération spécifique prise par le conseil de communauté. Dès lors, toute une série de mesures sont mises en place au sein de la communauté comme, la mise en œuvre d'une démarche qualité des marchés sur la base d'une certification ISO 9001 pour les processus de passation des marchés formalisés. L'ensemble des marchés doivent désormais être validés par le département achat, la validation des achats sous l'angle du développement durable est, dès lors, devenue systématique.

La communication interne relative aux achats responsables a parallèlement suivi cette évolution des services puisqu'entre 2005 et 2008, plus de 26 réunions ont été organisées afin de présenter et de promouvoir les initiatives du Département Achat, ces réunions ont été réalisées avec la plupart des échelons hiérarchiques des différents services, afin d'instiller au sein de ceux-ci une véritable volonté de participation des simples agents aux chefs de services.

L'ensemble de ces mesures et de cette sensibilisation ont d'ailleurs abouti, en 2009 à la reconnaissance, par l'équipe de direction générale, de cette politique globale d'achats responsables. A la fois, par une validation générale de la méthodologie mise en place afin de favoriser l'intégration amont de clauses responsables et, par la promotion politique du bilan de l'ensemble des actions menées dans le cadre des achats responsables.

Ces actions ont donc permis la mise en place de démarches intégrant le développement responsable, il est vrai que la première tentative, faite par la CUB en 2006, peut sembler aujourd'hui anecdotique pourtant, elle caractérise à l'époque, une véritable révolution dans la politique et les méthodes achats. En effet, en 2006, la CUB souhaitait moderniser une part de son parc par le renouvellement de 800 postes informatiques ; fut alors intégré un critère portant sur les « performances en matière de protection de l'environnement » pondéré à hauteur de 5% mais, sans que soit introduit de prescriptions particulières. Lors de l'analyse des offres, les candidats proposèrent de nombreuses mesures comme le recyclage des anciens postes, la certification ISO 14001 ou encore la réduction de l'emploi de produits chimiques dangereux dans la fabrication de leurs matériels.

La programmation durable de cet achat semble aujourd'hui, pour les acheteurs, assez faible, pourtant les acheteurs de la CUB l'utilisent comme référence puisqu'à l'époque, à offre égale, c'est ce critère qui fit la différence entre les deux meilleurs candidats.

Aujourd'hui, de nombreux marchés associent considérations environnementales et insertion

sociale, en particuliers les marchés de travaux pour lesquels l'insertion sociale a, à ce jour, permis d'offrir plus de 80.000 heures de travail à des publics en difficulté et pour lesquels les considérations environnementales sont de plus en plus présentes par de nombreuses actions comme l'exigence de chantier propre ou encore le recyclage des déchets de chantier.

Parallèlement de nombreuses actions de formation ont été mises en place au sein d'un plan de formation graduel en fonction des différents corps de métiers, de la simple sensibilisation au développement durable à des formations plus techniques sur la réalisation d'achats responsables.

Enfin a été mis en place un système de gestion globale des achats responsables par la mise en place en amont d'une programmation des consultations permettant un important travail de mise en place d'une démarche qualité et d'un système d'analyse fonctionnelle.

En aval a été mise en œuvre une comptabilité spécifique des marchés éco-responsables pour suivre des évolutions, analyse des résultats et réalisations de bilans annuels.

## **8- REFLEXION: CONCLUSIONS ISSUES DE LA COMPARAISON**

En partant d'une situation générale de comparaison au niveau de chacun des pays tels que l'Italie, la Suisse et la France, certaines réflexions peuvent être faites. En Italie, par exemple, même s'il existe des normes qui sollicitent l'adoption du GPP, beaucoup d'administrations publiques n'ont pas encore adopté ce type de politique et en général les résultats attendus ne sont pas encore consistants. Plus qu'au niveau national, l'incitation semble partir des réalités locales, comme dans le cas précédemment exposé de la Province de Crémone, avec la diffusion des expériences appuyées par les programmes EU. Même Consip, dans les dernières années au niveau national, est en train de mettre en œuvre des programmes de stimulation et d'implication au GPP; on en veut pour preuve la promotion du Prix GPP, précédemment décrit. En Suisse la politique adoptée au niveau national a donné, depuis plusieurs années déjà, d'excellents résultats. Le grand avantage de cette politique en Suisse se trouve précisément dans le système fédéral suisse beaucoup plus dynamique que le système de la France et de l'Italie. En effet dans ce système, les Cantons appuient les projets communaux et les Communes disposent de fortes compétences dans la politique du développement durable. Les décisions au niveau local extrapolent facilement les confins communaux et cantonaux. Un aspect critique vis-à-vis du système suisse, par contre, est constitué par le fait de ne pouvoir participer aux programmes de financement EU, mais peut en saisir indirectement l'ensemble des normes, contrairement à la France et l'Italie qui peuvent saisir cet aspect comme opportunité de financement de nouveaux programmes et initiatives. Toutefois, il faut signaler

qu'en Suisse, il y a l'appui national de l'Office fédéral du développement territorial (ARE), chargé au niveau fédéral de promouvoir les bons exemples sur GPP.

En France, la systématisation des processus de GPP a plus particulièrement été orchestrée par deux biais situés chacun aux extrémités de l'échelle des actions. Le premier passe par la mise en place de normes contraignantes pour les acheteurs publics (dématérialisation, insertion sociale et professionnelle, normes Haute Qualité Environnementale et Batiment Basse Consommation ...); sa mise en place a permis, par la généralisation d'un nouvel état d'esprit au sein des services achats, la mise en place du deuxième biais. En effet, influencés par les « modes » achats et par le poids croissant de la réglementation, les acheteurs ont développés une philosophie de GPP qu'ils tentent d'appliquer à tout type d'achats. Tout comme en Italie, la constance de l'application de cette philosophie fait encore défaut au regard de la quantité d'AP chacune responsables de leurs achats. Pourtant, même si très souvent l'implication des décideurs dans le cadre du GPP reste accessoire sous l'angle d'une communication politique de développement durable plus globale, de plus en plus de collectivités ainsi que leurs décideurs ancrent leurs investissements dans une optique plus durable.

A l'aune des trois cas analysés dans ce travail, l'on peut entendre le GPP comme un processus constitué de diverses phases (adoption d'actes formels, présence de plans d'action avec des objectifs mesurables clairement définis, organisation d'activités de formations/d'informations, élaboration de systèmes de monitoring et d'évaluation des résultats, orientation vers l'amélioration continue) qui vont au-delà du moment de l'achat d'un bien ou service. La Province de Crémone, la Ville de Zurich et la Communauté Urbaine de Bordeaux représentent des *best practices* nationales et internationales, aussi bien du point de vue de la perspective stratégique de la politique de GPP que pour les excellents résultats atteints dans les dernières années. Dans le domaine de l'information et de la diffusion des bonnes pratiques, l'activité de Crémone et de Zurich se distingue en particulier; la première pour ce qui concerne la coordination du Programme EU GPPnet et la seconde pour son rôle de fondateur de la campagne Procura+, toutes les deux initiatives sont destinées à la diffusion et à l'appui des AP pour l'implémentation du GPP. Dans le cas français, on ne note, par contre, aucune initiative de diffusion élargie à l'extérieur des communes regroupées au sein de la CUB. La province de Crémone, par rapport aux deux autres cas, a mieux investi sur la formation interne en direction des dépendants et externe en direction des AP liées par un réseau network GPPnet, avec la création d'un team de formateurs sur le GPP.

Pour ce qui concerne, en revanche, le modèle organisationnel adopté par les administrations en examen, le plus dynamique et flexible résulte celui de la ville de Zurich où l'équipe des

achats écologiques est insérée dans l'Office des achats généraux et a le pouvoir d'avancer une proposition d'achat et de rendre la procédure plus rapide. La situation est, par contre, différente dans la Province de Crémone où le *team* du GPP fait partie du secteur Environnement, alors que l'équipe des achats de l'Economat. Un élément commun aux trois cas mais détaché des équipes d'achats est celui de posséder un système de monitoring des KPI, constamment mis à jour, et sur lesquels l'on peut fonder les politiques stratégiques futures du GPP. Un autre aspect convergent dans les trois cas est le changement culturel qui a impliqué totalement les administrations, pas seulement en interne mais aussi au niveau local des citoyens/usagers de l'AP et le marché d'approvisionnement. En général, dans tous les cas analysés, la proactivité des administrations, par rapport au contexte national de référence a satisfait en termes d'avantages/opportunités sous forme de performances environnementales, du respect de la réglementation, de l'épargne des coûts dans certains cas (ex. de Zurich) et de l'image externe des administrations elles-mêmes. Les objectifs pour toutes les administrations analysées dans les prochaines années visent une amélioration continue dans le temps. Parmi les obstacles à l'implémentation du GPP, il existe encore des problèmes pour la définition des avis et des chapitres techniques verts. Les cas analysés nous démontrent en effet que c'est seulement pour un ensemble bien précis de marchandises qu'il est possible d'acheter des produits et services durables. Mais le véritable problème c'est leur repérage sur le marché d'approvisionnement qui n'est pas encore du tout préparé à accueillir ces typologies de demandes ayant des coûts, dans certains cas encore très élevés. La province de Crémone et la ville de Zurich sont en train, à cet effet, de bien travailler pour instaurer des rapports avec le marché d'approvisionnement écologiques; exemples, en particulier, de Crémone qui invite les fournisseurs aux cours de formation et de Zurich qui donne des indications sur les techniques spécifiques de produit à réaliser.

Sur la base de l'analyse de la littérature (Walker *et al.*, 2008) et des conclusions découlant de l'analyse des cas dans le Box 8.1, l'on synthétise en une matrice SWOT les principaux guides et obstacles à l'introduction d'une stratégie de GPP (Box 8.1).

**Box 8.1 - Analyse SWOT – GUIDES ET OBSTACLE AU GPP**

<i>Points de force/stimulations</i>	<i>Points de faiblesse/obstacles</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie environnementale définie</li> <li>• Engagement politique de l'administration</li> <li>• Mod. organisationnel dynamique (Zurich)</li> <li>• Directives internes définies clairement</li> <li>• Processus, méthodes et instruments bien définis</li> <li>• Information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation décentralisée des achats (Crémone)</li> <li>• Processus de décision politique</li> <li>• Formation (Zurich)</li> <li>• Team GPP séparé de l'économat (uniquement Crémone)</li> <li>• Manque de financements internationaux/EU</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation, Network et Diffusion (Crémone)</li> <li>• Sensibilisation des dépendants de l'AP</li> <li>• Possible réduction des coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Zurich)</li> <li>• Consensus unanime sur le thème</li> <li>• Constitution d'avis écologiques</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><i>Menaces/Obstacles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédibilité de "Labels environnementaux" (Zurich)</li> <li>• Obstacles politics (augmentation de la dépense publique)</li> <li>• Repérage des produits/fournisseurs verts</li> <li>• Large utilisation de biens et services verts</li> <li>• Facteur environnemental dans certains cas non prioritaire</li> <li>• Facteurs organisationnels</li> <li>• Coûts du GPP</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Opportunités/stimulations</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incitations/ Programmes publics</li> <li>• Opinion publique (thème "Ecologie" est très en vue)</li> <li>• "Best Practices" modèle de référence</li> <li>• Network et diffusion (Crémone)</li> <li>• Financement EU (Crémone)</li> <li>• Compétition parmi les Entités</li> </ul>

## Bibliographie

EUROPEAN COMMISSION proposal for a regulation on a community ecolabel scheme. COM, 2008; 401/3, Art. 7(4).

ANDRIOLA L., DI SAVERIO M., MANZIONE P., PEZONE M. (2003), Green Procurement. Obiettivi, Criteri e Principali Esperienze in Atto. *Centro Ricerche ENEA (Green Procurement. Objectifs, Critères et Principales expériences en Acte. Centre de Recherches ENEA)*

ARE (2010), *Forum sviluppo territoriale 1/10: Sviluppo sostenibile.*

BANA A. MUNOZ P. RIERADEVALL., YSERN P. (2008), Experiences with greening suppliers. The Universitat Autònoma de Barcelona. *Journal of Cleaner Production* 16, pp. 1610–1619

BARTOLOMEO M., DAELLI S.M. (2008), Acquistare verde: dalla sperimentazione alla creazione di un mercato. Il ruolo delle imprese e delle Pubbliche Amministrazioni italiane. *Avanzi Idee ricerche e progetti per la sostenibilità (Acheter Ecolo: de l'expérimentation à la création d'un marché. Le rôle des entreprises et des Administrations Publiques italiennes. Avancées des Idées de recherches et projets pour le développement durable)*

CARTER, C.R. AND JENNINGS, M. (2004), "The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis", *Journal of Business Logistics*, Vol. 25 No. 1, pp. 145-86.

CIPRIANI D. (2008), Green public procurement per uno sviluppo ecosostenibile. *Mark up* 15, pp. 52-59

COGGBURN, J.D. (2004), "Achieving managerial values through green procurement?", *Public Performance & Management Review*, Vol. 28 No. 2, pp. 236-58.

Consiglio Federale svizzero (2008), "Strategia per uno sviluppo sostenibile: linee guida e piano d'azione 2008–2011" ("Stratégie pour un développement durable: lignes guides et plan d'action 2008-2011")

DAY C. (2005), Buying Green: The Crucial Role of Public Authorities. *Local Environment* 10, pp. 201–209

DEPARTMENT OF HEALTH (2007), Procuring for Health and Sustainability 2012: Sustainable Procurement Action Plan. The Health and Social Care Sector Response to the Sustainable European Commission communication on the sustainable consumption and production and sustainable industrial policy action plan. COM, 2008; 397/3 at 3.

**EUROPEAN COMMISSION** (2008). European Commission proposal for a directive establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for energy related products. COM, 2008; 399.

**EUROPEAN COMMISSION.** (2006). Handbook on Green Public Procurement'. Available: <http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/int.pdf>. Last accessed 4th August 2006.

**GÜNTHER, E. AND SCHEIBE, L.** (2006), "The hurdle analysis: a self-evaluation tool for municipalities to identify, analyse and overcome hurdles to green procurement", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 13, pp. 61-77.

**H.A.** (2009), The European Commission's sustainable consumption and production and sustainable industrial policy action plan. *Journal of Cleaner Production* 17, 496-498

**HAZEL ANN NASH.** (2009). The European Commission's sustainable consumption and production and sustainable industrial policy action plan. *Journal of Cleaner Production* 17 496-498

**HOLT D.** (2004). Managing the interface between suppliers and organizations for environmental responsibility – an exploration of current practices in the UK. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1, pp. 71-84.

**LI, L. AND GEISER, K.** (2005), "Environmentally responsible public procurement (ERPP) and its implications for integrated product policy (IPP)", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 13 No. 7, pp. 705-15.

**MICHELSM O., DE BOER L.** (2009), Green procurement in Norway; a survey of practices at the municipal and county level. *Journal of Environmental Management*, 91, pp. 160-167

**MURPHY, P.R. AND POIST, R.F.** (2003), "Green perspectives and practices: a comparative logistics study", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 8 No. 2, pp. 122-31.

**MURRAY J.G.** (2005), Effects of a green purchasing strategy: the case of Belfast City Council. *Supply Chain Management: An International Journal* 5 , pp. 37-44

**NISSINENA A., PARIKKA-ALHOLA K., RITA H.** (2009), Environmental criteria in the public purchases above the EU threshold values by three Nordic countries: 2003 and 2005. *Ecological Economics*, 68, pp. 1838 – 1849

**OECD.** (2000). Greener Public Purchasing - Issues and Practical Solutions. Available: <http://www1.oecd.org/publications/e-book/9700041E.pdf>. Last accessed 24th August 2006

**PARIKKA-ALHOLA K.** (2008), Promoting environmentally sound furniture by green public procurement. *Ecological Economics* 68, pp. 472 – 485

**RIMMINGTON, M., SMITH, J.C. AND HAWKINS, R.** (2006), "Corporate social responsibility and sustainable food procurement", *British Food Journal*, Vol. 108 Nos 10/11, pp. 824-37.

**SARKIS, J., MEADE, L. AND TALLURI, S.** (2004), "E-logistics and the natural environment", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9 No. 4, pp. 303-12.

**SIMPSON, D.F. AND POWER, D.J.** (2005), "Use the supply relationship to develop lean and green suppliers", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10 No. 1, pp. 60-8.

**SRIVASTAVA, S.K.** (2007), "Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9 No. 1, pp. 53-80.

**SZLEZAK J., REICHEL A., REISINGER H.** (2008), National Sustainable Consumption and Production (SCP) Strategies in the EU - a Comparative Review of Selected Cases. *Environmental Research, Engineering and Management*, 45, pp. 54-60.

**THOMSON J., JACKSON T.** (2007), Sustainable Procurement in Practice: Lessons from Local Government. *Journal of Environmental Planning and Management*, 3, pp. 421- 444

**WALKER H., PREUSS L.** (2008), Fostering sustainability through sourcing from small businesses: public sector perspectives. *Journal of Cleaner Production* 16, 1600-1609

**WALKER H., DI SISTO L., MCBAIN D.** (2008), Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing & Supply Management* 14, pp. 69–85

**WEISS, L. AND THURBON, E.** (2006), “The business of buying American: public procurement as trade strategy in the USA”, *Review of International Political Economy*, Vol. 13 No. 5, pp. 701-24.

**WORTHINGTON, I., RAM, M., BOYAL, H. AND SHAH, M.** (2008), “Researching the drivers of socially responsible purchasing: a cross-national study of supplier diversity initiatives”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 79 No. 3.