

MÉTHODOLOGIE
DE MISE EN ŒUVRE
ET DE SUIVI
DES SPASER

1^{ère} ÉDITION - JANVIER 2023

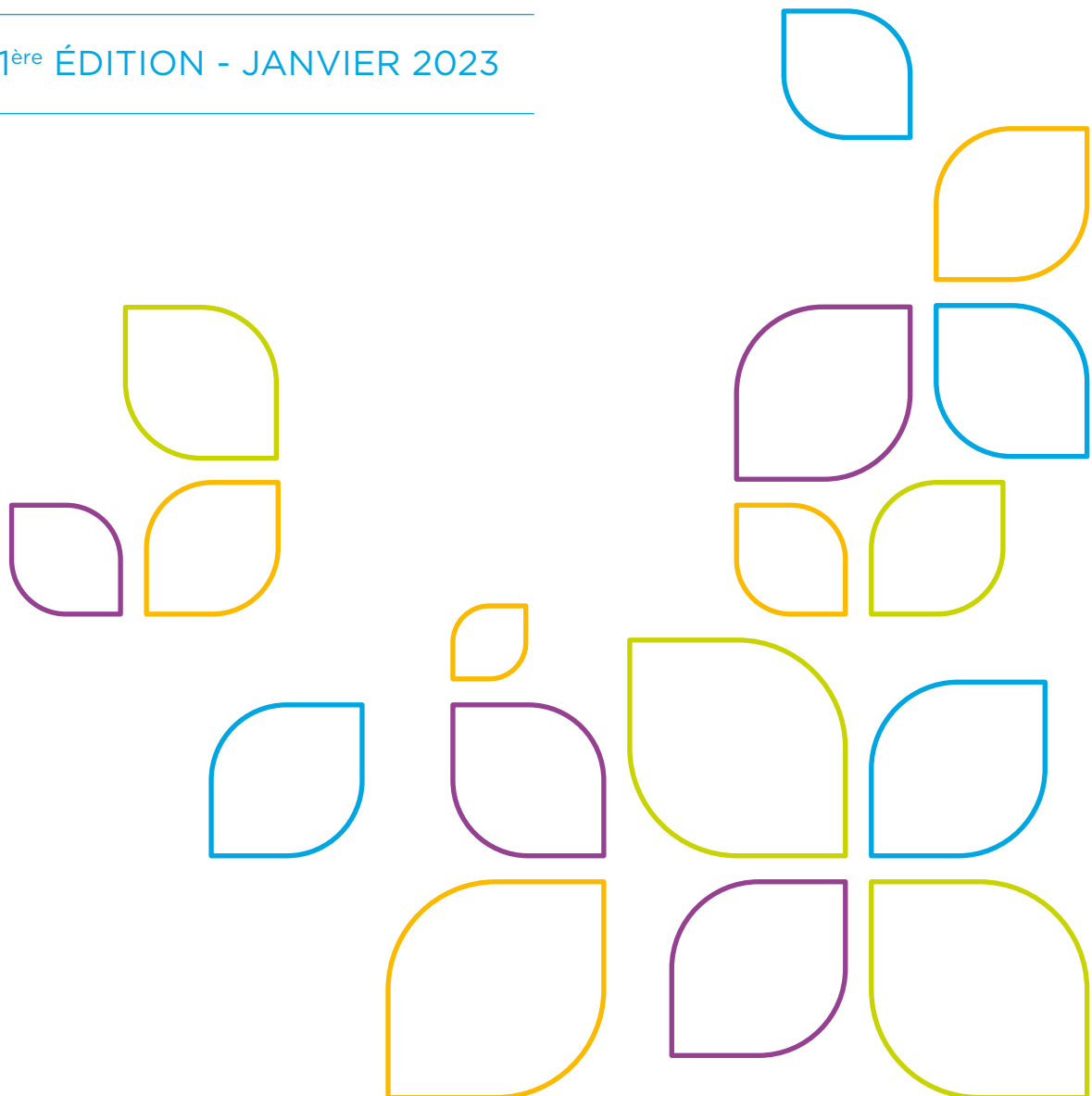
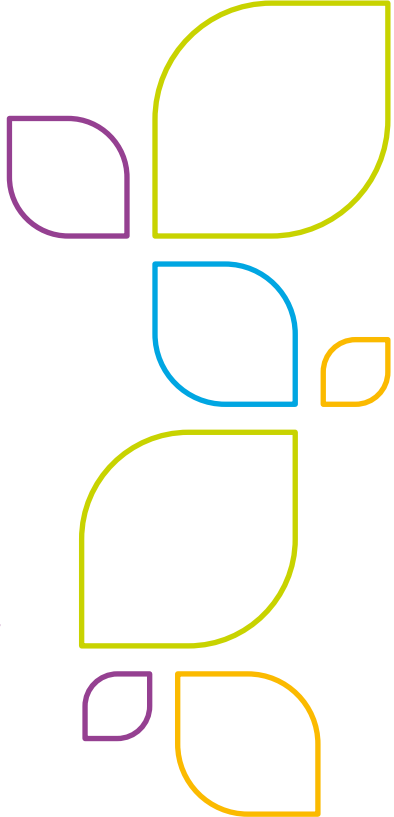
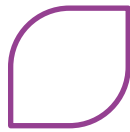


TABLE DES MATIÈRES



1	LIMINAIRE /3
2	ACHAT RESPONSABLE, DE QUOI PARLONS-NOUS ? /4 <ul style="list-style-type: none">2.1 Quelques définitions de l'achat durable ou responsable /42.2 Les trois axes du développement durable /42.3 Focus achat socialement responsable /6
3	RAPPEL DES TEXTES RÉGLEMENTAIRES EN VIGUEUR /7 <ul style="list-style-type: none">3.1 SPAR ou SPASER ? /73.2 Textes régissant les SPASER /73.3 Autres textes /8
4	NATURE, STRUCTURE ET CONTENU DU SPASER /10 <ul style="list-style-type: none">4.1 Nature du SPASER /104.2 Périmètre /10<ul style="list-style-type: none">4.2.1 Périmètre du SPASER /104.2.2 Le cas des concessions /114.2.3 Articulation avec les autres schémas directeurs de la collectivité /114.3 Temporalité et durée /12<ul style="list-style-type: none">4.3.1 Mixer actions à court/moyen/long terme /134.3.2 Temps longs et adaptation aux évolutions de contexte /144.4 Recours à un AMO /14<ul style="list-style-type: none">4.4.1 La nécessaire implication des parties prenantes /154.4.2 Éviter de plaquer des constats et des solutions extérieures /154.4.3 Est-ce rentable ? /154.4.4 Quelle préconisation au final ? /164.4.5 D'autres appuis /17
5	ANIMATION, GOUVERNANCE ET MISE EN ŒUVRE /18 <ul style="list-style-type: none">5.1 Chef•fe de projet /185.2 COPIL et comitologie /185.3 Plan de formation /205.4 Plan de communication /20
6	ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES D'ÉLABORATION DU DOCUMENT /21 <ul style="list-style-type: none">6.1 Étapes et bonnes pratiques /21<ul style="list-style-type: none">6.1.1 Préparation et élaboration /216.1.2 Validation hiérarchique /226.1.3 Désignation d'un•e chef•fe de projet /226.1.4 Constitution de l'équipe projet /226.1.5 Mise en place des outils collaboratifs /226.1.6 Élaboration du rétroplanning /22
7	SUIVRE ET ÉVALUER LE SPASER : OBJECTIFS ET INDICATEURS /25 <ul style="list-style-type: none">7.1 Les dispositions à intégrer dans le SPASER : composantes obligatoires et bonnes pratiques /26<ul style="list-style-type: none">7.1.1 Les objectifs généraux sur le volet environnemental et social à suivre annuellement /267.1.2 Les objectifs cibles à atteindre /277.1.3 Les indicateurs /307.2 Le recueil et la publication des données /34<ul style="list-style-type: none">7.2.1 Préparation et élaboration /347.2.2 Systèmes d'information /347.2.3 La publication des données /35
	ANNEXES /36

1



LIMINAIRE

Les évolutions récentes du droit ont consacré le rôle de la commande publique en tant que levier majeur des transformations écologiques et en faveur de l'inclusion sociale, renforçant incidemment le caractère stratégique des schémas de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (SPASER) : il ne s'agit plus d'un document qui viendrait apporter un petit supplément d'âme écologique et sociale à une politique achat pensée par ailleurs, mais bien d'un document stratégique, global et transversal qui gouverne l'ensemble de la politique achat de la collectivité.

Si les SPASER ont connu un démarrage poussif —comme en témoigne [l'état des lieux dressé par le RTES](#)¹, qui montrait que seules 31 %² des 160 collectivités assujetties avaient publié le leur au 1^{er} décembre 2022—, de nombreuses collectivités planchent aujourd'hui sur leur premier schéma, ou en ont déjà publié la seconde itération (métropoles de Bordeaux et de Nantes, notamment). Alors que leur rôle a été renforcé par la loi climat et résilience³ et que l'abaissement du seuil d'assujettissement à 50 M€⁴ fait quasiment doubler le nombre de collectivité concernées, il nous a semblé opportun de réfléchir collectivement à un socle commun de contenu, de proposer des pistes de choix d'indicateurs, et d'évoquer les questions de leur pilotage et de l'indispensable portage politique et administratif nécessaires à sa réussite.

Le présent guide est le fruit du travail collectif du groupe de travail achats publics de France urbaine. Il est plus particulièrement adapté aux spécificités des compétences exercées par le bloc communal, mais pourra être librement utilisé et adapté par d'autres.

¹ « État des lieux sur les SPASER », décembre 2022, Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire (RTES).

² Statistiques établies sur la base du seuil à 100 M€ d'assujettissement.

³ Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets.

⁴ Cf. décret n°2022-767 du 2 mai 2022 portant diverses modifications du code de la commande publique



ACHAT RESPONSABLE, DE QUOI PARLONS-NOUS ?

2.1 Quelques définitions de l'achat durable ou responsable

« Achat durable » et « achat responsable » sont deux termes pouvant à notre sens être utilisés de façon équivalente.

Selon la définition qui en est donnée par la [norme ISO 20400 « achats responsables »](#) fixant les lignes directrices permettant d'intégrer la responsabilité sociétale dans les processus achats, « *un achat responsable est un achat dont les impacts environnementaux, sociaux et économiques sont les plus positifs possible sur toute la durée du cycle de vie et qui aspire à réduire le plus possible les impacts négatifs* ».

L'Observatoire des Achats Responsables (ObsAR), considère que « *l'achat responsable correspond à tout achat intégrant dans un esprit d'équilibre entre parties prenantes des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et du développement économique* ».

On pourra enfin s'en référer à la définition de l'achat durable qu'énonçait le PNAAPD 2015-2020, comme un achat public :

- intégrant des dispositions en faveur de la protection ou de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social, et favorisant le développement économique ;

- qui prend en compte l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes concernées par l'acte d'achat ;
- permettant de réaliser des économies « intelligentes » au plus près du besoin et incitant à la sobriété en termes d'énergie et de ressources ;
- et qui intègre toutes les étapes du marché et de la vie du produit ou de la prestation.

2.2 Les trois axes du développement durable

Le développement durable « répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures⁵ ». Il repose sur trois piliers :

- **économique** : garantir la création de richesses permettant d'améliorer les conditions de vie matérielles ;
- **social** (ou « sociétal », ou « humain ») : garantir les besoins de première nécessité, réduire les inégalités économiques et sociales, assurer les besoins en santé, emploi, éducation, équité etc. ;
- **environnemental** : selon la nouvelle taxonomie verte européenne de 2020 qui classe les

⁵ Rapport « Notre avenir à tous » publié en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'[Organisation des Nations unies](#).

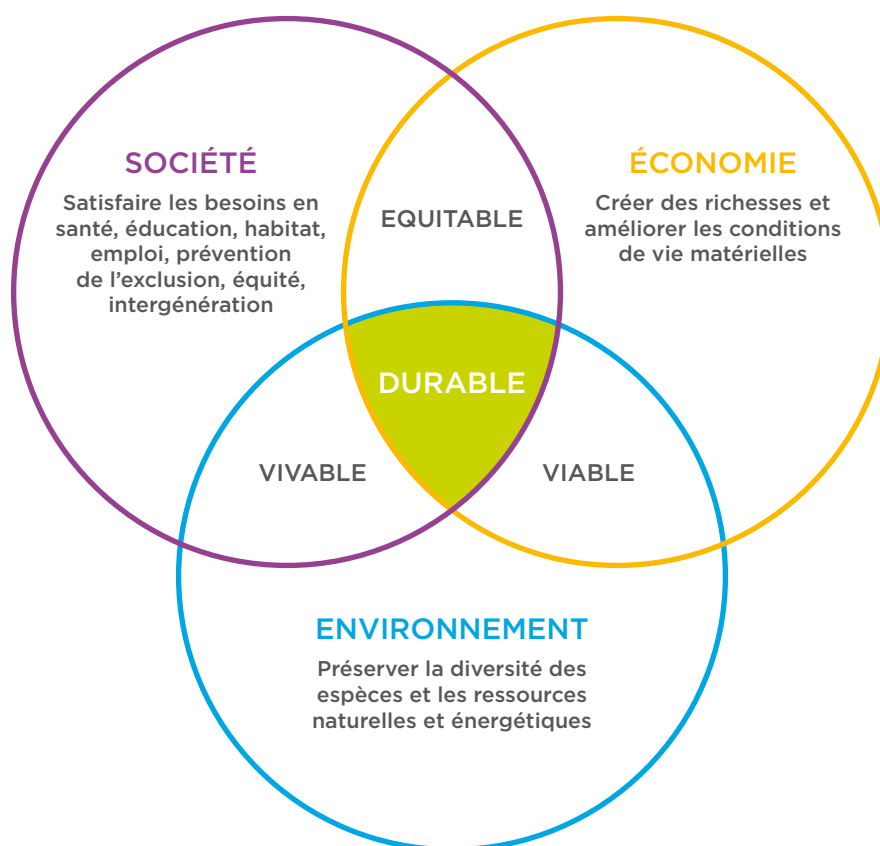
activités économiques ayant un impact favorable sur l'environnement, une activité durable doit contribuer substantiellement à l'un des six objectifs ci-dessous, « *sans causer de préjudice important aux autres objectifs (principe du "Do no significant harm" (DNSH))* » :

- atténuation du changement climatique ;
- adaptation au changement climatique ;
- utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines ;
- transition vers une économie circulaire ;
- contrôle de la pollution ;
- protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Ces trois axes étroitement imbriqués et interdépendants constituent la colonne vertébrale des SPASER : il ne s'agit pas d'opposer performances environnementale, sociale et éco-

nomique, mais de rechercher chaque fois le meilleur compromis, en fonction du contexte et de la famille d'achats. Le lecteur trouvera en annexe une déclinaison en sous-axes.

Rappelons enfin que la performance économique ne correspond pas à l'offre la moins chère, mais bien à l'offre économiquement la plus avantageuse, « sur la base d'un ou plusieurs critères objectifs, précis et liés à l'objet du marché ou à ses conditions d'exécution » ([article L2152-7 du Code de la commande publique](#)), et qu'il est possible de substituer au prix une analyse en cycle de vie permettant de réaliser une « *évaluation globale et multicritères des impacts environnementaux* » en recensant et quantifiant, « *tout au long de la vie des produits, les flux physiques de matière et d'énergie associés aux activités humaines.* »⁶



⁶ « L'analyse du cycle de vie », ADEME,

<https://expertises.ademe.fr/economie-circulaire/consommer-autrement/passer-a-l'action/dossier/lanalyse-cycle-vie/quest-lacv>

2.3 Focus achat socialement responsable

L'acheteur pourra s'appuyer sur différents types d'acteurs selon l'objectif recherché (liste non exhaustive) :

ACTEURS	APPUI TECHNIQUE	FORMATION	FINANCEMENT
Guichets verts régionaux	✓		
Réseaux régionaux de la commande publique durable	✓	✓	
Agence de la Transition Écologique (ADEME)	✓	✓	✓
Région	✓	✓	✓
Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS)	✓		
Chambre de commerce et d'industrie (CCI)	✓	✓	
Agence Régionale pour la Biodiversité et l'Environnement	✓	✓	
Structures d'insertion par l'activité économique (SIAE)	✓		
Entreprises adaptées et les services d'aide par le travail - STPA : entreprises adaptées, ESAT, TIH (travailleurs indépendants handicapés)	✓		
Structures de l'économie sociale et solidaire (ex : ESUS)	✓		



RAPPEL DES TEXTES RÉGLEMENTAIRES EN VIGUEUR

3.1 SPAR ou SPASER ?

On rencontre régulièrement les deux acronymes SPASER ou SPAR, avec une nette prédominance du premier, qui est aussi celui retenu dans les textes de loi qui ont défini la démarche. Si le terme officiel est le *Schéma de Promotion des Achats Socialement et Écologiquement Responsables*, d'autres préfèrent utiliser l'alternative « SPAR » (pour *Schéma de Promotion des Achats Responsables*). Pour l'anecdote, la section du code de la commande publique qui contient l'article sur les SPASER est intitulée « Schéma de promotion des achats responsables ».

Le choix de l'un ou de l'autre pourra traduire des nuances : ainsi le libellé SPASER, en soulignant les deux volets « *transition écologique* » et « *social* », pourra apparaître comme passant sous silence le volet économique qu'il nous semble pourtant indispensable d'inclure dans la réflexion pour penser globalement de l'achat durable. Ainsi, le choix du « SPAR » pourra traduire une approche plus holistique souhaitée par l'entité se lançant dans une stratégie de promotion des achats responsables.

D'autres termes pourraient tout aussi valablement remplacer le vocable officiel. Notamment des variations sur le mot « *schéma* », aisément remplaçable par « *stratégie* » (même initiale) ou politique (politique achat responsable) etc. Au final, c'est le sens et le contenu de la démarche qui priment et le changement de titre n'interdira pas

de faire reconnaître son document comme étant une réponse à l'obligation d'établir un SPASER. De même, garder ce vocable n'interdit pas d'intégrer des perspectives et objectifs au-delà des seules thématiques écologique et sociale.

3.2 Textes régissant les SPASER

C'est la [loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire \(ESS\)](#), qui visait à définir juridiquement le périmètre de l'ESS, qui a institué les premiers schémas de promotion des achats socialement responsables. L'objectif était de créer une dynamique autour de secteur encore en structuration en invitant les grands donneurs d'ordre publics à confier une part plus importante de leurs achats aux acteurs de l'ESS, en les obligeant à définir des « *objectifs de passation de marchés publics comportant des éléments à caractère social visant à concourir à l'intégration sociale et professionnelle de travailleurs handicapés ou défavorisés, ainsi que les modalités de mise en œuvre et de suivi annuel de ces objectifs.* » ([article 13](#)). La démarche était novatrice, car c'était la première fois qu'on assignait à la commande publique un objectif clairement autre que juridique ou économique, même si ce premier schéma n'avait aucun caractère normatif, et qu'il n'était obligatoire que pour les collectivités dont les achats annuels dépassaient 100 M€ ([décret n° 2015-90 du 28 janvier 2015](#)).

Cet objectif d'une commande publique plus inclusive, sociale et solidaire s'est vu complété en 2015 d'une ambition écologique, la [loi n°2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte](#) ajoutant une obligation de définition d'objectifs (librement fixés) de marchés comportant des « *éléments à caractère écologique* », et contribuant à la « *promotion d'une économie circulaire* » ([article 76](#)), en introduisant la dénomination toujours aujourd'hui en vigueur de schémas de promotion des achats socialement et écologiquement responsables.

Ces dispositions sont codifiées à l'[article L 2111-3 de la commande publique](#) du Code de la commande publique.

Le rôle des SPASER a été renforcé par la loi « Climat et résilience », qui, sans aller jusqu'à fixer des objectifs minimaux, impose désormais qu'ils comportent « *des indicateurs précis, exprimés en nombre de contrats ou en valeur et publiés tous les deux ans, sur les taux réels d'achats publics relevant des catégories de l'achat socialement et écologiquement responsable parmi les achats publics réalisés par la collectivité ou l'acheteur concerné* » et qu'ils précisent « *les objectifs cibles à atteindre pour chacune de ces catégories, notamment ceux relatifs aux achats réalisés auprès des entreprises solidaires d'utilité sociale agréées au sens de l'article L. 3332-17-1 du code du travail, d'une part, ou auprès des entreprises employant des personnes défavorisées ou appartenant à des groupes vulnérables, d'autre part.* ».

Conséquence logique des évolutions précédentes, le seuil des SPASER a été abaissé à 50 M€ par le décret n°2022-767 du 2 mai 2022 (avec effet au 1^{er} janvier 2023), rendant éligibles environ 300 collectivités. Ce décret clarifie également les modalités de calcul du seuil, satisfaisant ainsi une demande plusieurs fois réitérée de

France urbaine : il s'agit désormais explicitement du montant total des dépenses achats réalisées par la collectivité et non, comme la rédaction précédente pouvait le laisser à penser, de la somme des marchés notifiés dans l'année.

Le législateur n'a pas prévu à ce stade de registre national centralisé des SPASER, et ce sont les collectivités elles-mêmes qui « constateront » leur assujettissement. Le [plan national pour des achats durables \(PNAD\) 2022-2025](#) prévoit toutefois dans son action 11 une animation consistant en un recensement sur RAPIDD⁶, et une structuration des données et des modalités de collecte.

3.3 Autres textes

De nombreuses nouvelles obligations visant à intégrer la durabilité dans les achats ont été introduites par le législateur depuis plusieurs années ; le SPASER pourra utilement concourir à définir une stratégie permettant de les déployer :

- l'article 58 de loi relative à la lutte contre le gaspillage et pour l'économie circulaire⁸, prévoyant que « *les biens acquis annuellement par les services de l'État ainsi que par les collectivités territoriales et leurs groupements sont issus du réemploi ou de la réutilisation ou intègrent des matières recyclées dans des proportions de 20 % à 100 % selon le type de produit* » ;
- les articles 35, 36 et 39 de la loi Climat et résilience,
- les nouveaux CCAG entrés en vigueur en avril 2021, qui systématisent l'inclusion de clauses environnementales⁹,
- la loi EGALIM, dont l'article 24 impose à la restauration collective publique d'offrir 50 % de produits durables et de qualité, dont 20 % de produits issus de l'agriculture biologique à compter du 1^{er} janvier 2022 ;

⁶ Rapidd est le réseau des acheteurs publics intégrant le développement durable, un espace d'information, de collaboration, d'échanges dédié à une communauté de membres partageant des sujets et/ou des projets concernant l'achat public durable.

⁷ Loi n° 2020-105 du 10 février 2020.

⁸ Articles 16.2 du CCAG-PI, 20.2 du CCAG-Travaux, 18.2 du CCAG-MOE, 16.2 du CCAG-FCS, 16.2 du CCAG-TIC et 29 du CCAG-MI.

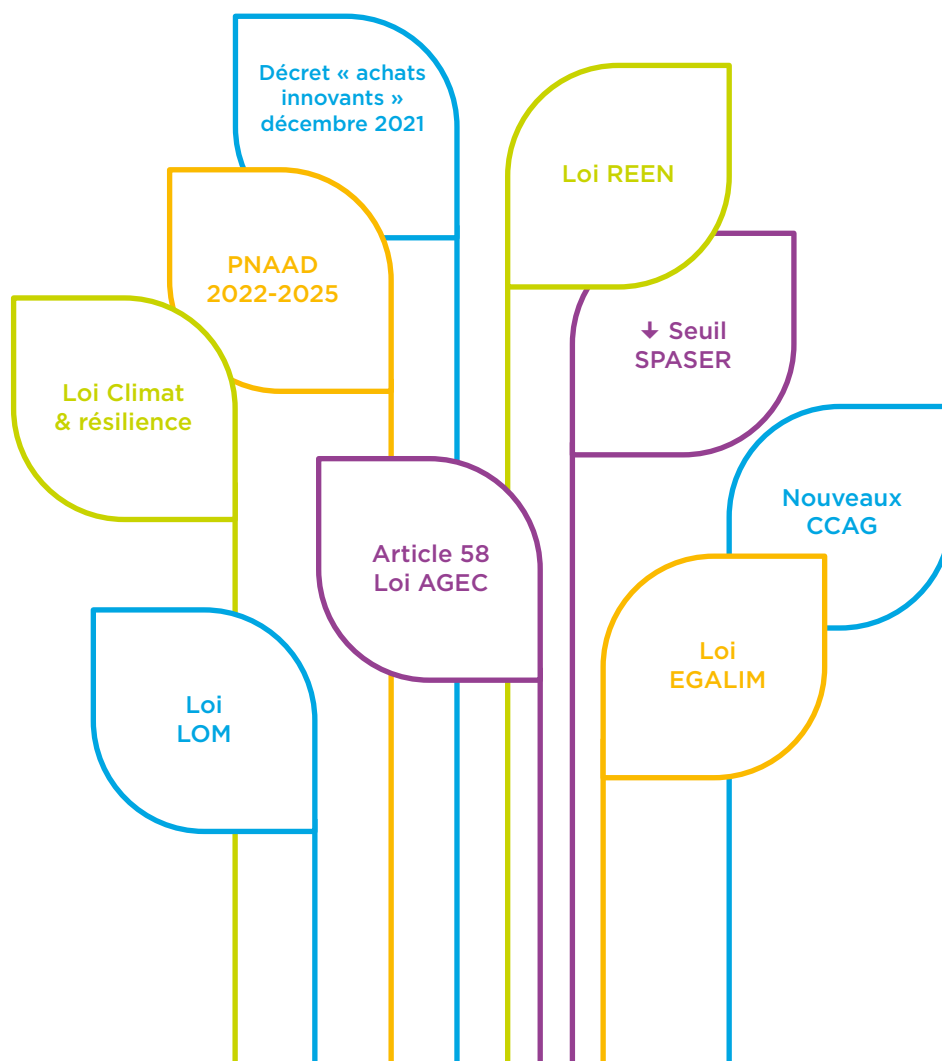
3. RAPPEL DES TEXTES RÉGLEMENTAIRES EN VIGUEUR

- la loi de 2021 visant à réduire l’empreinte environnementale du numérique¹⁰, dont l’[article 15](#) prévoit que l’acheteur devra prendre en compte à compter du 1^{er} janvier 2023 un « *indice de réparabilité* » dans ses achats de produits numériques, et un « *indice de durabilité* » (restant à définir) à compter du 1^{er} janvier 2026 ;
- la loi d’orientation des mobilités (dite loi LOM¹¹), qui vise notamment à réduire l’empreinte environnementale des transports.

Cette liste indicative est loin d’être exhaustive, et pour une information complète et actualisée

sur la réglementation applicable en matière d’achats publics durable, on pourra se référer utilement à l’outil en ligne [La Réf](#)¹² développé par les réseaux régionaux 3AR et RESECO, qui liste les dispositions applicables par famille d’achat.

On rappellera enfin que le plan national pour des achats durables (PNAD) 2022-2025 fixe pour 2025 un palier intermédiaire (non contraignant) sous la forme d’un double objectif de 100 % de marchés comportant une considération environnementale, et de 30 % comportant une considération sociale.



¹⁰ Loi n°2021-1485 du 15 novembre 2021.

¹¹ Loi n°2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités.

¹² La Réf : <https://3ar-na.fr/la-ref/>



NATURE, STRUCTURE ET CONTENU DU SPASER

4.1 Nature du SPASER

Le SPASER est un document à portée politique. Il est l'un des outils de mise en œuvre de la politique achat de la collectivité pour ses ambitions d'achats économiquement efficaces, écologiquement soutenables et socialement inclusifs. Il est à la fois une feuille de route prescriptive et un plan d'actions concrètes et mesurables, pris en application des principes ainsi fixés. Devant faire cohabiter pérennité dans la vision stratégique et agilité dans l'action, il est idéalement composé de deux volets indissociables :

1. le socle des **grandes orientations définies pour le long terme** (par exemple à l'horizon d'une mandature). Adopté en assemblée délibérante, le SPASER a un caractère opposable au sein de la collectivité, et s'impose aux acheteurs et aux prescripteurs dans tous les segments d'achat. Ses orientations sont une déclinaison cohérente de la politique achat, à laquelle il donne un caractère opérationnel en traduisant les objectifs en axes de performances économique, sociale et environnementale ;
2. le socle des **actions qui découlent des grandes orientations du SPASER**. Elles fixent les objectifs de résultats qualitativement et quantitativement. Elles identifient les moyens à mobiliser pour atteindre ces objectifs et prévoient les modalités de leur évaluation

(indicateurs par exemple). Nécessairement agiles, ces actions sont adaptables en permanence à la lumière des évaluations successives mais aussi du contexte de l'achat inévitablement mouvant.

Le SPASER ne saurait toutefois se résumer à un catalogue de fiches d'actions et d'indicateurs : il doit permettre d'affirmer la vision, les objectifs et grandes actions de façon synthétique et cohérente, quitte à renvoyer à des annexes une déclinaison plus fine d'objectifs et d'indicateurs.

4.2 Périmètre

4.2.1 Périmètre du SPASER

Si l'assujettissement à SPASER s'entend par collectivité, le document peut être pensé à l'échelle d'un territoire et associer plusieurs acteurs. Cette démarche de mutualisation semblera d'autant plus naturelle et souhaitable pour un EPCI, notamment lorsque les services achats et commande publique sont également communs : un même SPASER pourra ainsi être partagé entre intercommunalité et ville-centre, voire même à l'ensemble des communes membres, et à leur centrale d'achat territoriale lorsqu'elle existe. Il pourra de même être étendu aux CCAS ou satellites, sachant que cette logique d'intégration territoriale augmentera l'effet levier du schéma et, en garantissant l'homogénéité des

pratiques et des objectifs, contribuera à une meilleure structuration des acteurs du territoire.

Sans aller nécessairement jusqu'à l'édition d'un document unique, cette logique de mutualisation peut aussi être pensée à des échelles encore plus grandes par la coordination de plusieurs SPASER territoriaux (ex : département ou région), via des objectifs identiques ou a minima cohérents et/ou un dispositif d'animation partagé.

4.2.2 Le cas des concessions

Définis dans la seconde partie « marchés publics » du Code de la commande publique, les SPASER ne concernent, juridiquement, que les seuls marchés publics. L'exclusion — constante depuis leur création en 2014— des concessions de leur périmètre peut sembler surprenante : ces contrats combinent en effet une part importante de main d'œuvre et des durées d'exécution plus longues que celles des marchés publics, deux caractéristiques qui les rendent particulièrement adaptés à l'inclusion d'actions et d'objectifs du SPASER. La loi climat et résilience avait aussi « oublié » les concessions dans sa mouture initiale, avant que le législateur ne se ravise. Les dispositions relatives aux SPASER n'ont pas (encore) fait l'objet de cette correction, mais l'absence d'obligation juridique ne doit pas dispenser de les inclure dans les réflexions et objectifs.

4.2.3 Articulation avec les autres schémas directeurs de la collectivité

À côté ou antérieurement à leur SPASER, certaines collectivités ont pu construire des documents fixant leurs grandes orientations de leur politique achat, qu'il s'agisse de favoriser l'innovation ou de faire des marchés publics

un levier de développement économique du territoire¹³. Ces documents prennent souvent la forme de chartes de bonnes pratiques et d'engagements réciproques, que certaines collectivités désignent sous le nom de « *small business acts* ».

Existe-t-il encore une place pour ce type de document à côté d'un SPASER ? Il n'y a pas de réponse unique à cette question, mais si l'on admet que les choix d'orientations en matière d'achats responsables ne sont pas isolés du reste de la stratégie de la collectivité et qu'au contraire elles l'irriguent et la définissent, on peut tout à fait imaginer que le SPASER devienne le seul document de politique achat de la collectivité. À défaut, il devra *a minima* être établi en cohérence avec les autres documents concernant les marchés et les concessions.

Au-delà, il est capital de penser et d'organiser la cohérence et l'articulation du SPASER avec les autres documents ou schémas directeurs définissant les orientations de la collectivité sur des thématiques communes ou « adjacentes » aux SPASER : PCAET¹⁴, PAT¹⁵, PLASE¹⁶, PLPDMA¹⁷, feuille de route ESS, rapport égalité femmes-hommes¹⁸, stratégie de l'énergie, ou stratégie numérique responsable¹⁹ (liste non exhaustive) sont autant de documents stratégiques encore trop souvent élaborés en silos ou « s'ignorant » les uns les autres, alors que leur mise en cohérence et leur coordination garantit à l'inverse un renforcement mutuel, et l'embarquement de l'ensemble des directions opérationnelles sur des objectifs communs. Le succès d'une stratégie alimentaire territoriale repose ainsi en partie sur la capacité de la commande publique à adresser des producteurs locaux. Les achats pourront aussi utilement contribuer au respect

¹³ Les actions peuvent notamment consister en la simplification des documents de consultation pour en améliorer la lisibilité, de prévoir des délais de publicité adaptés, de réduire les délais de paiement ou de publier la programmation pluriannuelle des achats de la collectivité...

¹⁴ PCAET : plan climat-air-énergie territorial.

¹⁵ PAT : plan alimentaire territorial.

¹⁶ PLASE : plan local d'actions en santé environnementale.

¹⁷ PLPDMA : Programme Local de Prévention des Déchets Ménagers et Assimilés.

¹⁸ En application de la loi n°2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

¹⁹ En application de la loi sur la réduction de l'empreinte environnementale du numérique (loi n° 2021-1485 du 15 novembre 2021).

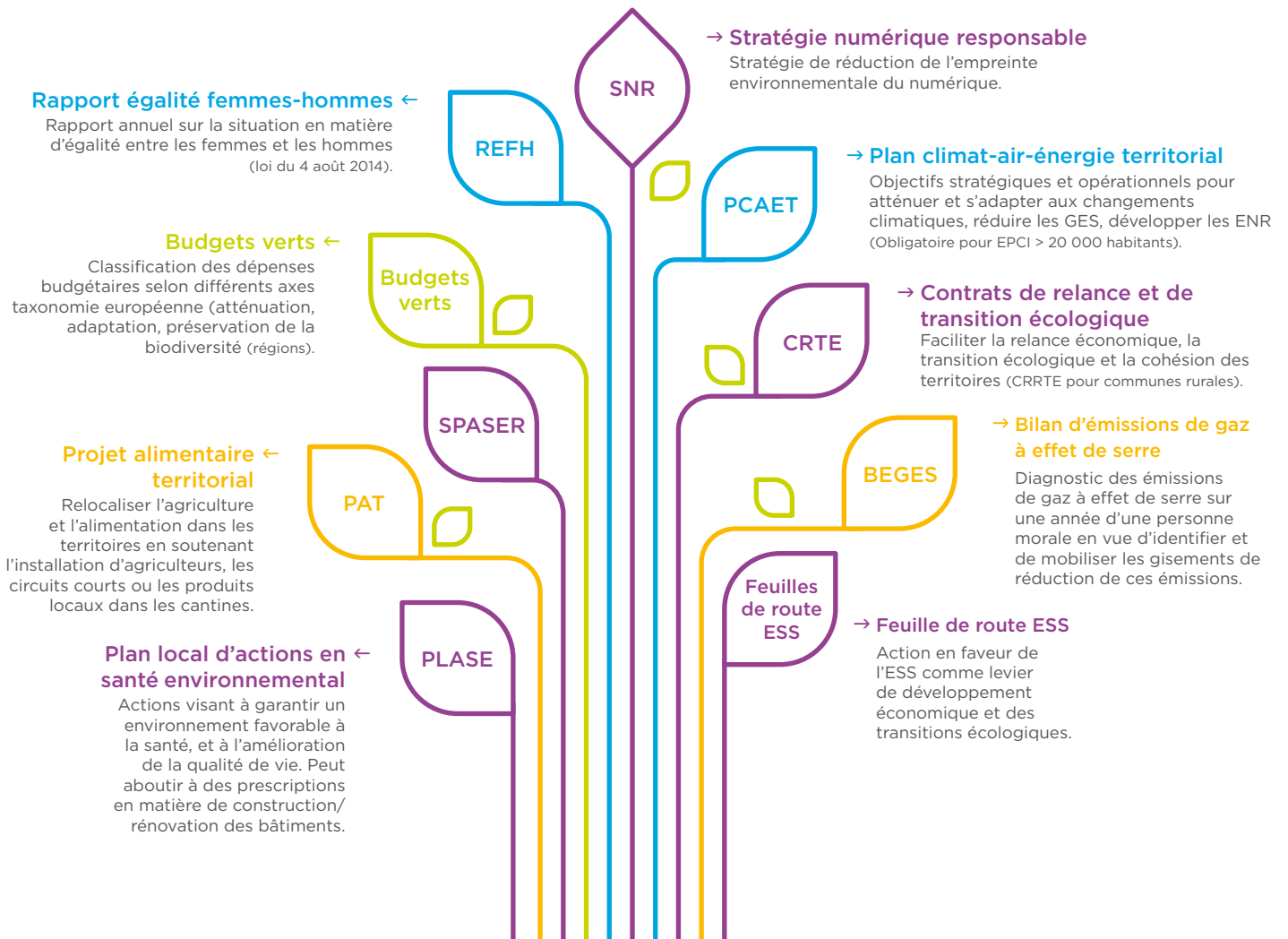
des objectifs fixés par un budget carbone, ou à améliorer les résultats de l'évaluation climat des budgets (ou « budgets verts »), si celle-ci est mise en œuvre dans la collectivité.

Les collectivités sont par ailleurs de plus en plus nombreuses à s'intéresser aux pratiques des établissements bancaires qui leur délivrent des prêts, en mettant en place des questionnaires et/ou des critères de sélection climatiques et sociaux visant à choisir les banques aux pratiques les plus vertueuses. Même si le financement bancaire n'est pas stricto sensu dans le périmètre des achats – les emprunts sont hors champ du Code de la commande publique –, on pourra aussi considérer les emprunts comme une forme d'achat de liquidité, et intégrer cette thématique dans le SPASER.

4.3 Temporalité et durée

La réglementation ne prévoit aucune règle concernant la durée des SPASER, mais c'est pourtant l'une des premières questions que devra se poser une collectivité s'engageant dans la démarche : à quel horizon inscrire son SPASER ? Différentes options sont envisageables :

1. Un SPASER « à durée indéterminée », qui resterait applicable tant qu'il ne serait pas révisé ou remplacé. Cette option semble difficilement compatible avec l'article L2111-3 issu de la loi climat et résilience (qui rentrera en vigueur le 1^{er} janvier 2023). En effet, les SPASER doivent désormais impérativement intégrer des objectifs associés à des



indicateurs précis et à des échéances, qui induisent elles-mêmes une révision régulière : le SPASER aura donc nécessairement une période de validité définie.

2. Le SPASER « de mandature » : s'agissant d'un document stratégique et politique, il semble logique d'en accorder la durée à celle du mandat des élus. Dès lors sa durée réelle dépendra de sa date d'adoption : en début de mandat, en cours de mandat,... voire en fin de mandat. La règle n'est cependant pas absolue, en tenant compte justement de la date où la démarche aboutit. Il semble peu pertinent de faire un SPASER sur une courte période (parce qu'on s'approche de la fin de mandat) s'il implique des actions sur le moyen-long terme.
3. On peut également moduler la durée du SPASER selon ses ambitions et la nature des actions qu'il contient. Plusieurs déclinaisons sont ainsi envisageables :
 - Le SPASER qui s'inscrit sur le moyen/long terme avec des actions et des objectifs ambitieux qui s'inscrivent dans un temps long. Il est préférable dans cette hypothèse de prévoir des modalités de révisions en cours de route, ou des plans d'actions annuels permettant de fixer des objectifs intermédiaires et d'apporter les actions correctives si nécessaire, les objectifs internes pouvant être amenés à évoluer au fil des ans, au gré du contexte économique, social ou environnemental, et bien sûr politique.
 - Le SPASER « coup de poing » ou « turbo », d'une durée volontairement limitée, qui à l'inverse a pour ambition de dérouler des actions fortes dont les fruits seraient rapidement visibles.
 - Le SPASER « de transition » qui s'attache à opérer une bascule, à aplanir le terrain avant d'autres actions, à mettre en place des pré-requis, etc. Une sorte de "pré-SPASER" ou VO, prélude d'un SPASER V1 qui pourra se dérouler dans un contexte plus favorable.

- Le SPASER « transition », deuxième version, qui est lui dans une logique d'attente (et non de préparation) : éviter le vide sans pour autant développer des actions fortes et/ou sur des temps longs. On peut l'imaginer quand une collectivité sort un premier SPASER sur la fin de mandat et ne veut pas engager les élus du prochain mandat (sans pour autant renoncer à s'investir dans une démarche formelle de promotion des achats responsables) ou s'il faut faire la jonction avec un futur SPASER quand le précédent est échu, mais que les conditions ne sont pas réunies pour définir une politique ambitieuse.

Par convention, on considèrera que :

Le court terme s'applique à un objectif qui peut être réalisé dans l'année ou, *a minima*, qui peut avoir des effets visibles dans les premiers mois de la mise en œuvre des actions.

Le moyen terme s'étend sur un horizon de 1 à 2 voire 3 ans.

Le long terme (ou temps longs) implique des actions dont les bénéfices ne seront concrets que sur une période longue qui peut correspondre à la fin du mandat électif, voire au-delà de la durée du mandat en cours. C'est admettre, dans ces conditions, que l'atteinte des objectifs peut dépasser la durée même du SPASER.

On le voit, il y a une liberté de choix de la durée mais celle-ci est liée à un contexte, une ambition, une maturité achats.

4.3.1 Mixer actions à court/moyen/long terme

Au-delà de la question de la durée du SPASER, on peut noter que les objectifs et les actions s'inscrivent dans des temps plus ou moins longs, d'où l'intérêt de « mixer les cibles ». Car s'il est impératif de se fixer des objectifs de moyen/long terme qui impliquent des transformations profondes, tant dans la collectivité

que dans une logique « d'embarquement » des opérateurs économiques, il est tout aussi important de définir des objectifs aux résultats plus rapidement visibles (parce qu'ils seront plus faciles à atteindre ou parce que le sujet est déjà mature dans une logique de « *quick win* »). Ces succès rapides permettent de maintenir la dynamique et de valoriser les équipes.

Il est ainsi possible d'imaginer des "paliers" d'atteinte des objectifs, par exemple : « 30 % des marchés de fournitures et services intègrent une considération environnementale en 2023 et 50 % en 2026. »

Ainsi les actions à court/moyen terme permettront d'atteindre le 30 % et constitueront la base des actions suivantes pour l'atteinte des 50 %.

On peut aussi parler d'objectifs "plancher" qui seront le minimum à atteindre et d'objectif "ambitieux", par exemple : « à partir d'un minimum annuel de 80 000 heures d'insertion réalisées, viser la réalisation de 150 000 heures par an. »

4.3.2 Temps longs et adaptation aux évolutions de contexte

Le SPASER est un document issu d'une démarche qui mobilise des ressources et du temps. Il est par ailleurs adopté par l'assemblée délibérante, ce qui lui confère de fait une certaine « rigidité ». On ne peut imaginer des SPASER « jetables » produits régulièrement et valables sur des courtes périodes. L'idée même de révision d'un SPASER est en théorie acceptable mais en pratique peu envisageable. Pour autant, le contexte qui a prévalu lors de la définition des objectifs et des cibles peut avoir évolué les rendant moins pertinents, voire obsolètes.

Cette apparente contradiction entre relative rigidité du document et nécessité de conserver une agilité d'adaptation doit être pensée dans le cadre de la réflexion sur la durée du SPASER (cf. paragraphe précédent), sachant qu'il existe toujours un risque de décalage entre une stratégie pensée à un « instant t » et l'évolution du

contexte (voire aussi des ambitions) dans un environnement mouvant. Deux approches sont envisageables :

- réduire la durée des SPASER, au risque de se priver de la possibilité de définir des actions sur des temps longs, sans compter la mobilisation plus fréquente de ressources pour définir ou actualiser sa stratégie d'achat responsable ;
- trouver une solution pour introduire de la souplesse. Il peut notamment s'agir de réduire le SPASER à sa stricte vocation stratégique et politique et l'associer à un deuxième objet qui serait par exemple un plan d'actions plus opérationnel mais aussi plus agile.

4.4 Recours à un AMO

Faut-il se faire accompagner pour établir son schéma de promotion des achats responsables ? Il n'y a pas de réponse unique à cette question, qui peut se poser quelle que soit la taille de la collectivité, qu'il s'agisse d'un besoin de renfort en ingénierie et en ressources, ou de confier l'animation du projet à un tiers engagé sur la tenue des échéances (liste non exhaustive). Aussi légitime soit-elle, la question doit cependant être analysée au regard de la finalité et des enjeux. En effet, le recours à un AMO n'est pas toujours « rentable », d'autant que tous les cabinets conseils ne sont pas aujourd'hui parfaitement matures sur le sujet.

Quel que soit son choix, il est capital que la collectivité conserve la maîtrise du projet, afin de capitaliser sur les apports de l'AMO, mais aussi et surtout pour vérifier que les livrables et autres préconisations vont bien dans le sens attendu. Il est aussi tout à fait possible de n'externaliser qu'une partie spécifique du projet qui nécessiterait une expertise particulière (ex : indicateurs de suivi, audit interne sur les bonnes pratiques déjà en cours, organisation des groupes de travail et suivi du calendrier projet général, benchmark avec proposition

de modèles déjà éprouvé...). Par ailleurs l'intervention d'un acteur externe peut également « libérer » la parole des agents en phase d'audit par exemple, qui se sentent plus libres de faire remonter leurs difficultés, attentes, freins éventuels de mise en œuvre d'un tel projet.

4.4.1 La nécessaire implication des parties prenantes

Le recours à un prestataire externe ne dispense pas de devoir mobiliser l'ensemble des parties prenantes en interne : les élus, la direction générale et l'ensemble des services : il ne peut donc être justifié par la seule (sur)charge de travail des services.

Ainsi un AMO ne doit pas être vu comme l'opportunité de « déléguer » une charge de travail pour « économiser » des ressources internes. Nous reviendrons d'ailleurs sur la question de la rentabilité de cette externalisation dans une logique de bilan intérêts / avantages.

L'élaboration d'un SPASER nécessite de mobiliser un large éventail de ressources internes qui devront y consacrer un temps suffisant, sous peine d'un risque important d'échec. Échec qui ne sera pas nécessairement visible dans la production du SPASER —il sera toujours possible d'obtenir le « livrable » réclamé au titre de la mission d'AMO— mais dans sa mise en œuvre qui, faute d'une adhésion forte de l'ensemble des parties prenantes, pourra rencontrer de fortes résistances avec des objections de type : document « pas adapté », « pas réaliste », « pas pertinent », « pas... », etc.

On peut penser que certaines étapes peuvent être plus facilement externalisées, par exemple un état des lieux, une étude de parangonnage, etc... mais même le diagnostic doit être partagé pour faire sens et pouvoir construire un socle solide.

4.4.2 Éviter de plaquer des constats et des solutions extérieures

Se voir proposer des solutions « clefs en main » est un autre des écueils possibles du recours à un AMO. Chaque action identifiée doit venir d'un constat local, de volontés locales en réponse à des enjeux locaux, même si les enjeux climatiques sont, par nature, planétaires. Une solution appliquée à l'extérieur ne fonctionnera pas nécessairement sur un autre territoire et le potentiel local peut aussi révéler certaines opportunités.

La prise en compte des spécificités de l'organisation de la collectivité et de ses interactions avec le territoire et la personnalisation de l'offre requerront un investissement minimum en ressources du prestataire, dont il faudra s'assurer que l'offre est basée sur un volume jours/hommes en rapport avec les attendus.

4.4.3 Est-ce rentable ?

Comme cela vient d'être précisé, il ne faut pas vouloir à la fois disposer d'une expertise externe et vouloir réduire au maximum la dépense. Or une mission d'AMO se rémunère essentiellement au temps passé. Il faut ainsi estimer le juste temps nécessaire à l'exercice de la mission.

Gardez à l'esprit les éléments suivants au moment de prendre votre décision :





INCONVÉNIENTS D'UNE MISSION EXTERNALISÉE

L'AMO doit consommer du temps de mission pour s'acculturer au fonctionnement de la collectivité, au contexte local et aux politiques publiques locales. Pour cela la collectivité doit également consommer du temps pour transmettre à l'AMO les informations (charge à double sens). Sans AMO, les parties prenantes détiennent la connaissance de ces éléments locaux et c'est donc du temps gagné, même s'il ne faut pas négliger une certaine charge de travail liée à la formalisation de ces connaissances parfois un peu diffuses.

Une grande partie du temps de mission est réalisé en association avec les parties prenantes et non en solo. Ainsi un jour de mission consomme aussi un jour du côté du donneur d'ordre (on ne raisonne pas ici en jours.hommes car dans une réunion de travail il y aura certainement plus de personnes issues de la collectivité que de consultants externes).

AVANTAGES D'UNE MISSION EXTERNALISÉE

L'AMO a une capacité de recul et de prise de hauteur qui est parfois perdue par les parties prenantes internes absorbées par le quotidien et qui peuvent manquer de points de comparaison externes. On peut également considérer qu'il a une capacité plus forte à effectuer un travail de parangonnage (pour partie déjà réalisé ou facilité par un carnet de contacts).

L'AMO fait gagner du temps par la maîtrise d'une méthodologie qui limitera le temps nécessaire à la définition de la méthode, voire parfois du temps perdu à défaut de méthode. C'est là très certainement sa plus grande plus-value.

4.4.4 Quelle préconisation au final ?

Une externalisation ne semble pas pertinente si elle est réalisée dans la seule optique de décharger les services de la collectivité, car construire un SPASER requiert de consommer des ressources internes avec beaucoup de temps collectifs (co-construction et concertation). Le temps passé ne se limite pas à la production du document, et il faut également penser à l'animation du dispositif dans la durée pour que les objectifs et actions définis dans le SPASER se traduisent dans la réalité (cf. chapitre 5 sur l'animation du SPASER). Il est important de garder à l'esprit qu'indépendamment du choix de recourir à un accompagnement extérieur, l'élaboration et la mise en œuvre du SPASER requerront la mobilisation de nombreuses ressources internes, notamment dans la phase de construction du document, et à tout le moins une chefferie de projet qui pourra souvent mobiliser une personne à temps plein (cf. § 5.1).

Il reste possible de faire appel à un cabinet conseil pour disposer d'une ingénierie en termes d'accompagnement qui permettra de réduire les risques de perte de temps ou de surconsommation de ressources en lien avec une méthodologie mal assurée. Le recours à un prestataire externe permet aussi (sans garantie toutefois) de rythmer le calendrier d'élaboration du SPASER en lien avec le calendrier du marché de prestations de services attribué.

Précisément, en cas de recours à un cabinet conseil, nous recommandons que la mission soit **conçue clairement comme un accompagnement et non comme la réalisation du livrable « SPASER »** ou de livrables intermédiaires. Cela permet de faire peser clairement la responsabilité de l'élaboration du SPASER sur les services de la collectivité et de cantonner la mission du prestataire à un rôle d'appui. Potentiellement, cela permet aussi de cantonner le budget nécessaire.

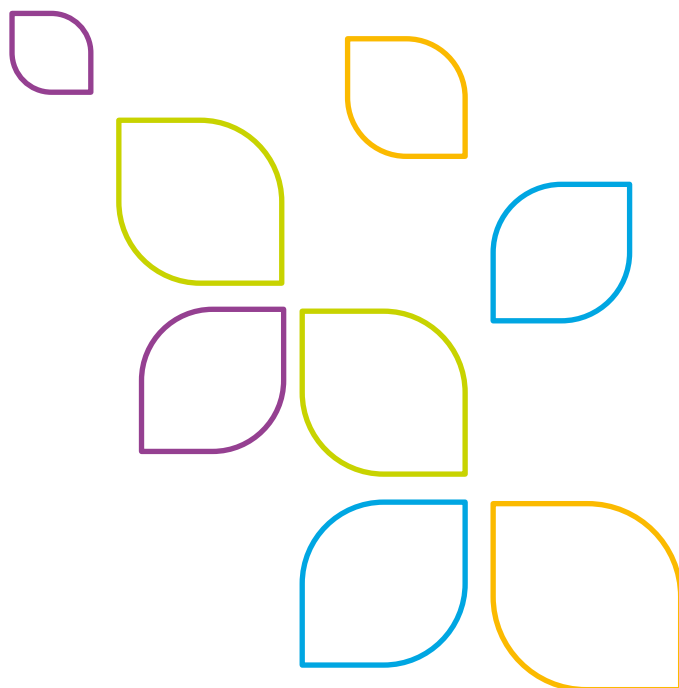
Pour éviter toute confusion, et bien marquer le rôle de chacun, la mission sera utilement définie avec un phasage et un partage clair des rôles au sein de chaque phase.

Dans l'absolu, elle pourrait même être définie comme une action de formation dès lorsqu'il s'agirait de donner aux services un cadre méthodologique au lancement du projet. Le rôle du prestataire (ici un formateur) pourrait être limité à cet appui au démarrage mais il est également possible de définir une sorte de « service après-vente » dans lequel le prestataire serait de retour à différents moments qui correspondrait à un jalon entre deux étapes. Sa présence permettrait de valider le jalon, de vérifier que le cadre méthodologique est maîtrisé et le cas échéant, il pourrait apporter un complément d'accompagnement ponctuel (en principe réduit dans le temps).

4.4.5 D'autres appuis

D'autres types d'appuis peuvent également être sollicités. Dans le cadre de la mise en œuvre du Plan national pour des achats durables (PNAD) 2022-2025, le Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires a déployé une « [Mission SPASER](#) » prenant la forme de modules dispensés sur 3 mois jusqu'en février 2023, ainsi que de fiches publiées sur la plateforme RAPIDD, qui permet plus largement d'échanger entre praticiens de l'achat public durable : au-delà d'un partage d'expérience, c'est l'occasion de rechercher des synergies avec des collectivités qui ont un profil similaire ou qui sont géographiquement proches.

Il existe également des réseaux régionaux pour l'achat public durable qui peuvent également apporter un appui, notamment via [les guichets verts](#), qui proposent un conseil environnemental gratuit de premier niveau, et pourra par exemple fournir des retours d'expérience. L'accompagnement sera variable selon les réseaux, mais ne remplacera cependant jamais une AMO.





ANIMATION, GOUVERNANCE ET MISE EN ŒUVRE

5.1 Chef•fe de projet

Le SPASER doit idéalement avoir son ou sa cheffe de projet, qui sera notamment chargé(e) de son animation, et sera le référent de fait sur toutes les questions d'achat responsable (il peut s'agir d'une équipe de plusieurs agents pour les plus grosses structures). Son rôle doit être clairement identifié et son pouvoir de conseil — voire parfois de prescription— reconnu (cf. § 6.1.3 infra). Cette mission est clairement consommatrice de ressources, et pourra souvent mobiliser une personne à plein temps.

5.2 COPIL et comitologie

Le comité de pilotage (COPIL) du projet réunira des élus représentant un large éventail de compétences : représentants des directions opérationnelles, personnes ressources internes pour les différentes thématiques abordées chargés de mission et/ou référents "métier".

L'élu•e en charge de la commande publique est celui qui semble le plus naturel pour garantir le portage politique d'un projet dont il peut être le demandeur initial.

La présidence de la CAO —surtout si elle est assurée par un•e autre élu•e— devra impérativement être associée étroitement à la démarche, tant le SPASER peut conduire à une révision profonde

de la façon de concevoir les cahiers des charges et de déterminer les critères d'attribution.

→ EXEMPLE DE COMITOLOGIE À LA MÉTROPOLE NICE CÔTE D'AZUR

La Métropole Nice Côte d'Azur a créé un comité de pilotage « commande publique durable », aux missions dépassant la seule mise en œuvre de son SPASER. Lieu d'échanges entre élus et agents participants, il est notamment chargé de présenter les évolutions réglementaires en matière de commande publique durable (ex : loi AGECE, etc.), du suivi et du reporting des actions, et de réaliser des arbitrages sur certains projets ou actions.

Il est composé :

- de la présidente de la CAO de Nice Métropole Côte d'Azur (pilotage),
- de membres élus représentant :
 - les pouvoirs adjudicateurs « ville de Nice » et CCAS (les services de la commande publique étant mutualisés entre les trois entités),
 - les différentes thématiques métier (travaux, développement durable, attractivité économique, habitat, insertion...),
 - l'environnement,
- d'agents de directions concernées participant ponctuellement en fonction de l'ordre du jour : environnement, insertion, handicap, etc.

Au-delà du COPIL lui-même, le chef de projet SPASER participe également aux autres comités de pilotage thématiques de la collectivité, afin de présenter l'avancement des actions du SPASER et les articuler avec les autres documents et schémas directeurs de la collectivité (ex : PCAET). Il s'appuie par ailleurs sur un réseau de référents techniques dans les différentes directions.

Il est recommandé d'y associer des représentants en charge des finances et du budget, afin de concilier objectifs budgétaires et objectifs environnementaux et sociaux (sans les opposer).

Chargé du suivi de la mise en œuvre du SPASER, le COPIL pourra se réunir deux fois par an, avec une réunion de fin d'année permettant par exemple de dresser un bilan de l'année écoulée, et d'ajuster au besoin la feuille de route la feuille de route de l'année suivante.

Au-delà, en fonction de la maturité achat de la collectivité et de l'existence préalable ou non de documents de politique achat de type « *small business act* » ou « charte achat », on pourra aussi associer des parties prenantes extérieures (facilitateurs, chambres consulaires, fédérations professionnelles, réseaux ESS, IAE, STPA, CRESS, Fédérations du BTP etc.) —voire même des groupes de travail avec les citoyens— au suivi, dans le cadre d'une instance spécifique (« gouvernance à deux étages »).

→ EXEMPLE DE COMITOLOGIE À LA VILLE DE LYON

Un comité de pilotage SPASER, porté par l'élue à la commande publique et aux finances, a pour mission d'évaluer la mise en œuvre du SPASER, de faire le bilan de l'année écoulée, de définir une stratégie sur les marchés à enjeux à venir, d'identifier les principales difficultés et anticiper les évolutions réglementaires.

Il se réunit deux fois par an avant l'été (pour un point d'étape des indicateurs, bilan des actions engagées et arbitrage plan actions de la rentrée et année à venir) et début d'année pour un bilan de l'année écoulée et plan action à venir.

Il est composé de :

- 10 élus : élus de la CAO, élus avec une thématiques forte (ex : insertion), + un élu par groupe politique,
- 7 représentants des services (directeurs commande publique, DGA Urbanisme Immobilier Travaux, DGA ressources, chargé de mission achats responsables etc.).

Un **groupe d'experts SPASER** rassemble des personnes ressource en interne ou en externe repérées pour leurs compétences dans une thématique du SPASER en dehors de l'achat. Son rôle est de :

- collaborer à la construction des actions de mise en œuvre du SPASER et apporter un avis éclairé en amont des comités de pilotage,
- analyser les *reportings* et être force de propositions,
- faire des préconisations d'étude sur leurs thématiques lors du recensement et aide sur les dossiers à enjeux,
- informer et communiquer (dont évolutions réglementaires).

Il rassemble des experts par compétences :

- **Transition écologique** → Mission Transition Écologique de la Ville ;
- **Insertion** → Maison Métropolitaine d'Insertion pour l'Emploi (facilitateur de clauses) ;
- **Égalité** → Mission égalité de la Ville ;
- **Handicap** → Mission handicap de la ville et GESAT (marché public d'accompagnement notifié en janvier 2022 pour accompagner en complément la ville sur la thématique du handicap dans les marchés publics) ;
- **Santé** → Direction de la santé ;
- **Alimentation** → Chargé de mission alimentation durable ;
- **Développement économique & ESS** → Chargé de mission ESS.

Fonctionnement : communication avec les services/directions : l'expert est une « porte d'entrée » qui pourra orienter vers une autre personne en fonction de la thématique abordée. Utilisation d'un espace collaboratif watcha.

Réunion des experts :

- 3 réunions annuelles et/ou participation au « Café de la Commande publique » en fonction de l'actualité de l'achat responsable.
- participation au comité de pilotage SPASER en fonction des sujets abordés.

5.3 Plan de formation

Les formations constituent un élément clef de l'appropriation du sujet par les agents en charge des achats, quel que soit leur rôle dans le processus. Elles doivent permettre d'appréhender les concepts, les outils, les leviers en faveur des achats responsables, et proposer des solutions ou des exemples concrets qui permettront de se projeter dans leur réalité opérationnelle²⁰.

Le plan de formation global devra donc être pensé avec le projet, et viser autant élus, opérationnels que juristes ou acheteurs. Une attention particulière sera apportée aux contenus des formations, qui pourront par exemple inclure un volet général sur l'achat responsable et des déclinaisons plus opérationnelles en lien avec les différentes familles d'achats.

Ces formations peuvent être proposées et animées en interne selon les compétences maîtrisées (exemple co-animation « acheteur métier/juriste/expert métier »), ou confiées à des organismes extérieurs tels le CNFPT ou l'ADEME. D'autres formations, gratuites et payantes, sont disponibles sur des plateformes ou des réseaux d'acheteurs tels qu'idealco²¹, le réseau Gesat²², Reseco²³ plus ou moins spécialisés par sujet.

5.4 Plan de communication

La mise en place d'un plan de communication en interne doit être pensée avec le projet et inclura idéalement plusieurs volets :

- la mise en valeur graphique du livrable « SPASER », pour en faire un document clair, lisible et attractif : le SPASER est un document qui doit susciter une appropriation rapide par un large panel d'acteurs : juristes,

acheteurs, services opérationnels, directions et directions générales, élu•e•s, communes membres, satellites, entreprises et institutions du territoire, presse spécialisée, et citoyens (le schéma devant impérativement être publié sur le site de la collectivité à compter du 1^{er} janvier 2023, en application de l'article 35 de la loi Climat et résilience)... La forme et le caractère pédagogique du document doivent donc être soignés —à l'instar de certains plans RSE ou développement durables mis en ligne par de grandes entreprises—, et l'on recherchera à associer les services ou direction de la communication, lorsqu'ils existent, le plus en amont possible du projet. Cette phase qui peut mobiliser plusieurs semaines, doit également être prévue dans le rétroplanning initial ;

- une communication interne régulière sur les avancées ou l'atteinte des objectifs intermédiaires, en valorisant des témoignages de réussite sur des projets identifiés, afin d'entretenir la motivation des agents contributeurs, dont le SPASER demande souvent un changement des réflexes et des pratiques qu'il faut valoriser. L'intranet et les outils collaboratifs de la collectivité peuvent constituer d'excellents relais, de même que la parution d'une newsletter dédiée.
- la mise en place de moyens nécessaires à la publication des résultats sur les indicateurs, conformément aux exigences de la Loi Climat et Résilience. ;
- une communication externe pour valoriser les actions mises en place, les objectifs atteints, les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Cela permet aussi aux autres collectivités et structures publiques de se tenir informées et de faire un benchmark intéressant régulièrement.

²⁰Voir en annexe 3 un exemple de programme de formations SPASER proposé par un EPCI.

²¹<https://www.idealco.fr>

²²<https://www.reseau-gesat.com>

²³Retrouvez la liste des plateformes et leurs sites internet en annexe du document.



ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES D'ÉLABORATION DU DOCUMENT

L'objectif de la méthodologie proposée est d'aider les acheteurs à mettre en place une dynamique, de lister les étapes incontournables, et d'éviter les écueils principaux.

Il ne s'agit que d'indications issues des différents retours d'expériences des acheteurs publics ayant déjà mis en place ou travaillé sur la mise en place de leur premier SPASER, qui devront nécessairement être adaptées aux spécificités de la collectivité (moyens humains et techniques à disposition des acheteurs, ambition et portage politique etc.).

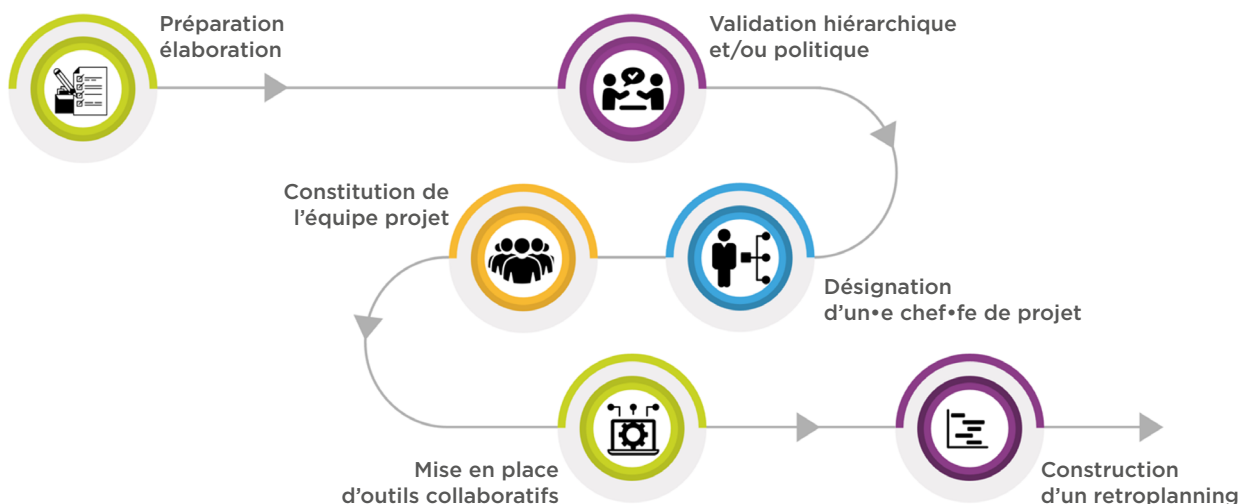
6.1 Étapes et bonnes pratiques

6.1.1 Préparation et élaboration

Un SPASER est par nature un document transversal dont le succès dépend la capacité à embarquer directions et services opérationnels en mode projet, tout au long de son élaboration. Il est donc recommandé de présenter la démarche en interne :

- à la hiérarchie, et au besoin aux élus, notamment s'ils ne sont pas à l'origine de la commande,
- et auprès de tous les agents (généralement très nombreux) concernés.

Les différentes étapes d'élaboration du SPASER (1/2)



C'est un projet qui permet de positionner différemment la fonction achat dans la collectivité, en « donnant du sens » à son action.

6.1.2 Validation hiérarchique

Si le projet n'est pas une commande des élus, il est important d'obtenir une validation hiérarchique claire au préalable (DGS). Cette validation permettra de mobiliser les moyens nécessaires au franchissement de toutes les étapes et de légitimer la démarche en interne auprès des autres directions et services non directement concernés par son élaboration mais qui devront cependant apporter leur contribution. Une note d'opportunité contenant la dernière réglementation en vigueur par exemple avec les enjeux et les opportunités d'un tel schéma s'avère adaptée.

6.1.3 Désignation d'un·e chef·fe de projet

Cette personne sera dédiée spécifiquement à la mission et devra coordonner les différentes étapes, les groupes de travail, mettre à jour le rétro planning en fonction de l'avancement et des aléas. Son rôle est essentiel car c'est elle qui maintiendra la dynamique du projet, qui insufflera la motivation, qui proposera le plan d'action, les indicateurs... Sa connaissance en RSE et en achat public doit être bonne, en tout cas elle doit être motivée personnellement par le développement durable. Cette motivation personnelle lui permettra de garder une énergie à toute épreuve même dans les moments de ralentissement du projet, ou même de découragement. La mise en œuvre du développement durable au sein d'une organisation nécessite de convaincre, d'animer et de générer une adhésion, ce qui n'est pas simple et demande beaucoup d'énergie.

6.1.4 Constitution de l'équipe projet

La collaboration entre services ou directions « achat » et « commande publique » - lorsqu'ils ne sont pas regroupés au sein du même pôle ou direction, est essentielle. Le projet,

les messages portés au sein de l'organisation doivent être harmonisés afin de pouvoir engager les directions opérationnelles sereinement. L'équipe peut être envisagée à deux niveaux :

- l'équipe restreinte associera équipes achats et commande publique,
- l'équipe élargie, y ajoutant des agents des finances (avec contrôle de gestion si pas de service programmation), et direction du développement durable le cas échéant.

6.1.5 Mise en place des outils collaboratifs

Dans un projet aussi transversal que le SPASER, l'utilisation d'outils « collaboratifs » (Slack, Teams, Mattermost, SharePoint, etc.) facilitent le partage et l'édition de documents entre un large éventail de participants, et de créer une forme de « communauté SPASER ». Ces outils pourront également servir de vecteur de communication auprès des autres directions opérationnelles contributrices, et d'informer des nouveaux objectifs en matière de développement durable, de transmettre de la veille de bonnes pratiques.

Ces outils proposent également de nombreuses fonctionnalités pratiques pour chaque étape du projet : gestion du planning, création de questionnaire, possibilité de faire des réunions à distance, espace de mise en commun de notes, affectation des tâches aux différentes personnes, suivi des avancées, recensement des actions déjà mises en place.

6.1.6 Élaboration du rétroplanning

6.1.6.1 Benchmark et audit interne

Benchmark

Une comparaison des démarches déjà entamées par des collectivités de même strate (EPCI, commune, département, région) aidera à mieux fixer ses propres objectifs, et à évaluer l'effort à accomplir... Cette étude permettra également de se faire une première idée des livrables proposés, des objectifs fixés, des périmètres couverts, des durées. C'est une étape

essentielle à ne pas négliger : forme, contenu, objectifs, typologie d'acheteur public, périmètre, gouvernance seront les points à analyser prioritairement dans cette synthèse.

Audit interne

La réalisation d'un audit interne permettra de faire remonter les bonnes pratiques déjà existantes. Cette phase d'état des lieux permet également d'identifier les directions pilotes ou « alliées » qui pourront relayer facilement et amorcer la dynamique auprès des autres directions moins convaincues. Ce travail est une phase longue et importante du projet car elle va être à l'origine de la construction et de l'adhésion des agents et des directions opérationnelles et donc un pré requis à sa mise en œuvre concrète.

L'audit peut être réalisé selon les moyens financiers, humains et ou techniques par un AMO ou par les membres de l'équipe projet. Un questionnaire interne diffusé peut permettre d'avoir une bonne remontée d'information. Voici quelques idées indicatives pour s'organiser lors de cette phase :

- Constituer des groupes de travail qui permettront aux directions opérationnelles de contribuer concrètement au contenu du schéma.

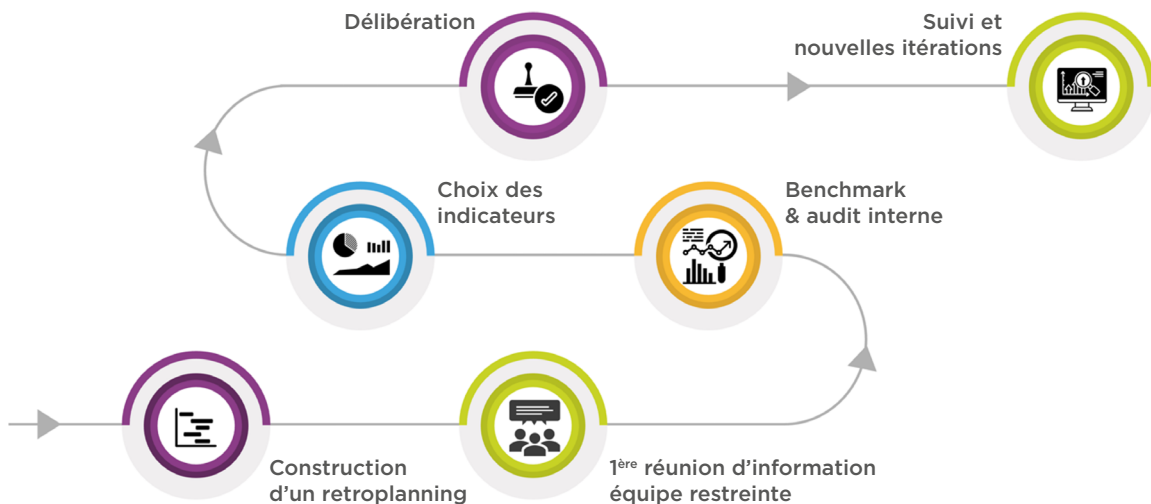
La thématique des groupes peut varier selon l'organisation choisie :

- par métier (exemple : travaux et aménagements durables, services à la population, achats fonctionnels, mobilité et transition énergétique...);
- par axe (gouvernance, social, écologique, économique...);
- par levier de développement durable (réduction des déchets, biodiversité, énergie verte, réduction des plastiques, économie des ressources...).

L'objectif est d'avoir un fil conducteur clair autour duquel les contributeurs pourront échanger leurs bonnes pratiques, leurs freins, leurs envies, les projets à venir. Il est recommandé de nommer des pilotes de chaque groupe, en charge de l'animation, de la consolidation et de la restitution des éléments recueillis pendant ces phases d'échanges.

- Prévoir un temps suffisamment long pour la tenue de ces groupes de travail afin de ne pas trop condenser les séances, tout en ayant le temps de faire plusieurs séances. Quatre mois est une durée cohérente.
- Consolider les données des différents groupes de travail afin de les intégrer au document

Les différentes étapes d'élaboration du SPASER (2/2)



principal et réaliser ainsi une V1. La VO étant la version proposée avant que les groupes ne travaillent sur leurs propositions.

- Constituer un groupe d'experts issus des différents services et directions particulièrement concernées qui apportera une vision complémentaire et pourra faire une relecture. Ces experts peuvent être par exemple issus des directions : de l'insertion, de l'aménagement durable, du plan climat, du plan alimentaire territorial, de la mobilité, du développement économique ... Leurs réflexions viendront valider et compléter les contributions issues des différents groupes de travail et apporter une vision transversale essentielle pour un projet de ce type.
- Consolider les apports issus du groupe expert.
- Proposer une V3 du document, relue, complétée, corrigée par le groupe projet restreint ou élargi selon la volonté de chacun. Cette phase de relecture est importante, il faut y consacrer un temps suffisant.

On notera que la proposition d'une version beta du document aux contributeurs des groupes de travail peut simplifier le démarrage des réflexions. Il peut être difficile de faire comprendre le projet et ses attentes sans support. Mais ces groupes de travail peuvent aussi être à l'origine de cette itération et amener de l'innovation. On peut parler de méthode en « design thinking²⁴ ».

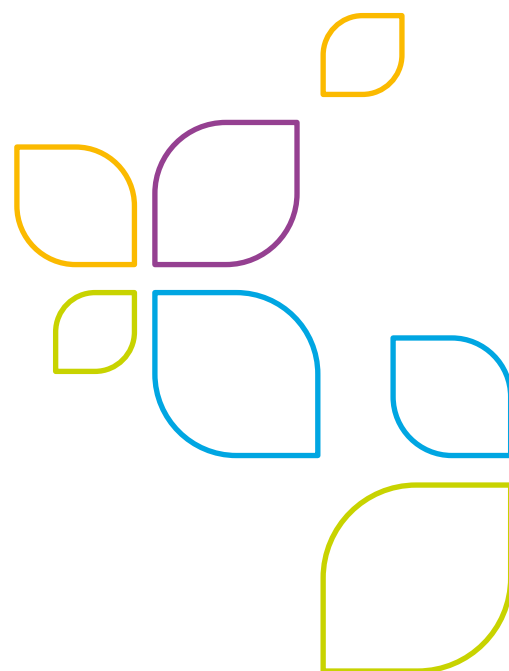
6.1.6.2 Phase délibération

La phase de délibération est une autre phase importante qu'il faudra anticiper et soigner. La complexité des processus internes est à prendre en compte selon chaque organisation, le délai sera donc adapté selon ces éléments.

- Préparation de la délibération, selon le rétro planning : délibération, rapport, annexes, éléments de langages le cas échéant.
- Injection dans le circuit de délibération.

- Délibération en assemblée délibérante (prendre en compte que cette date peut varier et être décalée)
- Communication rapide sur l'adoption du schéma : conformément aux échanges avec la communication. Cette phase est importante car elle valide une première étape longue et certainement un peu compliquée de travail collaboratif. C'est l'occasion de partager un message positif sur un projet fédérateur.

Parallèlement à cette phase de délibération, il conviendra de se pencher sur le choix des indicateurs et leurs conditions de réalisation (cf. partie 7).



²⁴Le design thinking est une approche de l'innovation centrée sur l'humain. C'est une méthode ou un process de conception globale, centré sur l'utilisateur (ou l'humain), en vue de réaliser des services ou produits innovants. Cette méthode d'innovation a plus de 50 ans d'existence.



SUIVRE ET ÉVALUER LE SPASER : OBJECTIFS ET INDICATEURS

Le pilotage du SPASER est un travail au moins aussi important que l'élaboration du document lui-même. Il s'agit, comme dans tout projet, de passer en revue les actions déployées et de mesurer les progrès accomplis au travers d'indicateurs, afin de garantir l'atteinte des objectifs. C'est aussi pour les SPASER une obligation réglementaire, la loi Climat et résilience ayant rendu obligatoire la publication non seulement du document lui-même, mais aussi d'un certain nombre d'indicateurs.

L'évaluation des SPASER et les indicateurs associés sont porteurs de nombreux enjeux :

- **pour les élus** : nourrir le récit politique et rendre vivant une matière plutôt inerte nativement et mesurer les engagements du mandat ;
- **pour les citoyens** : permettre de savoir ce que l'on achète en leur nom et à qui
- **pour les entreprises** : rendre la commande publique responsable et attractive à travers notamment la qualité de la relation fournisseurs ;
- **pour les services** : mesurer l'atteinte des objectifs, les efforts accomplis, l'adéquation entre les moyens et les missions.

Les objectifs étant intimement liés à leurs indicateurs de suivi, cette réflexion sera néces-

sairement entreprise avant la finalisation du document. On notera notamment les étapes ci-dessous dans cette réflexion :

- mettre en place rapidement les points sur la collecte des données et les indicateurs de suivi : implication essentielle du contrôle de gestion, des finances ;
- valider les indicateurs essentiels et les indicateurs plus détaillés qui pourront être alimentés ultérieurement de manière progressive. Le nombre d'indicateurs doit être raisonnable (plus ils sont nombreux, plus ils seront compliqués à suivre et à alimenter). Chaque indicateur doit faire l'objet d'une fiche indicateur indiquant son mode de collecte, la source des données, la récurrence de sa parution, son objectif. Pour s'aider dans cette entreprise, il peut être utile de réaliser une matrice de pertinence des indicateurs²⁵ pour mettre en perspective l'importance des données, leur disponibilité dans les outils à disposition, les objectifs visés par ces indicateurs ;
- prévoir un suivi des actions mises en œuvre et un bilan des indicateurs chaque année ;
- prévoir un bilan final qui annoncera les actions réalisées, les objectifs atteints mais également les propositions pour la prochaine version du SPASER (orientations, date éventuelle de sortie etc.).

²⁵ Voir exemple matrice de pertinence des indicateurs en annexe 2 à la fin du document.

Art L.2111-3 :*(...)*

Ce schéma détermine les objectifs de politique d'achat comportant des éléments à caractère social visant à concourir à l'intégration sociale et professionnelle de travailleurs handicapés ou défavorisés et des éléments à caractère écologique ainsi que les modalités de mise en œuvre et de suivi annuel de ces objectifs. Ce schéma contribue également à la promotion d'une économie circulaire. Il est rendu public notamment par une mise en ligne sur le site internet, lorsqu'il existe, des pouvoirs adjudicateurs et entités adjudicatrices mentionnés au premier alinéa.

Ce schéma comporte des indicateurs précis, exprimés en nombre de contrats ou en valeur et publiés tous les deux ans, sur les taux réels d'achats publics relevant des catégories de l'achat socialement et écologiquement responsable parmi les achats publics réalisés par la collectivité ou l'acheteur concerné. Il précise les objectifs cibles à atteindre pour chacune de ces catégories, notamment ceux relatifs aux achats réalisés auprès des entreprises solidaires d'utilité sociale agréées au sens de l'article L. 3332-17-1 du code du travail, d'une part, ou auprès des entreprises employant des personnes défavorisées ou appartenant à des groupes vulnérables, d'autre part.

Afin de guider les acheteurs dans le suivi et l'évaluation de leur SPASER et de leur permettre de répondre aux obligations réglementaires sont présentées ci-après les dispositions à intégrer dans le document (§ 7.1) ainsi que des conseils sur le recueil et la publication des données (§ 7.2).

7.1 Les dispositions à intégrer dans le SPASER : composantes obligatoires et bonnes pratiques

Au regard de l'article L.2111.3, trois composantes obligatoires peuvent être distinguées :

- les objectifs généraux à suivre annuellement,
- les objectifs cible à atteindre,
- les indicateurs de suivi à publier tous les deux ans.

Compte tenu de l'interdépendance de ces trois composantes, on privilégiera une approche globale, seule à même de garantir la cohérence de la démarche, pour le choix de ces objectifs et indicateurs. Afin de guider les acheteurs dans la rédaction des dispositions relatives au suivi et à l'évaluation de leur SPASER, seront présentées pour chacune de ces composantes :

- les dispositions minimales à prévoir impérativement,
- des recommandations pratiques pour optimiser le suivi et l'évaluation.

7.1.1 Les objectifs généraux sur le volet environnemental et social à suivre annuellement

Le SPASER doit déterminer les objectifs de la politique achat, incluant a minima un volet social « visant à concourir à l'intégration sociale et professionnelle de travailleurs handicapés ou défavorisés », et un volet écologique. Ces objectifs à caractère généraux se distinguent des objectifs cibles (cf. § 7.1.2), généralement traduits en chiffres. Voici quelques exemples d'objectifs généraux à titre indicatif :

- **sur le volet social :**
 - développer les achats auprès du secteur du travail protégé et adapté (STPA),
 - développer l'insertion par l'activité économique,
 - développer l'achat de produits issus du commerce équitable,
 - favoriser l'égalité professionnelle femme-homme et lutter contre les discriminations à travers la commande publique,

• **sur le volet environnemental :**

- contribuer à limiter les émissions de CO₂,
- agir en faveur de la biodiversité,
- réduire la consommation énergétique,
- développer le recours aux matériaux biosourcés.

Même s'ils n'ont réglementairement aucun caractère obligatoire, des objectifs généraux sur le volet économique complèteront utilement ceux des volets social et environnemental, dans une logique globale de performance qui veillera à garantir leur complémentarité (alors qu'on a souvent tendance à les opposer). Ainsi le SPASER pourra être présenté comme "l'outil de concrétisation" des actions en lien avec les grandes politiques thématiques d'une collectivité comme mentionné au paragraphe 4.2.3.

Exemples d'indicateurs généraux sur le volet économique :

- développer l'accès des PME à la commande publique,
- optimiser la performance économique de l'achat,
- mobiliser le levier de la commande publique pour le développement économique du territoire,
- développer les achats auprès des structures de l'ESS,
- promouvoir l'innovation et les filières à impact pour le territoire,
- encourager les achats éthiques et les filières durables.

Devant selon la loi contribuer « également à la promotion d'une économie circulaire », le SPASER devra donc impérativement prévoir un ou plusieurs objectifs en matière d'économie circulaire, thématique à la croisée du volet environnemental et du volet économique.

Il est important de souligner qu'il existe par ailleurs de nombreuses synergies entre les démarches de labellisation "relations fournisseurs et achats responsables" (RFAR) et d'élaboration d'un SPASER. La labellisation RFAR n'impose pas de "faire plus" mais de "faire dif-

féremment" et plus efficacement, en structurant une démarche déjà largement mise en œuvre, avec des retombées très positives dans les relations avec les fournisseurs et les écosystèmes. Adhérer dans un premier temps à la charte RFAR, avant d'envisager dans un second temps une démarche de labellisation, est possiblement un objectif général concourant à faciliter le pilotage du SPASER et ancrer ses résultats ainsi que la démarche de ses porteurs. On trouvera plus d'informations sur le sujet dans le vade-mecum publié par le Médiateur des entreprises ([SPASER et label RFAR : un nouveau guide à destination des collectivités publiques](#)).

7.1.2 Les objectifs cibles à atteindre

Art L.2111-3 :

(...)

Le SPASER] précise les objectifs cibles à atteindre pour chacune de ces catégories, notamment ceux relatifs aux achats réalisés auprès des entreprises solidaires d'utilité sociale agréées au sens de l'article L. 3332-17-1 du code du travail, d'une part, ou auprès des entreprises employant des personnes défavorisées ou appartenant à des groupes vulnérables, d'autre part.

En complément des objectifs généraux évoqués ci-dessus, la réglementation impose aux acheteurs la fixation « d'objectifs cibles à atteindre » sur les volet social et économique, sans en définir précisément le contenu ou la périodicité de publication, hormis l'obligation concernant les achats réalisés auprès de l'une ou l'autre des types d'entreprises suivantes :

- entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS) agréées au sens de [l'article L. 3332-17-1 du code du travail](#) : ces ESUS sont des entreprises de l'ESS disposant d'un agrément spécifique. [Le site BPI France](#) présente une synthèse des différentes structures de l'ESS et des éclaircissements sur le sujet ;
- entreprises employant des personnes défavorisées ou appartenant à des groupes vulnérables : il n'existe pas de définition légale de ces entreprises, qui seront par consé-

quent parfois difficilement identifiables (un travail de clarification doit être entamé avec la Fédération des Entreprises de l'Insertion (FEI). Le guide des aspects sociaux de la commande publique²⁶ rappelle toutefois utilement en page 17, qu'on inclura dans cette catégorie « *les structures d'insertion des travailleurs en situation de handicap ou défavorisés, en général également ESUS* », à savoir notamment les S.I.A.E (E.I, A.I,...), EA ou E.S.A.T.

Au-delà, la collectivité reste donc libre de ne fixer des objectifs cibles qu'à échéance du SPASER ou de préciser des objectifs intermédiaires. Ces objectifs cibles doivent être pensés dans un même mouvement et en cohérence avec les objectifs généraux (dont ils sont une déclinaison) et les indicateurs de suivi. Voici à titre indicatif quelques exemples d'objectifs cibles qui pouvant être retenus dans un SPASER :

• Volet social :

- pourcentage/nombre/montant de marchés intégrant une considération sociale (spécification technique ou condition d'exécution) ou un critère d'analyse des offres sur le volet social,
- pourcentage/nombre/montant de marchés réservés (ESS/SIAE/STPA).

• Volet environnemental :

- pourcentage/nombre/montant de marchés intégrant une considération environnementale (spécification technique ou condition d'exécution) ou un critère d'analyse des offres sur le volet environnemental.

• Volet économique :

- pourcentage de TPE/PME parmi les attributaires de marchés publics (avec ventilation par seuil de mise en concurrence (< 40 k€,

< 90 k€, MAPA > 90 k€ et procédures formalisées) ;

- pourcentage de TPE/PME (en nombre et en CA) parmi les entreprises (prise en compte des marchés moins de 40 000 € et des sous-traitants de premier rang) ;
- pourcentage d'entreprises lauréates d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI) ou d'un appel à projet (AAP) thématiques ayant concrétisé une commande publique avec l'établissement ou l'un de ses partenaires institutionnels (communes) ou satellites ;
- nombre de marchés innovants réalisés et progression à N-1, N, cible à N+1 ;
- nombre de consultations ayant fait l'objet d'un sourcing en amont (par un acheteur, ou en tout cas formalisé et tracé) — la déclinaison par segment d'activité ou par direction peut avoir un intérêt pour identifier les plus matures sur le sujet et celles à l'inverse qui doivent se faire d'avantage accompagner.

7.1.2.1 Assurer la cohérence des objectifs du SPASER avec les dispositions de l'article 36 de la loi Climat et Résilience et du PNAD 2022-2025

Deux textes récents ont fixé ou rehaussé les objectifs de « durabilité » de la commande publique :

- l'article 35 de la loi Climat et résilience²⁷ qui systématisé à compter du 21 août 2026 :
 - la prise en compte de « *considérations relatives au domaine social ou à l'emploi, notamment en faveur des personnes défavorisées* », obligatoire pour tous les marchés dont le montant est supérieur aux seuils européens de publicité, avec quatre exceptions possibles²⁸ ;

²⁶ Le guide des aspects sociaux de la commande publique, récemment mis à jour, permet de bien appréhender la diversité des acteurs et des outils à mobiliser pour l'atteinte de ces objectifs sociaux.

²⁷ LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets.

²⁸ Il est possible d'y déroger dans l'un des 4 cas suivants :

- 1° Le besoin peut être satisfait par une solution immédiatement disponible ;
- 2° Une telle prise en compte n'est pas susceptible de présenter un lien suffisant avec l'objet du marché ;
- 3° Une telle prise en compte est de nature à restreindre la concurrence ou à rendre techniquement ou économiquement difficile l'exécution de la prestation ;
- 4° Lorsqu'il s'agit d'un marché de travaux d'une durée inférieure à six mois.

- la prise en compte de considérations environnementales dans les critères d'attribution, les spécifications et les spécifications techniques, quel que soit le montant du marché.
- anticipant sur cette échéance, le nouveau PNAD 2022-2025 fixe des paliers chiffrés avec à l'horizon 2025 :
 - 100 % des contrats comprenant au moins une considération environnementale,
 - 30 % des contrats comprenant au moins une considération sociale.

Dans les deux cas, les objectifs ne portent que sur les nouvelles consultations (approche en flux), et n'ont par définition pas d'effet rétroactif sur les marchés en cours (le stock). Un état des lieux de l'existant permettra toutefois de mieux calibrer l'effort à réaliser pour atteindre les objectifs. Car c'est bien dès aujourd'hui que les acheteurs devront définir une montée en puissance cohérente avec les objectifs du législateur, tant l'effort à accomplir est très important, ce qu'attestent l'état des lieux réalisé chaque année par l'OECP (cf. courbe ci-dessous). Si l'on se projette dans le temps, et en tenant compte

de l'inertie due à la durée des contrats, c'est à l'horizon 2031 que l'ensemble des marchés en cours d'exécution devraient donc intégrer des dispositions environnementales.

Le SPASER veillera donc à définir des objectifs cohérents de ces deux obligations :

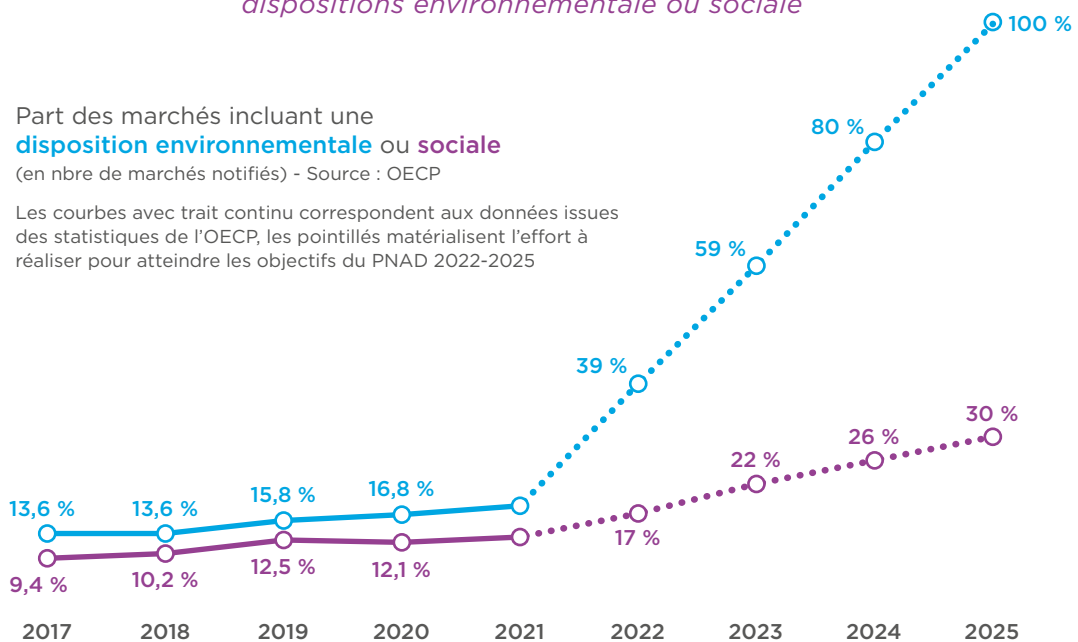
- **objectifs relatifs aux taux de consultations intégrant une disposition environnementale (clause ou critère)** : l'échéance du 21 août 2026 interdit de facto tout objectif fixant à une date ultérieure l'intégration systématique de dispositions environnementales dans les consultations publiées...
- **objectifs relatifs aux taux de consultations intégrant une condition relative au social ou à l'emploi** : la situation est différente car l'obligation porte uniquement sur les marchés à procédure formalisée et des exceptions sont prévues. Les acheteurs disposeront donc plus de marge de manœuvre pour les traduire dans leur SPASER.

Le SPASER prendra également en compte les obligations en matière d'achats issus du réemploi, de la réutilisation ou utilisant des matières

Évolution du nombre de contrats intégrant des dispositions environnementale ou sociale

Part des marchés incluant une **disposition environnementale** ou **sociale**
(en nbre de marchés notifiés) - Source : OECP

Les courbes avec trait continu correspondent aux données issues des statistiques de l'OECP, les pointillés matérialisent l'effort à réaliser pour atteindre les objectifs du PNAD 2022-2025



recyclées nées de l'article 58 de la loi AGECE, qui nécessitent un travail particulier pour établir un process clair, fiable et transverse et ainsi produire un indicateur spécifique dédié.

On rappellera qu'une vigilance particulière dans la détermination des objectifs doit également être de mise sur les indicateurs mesurés au risque de rendre public le non-respect de la réglementation...

Aussi, des objectifs cibles « d'impact », c'est-à-dire des objectifs portant sur les effets réels attendus des pratiques d'achat (clauses, critères...) pourront également être fixés. Voici quelques exemples :

- **Volet social :**

- dispositif « clause insertion » : nombre d'heures d'insertion, nombre de bénéficiaires, pourcentage de contrats de durée supérieure à 6 mois...
- insertion des personnes en situation de handicap : nombre de bénéficiaires de marchés réservés, nombre d'heures d'insertion
- lutte contre les discriminations : nombre de personnes sensibilisées à la lutte contre les discriminations dans le cadre de la réalisation des prestations confiées au titulaire du marché environnemental.

- **Volet environnemental :**

Apprécier précisément l'impact environnemental des achats reste un exercice difficile. Par exemple, l'achat de produits éco-labellisés garantit a priori une réduction de l'empreinte environnementale, sans que l'on ait nécessairement les données permettant de caractériser précisément ces impacts. De nouveaux outils ambitionnant de mieux mesurer l'empreinte carbone des achats vont toutefois continuer à apparaître, et il d'ores et déjà techniquement possible de fixer des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre ou de réduction des consommations énergétiques sur certains segments d'achat (ex : flotte de véhicules techniques ou de service, parc informatique, exploitation des bâtiments). Pour le reste, en l'état actuel des

outils et méthodes à la disposition des acheteurs, les externalités positives ne peuvent pas toutes être quantifiées précisément, et il faut accepter de ne pas pouvoir tout mesurer.

Si la fixation d'objectifs cibles illustre la démarche de progrès inhérente aux SPASER, il convient de rappeler qu'un objectif peut aussi consister en un maintien d'un résultat dans le temps notamment dans le cas de dispositifs matures : nombre d'heures de clause insertion, montant de commande publique adressée sur le territoire... Il convient en outre de rappeler qu'en matière d'insertion, les résultats peuvent varier sensiblement d'un exercice à l'autre, par exemple en raison de la comptabilisation de grandes opérations de travaux non récurrentes comme la construction d'un métro ou d'un tramway. Les filières de recrutement des personnes éloignées de l'emploi peuvent par ailleurs être plus ou moins en tension en fonction de la conjoncture.

Tant pour la fixation des objectifs cibles se rapportant aux indicateurs de suivi que pour les objectifs cibles « d'impact », les acheteurs doivent être particulièrement vigilants en raison de l'obligation de publicité de ces objectifs induite par la publication obligatoire du SPASER sur le site internet de la structure lorsqu'il existe mais également de la publication tous les deux ans des indicateurs qui s'y rapporteront nécessairement.

7.1.3 Les indicateurs

La définition des indicateurs de suivi et d'impact est un travail par nature transversal, tant les données nécessaires au reporting proviendront de sources diverses propres aux différents métiers, qu'il s'agisse logiciels spécifiques, ou de bases de données. Certaines de ces bases de données pourront être créées avec le concours des agents à même de produire et de garantir la fiabilité des données.

En l'absence d'outil logiciel dédié ou même de données fiables à exploiter immédiatement, la démarche pourra débuter par une saisie de

formulaire collectant les données nécessaires, de l'intention d'achat (ex : fiche de demande d'achat) à l'attribution du marché (ex : fiche récapitulative adossée au rapport d'analyse).

La montée en charge pourra être progressive, en débutant par exemple par quelques directions opérationnelles volontaires ou en ne traitant pour commencer que les seuls marchés présentés devant la commission d'appel d'offres.

Une première étape importante pour le chef de projet sera donc d'animer une démarche collaborative afin de réaliser la cartographie de l'ensemble des données nécessaires à la mise en place des indicateurs prévus au SPASER. Il identifiera le(s) producteur(s) de la donnée, le(s) contrôleur(s), le(s) utilisateur(s) ainsi que le(s) processus métiers intervenant tout au long du cycle de la donnée. Voici un exercice simple qui permettra au chef de projet de tester la pertinence et la faisabilité d'un indicateur proposé auprès de ses parties prenantes :

Selon le niveau de difficulté à produire l'indicateur envisagé et la pertinence du résultat qui sera collectivement évalué, il conviendra de déterminer si l'indicateur mesure correctement l'impact recherché par l'action évaluée dans le SPASER. Ex : mon indicateur m'aide-t-il à déterminer que mon entité rend suffisamment accessible sa commande publique aux acteurs du secteur ESS ?

Pour s'aider dans cette tâche, il est possible également de travailler selon une méthode matricielle de pertinence qui permet de déterminer le choix des indicateurs selon leur importance (en ai-je réellement besoin, à quel objectif répond cet indicateur, qui va le demander), leur possibilité de réalisation et de suivi : (quelle est la source de donnée utilisée, qui l'alimente ? comment ? ai-je la main sur cette base de donnée ?).

Le croisement de cette analyse dans un tableau de synthèse permet ensuite plus facilement de faire le tri entre les indicateurs obligatoires et

Action :

Indicateur :

Répondez aux questions ci-dessous pour évaluer l'importance de l'indicateur :

Impact

*L'indicateur répond-il bien à l'objectif ?
Quel impact l'indicateur mesure-t-il ?*

Notez 1 point fort de l'indicateur et 1 point faible

*Quel est l'intérêt de cet indicateur ?
Quels sont les freins potentiels ?*

Axes d'amélioration

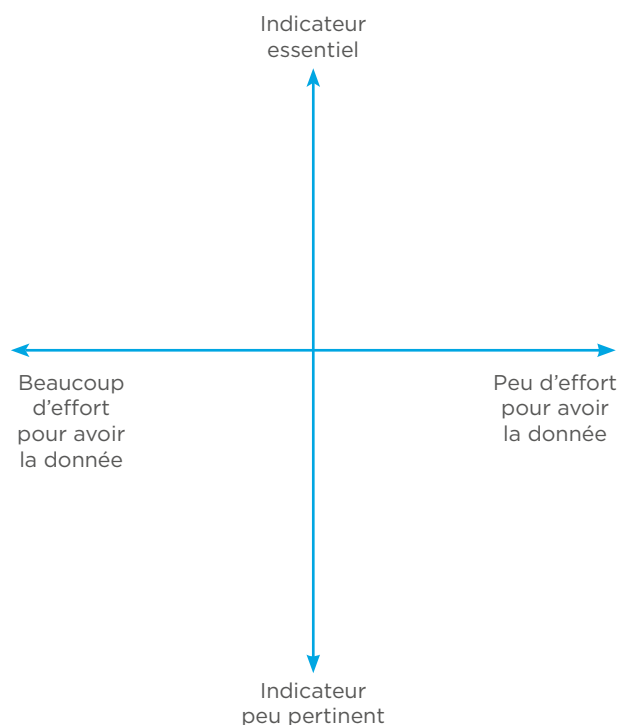
Comment améliorer l'indicateur ?

Votez !

Décision = indicateur abandonné / à améliorer / adopté / à compléter

Ecrivez la formule de l'indicateur avec les données

**Suite à vos discussions,
chacun dépose une gommette sur l'axe vertical**



prioritaires et ceux qui finalement n'auront que peu d'intérêt, ceux qui pourront être produits ultérieurement ou que l'on ne peut tout simplement pas produire ou alimenter pour des questions techniques : manque de data, absence d'outil adapté, manque de compétence en interne etc. L'annexe 2 fournit un exemple de matrice.

On veillera à s'interroger systématiquement sur la cible de l'indicateur (vers qui communique-t-il ?) pour adapter la communication du résultat vers le public cible : élus, acheteurs publics, entreprises, citoyens, presse spécialisée etc.

Il n'est pas nécessaire que tous les indicateurs soient opérationnels dès l'adoption du SPASER, qui pourra prévoir que pour certaines actions, l'indicateur correspondant soit en cours de définition. Il s'agit d'une démarche de progrès pour laquelle la prise en compte de la difficulté à collecter la donnée et la complexité à calculer un indicateur doivent être partagées entre toutes les parties prenantes, chacun pouvant ainsi comprendre les attentes et participer à la recherche de solutions pour faire progresser la démarche.

Pour le chef de projet, il est essentiel de prendre connaissance des jeux de données existants qui pourraient croiser la démarche du SPASER et la compléter, notamment :

- les données sur l'insertion dans les marchés publics renseignées par les facilitateurs locaux (MIE, maisons de l'emploi, missions locales...);
- les extractions des mandats par tiers entreprises issues du logiciel financier qui pourront être recoupées avec [l'API "entreprises"](#) mise publiquement à disposition par l'État. Le résultat sera de pouvoir déterminer par exemple la part en nombre et en chiffre d'affaires des TPME, des ETI et des grandes entreprises dans les achats de l'entité ;
- de la même manière, cette analyse pourra être complétée avec l'API mise à disposition par la Plateforme de l'Inclusion sur les acteurs économiques labellisés ESUS ou du secteur IAE ou du handicap.

Il faut également garder à l'esprit qu'un indicateur pourra être qualitatif et résulter d'enquêtes de satisfaction (ex : agents formés aux achats responsables) ou d'évaluation de fournisseurs (ex : sensibilisation des titulaires de marchés aux enjeux du SPASER).

Déterminer des indicateurs nécessite de s'assurer au préalable de leur pertinence et de la capacité à les collecter dans le temps. Au regard de l'obligation de publication de ces indicateurs tous les 2 ans, les acheteurs doivent être particulièrement vigilants au risque de créer des dents-creuses avec des indicateurs non renseignés. Comme indiqué précédemment la vigilance s'impose également à partir de 2026 pour les indicateurs relatifs aux taux de consultations publiées annuellement intégrant des considérations environnementales. Si pour 2026, l'entrée en vigueur uniquement à compter du 21 août des dispositions imposant l'intégration systématique de dispositions environnementales offre la possibilité de ne pas atteindre un taux de 100 %, ce ne sera plus le cas à partir de 2027 !

On ne pourra que recommander une approche prudente et la fixation d'un nombre d'indicateurs limité étant précisé qu'une démarche de publication progressive et la publication « spontanée » d'autres indicateurs postérieurement à la publication du SPASER est possible.

Le suivi et l'évaluation sont chronophages et nécessitent la mobilisation de ressources. Les retours d'expérience illustrent la nécessité de ne pas minimiser la charge de travail induite par la collecte des données et de s'adapter aux moyens disponibles. Il convient de veiller à ne pas mobiliser trop de ressources au détriment de la conduite des actions.

Si la mesure guide l'action, elle ne doit pas se faire au détriment de celle-ci !

On soulignera par ailleurs l'enjeu d'indicateurs partagés à l'échelle nationale et territoriale.

7.1.3.1 Indicateurs de suivi à publier tous les deux ans

La réglementation impose aux acheteurs de déterminer et d'intégrer dans leurs SPASER des indicateurs de suivi et de pilotage « précis, exprimés en nombre de contrats ou en valeur et publiés tous les deux ans, sur les taux réels d'achats publics relevant des catégories de l'achat socialement et écologiquement responsable parmi les achats publics réalisés par la collectivité ou l'acheteur concerné ». Devront ainsi être prévus :

- **Sur le volet environnemental :**
 - pourcentage/nombre/montant de marchés intégrant une considération environnementale (spécification technique ou condition d'exécution) ou un critère d'analyse des offres sur le volet environnemental.
- **Sur le volet social :**
 - pourcentage/nombre/montant de marchés intégrant une considération ou clause sociale (spécification technique ou condition d'exécution) ou un critère d'analyse des offres sur le volet social,
 - pourcentage/nombre/montant de marchés réservés ESS/SIAE/STPA.
- Pourront y être adjoints des indicateurs de suivi **sur le volet économique**, par exemple :
 - nombre de sourcings réalisés et nombre d'entreprises rencontrées,
 - nombre moyen de réponses par consultation (taux d'attractivité),
 - pourcentage de PME candidates, taux d'infructuosité...

Globalement, ces indicateurs permettront de mesurer l'atteinte des objectifs fixés par le SPASER (rythme de progression par rapport aux ambitions, identification des freins et détermination de mesures correctives envisageables, dans le cadre d'une démarche spécifique "d'audit" avec mise en œuvre d'un d'accompagnement le cas échéant).

A noter que la réglementation ne précise pas si ces indicateurs relèvent d'une approche

"flux" se rapportant aux consultations publiées annuellement ou d'une approche "stock" relative à l'ensemble des contrats en cours. Comme indiqué précédemment, une vigilance s'impose pour les indicateurs "flux" au regard des obligations issues de la loi Climat et Résilience.

Si la loi n'impose la publication des indicateurs « obligatoires » que tous les 2 ans, il nous semble préférable d'envisager une mesure au moins annuelle.

7.1.3.2 Indicateurs d'impact

En complément des indicateurs de suivi ou de pilotage requis par la réglementation, on recommandera aux acheteurs de prévoir des indicateurs d'impact visant à caractériser les effets des actions menées. En effet, si les indicateurs de suivi ou de pilotage sont indispensables au pilotage de la démarche, ils s'avèrent insuffisants pour caractériser pleinement les effets des dispositions prévues dans les marchés. Pourraient ainsi être prévus :

- **Volet social :**
 - nombre de contrats, volume financier et pourcentage des achats réalisés auprès du secteur protégé/ adapté ou de l'insertion (avec une déclinaison par segments d'achats, et une évolution par exercice) ;
 - nombre d'initiatives visant à vérifier les conditions de travail sur la chaîne d'approvisionnement (qualité de vie au travail/QVT).
 - Dispositif « clause insertion » :
 - nombre heures d'insertion,
 - nombre de bénéficiaires,
 - durée moyenne des parcours d'insertion, nombre et pourcentage des contrats de durée supérieure à 6 mois,
 - taux de public féminin,
 - taux de mixité des effectifs, etc.
 - Emploi de personnes en situation de handicap :
 - nombre de personnes en situation de handicap employées dans le cadre de marchés réservés,
 - nombre de personnes sensibilisées,

→ **Lutte contre les discriminations :**

- nombre de personnes employées dans le cadre de la réalisation des prestations sensibilisées à la lutte contre les discriminations.

- **Volet environnemental :** comme indiqué pour les objectifs cibles d'impact sur le volet environnemental, l'appréciation des impacts environnementaux des achats au sens strict est un exercice difficile : recueil des données complexe ou sujet à caution (par exemple : mesure des émissions de CO₂...). Cette difficulté à quantifier précisément les impacts (consommation eau, énergie, impact sur la biodiversité, émissions de polluants) ne doit toutefois pas brider les acheteurs et les cantonner à l'utilisation de simples indicateurs de suivi. Sur certains segments d'achat des indicateurs relatifs aux émissions de CO₂ (transports...) ou à la consommation énergétique (informatique...) sont à rechercher.
- **Volet économique :** localisation des attributaires de marché (en montant), attribution des marchés aux PME (en montant).

7.2 Le recueil et la publication des données

7.2.1 Préparation et élaboration

En interne, la responsabilité du recueil des données pourra être de la responsabilité de la chefferie de projet SPASER, ou du contrôle de gestion achat si la fonction existe au sein de la collectivité. Quel que soit le niveau de centralisation, ce recueil devra nécessairement mettre à contribution les directions opérationnelles.

On pourra par ailleurs impliquer en externe les titulaires des marchés sur les volets environnemental (c'est déjà le cas aujourd'hui par exemple sur le respect des obligations de l'article 58 de la loi AGECE) et social (marchés réservés, marchés d'insertion), ou les facilitateurs sur le volet social.

7.2.2 Systèmes d'information

Deux principaux systèmes d'information seront utilisés pour l'extraction des données :

Pour aller plus loin, exemple de tableau de bord de la Métropole Aix-Marseille-Provence issu de son SPASER 2021-2025



<p>AXE 1. Gouvernance et promotion des achats responsables</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'agents formés aux achats responsables • % de marchés notifiés sur l'année intégrant des considérations en faveur du développement durable (environnementales, sociales, économiques) • % de marchés notifiés sur l'année intégrant des considérations environnementales • % de marchés notifiés sur l'année intégrant des considérations sociales
<p>AXE 2. Des achats inclusifs et équitables</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dépenses annuelles réalisées auprès du SIAE et STPA • Dépenses annuelles réalisées auprès du secteur protégé/adapté • Dépenses annuelles réalisées auprès des acteurs IAE • Nombre d'heures d'insertion réalisées sur l'année • Nombre de fournisseurs actifs du panel issus du secteur adapté/protégé ou insertion (ESAT, EA, ACI...) • Nombre de marchés réservés en cours
<p>AXE 3. Des achats écologiquement responsables</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de marchés notifiés éligibles au décret AGECE (17 familles) • % achats annuels réalisés AGECE : mesures réemploi et/ou recyclage
<p>AXE 4. Des achats au service de l'innovation et des PME locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de dépenses annuelles adressées aux TPE et PME dont PME du 13 • Nombre de marchés innovants notifiés • % du panel fournisseur représenté par des TPE/PME focus région PACA et département 13 • % des dépenses adressées aux acteurs de l'ESS dans nos marchés publics (obj 5 % d'ici 2022) • % du panel de fournisseurs issus de l'ESS

INDICATEURS SPASER INCONTURNABLE

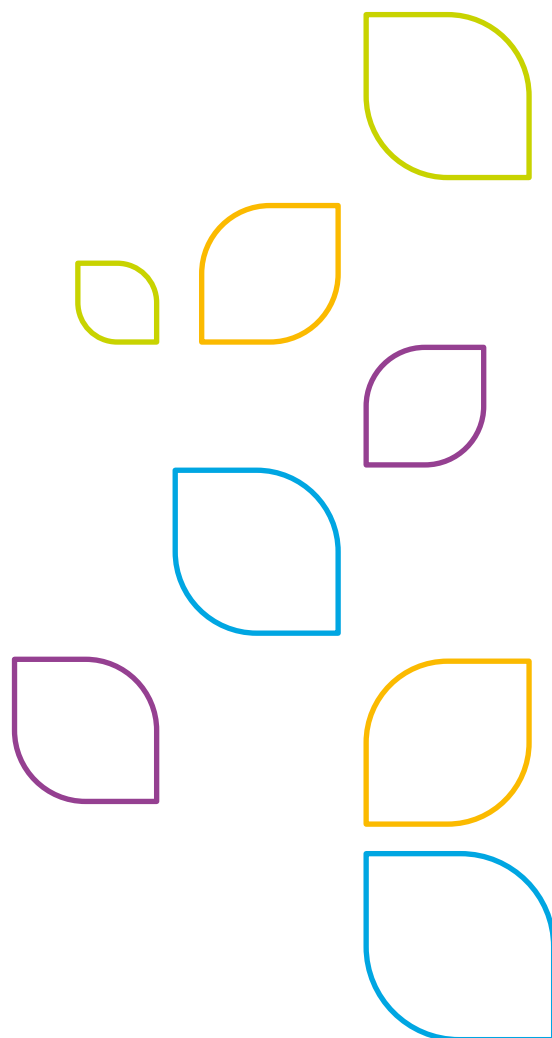
- le SI achats pour les indicateurs permettant de suivre la proportion et le nombre de marchés satisfaisant à des objectifs (prévision au stade de la programmation et réel après notification) ;
- le SI Finances pour mesurer les dépenses réellement exécutées, sachant que les données doivent souvent faire l'objet d'un retraitement.

Dans les deux cas, les données devront souvent faire l'objet d'un retraitement, ce qui est particulièrement vrai dans le cas du SI financier dont les extractions ne sont pas naturellement orientées achats. Ce travail de consolidation des données est potentiellement chronophage et gagnera à être structuré le plus en amont possible (en le regroupant par exemple avec le travail de cartographie des achats). Cette relative complexité de structuration des données est une invitation supplémentaire à rester raisonnable en termes de nombre d'indicateurs...

7.2.3 La publication des données

Si la publication sur le site Internet de la collectivité du SPASER et de certains de ses indicateurs (tous les deux ans) est un impératif réglementaire, elle revêt aussi un enjeu de transparence et d'exemplarité.

On gagnera à utiliser les données essentielles de la commande publique comme vecteur de publication, ce qui en facilitera la consolidation tant au niveau local que national.





ANNEXES

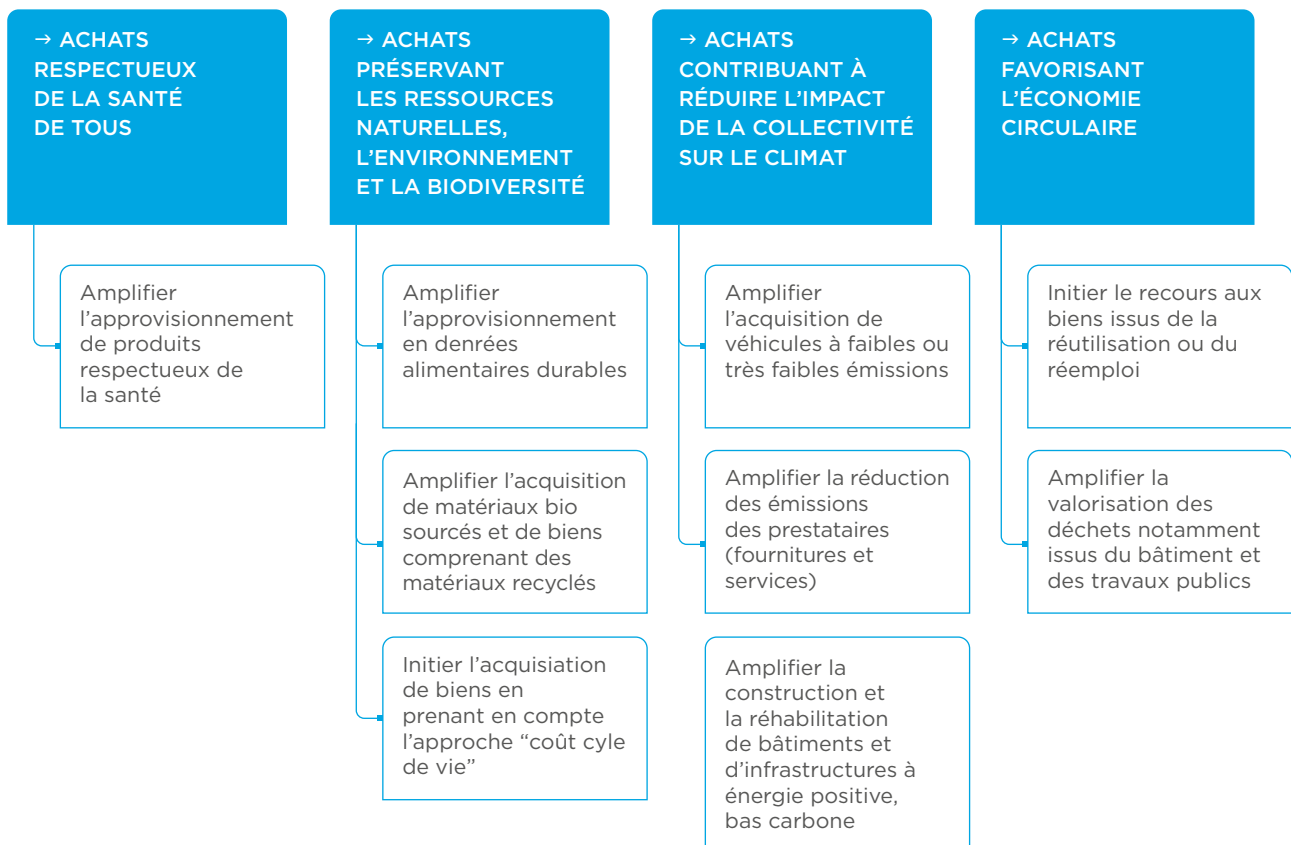
ANNEXE 1

Les 3 piliers/axes du SPASER

3 axes incontournables reliés aux objectifs des ODD dans leur déclinaison opérationnelle.

Source : SPASER du département de la Gironde.

→ 1. Axes environnementaux





Achats respectueux de la santé de tous

CHANTIERS	FAMILLES D'ACHAT CONCERNÉES	OBJECTIFS	INDICATEURS OPÉRATIONNELS
Amplifier l'approvisionnement de produits respectueux de la santé	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien des locaux • Vêtements et articles textiles • Mobilier • Mobilier scolaire • Prestations de travaux récurrents bâtiment • Fournitures, matériels et équipements divers • Opérations de travaux individuelles bâtiments 	ND	<ul style="list-style-type: none"> • % de marchés exigeant le recours à des écolabels et / ou étiquettes qualité de l'air • % de marchés sans phrases de risques ou de danger



Achats préservant les ressources naturelles, l'environnement et la biodiversité

CHANTIERS	FAMILLES D'ACHAT CONCERNÉES	OBJECTIFS	INDICATEURS OPÉRATIONNELS
Amplifier l'acquisition de matériaux bio sourcés et de biens comprenant des matériaux recyclés	<ul style="list-style-type: none"> • Familles d'achat listées dans le décret d'application de l'art. 58 de la loi AGECE 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs fixés dans le décret d'application de l'art. 58 de la loi AGECE 	<ul style="list-style-type: none"> • % des dépenses de biens comportant des matériaux recyclés
	<ul style="list-style-type: none"> • Opérations de travaux bâtiments 	<ul style="list-style-type: none"> • Matériaux biosourcés ou bas-carbone dans au moins X des rénovations lourdes et des constructions 	<ul style="list-style-type: none"> • % des bâtiments construits ou réhabilités comportant des matériaux biosourcés ou bas carbone
Amplifier l'approvisionnement en denrées alimentaires durables	<ul style="list-style-type: none"> • Restauration et alimentation (denrées et prestation de traiteurs) 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 % de produits durables et de qualité dont au moins 20 % de produits bio dans les services de restauration collective 	<ul style="list-style-type: none"> • % de produits durables et de qualité • % de produits bio
Initier l'acquisition de biens en prenant en compte l'approche « coût cycle de vie »	<ul style="list-style-type: none"> • Véhicules Navires • Autres moyens de transports • Restauration et alimentation (équipements) • Fournitures, matériels et équipements divers • Opérations de travaux individuelles bâtiments • Fournitures, matériels et équipement travaux • Télécommunications • Matériels informatiques • Poste de travail 	Sans objet	<ul style="list-style-type: none"> • % des marchés prenant en compte l'approche « coût cycle de vie »



Achats contribuant à réduire l'impact de la collectivité sur le climat

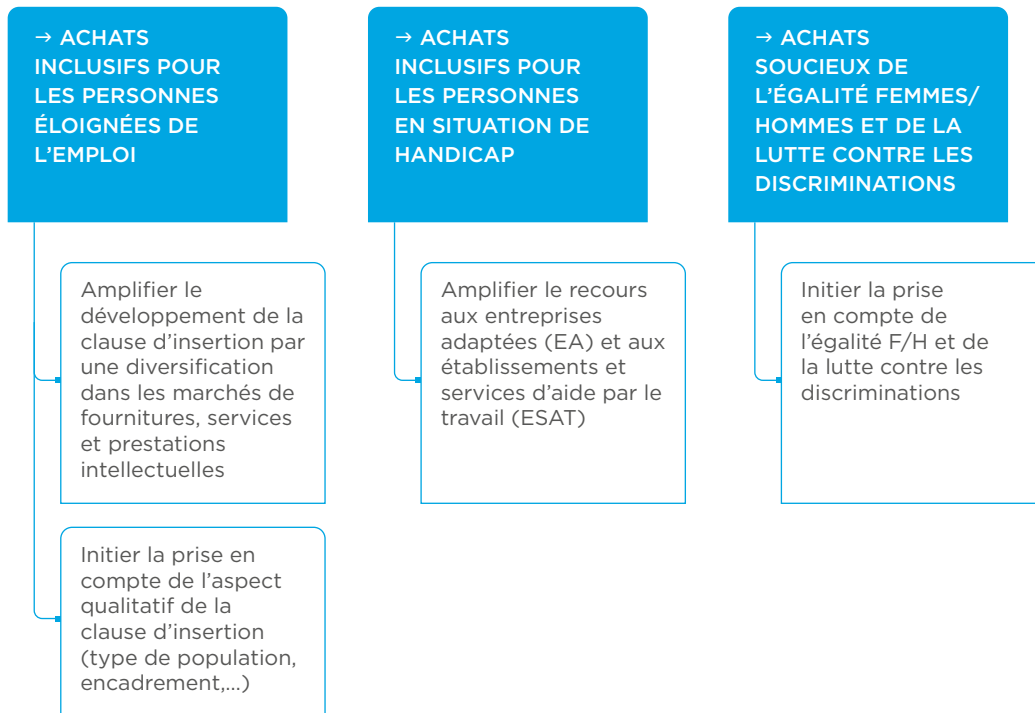
CHANTIERS	FAMILLES D'ACHAT CONCERNÉES	OBJECTIFS	INDICATEURS OPÉRATIONNELS
Amplifier l'acquisition de moyens de transport à faibles ou très faibles émissions	<ul style="list-style-type: none"> Véhicules Navires Autres moyens de transports Fournitures, matériels et Equipement travaux 	Neutralité carbone	<ul style="list-style-type: none"> % de moyens de transport à faibles ou très faibles émissions dans chaque parc
Amplifier la réduction des émissions des biens et services	<ul style="list-style-type: none"> Toutes fournitures et prestations de services 	Neutralité carbone	<ul style="list-style-type: none"> % des intrants dans le BEGES liées aux fournitures et services % des biens supérieur ou égal à la catégorie B étiquette énergie
Amplifier la construction et la réhabilitation de bâtiments et d'infrastructures à énergie positive, bas carbone et résilient	<ul style="list-style-type: none"> Opérations de travaux individuelles bâtiments 		<ul style="list-style-type: none"> % bâtiments et d'infrastructures à énergie positive, bas carbone
Amplifier l'approvisionnement en circuit court	<ul style="list-style-type: none"> Restauration et alimentation (denrées et prestation de traiteurs) Opération de bâtiments 	Sans objet	<ul style="list-style-type: none"> % des marchés prenant en compte l'approvisionnement en circuit court



Achats préservant les ressources naturelles, l'environnement et la biodiversité

CHANTIERS	FAMILLES D'ACHAT CONCERNÉES	OBJECTIFS	INDICATEURS OPÉRATIONNELS
Développer le recours aux biens issus de la réutilisation ou du réemploi	<ul style="list-style-type: none"> Familles d'achat listées dans le décret d'application de l'art.58 de la loi AGECE 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs fixés dans le décret d'application de l'article 58 de la loi AGECE 	<ul style="list-style-type: none"> % des dépenses relatives à des biens issus de la réutilisation et du réemploi
Développer la valorisation des déchets notamment issus du bâtiment et des travaux publics	<ul style="list-style-type: none"> Toutes familles d'achat 	Sans objet	<ul style="list-style-type: none"> % des marchés prenant en compte la valorisation des déchets

→ 2. Axes sociaux



Achats inclusifs pour les personnes éloignées de l'emploi

CHANTIERS	FAMILLES D'ACHAT CONCERNÉES	OBJECTIFS	INDICATEURS OPÉRATIONNELS
Amplifier le développement de la clause d'insertion par une diversification dans les marchés de fournitures, services et prestations intellectuelles	• Toutes familles d'achat	Sans objet	• % de marchés et de DSP incluant une clause d'insertion par nature d'achat
Initier la prise en compte de l'aspect qualitatif de la clause d'insertion (type de population, encadrement,...)	• Toutes familles d'achat	Sans objet	• % de marchés et DSP incluant un critère relatif à la clause d'insertion



Achats inclusifs pour les personnes en situation de handicap

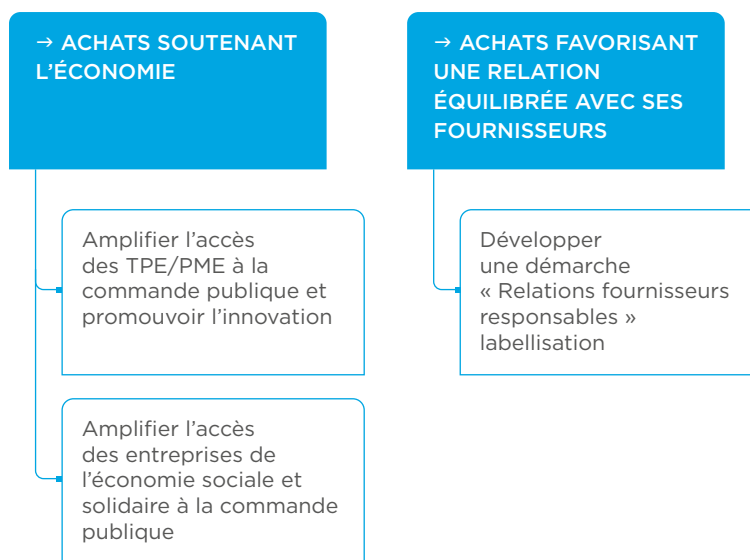
CHANTIERS	FAMILLES D'ACHAT CONCERNÉES	OBJECTIFS	INDICATEURS OPÉRATIONNELS
Initier le recours aux entreprises adaptées (EA) et aux établissements et services d'aide par le travail (ESAT)	<ul style="list-style-type: none"> Toutes familles d'achat 	Sans objet	<ul style="list-style-type: none"> % des marchés réservés aux entreprises adaptées (EA) et aux établissements et services d'aide par le travail (ESAT)



Achats soucieux de l'égalité Femmes/Hommes et de la lutte contre les discriminations

CHANTIERS	FAMILLES D'ACHAT CONCERNÉES	OBJECTIFS	INDICATEURS OPÉRATIONNELS
Amplifier le développement de la clause d'insertion par une diversification dans les marchés de fournitures, services et prestations intellectuelles	<ul style="list-style-type: none"> Toutes familles d'achat 	Sans objet	<ul style="list-style-type: none"> % de contrats prenant en compte l'égalité Femmes/Hommes et de la lutte contre les discriminations

→ 3. Axes économiques



Achats soutenant l'économie des territoires

CHANTIERS	FAMILLES D'ACHAT CONCERNÉES	OBJECTIFS	INDICATEURS OPÉRATIONNELS
Amplifier l'accès des TPE/PME à la commande publique et développer l'innovation	• Toutes familles d'achat	Sans objet	<ul style="list-style-type: none"> • % de marchés attribués à des TPE/PME • % de marchés attribués à des TPE/PME du territoire
Initier l'accès des entreprises de l'économie sociale et solidaire à la commande publique	• Toutes familles d'achat	Sans objet	<ul style="list-style-type: none"> • % de marchés attribués à des entreprises de l'Économie sociale et solidaire



Achats favorisant une relation équilibrée avec ses fournisseurs

CHANTIERS	FAMILLES D'ACHAT CONCERNÉES	OBJECTIFS	INDICATEURS OPÉRATIONNELS
Développer une démarche fournisseurs responsables	• Toutes familles d'achat	Sans objet	Sans objet

ANNEXE 2

Exemple de matrice de pertinence des indicateurs sur l'axe Gouvernance (Métropole Aix-Marseille-Provence)



■ En vert les indicateurs retenus « prioritaires ».

AXE	FICHE	KPI	Faisabilité	Pertinence	P	CAT OBJECTIFS KPI	OBJECTIFS	Source données
AXE 1. Gouvernance et promotion des achats responsables	F1. Mise en place d'un process achat responsable	Nb de personnes formées aux achats responsables (sur les modules SPASER)	3	3	1	p1 - Déploiement en interne	Vérifier que les plans d'actions et de formations dédiés à l'interne (achats, prescripteurs, juridique) sont mis en œuvre	Retour acheteurs DPPA
		% de fournisseurs stratégiques évalués par domaine d'achat (obj 100% des FS évalués d'ici fin 2024)	3	3	3	p2 - Déploiement en externe	Vérifier que les plans d'actions vers l'externe (principalement au niveau des fournisseurs) sont mis en œuvre	OKAVEO
		% de fournisseurs stratégiques ayant fait l'objet d'une évaluation RSE (obj 100 % d'ici 2024)	2	3	3	p2 - Déploiement en externe	Vérifier que les plans d'actions vers l'externe (principalement au niveau des fournisseurs) sont mis en œuvre	OKAVEO
		% de fournisseurs ayant signé la charte fournisseur responsable en annexe des nos mp	2	3	3	p2 - Déploiement en externe	Vérifier que les plans d'actions vers l'externe (principalement au niveau des fournisseurs) sont mis en œuvre	OKAVEO
		Taux de dépenses annuelles liées aux retards de paiement et aux conflits avec les fournisseurs (obj : moins de ... %)	3	3	2	p4 - Résultat de l'organisation dans ses pratiques achats	Vérifier que les plans d'actions vers l'externe (principalement au niveau des fournisseurs) sont mis en œuvre	Finance
	F2. Promouvoir la RSO dans les marchés publics	% de marchés notifiés sur l'année intégrant des considérations en faveur du développement durable (enviro, sociale, éco...)	3	3	1	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les actions achats responsables et leurs résultats à travers les produits et prestations achetés	FICHER DCP/ATEXO
		% de marchés notifiés sur l'année intégrant des considérations environnementales	3	3	1	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les actions achats responsables et leurs résultats à travers les produits et prestations achetés	FICHER DCP/ATEXO
		% de marchés notifiés sur l'année intégrant des considérations sociales	3	3	1	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les actions achats responsables et leurs résultats à travers les produits et prestations achetés	FICHER DCP/ATEXO
AXE 2. Des achats inclusifs et équitables	F3. Elargir et accompagner les publics concernés par l'insertion via l'activité économique	Dépenses annuelles réalisées auprès du SIAE et STPA vs N-1 (en % de dépenses et en % de marchés en cours)	3	3	1	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les impacts sociaux et environnementaux aux travers de nos achats	CARTO/OKAVEO
		Nombre d'heures d'insertion réalisées sur l'année vs N-1	3	3	1	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les impacts sociaux et environnementaux aux travers de nos achats	ABC MO
		nombre de marchés notifiés sur l'année à des acteurs éco SIAE et STPA avec détail marchés réservés	3	3	1	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les impacts sociaux et environnementaux aux travers de nos achats	CARTO/OKAVEO
		Dépenses annuelles réalisées auprès du secteur protégé/adapté vs N-1 (en % de dépenses et en % de marchés en cours)	3	3	1	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les impacts sociaux et environnementaux aux travers de nos achats	OKAVEO/ATEXO
		% de marchés et volume financier des achats réalisés auprès des acteurs de IAE vs N-1	3	3	1	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les impacts sociaux et environnementaux aux travers de nos achats	CARTO/OKAVEO/ABC MO
		Nb de fournisseurs actifs du panel issus du secteur adapté/protégé ou insertion vs N-1 (ESAT, EA, ACl...)	3	3	1	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les impacts sociaux et environnementaux aux travers de nos achats	CARTO/OKAVEO
	F4. Promouvoir l'égalité Homme Femme et lutter contre la discrimination	% de marchés notifiés sur l'année intégrant un dispositif en faveur de l'égalité HF (clause, critère...)	1	2	3	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les impacts sociaux et environnementaux aux travers de nos achats	OKAVEO/ATEXO
		% de marchés notifiés sur l'année intégrant un dispositif en faveur de la lutte contre les discriminations (clause, critère ...)	1	2	3	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les impacts sociaux et environnementaux aux travers de nos achats	OKAVEO/ATEXO
% de marchés notifiés intégrant une clause ou des critères relatifs à l'égalité HF ou contre les discriminations, segmentation par domaine d'achat		1	2	3	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les impacts sociaux et environnementaux aux travers de nos achats	OKAVEO/ATEXO	



ANNEXE 2

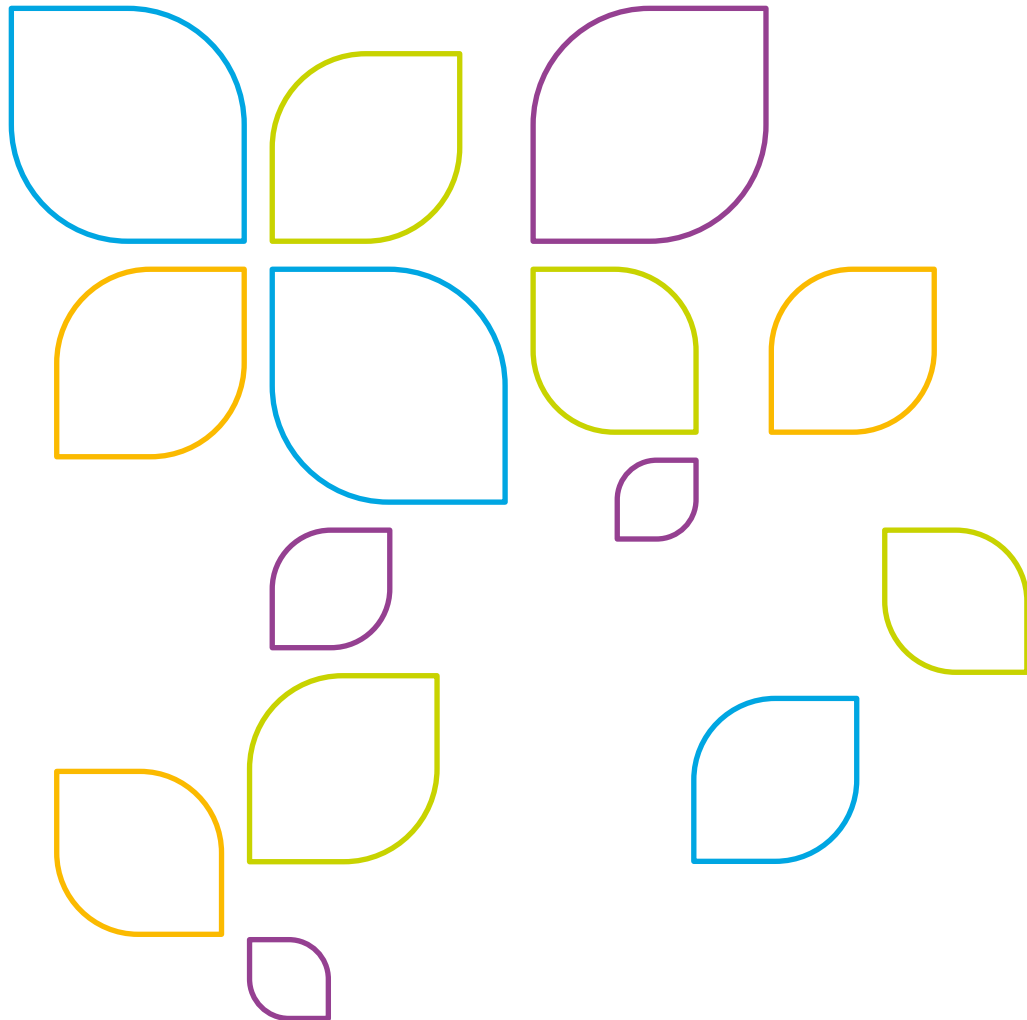
AXE	FICHE	KPI	Faisabilité	Pertinence	P	CAT OBJECTIFS KPI	OBJECTIFS	Source données
AXE 3. Des achats écologiquement responsables	F5 Réduire la production de déchets et promouvoir l'économie circulaire <small>(attention retravailler les indicateurs pour respecter la cohérence avec le thème de la fiche)</small>	% de marchés notifiés et volume financier de mp intégrant une mesure en faveur de la réduction, le tri, la valorisation des déchets	2	3	2	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les actions achats responsables et leurs résultats à travers les produits et prestations achetés	OKAVEO/ATEXO
		% de marchés notifiés et volume financier des mp intégrant une mesure en faveur de la réduction du plastique	2	3	2	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les actions achats responsables et leurs résultats à travers les produits et prestations achetés	OKAVEO/ATEXO
		% et volume financier de mp intégrant une clause ou des critères environnementaux sur la réduction, le tri, la valorisation des déchets - Segmentation par domaine d'activité	2	3	3	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les actions achats responsables et leurs résultats à travers les produits et prestations achetés	OKAVEO/ATEXO
	F6. Lutter contre le réchauffement climatique	% de mp notifiés intégrant un dispositif en faveur de l'économie d'énergie (clause, critère, spécif technique)	2	3	2	p4 - Résultat de l'organisation dans ses pratiques achats	Mesurer les actions achats responsables et leurs résultats à travers les produits et prestations achetés	DGA MOB ?
		% de mp notifiés intégrant un dispositif en en faveur de la biodiversité (clause, critère, spécif technique)	2	3	2	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les actions achats responsables et leurs résultats à travers les produits et prestations achetés	OKAVEO/ATEXO
		% de mp notifiés intégrant un dispositif en faveur de la réduction des GES (clause, critère, spécif technique)	2	3	2	p4 - Résultat de l'organisation dans ses pratiques achats	Mesurer les actions achats responsables et leurs résultats à travers les produits et prestations achetés	OKAVEO/ATEXO
	F7. Tendre vers des marchés plus économes en ressources	% de mp notifiés intégrant un dispositif (clause, critère, exigences CCTP) en faveur du réemploi, de matériaux recyclés ou bio sourcés	2	3	2	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les actions achats responsables et leurs résultats à travers les produits et prestations achetés	OKAVEO/ATEXO
		% de mp notifiés intégrant un dispositif (clause, critère, exigences CCTP) en faveur du réemploi, de matériaux recyclés ou bio sourcés - segmentation par domaine d'achat	2	2	2	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les actions achats responsables et leurs résultats à travers les produits et prestations achetés	OKAVEO/ATEXO
		% de marchés notifiés éligibles au décret AGECE (17 familles)	2	3	1	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les actions achats responsables et leurs résultats à travers les produits et prestations achetés	OKAVEO/ATEXO
		% achats réalisés AGECE : mesures réemploi et ou recyclage	1	3	1	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les actions achats responsables et leurs résultats à travers les produits et prestations achetés	OKAVEO/ATEXO
AXE 4. Des achats au service de l'innovation et des PME locales	F8. Encourager et simplifier l'accès à la commande publique pour les PME	% de marchés publics dont les titulaires sont des TPE et PME	3	3	1	p4 - Résultat de l'organisation dans ses pratiques achats	Mesurer les résultats effectifs des bonnes pratiques comportementales et procédurales mises en place pour gérer de manière équilibrée la relation client donneur d'ordre fournisseur	CARTO/OKAVEO
		% de dépenses annuelles adressées aux TPE et PME	3	3	1	p4 - Résultat de l'organisation dans ses pratiques achats	Mesurer les résultats effectifs des bonnes pratiques comportementales et procédurales mises en place pour gérer de manière équilibrée la relation client donneur d'ordre fournisseur	CARTO/OKAVEO
		% de dépenses annuelles adressées aux TPE et PME du 13	3	3	1	p4 - Résultat de l'organisation dans ses pratiques achats	Mesurer les résultats effectifs des bonnes pratiques comportementales et procédurales mises en place pour gérer de manière équilibrée la relation client donneur d'ordre fournisseur	CARTO/OKAVEO
		% du panel fournisseur représenté par des TPE/PME issues de la région PACA, focus département 13	3	3	1	p4 - Résultat de l'organisation dans ses pratiques achats	Mesurer les résultats effectifs des bonnes pratiques comportementales et procédurales mises en place pour gérer de manière équilibrée la relation client donneur d'ordre fournisseur	CARTO/OKAVEO
	F9. S'engager pour des achats équitables, soutien de l'économie locale	% de marchés notifiés intégrant des critères ou des clauses en faveur des achats équitables	2	3	2	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les résultats effectifs des bonnes pratiques comportementales et procédurales mises en place pour gérer de manière équilibrée la relation client donneur d'ordre fournisseur	OKAVEO/ATEXO
		volumes d'achats adressés aux acteurs de l'ESS dans nos marchés publics (obj 5 % d'ici 2022)	3	3	1	p4 - Résultat de l'organisation dans ses pratiques achats	Mesurer les résultats effectifs des bonnes pratiques comportementales et procédurales mises en place pour gérer de manière équilibrée la relation client donneur d'ordre fournisseur	CARTO/OKAVEO
		% du panel de fournisseurs issus de l'ESS	3	3	1	p4 - Résultat de l'organisation dans ses pratiques achats	Mesurer les résultats effectifs des bonnes pratiques comportementales et procédurales mises en place pour gérer de manière équilibrée la relation client donneur d'ordre fournisseur	CARTO/OKAVEO
	F10. Capter et stimuler l'innovation issue des PME du territoire MAMP	Nombre de marchés innovants (via la procédure marché innovant à - de 100 000 €) notifiés sur l'année et dans quels secteurs d'activité	3	3	1	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les actions achats responsables et leurs résultats à travers les produits et prestations achetés	FICHER DCP/ ATEXO
			3	3	1	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les actions achats responsables et leurs résultats à travers les produits et prestations achetés	plateforme inno - DEV ECO
		Nombre de fournisseurs sourcés sur l'année	3	3	1	p5 - Mesurer les impacts sur les produits et prestations achetés	Mesurer les actions achats responsables et leurs résultats à travers les produits et prestations achetés	mise à jour des fournisseurs prospects dans OKAVEO - cf process sourcing

ANNEXE 3

Tableau de synthèse programme formations SPASER 2022/2023 (Métropole Aix-Marseille-Provence)



NUMÉRO MODULE	AXE	MODULE	THÈMES ABORDÉS	MOIS	ANNÉE
1	A1	Achats responsables : méthodologie	leviers et outils achats responsables, méthodologie	janvier	2022
2	A1	Intégrer l'économie circulaire dans ses achats	économie circulaire, prévention des déchets , économie fonctionnalité, réparabilité, loi Agec	mars	2022
3	A3	Agir sur la réduction des déchets dans les marchés publics	règlementation, prévention, gestion des déchets, réparabilité, Loi AGEX, producteurs, flux	juin	2022
4	A2	Achats socialement responsables	inclusion STPA, SIAE , ESS	septembre	2022
5	A3	Lutter contre le changement climatique grâce aux achats publics	<ul style="list-style-type: none"> économie d'énergie et des ressources qualité de l'air, réduction des GES biodiversité et espaces naturels 	novembre	2022
6	A3	chantier propre et durable	gestion des déchets, préconisations à intégrer dans les AMO, réemploi, espaces verts, voirie, matériaux, nuisances	janvier	2023
7	A4	Encourager et simplifier l'accès à la commande publique pour les PME	allotissement, petit lot , variante, -40K€	mars	2023
8	A4	Valoriser les produits équitables et filières durables	labels, circuit court, produits équitables	mai	2023
9	A4	Innovation, sourcing et approche fonctionnelle	APS, plateforme innovation, marché innovant, variante, marché test, sourcing	septembre	2023
10	A1	évaluation fournisseurs	principe, outils , enjeux	novembre	2023



CRÉDITS :

Anne SOMMEMARD (Grand Nancy) • Benoît FERRY (Métropole Nice Côte d'Azur) • Christine ARTHUR (ville de Saint-Denis) • France REY (Métropole Nice Côte d'Azur) • Jean-Christophe CAROULLE (Ville et Communauté Urbaine de Dunkerque) • Laetitia CATTET (ville de Cannes) • Laurent GOLLANDEAU (ville et métropole de Nantes) • Laurent LEQUILLIEC (Toulon Métropole) • Manon LOAEC (Brest Métropole) • Maxime ROUX (ville et métropole de Nantes) • Maya RIBAUT (métropole Aix-Marseille Provence) • Mustapha ELOUADJI (Bordeaux Métropole) • Pauline DELOST (ville de Lyon) • Romain TOURNEREAU (Brest Métropole) • Stéphanie GADAUT (Lille Métropole) • Vincent PLACE (métropole européenne de Lille) • Virginie BAUDA (métropole Aix-Marseille Provence) • Christophe AMORETTI-HANNEQUIN (France urbaine)

CONTACT :

Christophe AMORETTI-HANNEQUIN (France urbaine)

FRANCE 
URBAINE
MÉTROPOLES, AGGLOS ET GRANDES VILLES

22-28 rue Joubert, 75009 Paris
Tél. : +33 (0)1 44 39 34 56
www.franceurbaine.org

