

# GUIDE DE L'ACHAT PUBLIC

METTRE  
EN PLACE  
**UN PLAN DE PROGRÈS**  
DANS UN  
**MARCHÉ PUBLIC**

OCTOBRE 2020

### **Conception et rédaction :**

Secrétariat général pour l'administration  
du ministère des Armées  
Direction des achats de l'État

### **Graphisme :**

CMM

La licence  implique que :

Le guide est placé sous le régime des licences creative commons (pictogramme « CC »)

Le guide peut être librement utilisé, reproduit et diffusé, à la condition de faire référence à la DAE (pictogramme « BY »)

Sa modification est autorisée mais l'utilisation du guide à titre commercial est interdite (pictogramme « NC »).

# SOMMAIRE

Introduction.....	4
<b>Chapitre I : Évaluer l'opportunité de recourir à la mise en œuvre d'un plan de progrès.....</b>	<b>6</b>
• Section 1 : L'existence d'un intérêt suffisant .....	6
• Section 2 : L'existence de conditions intrinsèques au marché concerné .....	7
<b>Chapitre II : Prévoir dans le marché la mise en œuvre d'un plan de progrès .....</b>	<b>8</b>
• Section 1 : Définir les axes de progrès .....	8
• Section 2 : Arrêter les conditions de mise en œuvre.....	9
• Section 3 : Cadrer l'architecture du plan de progrès.....	10
• Section 4 : Formaliser le plan de progrès.....	10
<b>Chapitre III : Élaborer et mettre en œuvre un plan de progrès.....</b>	<b>11</b>
• Section 1 : Affiner les axes de progrès.....	11
• Section 2 : Déterminer les objectifs et indicateurs associés.....	11
• Section 3 : Définir les actions et les moyens nécessaires.....	12
• Section 4 : Mettre en place un dispositif de pilotage et d'évaluation.....	13
• Section 5 : Définir les modalités de partage des gains.....	15
<b>Annexes.....</b>	<b>21</b>
Annexe 1 : Exemple d'élaboration d'une clause de progrès.....	22
Annexe 2 : Exemple d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan de progrès.....	24
Annexe 3 : Outil d'aide à la définition d'un plan de progrès.....	26
Annexe 4 : Exemples de tableaux de suivi d'un plan de progrès.....	27
Glossaire.....	33
Équipe projet.....	40

# INTRODUCTION

## INTÉRÊTS ET ENJEUX DU PLAN DE PROGRÈS

Le pilotage de l'exécution des contrats constitue, au même titre que le sourcing ou la négociation, un levier important d'un achat performant. Souvent moins investie par les acheteurs, cette phase se limite généralement au seul contrôle de la bonne exécution des prestations, à la gestion des différends et le cas échéant à l'application des pénalités.

Afin de permettre aux acheteurs de dépasser cette dimension et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et d'innovation, le plan de progrès se présente comme un outil adapté. En effet, la recherche de solutions opérationnelles de nature à améliorer l'efficacité de l'achat a pour effet d'inciter les parties à mener des expérimentations et à développer des méthodes, des techniques voire des technologies nouvelles. L'acheteur peut ainsi prévoir de recourir au plan de progrès lorsqu'il estime qu'existe un potentiel d'amélioration ultérieure des conditions du marché. Le plan de progrès permet de ne pas figer définitivement les conditions d'exécution et de faire bénéficier l'ensemble des acteurs de l'achat des évolutions technologiques, sociales ou environnementales.

En intéressant les parties à la recherche de ces solutions, le plan de progrès qui est le fruit d'une démarche collaborative et volontariste, offre au-delà de gains potentiels, l'opportunité de donner une dimension plus constructive au dialogue engagé par l'acheteur et l'opérateur économique dans le cadre du suivi d'exécution.

## CARACTÉRISATION DU PLAN DE PROGRÈS

Le plan de progrès prend la forme d'une clause pouvant conduire les parties à renégocier périodiquement certains termes et conditions d'exécution du marché.

Ce mécanisme contractuel dont le principe, la nature, le champ d'application, les modalités de mise en œuvre et les modalités de partage des gains financiers escomptés sont posés dans le cadre du contrat, donne lieu, après attribution du marché, à l'élaboration par les parties d'un plan d'action. Ce plan précise les objectifs partagés et détermine les actions et/ou les moyens que les parties, individuellement ou collectivement, s'engagent à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. Les objectifs précisés conjointement par les parties prennent la forme d'obligation de moyens et / ou d'obligation de résultats.

Le plan de progrès se distingue des autres dispositifs résultant d'une démarche unilatérale tels que les « clauses de performance » qui mettent à la charge du titulaire une obligation de résultats dont l'atteinte dépend uniquement de son action. Dans le même sens, les engagements de progrès proposés par les candidats dans leurs offres ne constituent pas un « plan de progrès », tel que défini ci-dessus.

Il se distingue également des dispositifs de « suivi d'exécution » dont l'objectif est de permettre de discuter et d'évaluer la bonne exécution des prestations. Il ne constitue pas non plus un dispositif de règlement amiable des différends.

## OBJECTIFS DE CE GUIDE

Élaboré par un groupe de travail composé de professionnels de l'achat issus des différents versants de la fonction publique, ce guide a pour objectif, au-delà de constituer un cadre de référence commun, d'aider tous les acteurs de l'achat public et plus particulièrement les acheteurs, responsables achats, prescripteurs, approvisionneurs, décideurs, à mettre en place, dans leurs marchés les plus opportuns, des plans de progrès efficaces et fructueux.

## PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE PROGRÈS

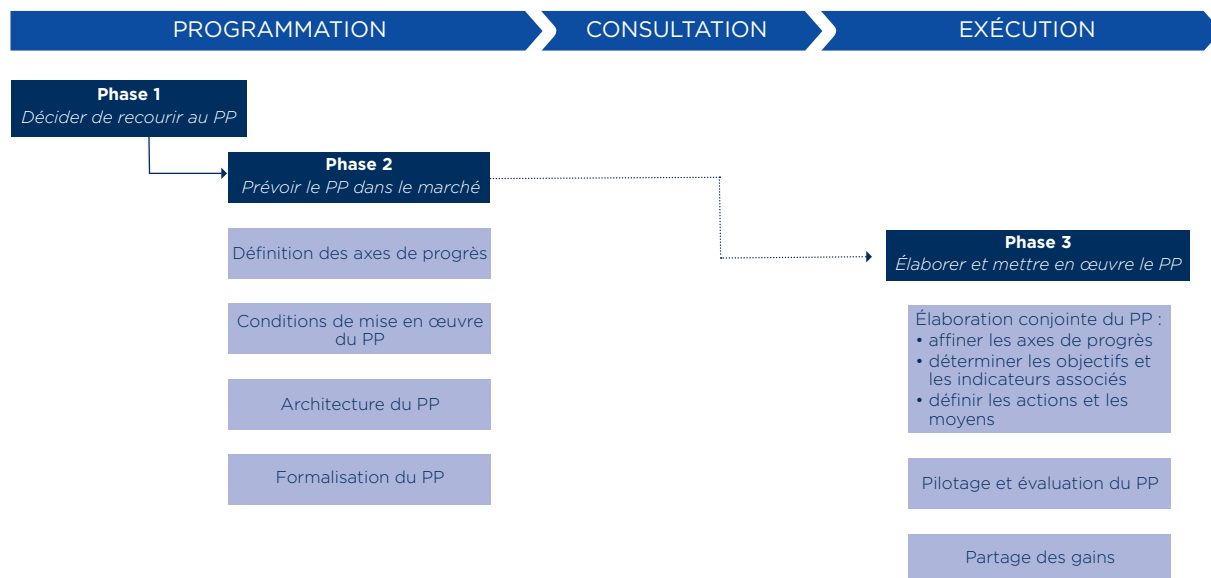
La mise en œuvre d'un plan de progrès suit un processus comportant trois phases principales

**Phase 1** : évaluer l'opportunité et décider de recourir à un plan de progrès ;

**Phase 2** : prévoir et cadrer le recours au plan de progrès lors de l'élaboration du marché par la rédaction d'une clause de progrès ;

**Phase 3** : élaborer, mettre en œuvre et évaluer le plan de progrès en cours d'exécution.

### Processus Plan de progrès (PP)



Source : DAE

# Chapitre I

## ÉVALUER L'OPPORTUNITÉ DE RECOURIR À LA MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE PROGRÈS

La décision de recourir au plan de progrès appartient à l'acheteur. Cette décision ayant notamment des conséquences sur son organisation (mobilisation d'une partie de ses ressources), l'acheteur doit évaluer préalablement l'opportunité d'y recourir. Cette appréciation coût / avantage est menée à la lumière du bénéfice escompté mais également de la nature du marché concerné.

### SECTION 1

#### L'existence d'un intérêt suffisant

S'agissant d'un mécanisme incitatif, les parties doivent trouver un intérêt à la mise en œuvre d'un plan de progrès qui mobilisera une partie de leurs ressources techniques, humaines voire financières.

#### **Exemples d'intérêts pour les parties**

##### Intérêts pour l'acheteur

- améliorer la performance globale du service rendu ;
- profiter du retour d'expérience du titulaire ;
- réduire l'asymétrie d'informations avec l'opérateur ;
- disposer d'une meilleure connaissance des contraintes de l'opérateur ;
- engager une dynamique d'amélioration continue ;
- développer la dimension collaborative de la relation contractuelle ;
- bénéficier d'économies générées par cette démarche.

##### Intérêts pour le titulaire

- améliorer la performance globale de sa prestation ;
- permettre l'expérimentation ;
- bénéficier des gains générés par cette démarche ;
- construire une relation commerciale apaisée ;
- mieux appréhender le fonctionnement et les contraintes de l'acheteur ;
- bénéficier des gains générés par cette démarche.

**L'existence d'un intérêt potentiel**, quelle que soit sa nature (financier, technique, commercial...) **pour chacune des parties, est une condition du succès du dispositif**. Cet intérêt doit être toutefois suffisamment important pour que les parties soient motivées par la mise en œuvre d'un plan de progrès, compte tenu des éventuels coûts que pourrait engendrer une telle démarche.

## SECTION 2

# L'existence de conditions intrinsèques au marché

L'opportunité de mettre en œuvre un plan de progrès est également appréciée au regard de la nature du besoin, de la forme du marché, de sa durée et du montant du marché.

### a) Nature du besoin

Le plan de progrès peut concerner toutes les natures de besoins (fournitures, services, travaux) et tous les segments d'achat. La recherche d'une amélioration suppose toutefois l'existence d'une récurrence ou d'une continuité d'exécution de la prestation. Ne sont donc pas concernés les achats isolés.

### b) Forme du marché

La forme du marché (qu'il s'agisse d'un marché conclu à prix forfaitaire, d'un accord cadre mono ou multi-attributaire à marchés subséquents et/ou à bons de commandes, d'un marché composite) a également une incidence sur la décision de recourir à un plan de progrès. En effet, l'invariabilité du titulaire dans le cadre de l'exécution d'un marché constitue une condition nécessaire à la mise en œuvre d'un tel mécanisme fondé sur le retour d'expérience et une démarche d'amélioration continue des parties.

À cet égard, l'accord cadre multi attributaire à marchés subséquents ou à bons de commande apparaît moins adapté à la mise en œuvre efficace d'un plan de progrès (hormis le cas des marchés subséquents dont la durée est au moins égale à 2 ans cf. paragraphe ci-dessous). En effet, le changement régulier de titulaire rend plus difficile l'engagement d'une démarche d'amélioration faute de certitude pour ce dernier de se voir octroyer les futurs marchés subséquents ou bons de commande.

### c) Durée du marché

L'exécution d'un contrat sur une durée pluriannuelle (qu'il s'agisse d'une durée ferme ou reconductible) paraît plus adaptée à la mise en œuvre d'un plan de progrès.

Une durée de marché de 2 ans peut être considérée comme une durée minimum pour contractualiser un plan de progrès. Il apparaît en effet plus approprié de recourir à ce dispositif pour des contrats de 4 ans, voire plus si la réglementation le permet (la durée maximale des accords-cadres étant, sauf cas particuliers, limitée à 4 ans par l'article L. 2125-1 du code de la commande publique).

### d) Montant du marché

**L'importance financière du marché constitue également un paramètre déterminant de la décision de recourir à un plan de progrès.** Les marchés de faible montant sont a priori peu propices à la mise en œuvre de tels dispositifs même si au demeurant les bénéfices escomptés peuvent revêtir une nature autre qu'économique.



## Chapitre II

# PRÉVOIR DANS LE MARCHÉ LA MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE PROGRÈS

Dès lors qu'il juge opportun de recourir au plan de progrès, l'acheteur le prévoit dans le cadre du marché. Cette décision qui intervient en amont de la consultation donne lieu à la rédaction d'une clause spécifique dans le marché.

Cette clause permet de poser le principe ainsi que les conditions générales de mise en œuvre de ce mécanisme. Les conditions particulières étant, quant à elles, déterminées par l'acheteur et le titulaire lors de la phase d'élaboration conjointe du plan de progrès (phase 3).

La clause pose les éléments suivants :

- les **axes de progrès** que l'acheteur entend privilégier ;
- les **conditions générales d'élaboration** et **de mise œuvre** ;
- **l'architecture** du plan de progrès ;
- et, en cas de **gains financiers** éventuels, **les modalités de partage** de ces gains.

### SECTION 1

#### Définir les axes de progrès

Les axes de progrès qui constituent les orientations générales du plan de progrès sont définis unilatéralement par l'acheteur dans la clause au regard de l'objet du marché et de sa politique achat. Toutefois, les discussions futures avec le titulaire du marché peuvent aboutir à définir des axes de progrès supplémentaires.

Ces axes de progrès peuvent être multiples et répondent à des enjeux techniques, organisationnels, financiers, sociaux ou environnementaux. L'acheteur a la faculté de retenir un ou plusieurs axes de progrès. Ce choix a pour objectif de garantir la cohérence de la démarche en délimitant le périmètre du futur plan de progrès.

#### Les axes de progrès envisageables s'articulent autour des cinq thématiques principales :

Thématiques	Exemples d'axes de progrès
1. Technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• améliorer la qualité d'un service ;</li> <li>• augmenter la satisfaction des utilisateurs ;</li> <li>• optimiser la fiabilité d'un système d'information (SI) ;</li> <li>• remplacer ou déployer un équipement répondant à certaines normes.</li> </ul>
2. Sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• accroître la part de travail des personnes en insertion par l'augmentation du volume d'heures confiées à ces personnes dans le cadre du marché ;</li> <li>• Accroître la dimension qualitative des dispositions sociales inscrites au marché (ex : formation des publics ciblés, acquisition de nouvelles compétences, diversification des profils, etc.) ;</li> <li>• renforcer la lutte contre la non-discrimination et pour l'égalité femme / homme.</li> </ul>



3. Environnementale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• réduire le gaspillage alimentaire ;</li> <li>• augmenter le pourcentage des produits issus de l'agriculture biologique et / ou de produits durables et de qualité ;</li> <li>• restreindre l'impact environnemental de la prestation ;</li> <li>• supprimer les emballages plastiques ;</li> <li>• abaisser les consommations énergétiques ;</li> <li>• rationner la consommation d'eau (restauration collective, entretien des espaces verts...) ;</li> <li>• augmenter le taux de traitement et/ou de réutilisation des déchets par leur recyclage, réemploi ou valorisation ;</li> <li>• intensifier l'utilisation de produits recyclés ou reconditionnés (économie circulaire) ;</li> <li>• réduire l'impact carbone de la livraison des produits achetés.</li> </ul>
4. Financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abaisser le prix des prestations par la réduction des coûts.</li> </ul>
5. Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• raccourcir les délais d'intervention ou d'exécution ;</li> <li>• diminuer le volume des stocks tampons ;</li> <li>• améliorer les organisations (encourager la démarche qualité, la simplification administrative, la transformation numérique...)</li> </ul>

## SECTION 2

### Arrêter les conditions générales de mise en œuvre

**Dès la rédaction du marché, l'acheteur arrête le cadre d'élaboration du plan de progrès ainsi que sa temporalité.** Il établit les conditions générales de son pilotage et de son évaluation ainsi que les rôles et les responsabilités des parties prenantes.

#### **Exemple de rédaction de clause**

*« Conditions générales de mise en œuvre du plan de progrès :*

*À la date anniversaire du présent marché, le titulaire présentera à l'acheteur un projet détaillant les objectifs qu'il est en mesure d'atteindre, les actions et les ressources nécessaires afin d'élaborer conjointement un plan de progrès permettant la réalisation des axes de progrès ciblés. Ce plan d'actions précisera également les rôles et responsabilités des acteurs, les modalités de pilotage et d'évaluation. »*

## SECTION 3

### Cadrer l'architecture du plan de progrès

**Dans la rédaction du marché, l'acheteur spécifie l'architecture du plan de progrès afin de cadrer les futurs échanges avec le titulaire du marché.**

#### **Exemple de rédaction de clause cadrant l'architecture du plan de progrès**

*« Le plan de progrès élaboré conjointement par les parties précise les points suivants :*

- 1) les objectifs mesurables et/ou quantifiables ;*
- 2) les indicateurs de mesure associés ;*
- 3) les actions à la charge du titulaire ;*
- 4) les actions à la charge de l'acheteur ;*
- 5) les moyens et ressources mobilisés par chacune des parties ;*
- 6) le calendrier prévisionnel de chacune des actions ;*
- 7) les modalités de partage des gains financiers ;*
- 8) les instances dévolues au pilotage et à la gouvernance. »*

Une fois ce cadre général posé dans le marché, les conditions particulières de mise en œuvre du plan de progrès détaillées ci-dessus font l'objet, après attribution du marché, de discussions et d'ajustements par les parties lors de la phase d' « élaboration conjointe du plan de progrès » (cf. chapitre III).

## SECTION 4

### Formaliser le plan de progrès

La clause du marché stipule également les conditions de formalisation du plan de progrès.

Deux hypothèses sont envisageables :

- **le plan de progrès modifie les stipulations du marché**, dans ce cas il est contractualisé par un avenant qui précise les conditions de son exécution<sup>2</sup>. À cet égard, il convient de rappeler que l'ampleur des modifications résultant du plan de progrès ne peut être substantielle et remettre en cause l'économie générale du marché. Le plan de progrès n'est donc pas un vecteur permettant aux parties d'introduire dans le contrat une modification qui en changerait l'objet, en bouleverserait l'équilibre économique et / ou remettrait en cause les résultats de la procédure de passation initiale.
- **le plan de progrès ne modifie pas les stipulations du marché** mais est constitué uniquement des engagements unilatéraux des parties, dans ce cas il est formalisé par l'échange d'un courrier cosigné.

#### **Exemple de rédaction selon les deux hypothèses précédentes**

*« Le plan de progrès, validé par les parties, sera (option 1) contractualisé dans le cadre d'un avenant au présent marché » ou (option 2) « formalisé dans le cadre d'un échange de courrier dès lors qu'il ne modifie pas les stipulations du contrat. »*

<sup>2</sup> En application des dispositions de l'article R. 2194-1 du code de la commande publique.

## Chapitre III

# ÉLABORER ET METTRE EN ŒUVRE LE PLAN DE PROGRÈS

Le contenu du plan de progrès, dont l'architecture a été arrêtée dans la clause, est défini conjointement par les parties au cours de la phase d'exécution du marché.

Il constitue la traduction opérationnelle des axes de progrès déterminés par l'acheteur dans le marché.

### L'élaboration et la mise en œuvre du plan de progrès consistent à :

- affiner les axes de progrès ;
- déterminer les objectifs et les indicateurs associés ;
- définir les actions et les moyens nécessaires ;
- mettre en place un dispositif de pilotage et d'évaluation ;
- définir les modalités de partage des gains.

## SECTION 1

### Affiner les axes de progrès

Les axes de progrès sont affinés dans le plan, s'ils n'ont pas été suffisamment précisés dans la clause.

À cette occasion, les parties peuvent également choisir des axes de progrès qui n'avaient pas été identifiés par l'acheteur lors de la rédaction du marché.

## SECTION 2

### Déterminer les objectifs et indicateurs associés

Lors de l'élaboration du plan de progrès l'acheteur et le titulaire déclinent conjointement les axes de progrès dans le cadre d'un ou plusieurs « objectifs » mesurables ou qualitatifs.

## Exemples

Axe de progrès	Objectifs	Indicateurs
Améliorer la qualité du service.	Réduire de 5 % le nombre des incidents.	Nombre d'incidents signalés sur l'année civile N (référentiel de base)/ nombre d'incidents constatés l'année N-1.
	Améliorer la satisfaction des usagers de 5 %.	Résultat de l'enquête de satisfaction réalisée par l'une ou l'autre des parties selon des conditions prédéfinies.
	Mettre en place un dispositif de valorisation des déchets organiques.	Volume de déchets recyclés et/ou valorisés en kg.

Ces objectifs peuvent constituer des obligations de résultats, mais sont plus généralement des obligations de moyens. Pour chaque objectif les parties précisent les indicateurs de mesure associés.

## SECTION 3

### Définir les actions et les moyens nécessaires

#### a) Les actions

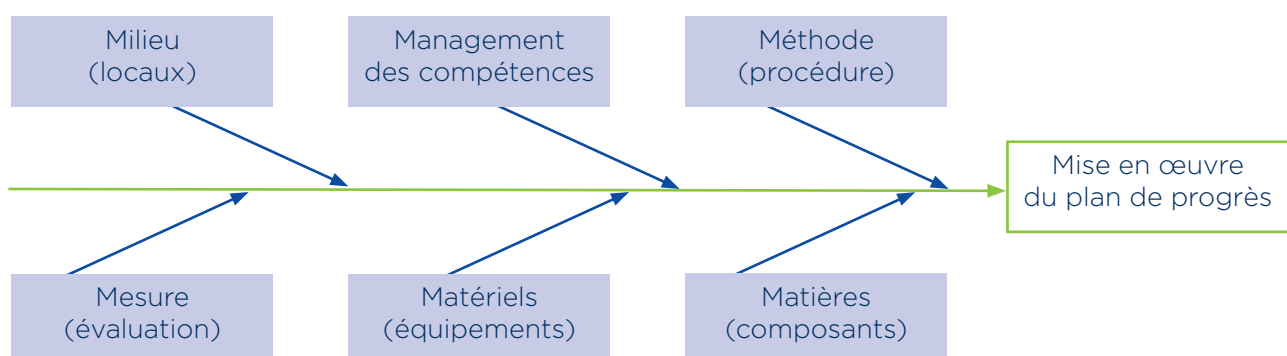
**Le plan d'actions** est constitué à partir des données d'entrées explicitées ainsi que de plusieurs outils d'aide à la décision facilitant l'analyse de la valeur. Il est recommandé de prendre en compte les éléments suivants :

- l'ensemble des dimensions dans la construction du plan de progrès (cf. diagramme d'Ishikawa ci-dessous) ;
- les données issues du « benchmark » permettant de mesurer les gains de productivité par une analyse comparée de la performance, des coûts, et des meilleures pratiques recensées dans le cadre de l'exécution des marchés publics similaires ;
- les audits (internes / externes) : les plans d'actions issus des audits peuvent être intégrés dans le plan de progrès.

#### b) Les moyens

Les parties prenantes (acheteur, titulaire) conviennent de présenter chaque année les moyens associés aux axes de progrès. Pour chaque axe identifié, les éléments d'analyse abordent a minima les points suivants afin de permettre une aide à la décision aux fins de mise en place et d'évolution du plan de progrès.

**Diagramme d'Ishikawa**



### c) Le calendrier

Le calendrier de réalisation des actions est déterminé en fonction de leur objet ou de leur nature. Certaines actions peuvent donner lieu à une exécution immédiate, d'autres s'échelonnent sur une période définie par les parties. Le calendrier des actions est un élément du dispositif de pilotage.

## SECTION 4

# Mettre en place un dispositif de pilotage et d'évaluation

Afin de garantir la réussite de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de progrès, il est de la responsabilité de chaque partie prenante, de respecter les engagements, d'affecter les ressources nécessaires et de prendre en compte les modalités décrites dans le processus « plan de progrès ».

L'organisation du pilotage dépend de la nature du contrat et des ressources mobilisées.

### a) Rôles et responsabilités des acteurs du plan de progrès

Le plan de progrès est sous la responsabilité conjointe de l'acheteur et du titulaire qui assurent les missions suivantes :

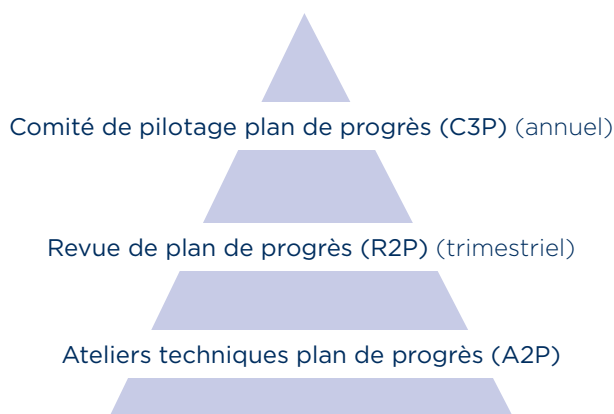
- l'élaboration, la coordination du plan de progrès et la garantie de la cohérence technique, organisationnelle et capacitaire en s'appuyant sur le référent « plan de progrès » ;
- la priorisation des axes de progrès en s'appuyant sur les attentes des utilisateurs ;
- la validation officielle du plan de progrès (avenant cosigné pour acter les engagements des parties ou simple courrier) puis sa diffusion aux acteurs ;
- le suivi de la réalisation du plan de progrès.

**Il est conseillé qu'un pilote soit désigné** du côté de l'acheteur et du côté du titulaire et qu'une définition précise de leurs missions et responsabilités (élaboration/mise en œuvre/bilan du plan de progrès) soit réalisée afin que le plan soit suivi et qu'un contrôle de la conformité de celui-ci aux principes de gouvernance générale du pouvoir adjudicateur (ex : stratégie de segment d'achat) soit effectué côté acheteur.

### b) Exemple d'instances de pilotage du plan de progrès et de suivi en réalisation

Le dispositif de pilotage doit être adapté en fonction de la nature du contrat, des ressources des parties prenantes et de la structure de l'entité. Il peut aussi s'inscrire dans une instance de pilotage existante.

Ce dispositif mis en œuvre dans le cadre de l'élaboration du plan de progrès et du suivi de la réalisation est, par exemple, décliné de la manière suivante :



• **Les ateliers techniques du plan de progrès (A2P)**

Objectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les axes d'amélioration, définir les objectifs et indicateurs associés et construire le plan d'actions.</li> <li>• Faire un état d'avancement de la réalisation du plan de progrès.</li> <li>• Partager un RETEX sur le processus du plan de progrès.</li> </ul>
Fréquence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À définir en fonction de la structure de l'entité (acheteur).</li> </ul>
Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acheteur / prescripteur/ entité bénéficiaire (R2P).</li> </ul>
Données d'entrée (liste des documents ou travaux à fournir avant la réunion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableau de recueil des données d'entrée (enquêtes de satisfaction, bonnes pratiques, audits internes et externes, impact environnemental, veille technologique, fiches incidents).</li> <li>• Modèle du plan de progrès.</li> </ul>
Données de sortie (liste des documents ou travaux à fournir après la réunion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de plan de progrès (ajustement des arbitrages (actions retenues, reportées)).</li> <li>• État d'avancement du plan de progrès.</li> </ul>

• **Le comité de pilotage plan de progrès (C3P)**

Objectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valider le plan de progrès par les parties et se prononcer sur les arbitrages proposés.</li> <li>• Présenter le bilan du plan de progrès en cours ainsi que d'éventuels points d'arbitrages pour sa mise à jour.</li> </ul>
Fréquence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annuelle en fonction de la structure de l'entité.</li> </ul>
Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acheteur / prescripteur/ entité bénéficiaire (R2P) / titulaire du contrat.</li> </ul>
Données d'entrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support de présentation du plan de progrès (plan d'actions, état d'avancement).</li> </ul>
Données de sortie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validation du plan de progrès (plan d'actions) par les parties.</li> </ul>

• **La revue du plan de progrès (R2P)**

Objectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire un point de situation de la mise en œuvre du plan de progrès de l'année en cours.</li> </ul>
Fréquence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trimestrielle.</li> </ul>
Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acheteur / prescripteur/ entité bénéficiaire (R2P) / titulaire du contrat.</li> </ul>
Données d'entrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support de présentation PPT.</li> </ul>
Données de sortie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• État d'avancement du plan d'actions actualisé.</li> </ul>

### c) Évaluation du plan de progrès

L'évaluation du plan de progrès est une étape cruciale car elle permet de tirer les enseignements afin de procéder aux ajustements nécessaires.

Pour conduire cette étape, il faut vérifier les points suivants :

- l'atteinte des objectifs (construction d'un tableau de bord avec des indicateurs fournissant l'information utile et permettant d'obtenir de meilleurs résultats) ;
- la conformité des livrables ;
- le respect des délais ;
- les économies générées par le plan de progrès.

Un dispositif de retour d'expérience du plan de progrès doit être également consolidé afin d'inscrire le plan de progrès dans une dynamique d'amélioration continue. Pour ce faire, il est nécessaire de prendre en compte les données d'entrée (enquêtes de satisfaction, bonnes pratiques, audits internes et externes, enjeux environnementaux et sociaux adressés dans le cadre du marché, veille technologique, fiches incidents).

## SECTION 5

### Définir les modalités de partage des gains

La clause de progrès doit conduire à dépasser les exigences contractuelles minimales et/ou réduire, infine, le prix des prestations. Le succès du plan de progrès repose sur l'existence d'un intérêt ou d'un bénéfice pour chacune des parties. Comme évoqué dans le premier chapitre, cet intérêt ou gain peut revêtir une dimension financière et / ou autre (technique, environnementale, sociale...).

Dans l'hypothèse d'un gain financier, les modalités de partage de ce gain dont le principe est annoncé dans le cadre de la « clause de progrès », sont précisées dans le cadre du « plan de progrès ».

#### a) Nature des gains escomptés

Les gains escomptés peuvent être des gains qui ne sont pas d'ordre financier et / ou des gains financiers. Ces deux formes ne sont pas exclusives l'une de l'autre.

L'acheteur est amené à rencontrer trois types de situations dans la mise en œuvre de son plan de progrès.

Nature des gains	Gains « autres que financiers»	Gains financiers
Situation 1	✓	✗
Situation 2	✗	✓
Situation 3	✓	✓



## **1. Les gains « autres que financiers »**

Ces gains revêtent des formes très variées. A titre d'exemples :

- La maîtrise des coûts ;
- l'amélioration de la qualité du service ;
- l'amélioration de la qualité de vie au travail des utilisateurs ;
- la réduction de l'empreinte écologique par la réduction des émissions des gaz à effet de serre (baisse des fréquences de livraison, choix d'un transport alternatif au transport routier) ;
- la réduction des emballages non recyclables ou la baisse de la production de déchets ;
- la fiabilisation d'un système d'information ou d'un équipement technique ;
- la réduction des délais de livraison ou d'exécution ;
- l'amélioration de la satisfaction client...

Les parties peuvent limiter leur plan de progrès à ce type de gains non financiers.

Cette approche non financière peut être privilégiée par les acheteurs compte-tenu de la tension du marché (caractère très concurrentiel du marché, tension sur les prix), de leur stratégie d'achat (volonté de favoriser un progrès non financier) ou parfois en raison des contraintes techniques inhérentes aux modalités de mesure et de partage des gains financiers.

## **2. Les gains financiers**

Dans certains cas, le plan de progrès consiste uniquement à la seule recherche d'une optimisation financière du marché.

Les gains financiers se matérialisent sous deux formes non exclusives l'une de l'autre :

- des gains consécutifs à une baisse de consommation

### **Illustration**

Exemple d'un plan de progrès permettant à l'acheteur de réduire ses consommations de fluides ou d'énergie (eau, électricité, gaz, chaleur, fioul) par une meilleure conduite des installations (opération visant à optimiser leur usage) dans le cadre d'un marché de maintenance technique. Dans cette hypothèse, la réduction des consommations implique une réduction directe du montant acquitté par l'acheteur auprès du fournisseur d'énergie ou de fluides. Le titulaire perçoit une prime dont le montant correspond à une fraction de l'économie réalisée.

- des gains consécutifs à la réduction des coûts de production ou d'exécution

### **Illustration**

Une meilleure connaissance des contraintes d'exécution ou de l'environnement du marché, la mise en œuvre de technologies plus performantes ou plus innovantes, l'évolution d'un mode opératoire permettent au titulaire, avec l'appui de l'acheteur, de dégager éventuellement des gains de productivité susceptibles d'entraîner une optimisation des moyens et en conséquence une réduction de ses coûts. Dans cette hypothèse, les parties se partagent les gains de productivité ainsi dégagés.



Les gains financiers ne doivent pas être le résultat de l'abandon, ni même, de la réduction des exigences contractuelles notamment en matière de qualité ou de délai d'exécution. Ils doivent être recherchés au minimum à niveau équivalent de performance ou d'exigence initiale. Le dispositif de progrès ne doit pas dégrader la nature et l'étendue des obligations incombant au titulaire.

### 3. Les gains mixtes (financiers et autres)

Le plan de progrès peut également se traduire par la recherche de gains à la fois financiers et autres.

#### Illustration

Dans le cadre d'un accord cadre à bons de commande, le titulaire assure la livraison de fournitures diverses auprès de plusieurs sites de livraison. Le coût de livraison est compris dans le prix des fournitures. Afin de garantir l'équilibre économique du marché, le contrat prévoit une livraison des commandes dès lors que leur montant excède 1 000 € HT.

Dans le cadre d'un plan de progrès, les parties se sont fixées deux objectifs : (1) réduire l'impact environnemental du marché et (2) réduire le prix des commandes.

Afin d'atteindre ces objectifs, l'acheteur s'engage à coordonner les commandes de manière à permettre au titulaire de rationaliser les livraisons et leurs fréquences. Le titulaire s'engage dans ce cadre à répercuter toute ou partie (selon une clé de répartition définie dans le plan) des économies générées par l'optimisation logistique rendue possible. Ce plan permet de dégager deux types de gains :

- gains « financiers » : réduire le prix unitaire des articles commandés en répercutant la diminution du coût logistique liée à l'optimisation des circuits de livraison et / ou à la réduction de leur nombre ;
- gains « autres que financiers » : réduire le nombre de livraisons (50 %) et par voie de conséquence le nombre de kilomètres parcourus et le volume d'emballages utilisés afin de réduire l'impact environnemental.

#### b) Modalités du partage des gains financiers

Les modalités du partage des gains financiers découlant de la mise en œuvre du plan de progrès **doivent être contractuellement définies**. S'agissant d'une mesure **impactant le prix du marché une contractualisation est nécessaire** dans toutes les hypothèses.

Deux options sont envisageables :

- les modalités du partage sont définies dans le cadre du marché initial ;
- à défaut elles sont définies dans le cadre d'un avenant.

Quelle que soit l'option retenue pour la formalisation des modalités du partage des gains, l'acheteur porte une attention particulière sur les points suivants :

- l'objectif ;
- l'assiette de référence ;
- la période de référence ;
- les modalités de mesure ;
- la clé de répartition ;
- les modalités de recouvrement et de paiement.

## **1. L'objectif**

Les parties ont la possibilité de se fixer des objectifs en matière de gains financiers.

### **L'existence de potentiels gains financiers constitue de manière intrinsèque une incitation forte pour le titulaire.**

En revanche, la contractualisation d'un objectif dont la non-atteinte serait sanctionnée par l'infliction d'une éventuelle pénalité constituerait une forme de double peine et a fortiori un frein à la mise en œuvre effective d'un tel dispositif en cours d'exécution du marché.

## **2. L'assiette de référence**

L'acheteur détermine dans la clause l'assiette de calcul des économies ou gains financiers qui seront éventuellement dégagés dans le cadre du plan de progrès.

Si l'acheteur n'a pas été en mesure de fixer l'assiette dès la rédaction du marché, celle-ci est définie ultérieurement avec le titulaire par avenant.

Cette assiette constitue la référence permettant de mesurer les gains financiers dont les parties définissent ensemble les modalités du partage.

L'acheteur peut retenir notamment comme assiette de référence :

- le prix d'achat d'un bien ou d'un service ;
- le coût global de production d'un bien ou d'un service ;
- la masse salariale entrant dans le prix de vente d'une prestation ;
- le volume de référence des consommations ;
- le coût logistique relatif au marché.



Quelle que soit l'assiette de référence retenue pour calculer les éventuels gains financiers générés par la mise en œuvre du plan de progrès, celle-ci doit être déterminée ou déterminable avec précision. Dans cette perspective notamment, il est recommandé d'exiger une décomposition de prix détaillée dans le cadre de la consultation.

## **3. La période de référence**

La période de référence correspond à la durée de mise en œuvre du plan de progrès. C'est au cours de cette période que seront mesurés les gains financiers et les autres gains éventuels. L'acheteur s'attache à adapter cette période en fonction de l'objectif poursuivi ou de la nature des actions engagées. Les effets du plan de progrès ne sont pas toujours immédiats mais parfois progressifs ou cycliques.

Les parties peuvent décider de la mise en œuvre du plan de progrès sur la durée du marché, avec une mesure semestrielle ou annuelle des gains financiers, et le cas échéant leur partage à chacune de ces échéances.

## **4. La mesure des gains**

Les gains correspondent à la différence entre le coût initial (à une date définie et sur un périmètre circonscrit) et le coût constaté à l'échéance d'une période pré définie.

## **5. La clé de répartition des gains/risques entre l'acheteur et le titulaire**

Le partage équitable (50/50) des gains est une option envisageable sans être une règle absolue.

Les parties ont le choix de retenir des clés de répartition différentes en tenant compte de leurs investissements techniques ou financiers respectifs. Dans l'exemple présenté ci-dessous la réduction des coûts de production est répercutée sur le prix de vente à hauteur seulement de 30 % compte tenu de l'investissement réalisé par le titulaire et du risque supporté (partage des risques).

Ce choix est déterminant pour le succès du dispositif.

### Illustration

Dans le cadre d'un marché de nettoyage, l'acheteur a retenu un axe de progrès visant à réduire le prix du marché au cours de son exécution.

À l'issue de discussions, les parties ont convenu dans un plan de progrès de modifier les conditions de réalisation de la prestation afin de permettre au titulaire d'acquérir un équipement motorisé.

L'amortissement de cet investissement supporté par le titulaire est estimé à 10 000 € par an. Le nouvel équipement doit permettre de réduire le coût salarial de ½ ETP (équivalent temps plein) estimé à 25 000 € brut par an charges salariales et patronales comprises.

Les parties ont décidé de répercuter la réduction du coût de production du service selon une clé de répartition suivante : 70 % au profit du titulaire, 30 % au profit de l'acheteur.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Total	
(Durée du marché)						
<b>Prix du marché (forfaitaire)</b>	150 000 €	150 000 €	150 000 €	150 000 €	<b>600 000 €</b>	
<b>Plan de progrès (réduire les coûts de production et in fine le prix du marché)</b>						
Amortissement de l'investissement	- €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	30 000 €	
Réduction du coût salarial	- €	25 000 €	25 000 €	25 000 €	75 000 €	
Réduction du coût de production	- €	15 000 €	15 000 €	15 000 €	45 000 €	
<b>Clé de répartition</b>						
Acheteur	<b>30%</b>	- €	4 500 €	4 500 €	4 500 €	13 500 €
Titulaire	<b>70%</b>	- €	10 500 €	10 500 €	10 500 €	31 500 €
Impact sur le prix payé par l'acheteur	- €	4 500 €	4 500 €	4 500 €	13 500 €	
Nouveau prix du marché	150 000 €	145 500 €	145 500 €	145 500 €	586 500 €	

## 6. Les modalités de recouvrement

Deux hypothèses doivent être distinguées selon la nature des gains financiers.

### □ Dans le cadre de gains financiers consécutifs à une baisse de consommation

Le plan de progrès envisage le versement d'une prime au profit du titulaire correspondant aux gains financiers lui revenant. Le marché prévoit alors :

- les modalités de calcul du montant de la prime (ce qui suppose de définir la méthode de constatation de l'économie réalisée et de détermination du montant dû au titulaire, par exemple en faisant application d'un pourcentage ou en ayant recours à une somme forfaitaire évoluant suivant un barème prédéfini) ;
- l'éventuel montant plafond de celle-ci, ainsi que ses modalités de versement et son calendrier de mise en œuvre.

Le versement de la prime au titulaire est effectué au vu d'une décision d'attribution formulée par l'acheteur.

Le gain pour l'acheteur est constitué par l'économie réalisée du fait de la baisse de consommation (réduction du montant à payer) diminuée du montant de la prime versée au titulaire.

### □ Dans le cadre de gains financiers consécutifs à la réduction des coûts de production ou d'exécution

Deux modalités de recouvrement sont envisageables :

La réduction du prix du marché (méthode à privilégier)	L'émission d'un titre de recette
<p>L'ampleur de la réduction est calculée conformément à la répartition des gains prévue initialement dans le plan de progrès</p> <p><i>(exemple dans le tableau ci-dessus de 70 % au profit du titulaire et 30 % au profit de l'acheteur).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le marché s'exécute par référence à un bordereau de prix unitaires.</b> Deux cas de figure :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les modalités de révision de prix dans le cadre du plan de progrès ont été décrites dans le marché, le BPU est modifié sans nécessité de recourir à un avenant ;</li> <li>- en l'absence de notification dans le marché, le BPU est modifié par avenant.</li> </ul> </li> </ul> <p>Dans les deux cas, le prix des prestations est ainsi revu à la baisse pour toutes les commandes ultérieures selon la répartition des gains choisie par les parties.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le marché est conclu à prix forfaitaires</b> Ceux-ci sont diminués soit par avenant, soit par une remise lorsque les stipulations du marchés sont suffisamment précises pour permettre de déterminer les modalités de calcul de cette remise.</li> </ul> <p>La rétroactivité de la réduction de prix est possible si le marché le prévoit, notamment en ayant recours à la méthode des avoirs à déduire des factures ultérieures. <i>Toutefois l'opportunité d'une telle pratique doit être appréciée au regard des contraintes qu'elle fait peser sur le titulaire en termes de refacturation des prestations déjà exécutées.</i></p>	<p>Dans cette hypothèse, les prix unitaires ou forfaitaires ne sont pas modifiés.</p> <p>L'acheteur émet un titre de perception en se fondant sur les stipulations contractuelles issues du plan de progrès, qui doivent prévoir toutes les modalités de calcul de la somme dont est redevable le titulaire, ainsi que ses modalités de versement.</p> <p><i>Cette méthode, qui correspond moins à la logique du plan de progrès, est à réserver aux cas dans lesquels la réduction du prix du marché n'est pas envisageable, notamment lorsque le montant à récupérer auprès du titulaire excède le montant des sommes qui lui restent dues.</i></p>

# **Annexes - Boîte à outils**

---

Les annexes contenues dans la boîte à outils mentionnées ci-après constituent des exemples types destinés à guider l'acheteur dans son questionnement. Ils ont été conçus comme des modèles opérationnels qui fournissent à l'acheteur un cadre de références dont il peut adapter librement le contenu en fonction des spécificités de son projet achat.

## **Annexe 1 Exemple d'élaboration d'une clause de progrès**

## **Annexe 2 Exemple d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan de progrès**

## **Annexe 3 Outil d'aide à la définition d'un plan de progrès**

## **Annexe 4 Exemples de tableaux de suivi de plans de progrès**

# Annexe 1 Exemple d'élaboration d'une clause de progrès

Cette clause a pour objet de poser le principe de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan de progrès du marché. Elle fixe les modalités d'organisation des échanges, leur formalisation ainsi que le pilotage associé et l'intégration des évolutions.

Architecture	Définition	Exemples de rédaction
1. Principe	Le principe du plan de progrès doit être prévu dans le cadre du marché initial. Il est intégré dans le CCAP ou le CCTP.	« Les parties s'inscrivent dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue des prestations du marché. Dans cette perspective, les parties conviennent d'élaborer conjointement un plan de progrès dans un délai de xx après la notification du marché. »
2. Axes de progrès	Les axes de progrès fixent les orientations du plan de progrès et le cadrage de son contenu. Ils peuvent être intégralement définis par l'acheteur dans la clause. Il est également possible de prévoir que certains axes complémentaires seront définis conjointement avec le titulaire au stade de l'élaboration du plan de progrès. <b>Néanmoins, la détermination préalable des axes par l'acheteur est à privilégier</b> , celle-ci découlant de la nature des prestations et des orientations de sa politique d'achat.	« Le plan de progrès s'articule autour des axes définis, ci-après : Axe 1 : l'augmentation de la part des produits issus de l'agriculture biologique dans les repas servis aux convives. Axe 2 : la réduction du gaspillage alimentaire Axe 3 : l'amélioration de la satisfaction des convives  Les axes de progrès peuvent être complétés conjointement par les parties dans le cadre du plan de progrès. »
3. Conditions de mise en œuvre	La clause de progrès fixe les conditions de mise en œuvre de la démarche. Elle détermine laquelle des parties initie le processus, le moment de son déclenchement, ainsi que le formalisme.  L'acheteur encadre les conditions d'élaboration et de pilotage du plan de progrès.  Dans l'hypothèse où il ne serait pas en mesure de le faire, celles-ci peuvent être décidées conjointement lors de la phase d'élaboration du plan de progrès.	« Élaboration du plan de progrès : La démarche est initiée par le titulaire du contrat à la date anniversaire du marché. Il présente des propositions d'amélioration en tenant compte des retours d'expérience capitalisés à l'issue de cette première année d'exécution. Sur la base de cette proposition, les parties engagent des discussions afin d'élaborer le plan de progrès initial. »  « Suivi et pilotage du plan de progrès Les parties conviennent d'opérer un suivi régulier des actions mises en œuvre et d'établir semestriellement (ou autre périodicité à définir) un bilan du plan de progrès élaboré conjointement. Ce bilan détaille notamment les actions engagées, les résultats constatés, les difficultés rencontrées et le cas échéant propose des ajustements du plan de progrès initial. »



<p>4. Cadrage de l'architecture du plan de progrès</p>	<p>La clause précise l'architecture du plan de progrès afin de cadrer les travaux des parties.</p>	<p>« Les parties détaillent dans le plan de progrès :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) les objectifs ;</li> <li>2) les indicateurs de mesure ;</li> <li>3) les actions à la charge du titulaire ;</li> <li>4) les actions à la charge de l'acheteur ;</li> <li>5) les moyens et ressources mobilisés par chacune des parties ;</li> <li>6) le calendrier prévisionnel de chacune des actions ;</li> <li>7) les modalités de partage des éventuels gains financiers ou autres que financiers. »</li> </ol>
<p>5. Formalisation du plan de progrès</p>	<p>Le plan de progrès doit être formalisé par écrit. La clause doit prévoir les modalités d'évolution de celui-ci. Ces modalités sont formalisées par un avenant ou un simple courrier selon leur impact contractuel.</p>	<p>« Dans l'hypothèse où le plan de progrès conduirait à modifier les stipulations du marché, notamment les conditions d'exécution financière (exemple : partage du gain si l'objectif est financier) il donne lieu à la conclusion d'un avenant. »</p> <p>« Dans le cas inverse où il n'entraîne aucune modification des stipulations du marché, le plan de progrès est formalisé par un simple échange de courrier entre les parties. »</p>

## Annexe 2 Exemple d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan de progrès

Structure	Définition	Exemples de rédaction
1. Précisions des axes de progrès	La clause incluse dans le CCAP ou le CCTP peut être limitée à des orientations très génériques telles que (1) la qualité environnementale, la qualité sociale (2) la qualité technique. Dans cette hypothèse les axes de progrès seront arrêtés dans le plan de progrès élaboré conjointement avec le titulaire.	« Un plan de progrès sera mis en place conjointement avec le titulaire, il visera à améliorer la qualité environnementale des prestations fournies et la qualité sociale développée pour l'exécution des prestations fournies ».
2. Objectifs et indicateurs	<p>Un axe de progrès est décliné dans le cadre d'un ou plusieurs objectifs quantifiables afin de pouvoir être évalué.</p> <p>Ces objectifs chiffrés et leurs modalités d'évaluation sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- soit prédéfinis par l'acheteur lors de l'élaboration du marché</li> <li>- soit, plus généralement, déterminés conjointement au cours de l'exécution du marché à l'occasion de l'élaboration ou de l'actualisation du « plan de progrès ».</li> </ul> <p>Pour chaque objectif les parties précisent les indicateurs de mesure associés.</p>	<p><b>Exemple d'un plan de progrès mis en place dans un marché de restauration :</b></p> <p>« Dans le cadre de l'axe 1 relatif à l'augmentation de la part des produits issus de l'agriculture biologique dans les repas servis aux convives, les parties se fixent les objectifs suivants :</p> <p><b>Objectif 1 :</b> augmenter de 10 % au-delà des exigences contractuelles, la part des fruits et légumes issus de l'agriculture biologique chaque année pendant la durée résiduelle du contrat.</p> <p><b>Objectif 2 :</b> augmenter de 5 % au-delà des exigences contractuelles, la part des produits carnés issus de l'agriculture biologique chaque année pendant la durée résiduelle du contrat.</p> <p>S'agissant des objectifs 1 et 2 de l'axe 1, l'indicateur est le coût des produits issus de l'agriculture biologique incorporés dans la préparation des repas servis aux convives. L'indicateur de référence est le volume constaté à l'issue de la première année d'exécution du marché sur la base des documents comptables communiqués par le titulaire. Le constat sera réalisé sur la base du volume annuel constaté au 31 décembre de l'année considérée. »</p>
3. Actions, moyens, calendrier	<p>Pour chaque objectif, les parties définissent conjointement dans le cadre du plan de progrès les actions qu'elles envisagent de mener ainsi que leur calendrier.</p> <p>Elles peuvent préciser dans le plan de progrès les moyens qu'elles entendent consacrer à chacune de ces actions.</p>	<p>« Dans le cadre des objectifs 1 et 2 de l'axe 1 (L'augmentation de la part des produits issus de l'agriculture biologique dans les repas servis aux convives) les parties conviennent de mettre en œuvre les actions suivantes :</p> <p><b>Action 1.</b> le titulaire s'attache à réorganiser ses achats afin d'être en mesure d'assurer les approvisionnements des produits concernés de manière continue.</p> <p><b>Action 2.</b> Le titulaire s'engage à maintenir à l'identique le prix de vente des repas servis.</p> <p><b>Action 3.</b> L'acheteur s'engage à réaliser une campagne de communication auprès des bénéficiaires afin de les sensibiliser à cette démarche d'amélioration de la qualité des repas servis et aux avantages sociétaux de cette démarche de développement durable. »</p>

<p>4. Pilotage et évaluation du plan de progrès</p>	<p>Déclinaison des conditions de mise en œuvre.</p>	<p>« Le titulaire désigne XX en qualité de responsable du pilotage du plan de progrès. L'acheteur désigne XX en qualité de responsable du pilotage du plan de progrès.</p> <p>Une revue de plan de progrès est organisée trimestriellement. Les parties suivront l'avancement des actions dans le cadre d'un outil commun dont le cadre est annexé au présent plan de progrès.</p> <p>Un comité de pilotage du plan de progrès est organisé à l'issue d'une période de 12 mois. Une note détaillant l'évaluation de chaque axe, objectif et action est établie par le titulaire. Cette note est remise préalablement à la réunion d'évaluation dont elle sert de support. »</p>
<p>5. Modalités de partage des gains</p>	<p>Lorsque l'objectif ou l'un des objectifs est un gain financier, les parties définissent dans le plan de progrès les modalités d'évaluation, de partage, et de récupération du gain escompté.</p>	<p><b>Exemple d'un plan de progrès mis en place dans un marché de maintenance :</b></p> <p>« La réduction du coût de la maintenance, consécutive à la diminution du nombre des interventions correctives, est évaluée et répercutée sur le prix du marché selon les modalités définies ci-dessous.</p> <p>L'économie réalisée est évaluée à l'issue d'une période de 12 mois suivant l'adoption du plan de progrès. L'économie ou le gain est évalué par référence au coût de maintenance facturé au cours de la «période» précédente (hypothèse d'un marché à prix unitaire) ou par référence au coût forfaitaire renseigné dans la décomposition du prix annexé à l'acte d'engagement (hypothèse d'un prix forfaitaire).</p> <p>L'économie ainsi dégagée par la mise en œuvre du présent plan de progrès est répartie entre les parties selon la clé suivante : 30 % pour le titulaire / 70 % pour l'acheteur. »</p> <p>Hypothèse d'un marché de maintenance à prix unitaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Le coût de la maintenance des prestations à venir est diminué à hauteur de 70 % de l'économie générée (modification du BPU soit selon les modalités de révision de prix décrites dans le marché soit par avenant) ».</li> </ul> <p>Hypothèse d'un marché de maintenance conclu à prix forfaitaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>« Le prix forfaitaire de la maintenance des prestations à venir est diminué à hauteur de 70 % de l'économie générée (modification du prix forfaitaire par avenant) ».</li> </ul> <p>Ou (dans l'hypothèse où le marché le prévoit)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « le titulaire accorde une remise au profit de l'acheteur à hauteur de 70 % de l'économie générée sur le prix facturé dans le cadre du marché. »</li> </ul>

## Annexe 3 Outil d'aide à la définition d'un plan de progrès

Enjeux	Propositions d'actions
<p><b>Enjeu technique et technologique</b> des prestations réalisées : les parties s'engagent à étudier la faisabilité et l'adaptabilité ou le déploiement des outils existants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>analyser les prestations délivrées et les écarts constatés en commun avec la capacité technologique du moment où à venir et émettre des propositions de progrès pour la réalisation des prestations ;</li> <li>comparer, adapter et faire évoluer la prescription, proposer les extensions de périmètre et conseiller la mise en œuvre des préconisations.</li> </ul>
<p><b>Enjeu social :</b> dans le cadre d'une clause d'insertion sociale inscrite dans le marché, l'action des parties peut permettre l'augmentation du volume d'heures, initialement fixé par le pouvoir adjudicateur ou proposé par le titulaire, confiées à des personnes éloignées de l'emploi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>analyser la possibilité de diversifier les missions sur lesquelles peuvent être positionnés de nouveaux profils de publics éloignés de l'emploi ;</li> <li>analyser la possibilité de prolonger les missions sur lesquels sont initialement positionnés les publics éloignés de l'emploi.</li> </ul>
<p><b>Enjeu environnemental :</b> exemple : insertion d'une clause de progrès sur la réduction des emballages, l'évolution des produits BIO, l'insertion dans le marché ou l'augmentation de produits recyclés ou reconditionnés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmarker, sourcer l'offre (son niveau de maturité et son évolution à échéance du marché par exemple), faire évoluer le besoin (approche fonctionnelle du besoin, éviter les sur-spécifications), adapter les pratiques environnementales des parties prenantes dans l'exécution du marché.</li> </ul>
<p><b>Enjeu économique :</b> prise en compte du coût global.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>anticiper et s'adapter aux contraintes de coût annuel stabilisé, analyser les coûts variables en fonction de l'activité (exemple : la collecte des déchets est payé en fonction de la quantité produite et du tri effectué), argumenter sur les éléments variables hors coût du marché ;</li> <li>benchmarker les données financières du contrat, proposer et déployer une politique tarifaire homogène en mettant en place les clauses de variabilité discutées auprès du client.</li> </ul>
<p><b>Enjeu organisationnel :</b> gains de productivité ou comment l'action du prestataire et de l'acheteur conduit à la réduction de temps administratif et technique en interne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prendre en compte les réorganisations au sein de l'entité à venir des parties ;</li> <li>participer, alimenter, réagir aux demandes des utilisateurs, proposer, discuter et argumenter les clauses de progrès ;</li> <li>mener les enquêtes de satisfaction utilisateurs (questionnaire, entretien) sur la qualité de service rendu, construire les éléments de communication associés aux enquêtes, manager les écarts de perception.</li> </ul>

# Annexe 4 Exemples de tableaux de suivi de plans de progrès

## Exemple 1 - Marché d'exploitation maintenance d'un bâtiment

Axe de progrès	<b>Améliorer la fiabilité des opérations de maintenance préventive et corrective</b>						
Contexte	Constat : de nombreux incidents critiques ont été relevés (incidents enregistrés sur les mains courantes et des données de la Gestion Technique des Bâtiments (GTB)). Ces incidents ont un impact sur la disponibilité des bâtiments mais aussi la satisfaction des usagers. Il est proposé au titulaire du marché de mettre en place des actions d'amélioration dans un délai de 9 mois après la notification du marché.						
Objectifs	Indicateurs	Actions		Responsable	Moyens /outils	Échéance	Suivi (avancement / éventuels points bloquants)
<b>Objectif 1 Réduire le nombre d'incidents critiques</b>	Taux d'évolution des incidents critiques = nombre d'incidents critiques constatés au cours de la période N / nombre d'incidents critiques constatés en année N-1 Source = incidents enregistrés sur les mains courantes et des données de la Gestion Technique des Bâtiments (GTB).	Action 1	Renforcer les actions de maintenance préventives.	Titulaire	Révision de la stratégie et du plan de maintenance.	31-déc	
		Action 2	Réaliser un diagnostic technique des équipements.	Titulaire	Identification d'un bureau d'étude / prise en charge financière du diagnostic par le titulaire.	31-mars	
		Action 3	Procéder au renouvellement des équipements obsolètes identifiés conjointement avec le titulaire.	Acheteur	Sur la base du diagnostic technique, établissement d'une liste d'équipements => marchés passés pour le renouvellement d'équipements critiques obsolètes.	30-sep	
		Action 4	Créer un stock de pièces détachées.	Titulaire	Approvisionnement de pièces détachées afin de faciliter les interventions préventives et curatives.	31-mai	
		Action 5	Mettre à disposition un local de stockage des pièces détachées / atelier de première intervention.	Acheteur	Identification d'un local, mise aux normes le cas échéant d'un local technique, et mise à disposition gracieuse au titulaire.	30-avr	

<b>Objectif 2 Améliorer la maîtrise des risques d'interruption de service</b>	Finalisation du plan de continuité du service dans le délai défini.	Action 1	Cartographier les risques majeurs et élaborer un plan de continuité de service en cas d'incidents majeurs.	Titulaire / Acheteur	Réunions des services / matrice de risques.	30-juin	
	Mise en place de l'astreinte managériale dans le délai défini.	Action 2	Organiser une astreinte managériale en cas de «crise» en complément de l'astreinte technique prévue dans le cadre du marché.	Titulaire	Mise en place d'un point de contact unique / coordonnées constantes / ligne téléphonique sécurisée.	30-juin	

### Exemple 2 - Accord-cadre de prestations de nettoyage des locaux professionnels

Axe de progrès	Améliorer la qualité des prestations dans le cadre d'un marché de nettoyage						
Contexte	Amélioration souhaitée de la qualité de la prestation de nettoyage afin d'augmenter le taux de satisfaction des usagers. Le titulaire du marché dispose d'une période de 6 mois pour mettre en place l'organisation de la prestation. À l'issue de ces 6 mois, un premier questionnaire est envoyé à un panel d'usagers permettant de définir la période de référence. Les questionnaires seront ensuite envoyés au même panel tous les mois durant 6 mois pour mesurer l'évolution du taux de satisfaction. Une nouvelle période de 3 à 6 mois peut être nécessaire si l'objectif n'est pas atteint au bout des 6 premiers mois. Bilan avec le titulaire tous les 2 mois (planning à adapter en fonction des marchés).						
Objectifs	Indicateurs	Actions		Responsable	Moyens /outils	Échéance	Suivi (avancement / éventuels points bloquants)
<b>Augmenter le taux de satisfaction de X % à 85 %</b>	Taux de satisfaction des usagers mesurés à partir des enquêtes réalisées.	Action 1	Établir le questionnaire.	Acheteur / Titulaire	Élaboration conjointe du questionnaire. Elaboration de la méthodologie d'analyse des résultats.	Notification + 6 mois	
		Action 2	Envoyer le questionnaire au panel d'usagers et analyser les résultats.	Acheteur	Envoi par messagerie au panel d'usagers. Dépouillement puis analyse des résultats.	Notification + 7 mois	
		Action 3	Réaliser un diagnostic des dysfonctionnements.	Titulaire / Acheteur	Construction collaborative de la méthode des 6 M afin d'identifier les causes générant un mécontentement.	XX	Mise en place d'un plan d'actions au regard des résultats.
		Action 4	Développer des formations auprès du personnel en charge des prestations de nettoyage.	Titulaire	Selon les résultats de la méthode des 6 M.	XX	Voir l'impact sur le taux de satisfaction. Si pas d'amélioration, définir une nouvelle action permettant une amélioration de la prestation, identifiée selon la méthode des 6 M.
		Action 5	Planifier le renouvellement du matériel de nettoyage.	Titulaire	Établir un plan de renouvellement. Procéder au renouvellement du matériel plus régulièrement.	XX	Voir l'impact sur le taux de satisfaction. Si pas d'amélioration, définir une nouvelle action permettant une amélioration de la prestation, identifiée selon la méthode des 6 M.
		Action 6	Adapter les horaires de travail du personnel du titulaire.	Titulaire / Acheteur	Définir des horaires de travail mieux adaptés pour le personnel en évitant un début de prestation très tôt ou tard.	XX	Voir l'impact sur le taux de satisfaction. Si pas d'amélioration, définir une nouvelle action permettant une amélioration de la prestation, identifiée selon la méthode des 6 M.
		Action 7	Dresser le Bilan du plan de progrès.	Titulaire / Acheteur	Analyse des actions mises en place et des résultats obtenus. Si objectif atteint : sécuriser sur x mois la situation puis clôturer le plan de progrès.		Voir possibilité d'intégrer une prime selon les résultats obtenus.



### Exemple 3 - Marché de fourniture et livraison de changes jetables pour les crèches

Axe de progrès	<b>Réduire les emballages des couches culottes livrées dans les crèches</b>						
Contexte	Situation actuelle : les couches sont livrées par paquet de 60, dans chacun d'eux se trouve des paquets de 20 et à l'intérieur des paquets de 10. Le plan de progrès doit permettre de réduire les emballages afin qu'il n'y en ait plus qu'un seul. La livraison doit se faire dans les mêmes conditions et les paquets doivent permettre un stockage sans difficulté. L'axe de progrès s'inscrit dans une démarche de développement durable (réduction de la production de déchets)						
Objectifs	Indicateurs	Actions		Responsable	Moyens /outils	Échéance	Suivi (avancement / éventuels points bloquants)
<b>Réduire les suremballages Passer de 4 emballages à 1</b>	Nombre d'emballages et suremballages pour 1 lot de 60 couches.	Action 1	Définir une phase de test pour accepter des livraisons de couches conditionnées et emballées différemment.	Acheteur	Recueil des avis utilisateurs quant à la réception des livraisons, le stockage et les difficultés rencontrées.	xx	Planning à définir en fonction des possibilités du titulaire de fournir un conditionnement différent.
		Action 2	Réaliser un bilan du 1 <sup>er</sup> test.	Titulaire / Acheteur	Analyse des résultats suite au 1 <sup>er</sup> essai. Proposition de solutions différentes. Programmation de nouveaux essais.	xx	Essais possibles durant toute la première année du marché ou jusqu'à l'obtention d'une solution pertinente.
		Action 3	Dresser le Bilan du plan de progrès.	Titulaire / Acheteur	Point sur la solution finale retenue (résistance de l'emballage, suppression des emballages intermédiaires,...) et son impact sur les prix.	XX	Si gains générés par le titulaire : mise en œuvre de la clause de réexamen pour définir le nouveau prix du paquet de couches et / ou le partage des gains si besoin.

### Exemple 4 - Marché de mise en œuvre de navettes pour le transport du courrier

Axe de progrès	Optimiser les coûts de transport et de distribution, et in fine le prix global de la prestation facturée à l'acheteur						
Contexte	L'acheteur souhaite étudier, en cours d'exécution du marché, la possibilité de faire évoluer son organisation afin de réduire les coûts et d'optimiser la performance économique du marché. En outre, la nouvelle organisation pourra permettre, par la diminution éventuelle du nombre de navettes, de réduire l'empreinte écologique du marché.						
Objectifs	Indicateurs	Actions		Responsable	Moyens /outils	Échéance	Suivi (avancement / éventuels points bloquants)
<p><b>Pour l'acheteur :</b> Réduire le prix de la prestation</p> <p><b>Pour le titulaire :</b> Optimiser l'organisation des tournées de livraison afin de réduire ses coûts de fonctionnement</p> <p><b>Pour l'acheteur et le titulaire :</b> Réduction de l'empreinte écologique</p>	Diminution du prix global du marché par l'optimisation des conditions de transport du courrier.	Action 1	Analyser les navettes et identifier les trajets les plus coûteux.	Titulaire	Mise en évidence des navettes dédiées (qui ne sont en l'état pas mutualisées dans son réseau existant et font donc l'objet d'un transport spécifique).	Notification + 4 mois	
	Prix de référence : le prix du marché établi sur la base de l'organisation retenue dans l'offre / le prix du marché constaté après la mise en œuvre de la nouvelle organisation retenue.	Action 2	Proposer les aménagements et chiffrer l'impact financier de chacune des navettes.	Titulaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modification du jour de collecte.</li> <li>- Modification du créneau de collecte.</li> <li>- Optimisation et / ou mutualisation des navettes.</li> <li>- Travail en site fermé la nuit.</li> </ul>	Notification + 6 mois	
	Nombre de kilomètres parcourus avant la nouvelle organisation / nombre de kilomètres parcourus après la nouvelle organisation.	Action 3	Analyser la faisabilité des solutions proposées et chiffrer les investissements à réaliser (si nécessaire).	Acheteur / Service courrier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesure de l'impact pour les services et l'organisation interne.</li> <li>- Analyse de la rentabilité de l'investissement.</li> <li>- Validation du service courrier.</li> <li>- Validation de la DG.</li> </ul>	Notification + 8 mois	
		Action 4	Valider et mettre en œuvre la nouvelle organisation.	Acheteur / Titulaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation des investissements (ex installation de boîte extérieure pour dépôt et collecte nocturne du courrier).</li> <li>- Démarrage de la nouvelle organisation.</li> </ul>	Notification + 12 mois	

**Exemple 5 - Marché de service accueil, filtrage gardiennage**

Axe de progrès	Amélioration des conditions d'accueil des personnels en situation de handicap						
Contexte	L'acheteur souhaite intégrer une clause de progrès afin d'étudier en cours d'exécution la possibilité de mettre en œuvre des solutions non disponibles lors de la notification du marché. Cet axe vise les innovations techniques et technologiques en faveur de l'accessibilité (exemple : système de guidage pour personne mal ou non voyante).						
Objectifs	Indicateurs	Actions		Responsable	Moyens /outils	Échéance	Suivi (avancement / éventuels points bloquants)
<b>Identifier, expérimenter et déployer de nouveaux dispositifs techniques ou technologiques.</b>	Indicateur = Taux de satisfaction / Taux d'utilisation par les usagers (taux mesurés par enquête de satisfaction et des données statistiques de l'outil d'administration du système).	Action 1	Identifier des solutions envisageables.	Acheteur / Titulaire / Usagers	Benchmark auprès des entreprises innovantes du secteur et des associations du secteur du handicap.	xx	
		Action 2	Étudier la faisabilité technique du déploiement.	Titulaire / Acheteur	Analyse technique, juridique et financière de l'opération. Étude des solutions de financement (privées et publiques...).	xx	Phase de tests envisageable.
		Action 3	Procéder au déploiement de la solution retenue.	Titulaire	À définir selon la solution.	XX	
		Action 4	Élaborer et mettre en œuvre le plan de communication.	Acheteur / Titulaire	Plan de communication à définir conjointement.		



# GLOSSAIRE

## A

### □ ACCORD-CADRE

Un accord-cadre est un marché public. Il peut être exécuté par le biais de bons de commande et / ou décliné en marchés subséquents, eux-mêmes le cas échéant exécutés par bons de commande. Il peut-être mono ou multi attributaire.

### □ ACCORD CADRE À MARCHÉS SUBSÉQUENTS

Lorsque l'accord-cadre ne fixe pas toutes les caractéristiques et les modalités d'exécution des prestations demandées, il donne lieu à la conclusion de marchés subséquents. Ces derniers ne peuvent entraîner des modifications substantielles des termes de l'accord-cadre.

### □ ACCORD-CADRE À BONS DE COMMANDE

Lorsque l'accord-cadre fixe toutes les caractéristiques et les modalités d'exécution des prestations demandées, il est exécuté au fur et à mesure de l'émission de bons de commande qui précisent les prestations dont l'exécution est demandée et en déterminent la quantité. L'émission des bons de commande s'effectue sans négociation ni remise en concurrence préalable des titulaires, selon les modalités prévues par l'accord-cadre.

### □ ACCORD-CADRE COMPOSITE

Les accords-cadres peuvent s'exécuter à la fois par la conclusion de marchés subséquents et par l'émission de bons de commande. Un tel dispositif permet de conjuguer souplesse et réactivité.

*D'après le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME)*

### □ ACHAT PUBLIC

Ensemble des achats réalisés par les services de l'État, les collectivités territoriales et leurs établissements publics, les personnes morales de droit public, les sociétés d'économies mixte et les organismes de sécurité sociale, pour la satisfaction de leurs besoins et ceux des destinataires de l'action ou des politiques publiques. Ces achats prennent notamment la forme de marchés publics.

## □ ACHETEUR PUBLIC

Personne qui définit et met en œuvre des stratégies achat de toute nature en vue de satisfaire les besoins qualitatifs et quantitatifs des services et de contribuer à la performance des achats en étant soumise aux règles de la commande publique.

L'acheteur public est chargé de piloter les projets achat et de suivre leur exécution, de mesurer la performance achat, de mener la veille économique, notamment en analysant les marchés fournisseurs. Il cherche à promouvoir les marchés disponibles auprès des utilisateurs et mesure leur degré de satisfaction.

Il coordonne, en liaison avec les prescripteurs et les approvisionneurs-achat, la définition du juste besoin. Lorsqu'il est chargé de porter la procédure juridique de contractualisation, il rédige les éléments du dossier de consultation relatifs à l'expression du besoin et du choix du fournisseur, analyse les offres, négocie (lorsque cela est permis par la réglementation) et sélectionne les offres attributaires.

*D'après le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME)*

## □ APPROVISIONNEUR

Agent en charge de la gestion de l'approvisionnement en biens et services dans le cadre de l'exécution des marchés et des politiques d'achat.

Il a notamment pour rôle de constater le service fait ; de gérer la relation fournisseur sur son périmètre de compétences ; d'initier les demandes d'achats après avoir collecté et regroupé les besoins exprimés et identifié les groupes de marchandises demandées ; de renseigner les tableaux de bord de suivi des consommations et des incidents (pour les acheteurs et prescripteurs) en vue de contribuer au bilan de l'exécution du marché et de signaler les incidents et mettre en œuvre des solutions de premier niveau en cas de difficultés

Il doit en outre suivre l'exécution des marchés (consommations, gestion des litiges, des pénalités...) ; vérifier l'existence de supports contractuels et orienter l'utilisateur final en fonction des politiques de consommation définies ainsi que la réception dans les délais, la qualité et la quantité des biens et services auprès des services bénéficiaires.

*D'après le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME)*

## □ AVENANT

Acte contractuel par lequel les signataires d'un contrat en cours de validité conviennent d'adapter ou de compléter une ou plusieurs des clauses de ce contrat. Ces modifications ne peuvent changer la nature globale du marché public.

# B

## □ BENCHMARK (PARANGONNAGE)

Analyse qui consiste pour l'acheteur à comparer ses pratiques à celles d'un autre acheteur, du secteur public ou privé.

# C

## ☐ CAHIER DES CLAUSES ADMINISTRATIVES PARTICULIÈRES (CCAP)

Document contractuel qui décrit les conditions administratives particulières d'exécution des marchés, notamment les conditions administratives et financières (avances, acomptes, conditions de livraison, pénalités...).

## ☐ CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIÈRES (CCTP)

Document contractuel qui décrit les conditions techniques particulières d'exécution des marchés, sous forme d'exigences minimales (approche fonctionnelle) ou de spécifications fonctionnelles techniques.

## ☐ CANDIDAT

Opérateur économique qui demande à participer ou est invité à participer à une procédure de passation d'un contrat de la commande publique.

## ☐ CODE DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Ensemble des dispositions législatives et réglementaires encadrant les marchés publics et les concessions. Entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2019, il codifie à droit constant les ordonnances et décrets consacrés aux marchés publics et aux concessions, dans une logique d'unification et de simplification.

## ☐ COMMANDE PUBLIQUE

Ensemble des contrats conclus à titre onéreux par un acheteur ou une autorité concédante, pour répondre à ses besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, avec un ou plusieurs opérateurs économiques. Les contrats de la commande publique sont les marchés publics et les concessions définis au livre 1<sup>er</sup> de la première partie du code de la commande publique, quelle que soit leur dénomination. Ils sont régis par ce même code et, le cas échéant, par des dispositions particulières.

*(Cf. article L. 2 du code de la commande publique)*

## ☐ COÛT GLOBAL<sup>3</sup>

Le coût global d'un produit est composé notamment :

- des coûts liés à l'acquisition et aux frais connexes : prix du produit, livraison, installation, mise en service, garanties...;
- des coûts liés à l'utilisation : consommation d'énergie, consommables... ;
- des frais de maintenance : main d'œuvre, pièces détachées... ;
- des coûts liés à la fin de vie : coût de collecte, recyclage, démantèlement, élimination...

<sup>3</sup> Cf. fiche n° 6 du guide « L'analyse des offres » DAE, juin 2019

## D

### □ DÉCIDEUR (DANS LE CYCLE DE L'ACHAT)

Agent public ou élu ayant pour mission de représenter juridiquement le pouvoir adjudicateur ou l'entité adjudicatrice, de signer les marchés publics et à ce titre, engager juridiquement le pouvoir adjudicateur ou l'entité adjudicatrice sur le fondement d'une délégation.

### □ DIAGRAMME D'ISHIKAWA (DIAGRAMME DE « CAUSES ET EFFETS » OU « ARÊTE DE POISSON »)

Le diagramme d'Ishikawa est un outil de gestion de la qualité développé en 1962 par l'ingénieur japonais Kaoru Ishikawa. Ce diagramme permet de visualiser toutes les causes d'un problème donné et peut servir de base de planification des actions à mener pour résoudre chacune des causes.

## I

### □ IMPACT CARBONE

On appelle "Impact carbone" ou "empreinte carbone" la mesure du volume de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) (exprimé en tonnes) émis par combustion d'énergies fossiles, par les entreprises ou les êtres vivants.

### □ IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Il désigne l'ensemble des changements qualitatifs, quantitatifs et fonctionnels de l'environnement (négatifs ou positifs) engendrés par un projet, un processus, un procédé, un ou des organismes et un ou des produits, de sa conception à sa « fin de vie ».

## M

### □ MARCHÉ PUBLIC

Contrat conclu par un ou plusieurs acheteurs, soumis au code de la commande publique, avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, en contrepartie d'un prix ou de tout équivalent.

## N

### □ NOTIFICATION DU MARCHÉ PUBLIC

Envoi d'une copie du marché public signé à la connaissance du titulaire par tout moyen et permettant de lui donner une date certaine. En application de l'article R. 2182-4 du code de la commande publique, cette notification est obligatoire, et le marché prend effet à la date de réception de la notification.



## □ OPÉRATEUR ÉCONOMIQUE

Terme générique qui couvre à la fois les notions d'entrepreneur, fournisseur et prestataire de services. Il désigne toute personne physique ou morale, publique ou privée, ou groupement de ces personnes qui propose une offre dans le cadre d'un marché public pour la réalisation de travaux et/ou d'ouvrages, la fourniture de produits ou de services.



## □ PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

La performance environnementale d'une entreprise est sa capacité à évaluer et maîtriser les impacts de ses activités sur le milieu où elle exerce.

Pour l'AFNOR, la performance environnementale doit inclure « la lutte contre le changement climatique et la protection de l'atmosphère, la préservation de la biodiversité des milieux et des ressources ainsi que la promotion de modes de production et de consommation responsables ».

Dans le cadre d'un marché public, la performance environnementale reflète la qualité écologique des fournitures, services et travaux achetés étant entendu que cette qualité doit être supérieure au respect de la réglementation en vigueur.

*Exemple : un marché d'opération de travaux doit respecter la réglementation en matière de schéma de gestion des déchets de chantier. Il est performant sur le plan environnemental si par exemple il intègre l'utilisation de matériaux bio-sourcés ou écolabellisés.*

## □ PERFORMANCE SOCIALE

La performance sociale désigne le niveau quantitatif et qualitatif des résultats obtenus par une entreprise en matière de climat social, comme le bien-être au travail des différentes catégories de salariés et le comportement des dirigeants et des cadres à l'égard de leurs subordonnés. Elle vise également à évaluer le ratio moyens / résultats des politiques sociales mises en œuvre ainsi que l'impact de ces politiques sur la performance globale de l'entreprise.

Dans le cadre d'un marché public, la performance sociale reflète les considérations sociales attachées à l'achat de fournitures, services et travaux. Ces considérations vont au-delà du respect de la réglementation.

*Exemple : un marché de prestation doit respecter la réglementation en matière de droit du travail. Il est performant sur le plan social s'il contribue à insérer professionnellement des publics éloignés de l'emploi ou des publics en situation de handicap ou s'il permet de promouvoir l'emploi féminin et l'égalité femme / homme pour l'exécution des prestations.*

## □ POLITIQUE ACHAT

Définir une politique achat consiste à définir des axes stratégiques et des objectifs pour une période donnée.

Les orientations d'une politique achat peuvent concerner la maîtrise du risque juridique, la performance économique des achats, le développement durable et l'achat responsable. Les objectifs de cette politique peuvent porter sur l'amélioration des spécifications des produits et prestations, la recherche d'une mutualisation des achats, l'évaluation précise des besoins, la maîtrise des coûts, le contrôle des consommations et la limitation des surcoûts d'exécution.



## ❑ POLITIQUE RSE (RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE)

La politique RSE d'une entreprise regroupe l'ensemble des pratiques qu'elle met en place dans le but de respecter les principes des trois piliers du développement durable (social, environnemental et économique).

Une politique RSE constitue ainsi un cadre favorable pour développer des pratiques responsables dans le cadre d'un marché mais elle ne suffit pas à garantir la qualité environnementale et sociale de l'achat.

Dans le cadre d'un marché public, l'acheteur s'attachera à cibler la qualité sociale et environnementale des fournitures, services et travaux objet du marché.

## ❑ POUVOIR ADJUDICATEUR

Ensemble de structures soumises aux règles de la commande publique regroupant :

1° Les personnes morales de droit public

2° Les personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont : a) soit l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur ; b) soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur ; c) soit l'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié sont désignés par un pouvoir adjudicateur

3° Les organismes de droit privé dotés de la personnalité juridique constitués par des pouvoirs adjudicateurs en vue de réaliser certaines activités en commun.

Ce terme désigne l'acheteur en tant que personne morale.

## ❑ PRESCRIPTEUR

Agent qui définit techniquement les besoins objet du marché, pour son compte et celui d'autres personnes. Il est souvent placé au sein des directions métiers. Il peut assister l'acheteur dans la construction de la consultation, dans l'analyse des offres, dans la veille technique et économique ainsi que dans la proposition de pistes d'économies et d'amélioration de la conduite du cycle de l'achat et dans l'appréciation de la performance des achats.

## ❑ PRIX FORFAITAIRE

Prix qui rémunère le titulaire pour une prestation ou un ensemble de prestations indépendamment des quantités mises en œuvre pour leur réalisation. Le prix doit être indiqué comme tel dans le marché.

## ❑ PRIX UNITAIRE

Prix qui est appliqué aux quantités réellement livrées ou exécutées.

# R

## □ RETEX (RETOUR D'EXPÉRIENCE)

Pratique qui consiste à tirer des enseignements sur les réussites ou échecs de projets en cours ou achevés et ainsi de capitaliser sur les bonnes pratiques d'une part et / ou de prendre en compte des problématiques récurrentes et de faire émerger des pistes d'amélioration d'autre part.

# S

## □ SOURCING

Actions menées par l'acheteur afin de connaître un marché fournisseur, son fonctionnement et son évolution : les fournisseurs qui le composent, le degré de concurrence entre eux, les technologies, la structuration des coûts et les modèles économiques du secteur, les méthodes et processus, les innovations, les différents acteurs qui interviennent dans le processus de mise à disposition d'un produit / service (sous-traitants, fabricants de composants etc...) et les tendances du marché. Il s'agit d'une démarche active de recherche et d'identification d'opérateurs économiques, suivie d'échanges avec les fournisseurs relatifs aux produits / services qu'ils commercialisent et à leurs méthodes et savoir-faire. Ces actions sont menées en amont de la consultation.

## □ STOCK TAMPON

Conservation d'une certaine quantité de marchandise dans le but d'être apte à fournir le produit au client en cas de vente supplémentaire, ou de palier des retards de livraison de la part du fournisseur. Il est généralement constitué uniquement des produits dont la rupture de stock serait très dommageable (également appelé « stock de sécurité »).

# T

## □ TITULAIRE

Opérateur économique cocontractant du pouvoir adjudicateur ou de l'entité adjudicatrice et chargé d'exécuter le contrat de la commande publique.



# ÉQUIPE PROJET

## PILOTAGE DU GUIDE

### **Cyril GRENON**

Pilote  
Adjoint au Sous-directeur  
Sous-direction Balard  
Secrétariat général pour  
l'administration (SGA)  
Ministère des Armées

### **Sylvie MONTAZ**

Cheffe de projet  
Guides de l'achat public  
Direction des achats de l'État

## ÉQUIPE PROJET

### **Alexandre GASPARIAN**

Acheteur  
Plate-forme régionale achats  
Occitanie

### **Emmanuelle GUERRINI**

Responsable du pôle  
« marchés publics »  
Institut national  
de la propriété industrielle

### **Nicolas PERETTE**

Acheteur leader  
infrastructures informatiques  
Direction des achats de l'État

### **Anna PETIT**

Cheffe de projets transverses  
Sous-direction Balard  
Secrétariat général pour  
l'administration (SGA)  
Ministère des armées

### **Jean PRAT**

Adjoint au chef de bureau  
de la stratégie  
et de l'ingénierie des achats  
Mission des achats  
Ministère de l'Éducation  
nationale et de la jeunesse

### **Katherine ROBERT**

Cheffe du domaine travaux de  
rénovation des bâtiments  
Direction des finances et des  
achats  
Mairie de Paris

Portail interministériel des achats  
(intranet interministériel)  
<http://dae.alize> (ministères financiers)  
<http://www.dae.alize.finances.ader.gouv.fr> (autres ministères)

Site internet : <http://www.economie.gouv.fr/dae>

**CONTACT**  
**Direction des achats**  
**de l'État**  
**Immeuble Grégoire**  
**59 boulevard Vincent Auriol**  
**Télédoc 033**  
**75572 Paris cedex 13**

[communication.dae@finances.gouv.fr](mailto:communication.dae@finances.gouv.fr)

Retrouvez notre actualité sur :

