

**République  
Tunisienne**

**Ministère de  
l'Agriculture et de  
l'Environnement  
&  
du Développement  
Durable**

**PLAN NATIONAL D'ACTION POUR DES  
ACHATS PUBLICS DURABLES**



**Mustapha Ben Letaief**  
(Expert Juriste)  
**Emna Oueslati Gana**  
(Expert Economiste)

Avril 2012



# Plan d'action national pour des achats publics durables

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>7</b>
<b>PREMIERE PARTIE. LE CADRE DE L'ETUDE .....</b>	<b>13</b>
<b>CHAPITRE 1. ETAT DES LIEUX .....</b>	<b>15</b>
SECTION 1. ETAT DES LIEUX DES ACHATS PUBLICS DURABLES DANS LES EXPÉRIENCES INTERNATIONALES ET ÉTRANGÈRES.....	15
§1 - L'achat public durable au plan international.....	15
§2. L'achat public dans l'Union européenne.....	17
§3. Les achats publics dans les expériences de certains Etats .....	19
SECTION 2. ETAT DES LIEUX DES ACHATS PUBLICS DURABLES EN TUNISIE .....	19
<b>CHAPITRE II - LES OBJECTIFS DU PLAN D'ACTION NATIONAL /ACHATS PUBLICS DURABLES.....</b>	<b>23</b>
SECTION 1 – LES OBJECTIFS GLOBAUX.....	30
SECTION 2. LES OBJECTIFS SECTORIELS ET OPÉRATIONNELS .....	32
<b>DEUXIEME PARTIE. LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN.....</b>	<b>37</b>
<b>CHAPITRE 1. OUTILS ET MODES D' ACTIONS .....</b>	<b>39</b>
SECTION 1. SOUTIEN POLITIQUE ET DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS.....	39
SECTION 2. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET COMMUNICATION.....	42
§ 1. Le renforcement des capacités.....	42
<b>A – Les outils de formation des acheteurs publics .....</b>	<b>43</b>
<b>1- Les outils méthodologiques.....</b>	<b>43</b>
<b>2. Les actions concrètes .....</b>	<b>44</b>
<b>B - Le contenu des formations .....</b>	<b>45</b>
<b>C. La qualité et les compétences des formateurs.....</b>	<b>48</b>
§2. La communication .....	50
SECTION 3. PROCESSUS D' ACHAT .....	55
§ 1. Une démarche progressive d'amélioration continue.....	56
<b>A- Spécifications techniques.....</b>	<b>57</b>
<b>B- Critères de classement et de sélection des offres.....</b>	<b>59</b>
<b>C- Conditions d'exécution .....</b>	<b>60</b>
§2. Le dialogue avec les fournisseurs .....	61
<b>CHAPITRE 2. MODES DE SUIVI ET BUDGÉTISATION .....</b>	<b>67</b>
SECTION 1. SUIVI ET ÉVALUATION .....	67
SECTION 2. BUDGÉTISATION .....	68
§1. Les dépenses diverses de logistique.....	68
§2. Les dépenses indirectes et les coûts imprévus.....	70
§ 3 - Estimation du budget global du plan de formation prévu sur cinq ans .....	71
<b>SYNTHÈSE DES COMPOSANTES DU PLAN D'ACTION NATIONAL ACHATS PUBLICS DURABLES.....</b>	<b>75</b>
Tableau 1: Les acteurs .....	75
Tableau 2: Politique et Stratégie et Communication .....	80
Tableau 3- Processus d'achat des 6 produits prioritaires.....	82

Tableau 4: L'engagement des fournisseurs.....	91
Tableau 5: Suivi et évaluation .....	93
Tableau 6 – Synthèse des actions du Plan pour la période 2012-2016.....	94
Tableau 7 – Récapitulatif des actions et des opérations de suivi.....	100
Tableau 8- Planning du PAN/APD (GANTT) : Voir Fichier Excell joint (Feuille 2).....	102
<b><i>ELÉMENTS DE CONCLUSION .....</i></b>	<b>103</b>

## Liste des abréviations

- ACV : Approche cycle de vie
- APD : Achat Public Durable
- CCAG : Cahier des Clauses Administratives Générales
- CCV : Coût Cycle de Vie
- CM : Commission des marchés
- CPL : Collectivités Publique Locales
- CSM : Commission Supérieure des Marchés
- DD : Développement Durable
- GTM : Groupes de Travail de Marrakech
- MAE : Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement
- MP ; Marché Public
- ONMP : Observatoire National des Marchés Publics
- PCD : Production et Consommation Durable
- PM : Premier Ministère
- PNUE : Programme des Nations Unies pour l'Environnement
- SNDD : Stratégie Nationale de Développement Durable



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'élaboration d'un plan d'action national (PAN) relatif aux achats publics durables, objet de cette étude, s'inscrit dans le cadre général de la politique tunisienne de développement durable formalisée à partir de 1995 par l'Agenda 21 national (Programme d'action national pour l'environnement et le développement durable). Cet agenda constitue une tentative de traduction des recommandations de la CNUED à Rio (1992) et du «*plan de mise en œuvre du développement durable*» initié à l'issue du sommet mondial pour le développement durable tenu à Johannesburg en 2002<sup>1</sup> qui mentionne spécifiquement les «*marchés publics écologiques*» et préconise d'«*encourager les autorités compétentes à tous les niveaux à prendre le développement durable en considération dans leur processus de décision et de promouvoir des politiques de passation des marchés publics qui encouragent le développement et la diffusion de biens et de services respectueux de l'environnement*».

L'Agenda 21 envisage donc les achats publics comme un des moyens d'orienter la consommation. Il insiste, par ailleurs, sur la responsabilité directe des pouvoirs publics puisque les achats menés par les personnes publiques représentent une part importante de l'activité économique et peuvent avoir, de ce fait, une influence considérable tant sur les décisions des entreprises que sur les perceptions du public.

Cependant, en Tunisie, le processus d'intégration du développement durable dans les achats publics n'a été formellement lancé qu'à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2009 en parallèle avec le processus d'élaboration d'une stratégie nationale de développement durable (SNDD).

Cette étude constitue la deuxième phase d'une étude plus globale sur la mise en place d'un processus d'achats publics durables réalisée dans le cadre d'une coopération avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE).

---

<sup>1</sup> Le développement durable comporte trois piliers, clairement précisés en particulier par le sommet de Johannesburg de 2002 et qu'il convient de combiner : l'efficacité économique, l'équité sociale et le développement écologiquement soutenable.

Cette coopération s'inscrit elle-même dans le cadre du processus de Marrakech et l'action du groupe de travail de Marrakech (GTM) sur les achats publics durables (APD). Ce processus répond à la demande du Plan de mise en œuvre de Johannesburg (2002) pour la création d'un cadre décennal des programmes sur la consommation et la production durables. Le processus de Marrakech sur la CPD est mené par le Département des Nations Unies pour les affaires économiques et sociales (UNDESA) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Le GTM sur les APD se fixe comme objectif la mise en œuvre des APD dans 14 pays émergents à travers le monde avant fin 2011. En conséquence, avec le financement de la Commission Européenne et de la Suisse, UNEP a lancé en janvier 2009 un projet de construction de capacités pour la stimulation des commandes publiques durables dans les pays en développement visant sept pays pilotes (Chili, Costa Rica, Ile Maurice, Mexique, Liban, Tunisie et Uruguay). D'autres pays suivront cette même stratégie, dans la prochaine phase.

L'objectif principal du projet consiste à soutenir le développement et la mise en œuvre de politiques nationales sur les APD dans ces pays pilotes. La Tunisie est l'un de ces pays. Dans ce cadre, la mise en place d'un processus d'achats publics durables vise à amener tous les acheteurs publics à tenir compte des objectifs du développement durable lors de la passation et de l'exécution de leurs commandes :

- afin d'assumer pleinement leurs responsabilités ;
- pour favoriser le développement, par les opérateurs économiques, de modes de production durables ;
- pour sensibiliser les citoyens, par l'exemplarité des réalisations, aux actions d'une consommation durable.

La prise en compte du développement durable est désormais un élément incontournable de la politique d'achat public. Les acheteurs publics et leurs cocontractants doivent adopter une nouvelle culture d'achat, en intégrant les problématiques techniques, sociales, écologiques et commerciales.



La présente étude constitue, à travers la mise en œuvre de l'approche Achat Public Durable, la deuxième phase du projet de construction nationale de capacités pour la stimulation des commandes publiques durables. La première phase a été consacrée à l'étude du marché tunisien pour la définition d'un potentiel d'achats publics durables qui soit plus économique, social et environnemental, introduisant des changements sur les achats publics (instruments pratiques pour les acheteurs permettant une amélioration des condition-cadres d'achats).<sup>2</sup>) que nous, Emna GANA-OUESLATI (Expert Economiste) et Mustapha Ben Letaief (Expert Juriste), avons effectué en juin 2011.

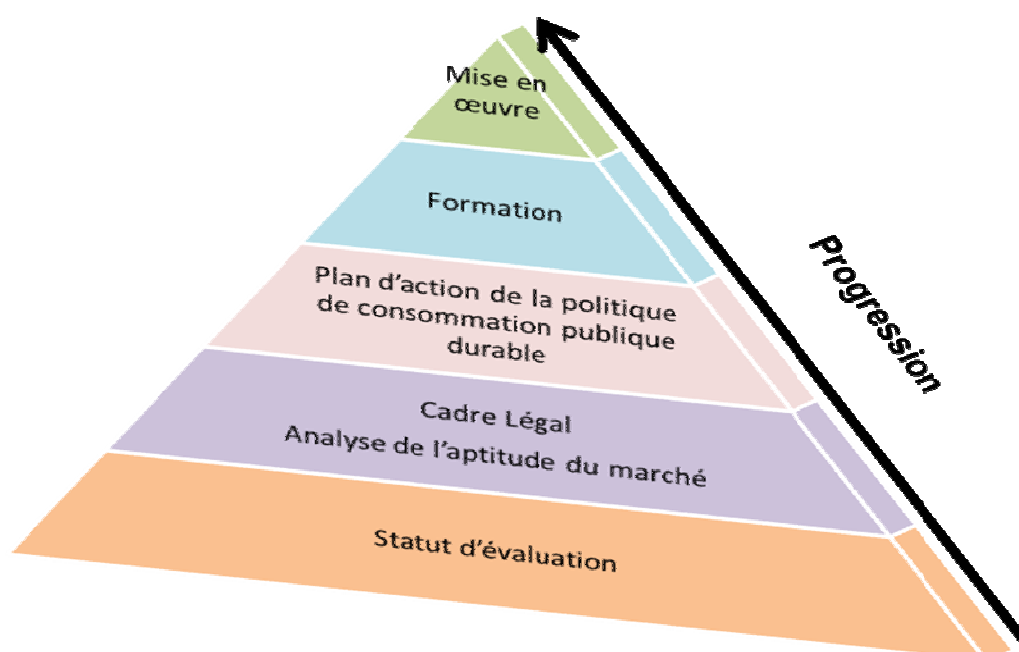
L'approche du groupe de travail de Marrakech sur les achats publics durables est une démarche progressive qui comprend les cinq phases suivantes (Figure 1) :

1. Une évaluation du statut des achats publics au niveau du pays pilote ;
2. Une étude juridique et une étude du marché permettant de déceler les points forts et les défaillances des acheteurs publics et des capacités productives à répondre aux impératifs de durabilité ;
3. Une planification d'un processus d'achats publics durables, suite à l'étude juridique et économique ;
4. Une formation des acheteurs publics et leur sensibilisation aux impératifs de durabilité ;
5. La mise en œuvre du processus d'achats publics durables.

---

<sup>2</sup> Etudes menées respectivement par Emna Gana-Oueslati (Expert Economiste) et Mustapha Ben Letaief (Expert Juriste), et finalisées en juin 2011.

**Figure 1 : Phases du processus d'achats publics durables  
selon le groupe de travail de Marrakech**



Il convient, dans ce cadre de rappeler ce que l'on entend par achat public durable.

On peut alors avancer qu'est durable, « tout achat public intégrant, à un titre ou à un autre, des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et favorisant le développement économique notamment par la recherche de l'efficacité, de l'amélioration de la qualité des prestations et de l'optimisation complète des coûts qu'ils soient immédiats ou différés ».

Au sens large, la notion d'achat durable comprend trois piliers : efficacité économique, équité sociale et développement écologiquement soutenable. Ainsi, pour chacun de ses achats, l'acheteur public est appelé à s'interroger sur la possibilité d'intégrer dans son projet d'achat (spécifications techniques, cahier des charges, conditions d'exécution) ou dans la procédure de passation (sélection des candidatures ou critères de sélection des offres) des exigences en termes de développement durable.

Une définition intéressante a d'ailleurs été avancée par la Task Force de Marrakech sur les achats publics durables, présidée par la Suisse. Cette définition est

la suivante : “*Les marchés publics durables sont un processus où les organisations satisfont leurs besoins en matière de biens, de services, de travaux et de services publics de manière à générer des profits sur une base globale, exprimé par la génération de bénéfices non seulement pour l’organisation, mais également pour la société et l’économie, tout en réduisant les dommages causés à l’environnement.*”

Trois grands principes qui s’appliquent à tous les marchés publics, quels qu’en soient les montants, sont à la base de la législation qui régit les marchés publics. Il s’agit des trois principes suivants : assurer la liberté d’accès aux marchés publics, l’égalité de traitement des candidats, la transparence des procédures. Il est généralement admis que les aspects sociaux et environnementaux peuvent être repris dans l’ensemble des étapes de la procédure de passation de marchés publics. Ainsi, l’Achat Durable est tout achat intégrant, à un titre ou à un autre des exigences, spécifications et critères en faveur :

- de la protection de la biodiversité et de la mise en valeur de l’environnement (achat éco-responsable),
- du respect des droits humains et des droits du travail et plus généralement du progrès social (achat socio-responsable).
- du développement économique par la recherche de l’efficacité, de l’amélioration de la qualité des prestations et de l’optimisation complète des coûts, immédiats et différés.

Cette deuxième phase de l’étude, part d’un diagnostic de l’état des lieux de l’achat public sous l’angle du développement durable dans ses trois piliers : piliers efficacité économique, équité sociale et développement écologiquement soutenable (**première partie**), Elle vise à élaborer *un Plan d’Action National Achats Publics Durables (PAN/APD)*.

Ce Plan national d’action pour des achats publics durables a pour objectif de faire de la Tunisie, d’ici 2020, l’un des pays le plus engagé dans la mise en œuvre du développement durable par le biais de la commande publique.

Ce plan, qui s'inscrit dans la stratégie nationale de développement durable en cours d'élaboration, devrait constituer une référence qui a vocation à fédérer tous les efforts : ceux des acheteurs publics (État, collectivités locales, établissements publics, entreprises publiques), comme ceux des opérateurs économiques (**deuxième partie**).

## PREMIERE PARTIE. LE CADRE DE L'ETUDE

En exerçant leur pouvoir d'achat pour acquérir des biens et des services qui respectent également l'environnement et les droits sociaux, les acheteurs publics peuvent contribuer de manière significative au développement durable. La commande publique peut ainsi être un levier pour encourager l'activité économique à mieux prendre en compte les besoins sociaux et l'environnement.

C'est pourquoi des organisations internationales, des sommets mondiaux et de nombreux pays se sont lancés sur la voie de l'intégration des préoccupations de développement durable dans les processus de leurs achats publics. A cet égard, il convient de rappeler que la prise de conscience de l'impact des activités économiques sur l'environnement a notamment été initiée, dans les années soixante dix, par la publication du rapport du Club de Rome, intitulé « *The Limits to Growth* ». La Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies a donné, en 1987, sa définition de la notion de développement durable, devenue aujourd'hui classique. Il s'agit d'un développement «*qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ».

Cette définition fut développée ensuite lors du sommet de la terre à Rio en 1992 avec l'établissement d'une stratégie de développement durable, visant l'intégration à la fois des aspects d'efficacité économique, d'équité sociale, et de préservation et de promotion de l'environnement. La notion de développement durable fut ultérieurement plus clairement définie lors du sommet mondial pour le développement durable qui s'est tenu à Johannesburg en 2002<sup>3</sup> pour signifier désormais un mode de développement économique cherchant à concilier le progrès économique et social et la préservation de l'environnement, considérant ce dernier comme un patrimoine à transmettre aux générations futures.

C'est lors de ce sommet que la question des liens entre le développement durable et l'achat public fut mise en exergue.

---

<sup>3</sup> Le développement durable comporte trois piliers, clairement précisés en particulier par le sommet de Johannesburg de 2002 et qu'il convient de combiner : l'efficacité économique, l'équité sociale et le développement écologiquement soutenable.

L'achat public durable s'inscrit dans ce cadre. En effet, des achats durables sont des achats de produits ou services à la fois économiquement efficaces, plus respectueux de l'environnement et fabriqués dans des conditions respectueuses des droits sociaux.

Par la suite, et dans le prolongement du plan d'action défini lors du sommet de Johannesburg sur le développement durable, un processus qui vise à favoriser les progrès en matière de consommation et production durables (CPD) dit Processus de Marrakech fut lancé. Ce processus vise à soutenir les initiatives régionales et nationales pour la promotion de la consommation et de la production durables. Le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et le Département des Affaires Economiques et Sociales des Nations Unies (UN DESA) pilotent ce processus avec plan cadre décennal réparti en plusieurs phases et sur plusieurs régions. Des réunions internationales de suivi du processus de Marrakech sont organisées tous les deux ans a fin de rendre compte des progrès, de partager les expériences vécues et de coordonner la coopération internationale dans le cadre du Plan Décennal.

Dans ce cadre, de nouveaux mécanismes d'application ont été mis en place dont en particulier les groupes de travail appelés « Task Forces » de Marrakech créés pour soutenir l'application de projets concrets et pour porter les efforts sur des thèmes spécifiques à la consommation et la production durables aux niveaux national et régional. Sept «Task Forces» ont été créées parmi lesquelles une qui porte sur les achats publics durables et dont le pilotage a été confié à la Suisse. C'est dans ce cadre que la Tunisie a été choisie comme pays pilote et c'est dans cette perspective que s'inscrit l'élaboration d'un plan d'action national relatif aux achats publics durables. Alors, quel état des lieux peut-on faire de l'état actuel de l'achat public du point de vue de la prise en compte du développement durable au plan international et en Tunisie ? (*chapitre premier*) et à quels objectifs pourraient répondre un plan d'action national pour l'intégration de la démarche d'achat public durable ? (*chapitre deuxième*).

## CHAPITRE 1. ETAT DES LIEUX

Quel diagnostic peut-on faire de l'état actuel de l'achat public durable ? Comment situer la réalité tunisienne par rapport aux expériences tant internationales, qu'euro péennes ou encore de certains pays en la matière ? Comment faire pour renforcer l'intégration des éléments du développement durable dans le droit et dans les pratiques de l'achat public en Tunisie et élaborer un plan d'action national à cet égard ?

La réponse à ces différentes questions implique, un rappel de l'état des lieux de l'achat public durable au plan international, européen ainsi que des dispositifs de quelques pays avancés ou similaires en la matière (*section 1<sup>ère</sup>*).

Ce diagnostic et cette analyse comparée permettront alors de faire le point sur l'état des lieux en Tunisie (*section 2*).

### SECTION 1. ETAT DES LIEUX DES ACHATS PUBLICS DURABLES DANS LES EXPÉRIENCES INTERNATIONALES ET ÉTRANGÈRES

La préoccupation désormais universelle du développement durable a pénétré progressivement les achats publics tant au plan du droit international universel que régional, et tend à se diffuser dans les droits internes et la pratique de nombreux pays.

L'achat public durable connaît ainsi des progrès significatifs tant au plan international (§1) que dans l'espace européen (§2) et dans d'autres pays aux niveaux de développement différenciés (§3).

#### §1 - L'achat public durable au plan international

Au niveau mondial, comme souligné plus haut, il est fait spécifiquement mention des marchés publics durables dans le «plan de mise en œuvre» du **sommet mondial pour le développement durable** qui s'est tenu à Johannesburg du 26 août au 4 septembre 2002. Ce plan préconise d'*«encourager les autorités compétentes à tous les niveaux à prendre le développement durable en considération dans leur processus de décision [et de] promouvoir des politiques de passation des marchés publics qui*

*encouragent le développement et la diffusion de biens et de services respectueux de l'environnement».*

Les recommandations, les déclarations et le plan d'action du sommet **mondial pour le développement durable** de Johannesburg (2002) ont été à l'origine de l'émergence d'une stratégie et d'un droit internationaux de l'achat durable développé dans le cadre d'un processus dit processus de Marrakech.

De son côté, l'Organisation de Coopération et du Développement Economiques (OCDE), a adopté depuis 1996, une recommandation du Conseil visant à «*améliorer les performances environnementales des marchés publics*». Ainsi, dans le cadre de sa stratégie environnementale pour le 21ème siècle, le Conseil de l'OCDE recommande de mettre en œuvre une politique publique d'achats écologiques. En février 1997, le groupe de travail de l'OCDE sur la prévention et le contrôle de la pollution a organisé la conférence internationale Produit vert IV sur les achats publics écologiques à Bienne en Suisse. D'autres travaux ont été élaborés par l'organisation et qui ont porté sur l'achat durable (atelier 1998, travaux d'experts...). Les conclusions de ces travaux ont insisté sur la contribution des marchés publics à la réalisation d'objectifs environnementaux.

Pour parvenir à instaurer un système d'achat durable, l'OCDE a proposé des approches plus écologiques qui consistent à inviter les pays membres à acheter selon les critères environnementaux et les labels écologiques, à insérer le critère de cycle de vie (pour vérifier l'incidence du produit sur l'environnement) et à établir des guides d'achat écologique.

A cela, on peut ajouter certaines déclarations internationales sans valeurs juridiques contraignantes mais non dépourvues d'intérêt comme la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement du 2 mars 2005 et la déclaration de Tunis sur les réformes des marchés publics en Afrique « soutien au développement économique et à la réduction de la pauvreté du 17 novembre 2009 ». Cette déclaration a tracé un certain nombre d'objectifs ayant un rapport direct avec l'instauration d'un système de marchés publics durables.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Voir étude juridique de la première phase.



## §2. L'achat public dans l'Union européenne

L'Union européenne a connu une consolidation progressive de l'achat durable tant en droit que sur le plan pratique et ce depuis le traité de 1997. Depuis, les autorités communautaires ont décidé de tirer parti de la réglementation des marchés publics pour promouvoir une politique environnementale. Dans sa communication interprétative du 4 juillet 2001<sup>5</sup>, la Commission européenne a présenté les possibilités qu'offre la législation communautaire d'intégrer des considérations environnementales dans les procédures de passation des marchés publics.

Les directives 2004/17 portant coordination des procédures de passation des marchés dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux et 2004/18 relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services.<sup>6</sup>, adoptées le 31 mars 2004, renforcent et complètent le cadre juridique existant. En effet, la directive 2004/18 dispose dans son préambule que « *les pouvoirs adjudicateurs peuvent contribuer à la protection de l'environnement et à la promotion du développement durable tout en leur garantissant la possibilité d'obtenir pour leurs marchés le meilleur rapport qualité/prix* »<sup>7</sup>.

Dans les considérants et les dispositions des deux directives, il est spécifiquement fait référence aux possibilités d'intégrer des considérations environnementales dans les critères de sélection et d'attribution liés aux spécifications techniques, ainsi que dans les conditions d'exécution du marché public.

A ces deux principaux textes, il convient d'ajouter d'autres textes relatifs aux critères applicables en matière de label écologique dont notamment :

- Le Règlement (CE) N° 1980/2000 du Parlement européen et du Conseil du 17 juillet 2000 établissant un système communautaire révisé d'attribution du label écologique,

---

<sup>5</sup> Communication interprétative de la Commission du 4 juillet 2001 sur le droit communautaire applicable aux marchés publics et les possibilités d'intégrer des considérations environnementales dans lesdits marchés, COM (2002) 274 final.

<sup>6</sup> Directive 2004/18/CE du Parlement européen et du Conseil du 31 mars 2004 portant coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services (ci-après dénommée la « directive 2004/18/CE ») et directive 2004/17/CE du Parlement européen et du Conseil du 31 mars 2004 portant coordination des procédures de passation de marchés dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux (ci-après dénommée la « directive 2004/17/CE »).

<sup>7</sup> Considérant 5 directive 2004/18/CE

- Le règlement *Energy Star* (Règlement (CE) N° 106/2008 du 15 janvier 2008 du Parlement européen et du Conseil concernant un programme communautaire d'étiquetage relatif à l'efficacité énergétique des équipements de bureau

- La directive sur l'éco conception des produits consommateurs d'énergie (Directive 2005/32/CE du Parlement européen et du Conseil du 6 juillet 2005 établissant un cadre pour la fixation d'exigences en matière d'éco conception applicables aux produits consommateurs d'énergie).

Pour faciliter l'application de ces textes, la Commission Européenne a publié en 2005 un manuel qui explique, de manière non technique, comment introduire des considérations environnementales aux différentes étapes des procédures de marchés publics<sup>8</sup>.

En parallèle, une campagne dite "Procura +" menée par ICLEI (International Council for local environmental initiatives) était soutenue par l'Union européenne pour encourager l'achat public éthique et responsable de la part des collectivités territoriales et des établissements publics afin qu'ils deviennent vitrines et modèles en la matière, en développant des solutions efficaces pour minimiser de l'amont à l'aval, les impacts environnementaux des achats publics et accroître les bénéfices sociaux qu'ils peuvent permettre.

En 2008, la Commission européenne a diffusé la communication relative aux marchés publics écologiques (communication COM(2008) 400/2 de la CE) dont l'objectif est de déterminer des critères environnementaux applicables aux produits et aux services. Cette communication s'inscrit dans le cadre du plan d'action sur la consommation et la production durables et la politique industrielle durable (PCD/PID). Ce plan d'action établit un cadre pour la mise en œuvre d'instruments visant à améliorer les performances énergétiques et environnementales des produits.

La communication de la Commission européenne en date du 16 juillet 2008, et la décision du Conseil européen des 25 et 26 septembre 2008 approuvent une politique de développement des « marchés publics écologiques pour un meilleur environnement », avec l'objectif qu'ils représentent 50 % des marchés publics. Elles

---

<sup>8</sup> Commission européenne, *Acheter vert! — Un manuel sur les marchés publics écologiques*, Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes 2005 — 39 p., 2ème édition, Freiburg, Allemagne, 2007, 94 p.

recommandent l'usage des écolabels, les références et normes de gestion environnementales pour l'évaluation des candidatures ainsi que l'usage de clauses de performance, insistant également sur le rapprochement nécessaire entre secteurs public et privé en matière d'achat écologique.

De son côté, la Cour de justice de l'Union Européenne, a été pionnière en introduisant les considérations sociales puis les considérations écologiques, comme critères d'attribution ou conditions d'exécution, dans le droit des marchés publics et ce depuis la fin des années quatre-vingt.

Aujourd'hui, on peut affirmer que la dimension durabilité est solidement assise dans le droit communautaire des marchés publics.

### **§3. Les achats publics dans les expériences de certains Etats**

De nombreux pays ont introduit le développement durable dans leurs réglementations et leurs pratiques en matière d'achats publics. Ainsi, en France, depuis 2001, les codes successifs des marchés publics (2001, 2004 et 2006) ont introduit de nombreuses dispositions consacrant la prise en compte du développement durable. En parallèle, un plan d'action national relatif aux achats publics durables a été adopté, des labels notamment écologiques ont été établis et de nombreux guides d'achat durable ont été élaborés en vue de faire de l'Etat un acteur exemplaire en la matière. Il en est de même à des degrés divers dans des pays comme la Suisse, la Belgique, le Ghana, les Iles Maurice ou le Chili. Qu'en est-il alors de la situation en Tunisie ?

## **SECTION 2. ETAT DES LIEUX DES ACHATS PUBLICS DURABLES EN TUNISIE**

L'analyse de l'état des lieux du droit tunisien de l'achat public sous l'angle de l'intégration des éléments de durabilité en vue d'en dégager les potentialités et les faiblesses constitue une étape préalable indispensable à toute élaboration d'un plan d'action adapté et opérationnel. A cet égard, si la volonté de prise en compte du développement durable dans la consommation par les pouvoirs publics tunisiens est relativement ancienne, son insertion dans les achats publics est récente. Le projet de

modification des modes de consommation date du programme « Action vingt et un », adopté par les Nations Unies à l'occasion de la Conférence sur l'environnement et le développement durable de Rio en 1992. Ce programme, dont la déclinaison nationale est l'«agenda 21 » national<sup>9</sup> datant de 1995, porte dans son chapitre deuxième intitulé «*Modification de mode de consommation et de développement durable*», sur les deux domaines d'activité principaux suivants :

- Examen des modes de consommation non durable à terme ;
- Elaboration des politiques et stratégies nationales visant à encourager la modification des modes de consommation non durable.

Un mode de consommation est « un mode de détermination des besoins à satisfaire, et ensuite un mode d'identification des produits (matériels ou immatériels) appropriés à la satisfaction de ces besoins ». La cause principale de la dégradation continue de l'environnement est un mode de production et de consommation "non viable". La prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et économiques, notamment liés au réchauffement climatique, conduit à l'évolution des modes de production et de consommation (Agenda 21 national, 1995).

En matière d'achats publics durables, comme en matière de développement durable dans son ensemble, la Tunisie souffre encore, et en attendant un futur code de l'environnement, de l'absence d'un cadre juridique clair, cohérent et unifié. Le cadre actuel se caractérise par l'éparpillement et la fragmentation des textes. Ces traits sont encore plus marqués en matière d'achats publics. Le dispositif juridique relatif à ces achats est, en effet, embryonnaire, fragmenté et très insuffisant même si des éléments dispersés entre divers textes existent et certains progrès sont esquissés.

Le cadre juridique actuel de l'achat public en Tunisie est constitué principalement par le décret n° 2002-3158 du 17 décembre 2002 régissant les marchés publics. A ce texte principal, il faut ajouter un certain nombre d'autres textes particuliers qui portent sur des aspects applicables aux achats publics.

Logiquement, l'éparpillement et la timidité des exigences de durabilité dans ce dispositif engendrent une prise en compte peu consistante, voire marginale, de cet aspect pourtant fondamental dans tout achat public aussi bien dans le code des

---

<sup>9</sup> <http://www.anpe.nat.tn/images/stories/racourcis/guide/upload/pdfs/Agenda%2021%20Tunisie.pdf>

marchés publics qu'à travers les autres textes à effet indirect sur la durabilité de l'achat public.

L'acheteur public est défini par la réglementation tunisienne comme étant « l'Etat, les collectivités locales, les établissements publics, les établissements publics à caractère non administratif et les entreprises publiques »<sup>10</sup> (Article premier du décret 2002-3158 portant réglementation des marchés publics). Les acheteurs publics consacrent près du quart du PIB de la Tunisie<sup>11</sup> en termes pécuniaires aux marchés publics. Ceci est de nature à leur conférer un pouvoir d'influence réel pour orienter les modes de production et de consommation vers une prévention accrue des risques sanitaires, environnementaux, climatiques et vers une protection efficace des droits humains, sociaux et des droits des salariés. Par le choix stratégique qu'il adopte, par les exigences qu'il introduit dans les cahiers des charges, l'acheteur public, sous réserve de l'impulsion stratégique de ses dirigeants, pourrait jouer un rôle moteur dans la concrétisation du développement durable.

Pourtant, comme l'a souligné l'étude de première phase<sup>12</sup>, le droit tunisien des achats publics ne consacre pas encore explicitement l'idée de durabilité, témoignant ainsi d'une insuffisante prise de conscience de l'importance et des enjeux de l'achat public du point de vue du développement durable. Sa prise en compte s'est avérée peu consistante, voire marginale aussi bien dans la réglementation des marchés publics<sup>13</sup> qu'à travers les autres textes à effet indirect sur la durabilité de l'achat public.

On trouve dans le dispositif juridique tunisien, néanmoins, des éléments de développement durable qui se sont d'abord manifestés sur le plan social puis ont touché, de manière très indirecte il est vrai, certains aspects environnementaux.

Il s'agit notamment des techniques des marchés réservés aux petites entreprises, aux artisans, des avances consentis spécifiquement aux petites et moyennes entreprises

---

10 Idem.

11 Le gouvernement tunisien a consacré 25% du PIB en dépenses publiques hors amortissement de la dette, soit 15.354,3 millions de dinars tunisiens en 2009, le même montant de dépenses est reconduit en 2010, dont 60 % constituent la part allouée en frais de fonctionnement, le reste constitue des dépenses d'investissement.

<sup>12</sup> Ben Letaief M. (2011), Achats publics durables : Etude juridique.

<sup>13</sup> Décret 2002-3158 du 17 décembre 2002 portant réglementation des marchés publics tel que modifié et complété par le décret n°2003-1638 du 4 août 2003, le décret n°2004-2551 du 2 novembre 2004, le décret n°2006-2167 du 10 août 2006, décret n°2007-1329 du 4 juin 2007, le décret n°2008-561 du 4 mars 2008, le décret n°2008-2471 du 5 juillet 2008, le décret n°2008-3505 du 21 novembre 2008 et le décret n°2009-3018 du 19 octobre 2009.

et aux artisans, aux marchés attribués aux micro-entreprises par voie de consultation, de l'allotissement des commandes ainsi que des mesures d'encouragement aux entreprises et aux produits tunisiens, à travers la technique de la sous-traitance nationale, des offres variantes.

Il convient de signaler également certains textes spécifiques relatifs aux aspects écologiques et qui ont des implications en matière d'achat public notamment :

- La loi n° 2004-72 du 2 août 2004 modifiée par la loi n°7 du 9 février 2009 relative à la maîtrise de l'énergie et ses textes d'application

- Le décret n° 2007-1355 du 4 juin 2007, portant création et fixant les conditions et modalités d'attribution de « l'écolabel tunisien »

- Le décret n° 2009-2617 du 14 septembre 2009, portant réglementation de la construction des bâtiments civils<sup>14</sup>.

Ces jalons et ces prémisses peuvent constituer une base préliminaire à partir de laquelle, on peut envisager la mise en place progressive d'un plan d'action national constitutif d'une politique publique d'achats publics durables. Il faudrait alors réfléchir d'abord sur les finalités et les objectifs d'un tel plan.

---

<sup>14</sup> Pour de plus amples détails sur ces différents éléments, voir l'Etude juridique de la première phase.

## CHAPITRE II - LES OBJECTIFS DU PLAN D'ACTION NATIONAL /ACHATS PUBLICS DURABLES

En général, on peut souligner un bon nombre de quatre freins à l'intégration de la durabilité dans les achats publics dont on peut souligner en particulier :

*L'insuffisance de la volonté et de l'impulsion politique*

*La peur d'une insuffisante maîtrise* : en effet les acheteurs publics ont une réelle appréhension à initier des démarches d'achats innovantes. Ceci pose avec acuité le problème du renforcement des capacités.

*La faiblesse des budgets* mis à la disposition des acheteurs publics particulièrement durant des périodes de difficultés économiques et de pression budgétaire comme c'est le cas en Tunisie ces derniers temps.

*La faiblesse de la production nationale ou locale de produits et de services durables* ce qui risque d'engendrer des appels d'offres infructueux et une exclusion des produits et des entreprises nationales.

*L'inadaptation ou l'ineffectivité du cadre juridique des achats publics* quant à l'intégration des éléments écologiques et sociaux dans les processus d'achat.

*Le droit de la concurrence* : A partir d'un certain niveau, les critères sociaux et environnementaux peuvent revêtir un caractère anticoncurrentiel exposant les acheteurs à des risques et des contentieux.

*L'obstacle des outils de contrôle* : A la réception des travaux ou des produits, il est toujours difficile de vérifier que le résultat attendu a bien été atteint.

*La crainte des surcoûts* : Les acheteurs publics établissent souvent une liaison quasi –automatique entre achats durables et coûts supplémentaires. Or ces derniers sont difficilement envisageables dans un contexte marqué par une culture de management public qui insiste sur l'économie des moyens surtout dans un contexte de pression sur les finances publiques et de compression budgétaire. Ces craintes et ces croyances sont fausses et doivent être vaincues. En effet, les achats durables signifient des achats de qualité qui tiennent compte des coûts prévisibles à court, moyen et long termes et reposent sur une démarche globale de cycle de vie des produits.

Par ces caractéristiques, les achats durables tranchent avec les achats réalisés dans le seul souci de la dépense immédiate et qui s'avèrent, à terme, générateurs de surcoûts : mauvaise qualité des prestations, coût des avenants, dépenses de fonctionnement non maîtrisées (eau, énergie, entretien/maintenance, réparations, gestion des déchets), coût des dommages et des pollutions, faible fiabilité des entreprises rendant le service après-vente médiocre, infractions au droit du travail, risques sociaux susceptibles d'entraver la bonne exécution des contrats, effets d'image déplorables liés à des achats contraires à l'éthique (surexploitation des ressources naturelles, produits fabriqués au moyen du recours au travail forcé), etc.

Pour vaincre les craintes et les résistances et permettre une insertion significative du développement durable en matière d'achat public, les pouvoirs publics doivent se doter d'une politique volontariste notamment un plan d'action visant, à la fois, le *verdissement de l'Administration* et sa plus grande responsabilisation par l'adoption d'un système de management environnemental. Un tel plan facilitera la mise en place des moyens et des outils permettant une mise en œuvre efficace et donnant un signal fort tant aux acheteurs publics qu'aux fournisseurs privés.

Des objectifs, tant quantitatifs que qualitatifs, devaient être formulés. Ceux-ci devaient, d'une part, être de nature générale et, d'autre part, concerner des groupes de produits et de services spécifiques. Ainsi des objectifs tangibles (tant quantitatifs que qualitatifs) doivent être formulés, de manière générale et par groupe de produits/services. Pour le choix des groupes de produits/services et des objectifs prioritaires, plusieurs éléments sont pris en considération :

- a) Les objectifs sont fixés prioritairement pour des groupes de produits/services qui permettent d'obtenir le plus de bénéfice écologique et socio-économique ;
- b) Les objectifs sont basés sur des informations scientifiques fiables si possible ;
- c) Les objectifs doivent tenir compte d'une offre suffisante sur le marché et doivent évoluer dans le temps. Ces évolutions doivent de préférence être annoncées à l'avance, afin que le marché puisse y répondre ;
- d) La visibilité peut être un critère supplémentaire.



Pour ce faire, il devient nécessaire, voire urgent, de réviser les textes régissant les marchés publics afin d'y introduire l'impératif de durabilité, plus spécifiquement le décret n° 2002-3158, en y insérant des dispositions permettant la prise en compte du développement durable et l'insertion de ses exigences dans les cahiers des charges à la fois en tant qu'exigences techniques et en tant que conditions d'exécution. En outre, la révision en cours des cahiers des clauses administratives générales (CCAG) constitue également une occasion propice pour inscrire ces exigences dans ces documents types.

Il convient en outre d'œuvrer à l'harmonisation du cadre juridique régissant les marchés publics durables pour qu'il intègre les règles de l'achat public durable de façon cohérente. Le futur code de l'environnement peut également y contribuer de manière décisive.

Cette œuvre d'unification et d'harmonisation pourrait être complétée et la pratique de l'achat public durable facilitée, par l'élaboration d'un guide des achats publics durables comportant un certain nombre de mesures à prendre en considération dans toutes les étapes du processus d'achat public. Ce guide devrait être complété par des guides spécifiques par secteur et par produits ainsi que par des manuels de procédures appropriés.

Un plan d'action national relatif à l'intégration des achats durables est la traduction politique et opérationnelle à envisager, d'une stratégie globale de développement durable impulsée par les responsables publics. Le cadre du projet pilote du PNUE est en quelque sorte une composante essentielle de la stratégie nationale relative à la modification des modes de consommation durable en cours d'élaboration.

Le plan envisagé devrait couvrir la décennie 2011 – 2020 avec deux phases de cinq ans chacune. Il offre une analyse restreinte du contexte international et de la situation tunisienne quant à l'intégration de critères durables dans les marchés publics. En partant de ce diagnostic, il formule des objectifs, des mesures et des actions que les pouvoirs publics et les acheteurs publics prendront afin d'accélérer l'intégration de critères durables dans les achats publics au cours des prochaines années.

La PAN/APD devrait constituer une référence qui a vocation à fédérer tous les efforts : ceux des acheteurs publics (État, collectivités locales, établissements publics, sociétés publiques), comme ceux des opérateurs économiques.

L'exemplarité de l'Etat et de ses démembrements au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et des établissements publics est le principe sur lequel se fonde l'élaboration d'un plan d'action national d'achats publics durables. Son but est de favoriser l'émergence et le développement de modes de conception, de production et de consommation durables.

En effet, les achats publics durables ne sont pas une finalité en soi ; en achetant des biens et des services écologiques, éthiques et socialement responsables, l'administration participe à une politique de développement durable qui influencera à plus long terme les modes de production et de consommation afin que ceux-ci deviennent (plus) durables.

Le secteur public a donc un atout important en main pour influencer directement les modes de consommation et de production. Sa fonction va bien plus loin que celui d'un rôle d'exemple pour les autres acteurs sociaux. Les achats publics qui encouragent la responsabilité sociétale des entreprises et la production durable constituent un levier pour la réalisation d'un marché de produits et de services durables.

De façon plus générale, le Plan a vocation à mobiliser tous les acheteurs publics.

À ce titre, les termes « achats publics » doivent être considérés dans le sens le plus large possible : les composantes du Plan peuvent être mises en œuvre à l'occasion de tout acte de commande publique, c'est-à-dire y compris lors de la passation de conventions de délégation de service public, concessions...

Un achat public durable se distingue clairement d'un achat public non durable par la présence d'exigences environnementales et/ou sociales dans la procédure de passation du marché (définition du besoin, cahier des charges et conditions d'exécution, présentation des candidatures, choix des offres).

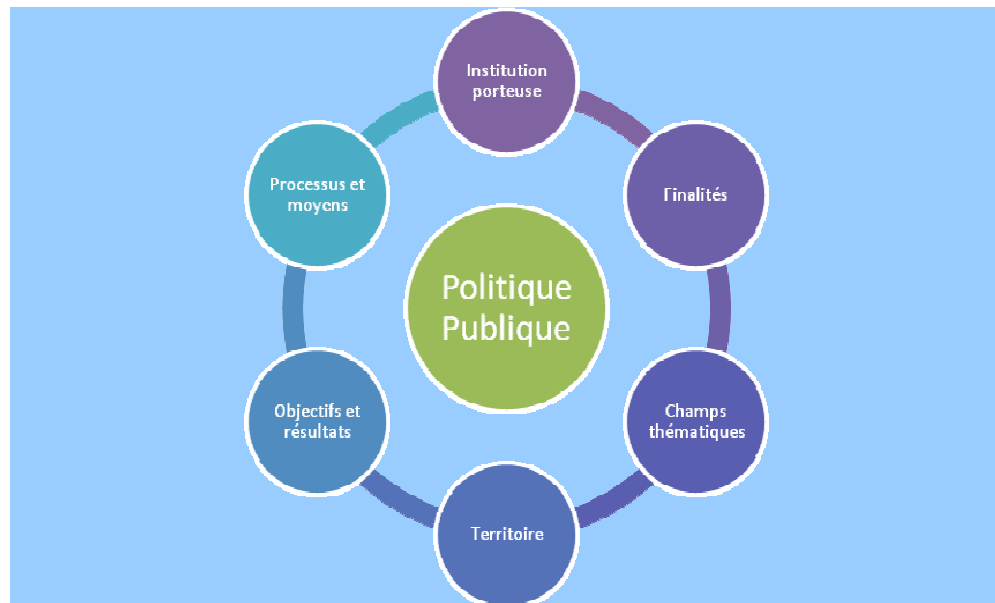
Il est important que les acheteurs publics puissent se situer dans une démarche de progrès en tenant compte, chaque fois que possible, des objectifs de développement durable dans la détermination de leurs besoins et en perfectionnant, au fur et à mesure de l'expérience acquise, leurs exigences, spécifications et critères favorables au développement durable.

Le plan d'action concrétise sur le plan opérationnel une véritable politique publique. Cet aspect mérite une clarification conceptuelle.

Nous proposons d'admettre qu'une politique publique est formellement définie par l'ensemble des éléments suivants (cf. figure 1), que nous considérons comme nécessaires et suffisants pour la caractériser précisément :

- la nature (et l'identité) de l'institution – ou des institutions – porteuse(s)
- ses finalités stratégiques ;
- les objectifs qui lui ont été fixés, en termes de résultats à atteindre et d'indicateurs pour les mesurer ;
- son champ thématique ;
- son champ territorial ;
- les processus qu'elle met en mouvement et les moyens qu'elle mobilise.

**Figure 1. La politique publique**



**Source :** Cohen J. J. 2010, « De la complexité de mettre en oeuvre des politiques publiques transversales et multi-échelles », MED 3 -Troisième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public, Tunis, Tunisie, 7 et 8 octobre.

La politique d'achats publics durables permettrait la diminution et la rationalisation des dépenses publiques en promouvant les dépenses de qualité, en encourageant le coût global (qui intègre l'ensemble des coûts engagés tout au long du cycle de vie du produit) et contribuerait à lutter contre le gaspillage des ressources. L'achat durable est donc, l'arbitrage entre la qualité des prestations et les coûts immédiats et différés engageant la société et l'environnement. Une telle politique permettrait de réduire l'empreinte écologique, favoriser la cohésion sociale et stimuler l'innovation technologique.

S'agissant **des aspects écologiques**, une telle politique d'achats durables devrait aboutir à la réduction de l'impact environnemental. Il existe de nombreux cas montrant que leur prise en compte conduit également à des économies. Dans un premier temps, la prise en compte de l'environnement peut coûter plus cher (par son caractère innovant par exemple). Mais cet effet est contrebalancé sur la durée par des économies sur le cycle de vie. Une démarche d'achat à court terme ne permet pas de constater des économies. La politique d'achats publics doit s'envisager dans la durée.

Plus difficilement traduits en termes financiers, les **aspects sociaux** et leurs effets s'analysent en termes de considérations humaines, morales et éthiques. La politique d'achats durables est un levier pour promouvoir la cohésion sociale. Pourtant à l'heure actuelle, bien que fondamentaux pour garantir l'épanouissement personnel lequel est un levier d'une meilleure rentabilité, les critères sociaux sont assez peu intégrés (insertion professionnelle, Hygiène des salariés, sécurité des employés, sous rémunération, précarité de l'emploi...) dans la gestion des ressources humaines. Les revendications sociales de la révolution tunisienne de 2010/2011, en est la preuve.

La politique d'achats durables doit également jouer le rôle de moteur de **l'innovation sociale et environnementale** et doit inciter à la recherche-développement, tout particulièrement dans le domaine des écotecnologies. Elle doit inciter les entreprises tunisiennes à adopter les stratégies de responsabilité sociale et environnementale (RSE), par le biais ou non de la certification et à aller au-delà des exigences réglementaires et légales dans le respect des exigences du développement durable.

Cette politique doit rechercher la cohérence entre le discours et les actes. Les pouvoirs publics ont pour mission d'être exemplaires. L'Etat et ses services et établissements se doivent de fixer des objectifs concrets, quantifiables et ambitieux en matière de développement durable, tels que :

- Favoriser l'émergence et le développement de modes de conception, de production et de consommation durables.
- Faire des achats publics, par leur poids économique, un outil incitatif pour les opérateurs économiques de ces secteurs.
- Faire en sorte que les achats publics durables contribuent à optimiser les politiques publiques (rationalisation des dépenses, développement d'une économie de la connaissance, compétitive, innovante, plus cohérente).

On peut définir cinq finalités ambitieuses de la politique des achats publics durables. Ces finalités sont corrélatives aux économies d'énergie, la préservation de l'eau et des ressources fossiles, la gestion des déchets leur recyclage, la dynamique de développement éco-responsable et la cohésion sociale et l'épanouissement humain.

Quant aux objectifs du plan d'action, ils peuvent être déclinés en deux catégories : objectifs globaux et objectifs sectoriels opérationnels.

## **SECTION 1 – LES OBJECTIFS GLOBAUX**

Ce plan se fixe des objectifs ambitieux mais progressifs en termes de commande publique durable pour la période 2012-2021. On peut ainsi raisonnablement envisager que d'ici 2016, 50 % de l'ensemble des achats publics soit durable et que ce taux atteindra 80% d'ici 2021. Ces taux doivent englober 2011-2020 englobant les trois dimensions de la durabilité.

Il s'agit d'abord, d'adopter une d'abord, une politique d'éco-responsabilité visant à appliquer à l'État les démarches de développement durable qu'il entend promouvoir auprès des autres acteurs de la société afin, d'une part, de faire de l'État un acteur exemplaire et, d'autre part, de réduire les flux et les coûts (économiques et écologiques) liés au fonctionnement des administrations.

En effet, l'environnement devrait devenir un élément à intégrer aux achats publics au même titre que toute autre exigence, spécification, critère de nature technique. Des exigences, spécifications et critères portant sur l'environnement peuvent être ainsi intégrés par les acheteurs publics à tous les stades clés de la passation d'un marché : dans la définition des besoins, du cahier des charges et des conditions d'exécution, dans les informations demandées aux soumissionnaires sur leur savoir-faire et dans les critères de classement et de sélection des offres.

Ensuite, les performances en matière d'insertion professionnelle des personnes en difficulté devraient être introduites comme critère d'attribution des marchés.

Dans cette optique et en partant de l'analyse diagnostic rappelée *supra*, plusieurs objectifs globaux peuvent clairement être identifiés sous forme de piliers (building blocks) de ce plan d'action. Il s'agit notamment de :

- Garantir l'expertise technique relative aux critères de durabilité ;
- Garantir l'expertise technique relative aux aspects juridiques ;

- Offrir une base politique et administrative pour la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'achats publics durables ;
- Garantir la coordination et l'échange d'informations entre les différents niveaux politiques et les parties prenantes ;
- Sensibiliser et informer quant au prix de revient des produits durables.

Les objectifs sont davantage concrétisés dans un nombre de mesures qui seront prioritaires pour le gouvernement dans les années à venir.

Les objectifs stratégiques prioritaires de ce plan d'action relatif aux achats publics durables constituent la base des mesures concrètes décrites ci-après. A ce propos, il paraît essentiel d'élaborer quelques orientations quant à la manière dont ceux-ci doivent être poursuivis dans le cadre de l'ensemble des actions. Ces mesures doivent prendre en considération tant la composante environnementale et économique que la composante sociale. Elles ne doivent pas affaiblir la position concurrentielle des entreprises tunisiennes. Elles doivent en outre contribuer à une participation accrue des petites et moyennes entreprises aux commandes publiques et à l'insertion professionnelles des personnes souffrant de difficultés d'accès à l'emploi.

Par ailleurs, les mesures proposées en vue d'atteindre les objectifs du plan doivent obligatoirement être confrontées à la réglementation notamment en matière de marchés publics et plus globalement de commandes publiques. Cette réglementation sera appelée à connaître des réformes pour permettre adaptation aux impératifs de durabilité.

En outre, en dépit d'un soutien politique solide indispensable, une véritable politique durable en matière d'achats publics ne peut pas réussir sans un soutien solide de la hiérarchie et un minimum de modifications en ce qui concerne les pratiques organisationnelles et de gestion.

L'élaboration et surtout l'exécution des mesures décrites dans ce plan d'action en matière d'achats publics durables doivent compter sur un soutien politique solide et structuré. Ces objectifs globaux de nature stratégique nécessitent des mesures opérationnelles concrètes afin de les matérialiser.

## SECTION 2. LES OBJECTIFS SECTORIELS ET OPÉRATIONNELS

Les objectifs chiffrés à atteindre couvrent six familles d'achat dont la priorisation a été établie lors de la première phase du processus de mise en place d'achats publics durables.<sup>15</sup>

### LISTE DES PRODUITS PRIORISÉS

<b>1.</b> Bâtiments : construction et aménagement	<b>2.</b> Equipements administratifs
<b>3.</b> Matériel informatique	<b>4.</b> Meubles
<b>5.</b> Nettoyage	<b>6.</b> Alimentation

Pour ces produits, 50 % des commandes doivent répondre aux exigences de l'achat durable d'ici 2014 et 80 % d'ici 2016. Pour atteindre ces objectifs, la politique que nous proposons appelle à une évolution du cadre juridique des marchés publics qui devrait permettre aux acheteurs de prendre des décisions favorables au développement durable, qui vont au-delà des exigences réglementaires. Elle fournit aux acheteurs publics, outre de nombreuses références utiles et une évaluation de la situation existante, une méthode pour réaliser des achats publics durables dans le cadre d'une démarche de progrès.

La politique d'achats publics durables doit définir un certain nombre d'objectifs ambitieux éco-responsables et socio-responsables sectoriels. A titre d'exemple, et en tenant compte des secteurs prioritaires identifiés lors de la première phase de l'étude, nous suggérons comme objectifs relatifs à l'aspect écologique :

---

<sup>15</sup> Qui a fait l'objet d'une étude de marché donnant lieu à un rapport intitulé : « Etat des lieux pour la mise en place d'un processus d'achats publics durables », établi pour le compte du Ministère de l'Agriculture et du de l'Environnement en juin 2011, par Mme Emna Gana-Oueslati GANA.



Secteurs	Objectifs par activité
Bâtiment	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Construction : exigences énergétiques ou environnementales de type HQE, HPE ou THPE ;</li> <li>•Rénovation : amélioration des performances environnementales ;</li> <li>•Services d'efficacité électrique : amélioration des performances environnementales ;</li> <li>•Achat d'électricité: 21 % d'électricité d'origine renouvelable ;</li> <li>•Chauffage : réseaux de chaleur et performance environnementale des chaudières ;</li> <li>•Eclairage intérieur : efficacité lumineuse ;</li> <li>•Eclairage extérieur : indice de protection minimal de 55, efficacité minimale de 80 lm/W, réduction de la pollution lumineuse ;</li> <li>•Ascenseurs : valoriser les performances environnementales lors de l'évaluation des offres ;</li> <li>•Fenêtres : coefficient de transmission surfacique 1,8 W/m<sup>2</sup>K au maximum.</li> </ul>
Meubles	Bois et produits dérivés : utiliser 100% des espèces d'origine licite et issues de forêts gérées durablement
Equipements administratifs	Produits non consommables : valoriser de la durée de vie des produits lors de l'analyse des offres, conditions de reprise en fin de vie.
Matériel informatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appareils électriques et électroniques : tenir compte du taux de recyclabilité, de l'absence de métaux lourds et exiger du label <i>Energy Star</i>.</li> <li>• Produits informatiques : recycler et constituer une base de pièces détachées.</li> </ul>
Nettoyage	Produits et services : favoriser l'achat de produit vert et/ou éco labélisés chaque fois que cela est possible.
Alimentation	Denrées alimentaires et services de restauration : favoriser la consommation de produits de l'agriculture biologique

Dans tous les cas de figures, il faut tenir compte de la fin de vie de tous les produits dès l'achat en vue de favoriser le recyclage.

Comme l'expérience des achats publics durables est encore à ses débuts en Tunisie, nous nous référons aux expériences d'autres pays au fur et à mesure que nous avançons dans l'élaboration de ce plan. Ainsi, en matière d'achat socio-responsables, on peut suggérer les premiers éléments suivants :

### **Premiers éléments d'un plan d'action concernant les achats publics socialement responsables (APSR)**

#### **Objectif n° 1 : mobiliser les acheteurs publics, mieux organiser l'État**

1. Une circulaire sera publiée pour mobiliser les différents ministères.
2. Une structure légère, cellule centrale, sera mise en place sur la base des structures existantes. Elle sera composée principalement de membres de l'observatoire national des marchés publics et de la direction générale du développement durable relevant du ministère chargé du développement durable. Elle sera chargée de l'animation de la politique des APSR, et la prise en compte, dans les missions des secrétaires généraux des ministères, de l'animation et du suivi des politiques d'APSR.
3. Les administrations et organisations sous la responsabilité du Premier ministre et du ministère chargé du développement durable seront mobilisées. La cellule centrale cherchera à intégrer la problématique APSR dans ses objectifs et dans les expérimentations, les plans de formation, le suivi des plans d'achats des différents acheteurs publics. Les clauses sociales feront l'objet d'un suivi statistique dans le cadre de l'observatoire national des marchés publics. Des actions seront menées dans le cadre des partenariats publics-privés.
4. D'autres départements ministériels et établissements publics seront sollicités, notamment les structures sous la tutelle des ministères chargés de l'équipement.

#### **Objectif n° 2 : lancer des actions de formation/information pour sécuriser les acheteurs publics et, plus généralement, pour diffuser de l'information**

1. Un premier guide de l'APSR sera rapidement élaboré. (juin 2012)

2. Une interprétation officielle des principales clauses d'APSR sera rapidement mise en ligne (septembre 2012).

3. Différentes opérations permettant de sensibiliser et former les acteurs devront être mises en place (octobre 2012- juin 2013).

**Objectif n° 3 : faciliter la rencontre entre les acheteurs publics et l'offre d'insertion, et participer à la dynamisation des parcours d'insertion**

1. Développer des compétences sur l'utilisation des clauses sociales dans les achats publics.

2. Les services de l'agence nationale pour l'emploi seront mobilisés pour que les entreprises titulaires de marchés publics puissent trouver facilement les collaborateurs qu'elles recherchent dans le cadre de l'application des clauses d'insertion.



## DEUXIEME PARTIE. LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN

La mise en œuvre d'une politique d'achats publics durables suppose la combinaison de plusieurs outils : un cadre réglementaire, des objectifs, des outils d'aide et de formation aux acheteurs publics, des outils de sensibilisation, une organisation des acteurs, des instruments de suivi et d'évaluation. Elle doit adopter *un mode d'action progressif, adaptée* à chaque catégorie d'acheteurs publics, voire à chaque acheteur public (**chapitre premier**) accompagné d'une budgétisation rationalisée et complété par un dispositif efficace de suivi et d'évaluation (**Chapitre deuxième**).



## **CHAPITRE 1. OUTILS ET MODES D' ACTIONS**

Les outils de mise en œuvre de plan d'action peuvent être très diversifiés portant notamment sur le soutien politique et la définition claire des responsabilités (**section 1<sup>ère</sup>**). Les modes d'actions doivent être également souples et centrées notamment sur un réel renforcement des capacités et une communication claire et dynamique (**section 2<sup>ème</sup>**).

### **SECTION 1. SOUTIEN POLITIQUE ET DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS**

Chaque acheteur public doit, à hauteur de ses moyens et selon sa situation, développer progressivement la part des achats durables dans ses commandes. Cela suppose un contexte favorable. L'implication des décideurs en constitue l'élément indispensable qui doit être prolongé par le développement d'actions structurantes.

Cet appui politique et institutionnel devra se décliner d'abord en l'identification explicite et spécifique d'une politique d'achats publics durables dans les documents formulant la stratégie des autorités acheteuses :

- en particulier, chaque ministère s'engage à publier le plus rapidement possible une circulaire à destination de ses services centraux et déconcentrés chargés des achats, et à destination des établissements et entreprises publics sous tutelle, indiquant les engagements pris et décrivant les principales mesures à prendre en vue d'assurer leur respect ;
- De son côté, chaque collectivité territoriale doit s'engager dans un processus d'achats publics durables. Les motivations justifiant un tel engagement peuvent être très variées (rationalisation des dépenses dans le temps, recherche de l'exemplarité, motivation du personnel, etc.) et résulter, notamment, d'un engagement général dans une démarche de développement durable.

En outre, les administrations centrales doivent mobiliser les acheteurs publics, avec l'appui du ministère chargé de l'environnement et de l'observatoire des marchés publics. Ces deux institutions apporteront leur assistance aux acheteurs publics à travers :

- l'établissement des programmes de formation et les consultations ainsi que l'établissement des documents types et des applications informatiques et des mesures d'aides diverses en vue de faciliter et simplifier leurs attributions ;

- Une circulaire dont l'objet est l'exemplarité de l'Etat au regard du Développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements précisant qu'il doit rappeler, utiliser ses propres moyens de fonctionnement pour renforcer et favoriser l'émergence de modes de production et de consommation publique durables doit être élaborée et diffusée.

Il existe une Commission Nationale de Développement Durable (CNDD) qui regroupe les représentants des différents ministères qui nécessite réactivation en vue de contribuer au pilotage de cette politique d'achats publics durables. Les autres Ministères et organismes nationaux agissent chacun dans le cadre de leur secteur d'intervention pour la promotion de ce programme et contribuent à cette action.

Le CNDD veillera à la conformité des actions à réaliser dans le cadre de la coopération internationale et du plan de Développement Economique et Social. Le Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement interviendra en matière de relations extérieures et assurera notamment la mission de négociation avec les représentants des pays et organismes internationaux qui soutiennent ce processus d'actions. Le Ministère chargé de la Coopération Internationale et de l'Investissement Extérieur (MCIIE) assurera la gestion de la coopération financière notamment, la négociation et le suivi des décaissements sur les lignes de crédits mis à la disposition de l'Etat tunisien. Le Ministère des Finances interviendra notamment pour la gestion des lignes de crédits et le contrôle du recours à l'endettement extérieur à travers la maîtrise du taux d'endettement extérieur. L'autorité décisionnelle est déléguée au niveau inférieur de l'administration centrale, dans le cadre du renforcement des capacités nationales en matière de gestion environnementale. Il faut souligner l'importance des tentatives de responsabiliser les jeunes cadres techniciens de l'administration centrale en matière de



gestion de projets environnementaux. L'autorité décisionnelle devrait être également déléguée au niveau des collectivités locales en liaison avec les AGENDA 21 locaux. Les collectivités locales (communes et éventuelles futures régions) prennent également l'initiative de signer des accords de jumelage avec des collectivités appartenant à des pays frères et amis. Ces accords peuvent être considérés entre autre comme des mécanismes d'échange d'expérience en matière de développement durable en général et en matière d'achat public durable en particulier.

Au niveau local, les maires devraient décliner les objectifs d'éco-responsabilité et d'équité sociale, notamment dans le projet territorial de l'État exprimé par les agendas 21.

Les agences nationales œuvrant dans le domaine du développement durable (ANME, ANGED, etc.) et le CITET devraient assurer le rôle de centres de ressources techniques. Elles mettront à disposition des méthodologies de référence et fourniront un soutien à des opérations locales exemplaires.

Le ministère chargé du développement durable devrait avoir un rôle d'animateur du dispositif, pour impulser les changements, par exemple en innovant des démarches et/ou en finançant l'observatoire des achats publics pour des actions particulières directement liées à l'éco-responsabilité et l'équité sociale.

Les entreprises publiques devraient déployer des politiques volontaires en faveur de l'environnement et du social, et ainsi elles joueront un rôle de pionnières en matière d'intégration des exigences du développement durable dans les achats publics.

Les représentants de toutes ces organisations (ministères, observatoire, municipalités, entreprises publiques, etc.) sont les principaux bénéficiaires des actions de sensibilisation et de formation à mettre en place.

Le soutien politique et institutionnel et l'implication des décideurs sont des préalables qui conditionnent la mise en place de tous les autres. Il s'agit des décideurs politiques au sommet de la hiérarchie administrative, des directions générales des administrations, des établissements publics et des entreprises publiques ainsi que des organes délibérants des collectivités locales. Cette implication est indispensable pour que soit clairement posée, et tranchée, la question des achats publics comme

instrument de la politique de l'autorité publique, pour en formuler les objectifs et les moyens et pour mobiliser les personnels chargés des achats publics.

Il s'agit donc de mettre en place une répartition des compétences et une définition claire des responsabilités. La politique d'achats publics durables étant définie et assumée au niveau décisionnel de l'autorité publique, la responsabilité de sa mise en œuvre doit être clairement identifiée.

Dans les structures d'une certaine taille, cette identification est d'autant plus nécessaire qu'elle devra dépasser les clivages traditionnels entre les différents services procédant aux achats (prescripteurs, acheteurs, juristes, contrôleurs de gestion, comptables et contrôleurs budgétaires) ;

Dans les structures de taille plus modeste comme les petites entreprises publiques et les petites communes, la faiblesse des moyens humains disponibles devrait conduire à mettre l'accent sur la formation du personnel et la mise en réseau des compétences.

## **SECTION 2. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET COMMUNICATION**

Une action efficace visant la prise en compte de la durabilité dans les achats publics nécessite un réel renforcement des capacités (§1) accompagnée d'une campagne de sensibilisation par une communication adaptée (§2).

### **§ 1. Le renforcement des capacités**

Le renforcement des capacités est nécessaire pour l'enracinement des principes et exigences du développement durable dans le comportement des intervenants dans le processus d'achats publics durables, tant au niveau de la consommation qu'au niveau de la production disponible. Ce renforcement ne pourra se faire qu'à travers l'appui institutionnel et la mise à disposition d'outils (Guides méthodologiques et manuels d'achats durables et fiches techniques de produits durables...) ainsi que la formation et

la sensibilisation en vue de modifier les comportements de consommation et instaurer une conduite et une éthique éco-responsables et socio-responsables. Le dialogue avec les fournisseurs et leur sensibilisation à la durabilité est le dernier volet de la mise en œuvre de cette politique visant au renforcement des capacités.

Quels principaux outils proposer ? (A)

Quels contenus des formations envisager ? (B)

Quels formateurs mobiliser? (C)

Et quelle organisation des acteurs mettre en place ? (D)

### **A – Les outils de formation des acheteurs publics**

Ces outils peuvent être diversifiés, ciblés et adaptés aux publics visés et à leurs besoins. Il faudrait d’abord élaborer des manuels et des guides d’achat public durable (1). On pourrait ensuite envisager des actions sur le terrain (2).

#### ***1- Les outils méthodologiques***

Ces outils peuvent être très diversifiés et complémentaires. Il s’agit notamment de la planification, des manuels et des guides méthodologiques ou de produits d’achat durables,

##### *Les guides méthodologiques*

Ces guides, véritables boîtes à outils. A titre d’exemple, les guides d’achat vert répondent aux questions suivantes :

- Comment engager une démarche éco-responsable dans un service administratif ?
- Quels arguments peut-on employer pour convaincre les agents et leur encadrement ?
- Comment conduire des actions en mobilisant les agents ?

### *Les fiches thématiques*

Les fiches thématiques, comportant des objectifs chiffrés et datés, des actions à mettre en œuvre et des indicateurs à suivre.

Elles devraient préciser comment :

- Mettre en œuvre des achats durables et participer à la formation des acteurs concernés par les achats ;
- permettre de suivre les indicateurs spécifiques aux achats publics;
- élaborer des fiches sectorielles de suivi des produits prioritaires, comportant des objectifs chiffrés et datés, des actions à mettre en œuvre et des indicateurs à suivre.

### **2. Les actions concrètes**

Ces actions peuvent consister notamment en l'organisation de séminaires, d'ateliers et de journées de sensibilisation et de formation sur les achats publics en abordant la thématique du développement durable.

Les modules de formation devraient traiter conjointement des enjeux, paramètres et critères économiques, environnementaux et sociaux sur le périmètre de la commande publique (travaux, fournitures et services) et en même temps sur les thèmes de l'éco-responsabilité : introduction à l'éco-responsabilité, gestion éco-responsable des déchets, gestion éco-responsable de l'énergie, achat public éco-responsable, sensibilisation à la démarche haute qualité environnementale (HQE) des bâtiments, gestion éco-responsable des espaces non bâtis, méthodes et outils pour les chefs de projets pour conduire une démarche responsable intégrant la dimension sociale et environnementale.

Ces modules seront mis à disposition des administrations qui peuvent les programmer dans leurs services aux niveaux central et régional. Le nombre de sessions et le nombre de stagiaires devraient évoluer progressivement en intégrant dans le programme de plus en plus d'intervenants provenant des collectivités locales et des associations.

En vue d'obtenir des retours d'expériences sur les modules de formation et de mieux cerner les besoins, il serait judicieux d'organiser régulièrement des journées d'échanges entre acheteurs publics.

Des sessions de formation ponctuelles sur des questions particulières comme celle du contrôle douanier en matière de commerce du bois au cas où la loi prévoit sa réglementation :

- des stages de formation continue doivent être organisés régulièrement pour présenter l'approche, le cadre, les outils et les nouveautés en matière d'achats publics durables aux acheteurs publics.

- des forums d'entreprises discutant du développement durable peuvent être organisés par le ministère chargé de l'environnement et du développement durable, traitant du thème des achats publics et qui peuvent se tenir au niveau national ou régional.

## **B - Le contenu des formations**

La formation devrait s'inspirer du contenu du manuel de formation élaboré par le Programme des Nations-Unies pour l'Environnement (P NUE). A titre indicatif, elle pourra porter sur les points suivants :

- La maîtrise du contexte et du cadre juridique ;
- Les bénéfices d'une démarche durable en matière d'achats publics ;
- L'identification des produits et services respectueux de l'environnement et du bien-être social ;
- La présentation des normes et des labels liés au développement durable ;
- La construction d'un marché responsable : acteurs et outils ;
- L'élaboration des cahiers des charges
- La préparation et l'analyse des appels d'offres ;
- La présentation de l'expérience des acheteurs responsables internationaux.

**Exemple de contenu proposé l'Institut de Formation de l'Environnement**  
**DISPOSITIF DE FORMATION A L'ECO-RESPONSABILITE :**  
**« Intégrer l'éco-responsabilité et la socio-responsabilité**  
**dans sa pratique professionnelle d'achats »**

La formation est prévue sur trois journées. Chaque demi-journée (appelée ci-après séquence) alternera exposés du formateur et exercices interactifs. Une part importante de la formation sera consacrée aux échanges avec les participants.

**Séquence 1 : le contexte des achats publics durable**

Définitions et enjeux

Le coût global

Les objectifs de la France :

La France dans le contexte européen et international

Les Grenelle et la circulaire « Exemplarité Etat au regard du DD » du 03 12 2008

Les PAE (plans administration exemplaire) ministériels

Le pilotage interministériel

Les indicateurs et outils de suivi

Le fonds incitatif

La modernisation des achats

**Séquence 2 : référentiels et CMP**

Les actions de l'Etat exemplaire : objectifs des achats publics durables

Quiz sur les labels et autres logos

Les référentiels (écolabels, labels, autres...)

Le référentiel juridique (CMP) et le processus d'achat durable

Clauses environnementales

Clauses sociales

Choix des exercices pratiques pour les jours suivants

**Séquence 3 : référentiels et CMP - Focus sur les clauses sociales**

L'obligation d'exécution (art 14)

Les clauses sociales et environnementales

L'insertion par l'activité économique

Un exemple : le nettoyage

Les marchés réservés (art 15)

Les clauses sociales et environnementales

Le recours aux structures employant une majorité de personnes handicapées

Un exemple : le recyclage des D3E

Combinaisons avec l'allotissement (art 10)

Autres articles (30, 45, 50) - Recommandations

L'utilisation de critères de sélection des offres (art 53-I)

Les précautions d'emploi

**Séquence 4** : les bonnes pratiques en matière sociale – Les achats éthiques et équitables

La méthodologie

Le « sourcing »

Le facilitateur de l'emploi

L'exemple du nettoyage

Les bonnes pratiques

Les phases clés

Les points de vigilance

Les achats éthiques

Les achats équitables

**Séquence 5** : étude de cas

Quiz sur les acquis des journées précédentes

Recommandations et outil simple de préparation d'un achat public durable

Etude de cas

Travaux en groupe et Restitution

Échanges et exemples de rédaction

**Séquence 6** : Etude de cas (suite)

Les 4 clefs de réussite d'une démarche APD

Les 10 phases d'une procédure APD

**Echanges**

Session en salle : exposés, exercices et jeux collectifs, travaux en sous-groupes, échanges entre les participants et avec l'animateur. Prévoir une quinzaine de participants par session.

Les participants sont priés de venir équipés d'une clé USB pour la récupération du fichier complet contenant les sources d'information complémentaires du module

Source : Institut de Formation de l'Environnement, Dispositif français de formation à l'éco-responsabilité

[http://www.ifore.ecologie.gouv.fr/\\_upload/1206.pdf](http://www.ifore.ecologie.gouv.fr/_upload/1206.pdf)

### **C. La qualité et les compétences des formateurs**

Ces formateurs peuvent être issus soit des administrations, soit des organismes publics spécialisés, soit de cabinets privés et spécialistes du droit, de l'environnement, du social, justifiant au moins de 10 ans d'expérience dans le domaine du développement durable et des procédures d'achats publics.

### **D. L'organisation des acteurs**

Le premier facteur déterminant pour la mise en place de toutes les actions d'intégration du développement durable dans les achats publics est l'implication des décideurs. Il s'agit de la direction des administrations, des établissements publics et des entreprises publiques ainsi que du conseil délibérant des collectivités locales. Cette implication est indispensable pour que soit clairement posée, et tranchée, la question des achats publics comme instrument de la politique de des pouvoirs publics, pour en formuler les objectifs et les moyens et pour mobiliser les personnels chargés des achats publics.

Il faudra ensuite déterminer de manière claire les responsabilités en matière de mise en œuvre de la démarche achats publics durables.

Il faudra, dans cette optique, mettre en place un réseau interministériel spécifique à l'éco-responsabilité et à la socio-responsabilité codirigé par le ministère chargé de l'environnement et le Premier ministre (Commission supérieure des



marchés, observatoire national des marchés publics). Ce réseau est prolongé par un réseau de correspondants dans les directions régionales de l'environnement. Ainsi dans les régions, les gouverneurs ou futurs présidents de régions déclineront les objectifs d'éco-responsabilité et de socio-responsabilité, notamment dans le projet territorial de l'État. Ces acteurs pourraient également jouer un rôle d'animateur du dispositif, pour impulser les changements, par exemple en innovant des démarches directement liées à l'éco-responsabilité.

Afin de mutualiser leurs connaissances, de partager leurs expériences et de structurer des filières, les collectivités locales doivent être incitées à créer des réseaux territoriaux relatifs à la commande publique et au développement durable.

Ces actions peuvent être confiées à divers acteurs en fonction du thème programmé. On peut citer notamment les ministères, l'observatoire national des marchés publics, le centre de formation et d'appui à la décentralisation (CFAD) pour les collectivités locales, l'agence nationale de protection de l'environnement (ANPE), le centre international des technologies de l'environnement de Tunis (CITET), l'agence de maîtrise de l'énergie ...

Le CFAD peut mettre en œuvre ce type d'actions, ce qui permet d'organiser des sessions combinant la présence des services de l'État et des collectivités locales.

Le ministère chargé de l'environnement et des organismes comme l'ANPE, ou l'AME peuvent intervenir en organisant des stages de formation continue des acheteurs publics pour présenter l'approche, le cadre et les outils en matière d'achats publics durables.

Le ministère chargé de l'environnement et du développement durable en coordination avec l'Observatoire national des marchés publics peuvent mettre en place des sites web dédiés à l'éco-responsabilité et aux écolabels par exemple.

Ces sites devraient présenter des informations générales, des expériences pratiques, de l'actualité, des outils, des conseils, le dispositif de formation des agents publics, les enjeux et les actions pouvant être mises en œuvre. En particulier, ils doivent comporter des fiches, sur les familles de produits, destinées à guider les acheteurs publics sur les caractéristiques et critères environnementaux et sociaux pertinents et publier les guides d'achats publics durables; Pour les écolabels, le site

élaboré en collaboration avec l'INNORPI devrait contenir des informations complètes sur les écolabels applicables.

## **§2. La communication**

La communication vise à sensibiliser les acheteurs publics aux actions d'éco et de socio-responsabilités et plus globalement le management environnemental englobant les méthodes de gestion visant à prendre en compte l'impact environnemental de ses activités, à évaluer cet impact et à le réduire.

Il s'agit de sensibiliser au besoin de mise en place d'un système de management environnemental comme « composante du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour établir, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale »<sup>16</sup>.

Les actions entreprises dans le cadre d'un système de management environnemental peuvent être :

- la prévention de la pollution ;
- la diminution de la consommation des ressources naturelles ;
- la diminution de la consommation d'énergie ;
- la réduction des déchets ;
- la certification suivant les normes environnementales.
- l'implication des fournisseurs et sous-traitants en les encourageant à adopter un système de management environnemental, démarche liée à la problématique des achats durables.

Le management environnemental utilise des outils comme l'écobilan pour déterminer l'impact des produits sur l'environnement. Le management environnemental est amené à évoluer pour prendre en compte les résultats des mesures d'impacts, en suivant un processus d'amélioration continue. Il doit prendre en compte des contraintes réglementaires, techniques et économiques. Cette nouvelle forme de

---

<sup>16</sup> §2.1. de la norme ISO 14050 qui définit le SME.

management fait appel à des outils pour faciliter l'application de ces procédures comme le manuel des achats durables.

Les principaux éléments du SME sont :

- l'amélioration continue (roue de Deming ou approche PDCA)<sup>17</sup> ;
- la nécessité d'un engagement de la Direction ;
- la planification et l'élaboration d'un programme ;
- l'identification des risques et la prévention des dysfonctionnements ;
- l'identification des exigences légales et autres ;
- la définition d'une organisation, des autorités et des responsabilités ;
- la nécessité de former et de sensibiliser le personnel (management des compétences) ;
- la communication interne et externe ;
- la mise en œuvre d'un processus d'audit.

Une politique d'achats durables doit ainsi impliquer et concerner l'ensemble des agents et utilisateurs. Il est également nécessaire d'assurer la sensibilisation et l'accompagnement des parties concernées : sensibilisation des partenaires institutionnels et accompagnement des entreprises.

Au sein de chaque ministère, mais également au sein de chaque grand acheteur public, il serait souhaitable de mettre en place une cellule de développement durable afin d'accélérer l'intégration des critères durables dans les achats publics. La coordination et le pilotage de l'action de ces cellules pourrait être assurée par une

---

<sup>17</sup> La méthode PDCA est également appelée roue de l'amélioration de la qualité ou roue de Deming, du nom de W. Edwards DEMING, statisticien et philosophe américain décédé en 1993. Cette méthode permet de maîtriser et d'améliorer un processus par l'emploi d'un cycle en quatre étapes visant à réduire le besoin de corrections.

*Etape 1 - PLAN (planifier)*

Cette étape définit l'objectif. On identifie et on précise les besoins du bénéficiaire de l'œuvre. On inventorie les moyens nécessaires à sa réalisation, son coût et son planning.

*Etape 2- DO (réaliser)*

C'est l'étape chantier ou exécution.

*Etape 3 -CHECK (contrôler)*

C'est ici que l'on vérifie si le travail réalisé correspond aux besoins exprimés, dans les délais et les coûts précisés à la première étape.

*Etape 4 - ACT (améliorer)*

On recherche les améliorations à apporter au projet.

cellule centrale au sein de l'observatoire national des marchés publics associant le ministère chargé de l'environnement.

Il y a lieu de conclure un protocole de coordination et d'échange entre les différents ministères qui portera sur des modalités d'harmonisation relatives aux missions suivantes :

- répondre aux questions concrètes, tant sur le plan juridique que technique, de la part des acheteurs publics en matière d'achats publics durables (de sorte que la crainte de certains acheteurs à intégrer les critères durables dans les marchés publics disparaisse),

- harmoniser les différents instruments existants ;
- préparer et organiser la concertation relative aux critères durables à utiliser ;
- assister les acheteurs publics dans l'élaboration de cahiers des charges incorporant les critères de durabilité ;

- assister des plus petites entités et les encourager à intégrer réellement les critères de durabilité dans leur politique d'achats ;

- vérifier comment organiser un bon monitoring des achats publics et de l'intégration des critères de durabilité dans lesdits achats publics ;

- assister lors de l'évaluation des offres faites dans le cadre d'un marché public ;
- stimuler le travail au moyen de contrats-cadres conjoints ou d'achats groupés avec intégration des aspects de durabilité ;

- gérer les instruments d'aide à la prise de décisions ;

- exécuter des enquêtes de prospection du marché ;

- monitoring ;

- fournir une transparence quant aux critères de durabilité utilisés (ou à utiliser à l'avenir)

- mettre à disposition des entreprises et des autres organisations des critères afin de pouvoir les utiliser dans leurs propres politiques d'achats ;

- assister les entreprises et les PME afin de leur permettre de participer aux marchés publics.

- Organiser des ateliers de sensibilisation sur les achats publics durables ;

- Développer des pistes de réflexion quant à la manière dont le dialogue peut être entamé/maintenu avec les entreprises, les PME et les indépendants, les autres autorités, les associations, les ONG et les syndicats, quant à la description du rôle de ces acteurs dans le cadre du développement d'une politique réelle en matière d'achats publics durables.

Sans être exhaustive, cette concertation pourrait se concentrer sur l'un des différents thèmes suivants :

- (1) développer ou évaluer les critères durables ;
- (2) améliorer la visibilité des produits/services qui répondent aux critères ;
- (3) informer/former des représentants du domaine quant à l'information relative aux produits durables et aux labels ;
- (4) améliorer les prestations des produits et des services durables ;
- (5) veiller à assurer la participation des PME aux procédures d'appels d'offres et autres consultations publiques et à mesurer l'attribution des marchés aux PME.

On accordera une attention toute particulière à la communication vis-à-vis des entreprises, dont les PME. Pensons par exemple à :

- (1) la concertation interactive au moyen d'ateliers, de forums... ;
- (2) demander aux parties prenantes et aux secteurs de diffuser les informations ;
- (3) diffuser les informations relatives à l'étude (de marché) et à la réglementation ;
- (4) créer et actualiser des banques de données.

La cellule centrale devrait œuvrer pour soutenir la diffusion des technologies informatiques et de communication en matière d'achat public : gestion de la plateforme d'achats en réseau de l'administration, publication d'appels d'offres, développement de techniques d'achats électroniques, organisation de séminaires de recherche, de management et de formation sur les pratiques d'achats, etc.

Il faudra également mettre en place un site internet peut être utile pour améliorer la sensibilisation aux enjeux du développement durable. Ce site présentera des informations générales, des expériences pratiques, de l'actualité, des outils, des conseils, le dispositif de formation des agents publics, les enjeux et les actions pouvant

être mises en œuvre. Il peut comporter des fiches de produits, destinées à guider les acheteurs publics sur les caractéristiques et critères environnementaux et sociaux pertinents.

Le site donne des informations complètes sur les normes et les écolabels nationaux et internationaux avec, notamment, des liens vers les listes utiles des organismes acteurs du développement durable (CITET, APAL, ANGED, ONAS, ANPE...).

L'approche devrait reposer sur l'idée d'une progression graduée et commune de l'acheteur public et de ses fournisseurs, en opposition à la recherche immédiate de l'excellence trop risquée à différents titres (restriction excessive de la concurrence, surcoût, procédure infructueuse).

### **Plan de communication**

Objectif global	Intégrer le DD dans les achats publics
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmenter la part des produits verts, bio, labellisés... dans les achats publics</li> <li>• Encourager les entreprises (fournisseurs) à adopter les normes et labels en relation avec le DD</li> <li>• Inciter les entreprises à adopter une meilleure <i>corporate governance</i></li> </ul>
Cibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables des achats dans les entreprises et administrations publiques ainsi que les collectivités</li> <li>• Les entreprises qui fournissent ces acheteurs</li> </ul>
Motivation	Montrer des expériences réussies dans d'autres pays,

Moyens de communication et support	<p>Relations publiques : séminaires de sensibilisation et des formations ; conférences de presse, <b>Journal d'entreprises</b>, cérémonies, Journées de sensibilisation, de démonstration et de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insertion dans des revues professionnelles</li> <li>• Mailing</li> <li>• Plaquettes, dépliants et prospectus</li> <li>• Posters</li> <li>• Sites web</li> <li>• Rapport d'activité incluant les performances durables</li> </ul>
Méthodes d'implication : Communication interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir des primes aux agents chargés des achats selon les résultats par objectif atteints ;</li> <li>• Dépliants élogieux valorisants et nominatifs</li> </ul>
Message principal	Construire une Tunisie durable
Groupe de pilotage	Représentants des acheteurs publics et des fournisseurs
Principales étapes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phase 1 : actions de sensibilisation</li> <li>• Phase 2 : notes de service et mailing</li> <li>• Phase 3 : insertion revues professionnelles</li> </ul>
Mesures de la campagne	Evolution mensuelle des comptes rendus
Timing	1 an
Budget	Le budget est fixé en fonction du nombre d'acheteurs publics et des actions envisagées.

### SECTION 3. PROCESSUS D'ACHAT

La mise en œuvre d'une politique d'achats publics durables suppose la combinaison de plusieurs outils : un cadre réglementaire, des objectifs, des outils de planification et d'aide aux acheteurs publics, des outils de formation des acheteurs

publics, des outils de sensibilisation, une organisation des acteurs, des instruments de suivi et d'évaluation.

La difficulté de mettre en œuvre une politique d'achats publics durables sans réglementation adaptée implique la nécessaire inscription, dans la Stratégie nationale de développement durable et dans le Plan d'Action National / Achat public Durable en particulier, de la réforme de la réglementation relative aux achats publics comme la première des actions à mener au titre des achats publics.

Une fois, une réglementation appropriée est adoptée, les actions à engager sur la période doivent permettre aux acheteurs publics de se donner les moyens, et de mobiliser ceux-ci efficacement, en vue d'atteindre les objectifs du Plan.

### **§ 1. Une démarche progressive d'amélioration continue**

Il s'agira d'une démarche qui permettra de poursuivre, de façon systématique, un processus d'amélioration continue. À ce titre, on peut avancer l'enchaînement des phases :

- de planification, avec l'établissement des objectifs et les processus (moyens et procédures) permettant de les atteindre ;
- de mise en œuvre (des processus) ;
- de contrôle, avec le compte-rendu des résultats et l'évaluation des processus par rapport aux objectifs ;
- d'amélioration, pour obtenir une progression continue des performances.

A cet égard, de manière générale, l'intégration des considérations de durabilité dans les achats publics peut se faire à trois niveaux clés :

- au moment de la définition des besoins
- au niveau des critères de sélection et de classement des offres
- au niveau des conditions de l'exécution du marché

*La définition des besoins* : L'acheteur public doit, avant de procéder à un achat public, définir avec exactitude ses besoins. A ce moment, peuvent être intégrées des clauses environnementales ou sociales. En effet, au moment de la définition de l'objet



du marché et de la définition de ses besoins, l'acheteur pourra prendre la décision de préserver l'environnement et d'encourager l'insertion professionnelle et l'équité sociale.

La rédaction des cahiers des charges en vue d'obtenir une offre qui prend en considération les aspects environnemental et social du développement durable peut être appréhendée de différentes manières. Il convient d'abord de distinguer trois types d'exigences :

*Les spécifications techniques* qui décrivent les caractéristiques techniques, fonctionnelles et structurelles de l'objet du marché. Ce sont des exigences auxquelles le candidat doit se soumettre faute de quoi il sera exclu.

*Les critères de sélection* qui présentent les éléments sur lesquels l'acheteur public évaluera les performances des candidats soumissionnaires afin de désigner le titulaire du marché.

*Les conditions d'exécution* qui portent sur le déroulement de marché. Ces conditions peuvent également avoir un impact important sur la performance sociale et environnementale du marché.

### **A- Spécifications techniques**

Etant inscrites dans le cahier des charges en tant que spécifications techniques et en tant que conditions d'exécution, les exigences de développement durable prennent le caractère d'obligations pour les fournisseurs, entreprises de travaux ou prestataires de services qui se trouvent obligés de respecter strictement les attentes de l'acheteur public faute de quoi leurs offres seront écartées.

Néanmoins, cette démarche doit être suivie avec prudence. Elle suppose en effet un nombre suffisant de soumissionnaires capables de réunir les conditions de durabilité nécessaires. L'acheteur doit, dès lors, veiller à ce que les exigences envisagées soient formulées de manière à ne pas entraîner des surcoûts significatifs ou

prévoir un budget suffisant pour pouvoir supporter une possible augmentation des coûts.

L'avantage de cette démarche pour l'acheteur public consiste en la certitude d'obtenir un produit, une prestation ou un ouvrage qui répond à ses attentes tout en étant soucieux de la durabilité des entreprises soumissionnaires. En outre, elle a le mérite de simplifier sensiblement le travail d'analyse des offres et de sélection de l'attributaire du marché.

Mais cette démarche n'est pas dépourvue de tout risque pour l'acheteur non plus. Ainsi, imposer de spécifications techniques trop rigoureuses peut décourager beaucoup de soumissionnaires potentiels et risque d'engendrer une concurrence insuffisante voire l'absence totale d'offres engendrant des marchés infructueux. A l'opposé, si les exigences sont assez faibles ou souples, l'ambition de mettre en place un marché durable se trouve limitée voire contrariée.

Dès lors, on pourrait également adopter deuxième démarche plus souple consistant en la formulation des attentes environnementales et sociales sous la forme *de critères de choix pour la sélection du futur titulaire du marché*. Ces critères de durabilité de l'achat, tels que la protection de l'environnement, l'économie d'énergie, l'insertion professionnelle ou le coût global, sont intégrés au même titre que le prix ou la valeur technique. Cette démarche paraît particulièrement adaptée au contexte tunisien dans la mesure où l'acheteur public ne connaît pas encore suffisamment les offres possibles et lorsqu'on cherche à éviter les surcoûts. En même temps, elle laisse davantage de liberté aux candidats pour valoriser leurs efforts en termes de développement durable. Elle les incite à donner le meilleur d'eux-mêmes en matière de durabilité puisqu'elle les met en concurrence dans cette optique de développement durable. En outre, cette démarche présente l'intérêt de n'engendrer le rejet d'aucune offre minimisant ainsi le risque du marché infructueux. Elle suppose donc la pondération des critères pour l'évaluation des offres.

Ces deux démarches ne sont cependant pas antinomiques. Elles peuvent être combinées afin de tirer profit des avantages de chacune d'elles. Ainsi, certains aspects environnementaux et sociaux de l'achat prendront la forme de critères de sélection alors que d'autres se présenteront comme des conditions obligatoires à travers les

spécifications techniques ou les conditions d'exécution. A cet égard, l'allotissement, l'autorisation d'offres variantes peuvent faciliter cette combinaison.

Il s'agit, dans une première étape, non pas d'adopter une méthode systématique et universelle mais de susciter l'interrogation et l'intérêt par l'achat durable. Ainsi, à titre d'exemple, en matière de marché de fourniture de bureaux comme les imprimantes, de télécopieurs et de photocopieurs, le besoin peut consister à permettre aux agents d'imprimer ou de photocopier ponctuellement des documents. Le moyen le plus confortable pour l'utilisateur est de disposer d'une imprimante, d'un télécopieur et d'un photocopieur personnels. En revanche le moyen le plus efficace sur le plan environnemental et le plus efficient sur le plan économique serait d'équiper l'ensemble du service d'un appareil multifonction capable à la fois d'imprimer, de copier recto verso, de numériser et de télécopier. Les avantages sont multiples du point de vue de la durabilité. Un seul appareil remplace trois ou quatre et ne sert pas un seul utilisateur mais plusieurs. En outre, la distance à parcourir pour aller chercher ses documents incite les utilisateurs à n'imprimer ou ne photocopier que les documents essentiels ce qui engendre une forte réduction des impressions et reproductions. Les consommations d'énergie et consommables sont fortement diminuées et des économies substantielles sont ainsi réalisées.

Par ailleurs, lors de la détermination des critères de durabilité pour la création des spécifications, il peut être utile de définir des normes minimales. Ces normes sont généralement influencées à la fois par les disponibilités du marché et par le niveau de durabilité en dessous duquel vous n'achèterez pas le bien (produit) ou le service. Grâce à cette approche, un nombre plus important de fournisseurs pourront soumettre leur offre, sachant que les critères seront plus précis.

## **B- Critères de classement et de sélection des offres**

En ce qui concerne les critères de choix des offres, l'acheteur public peut se fonder sur une pluralité de critères non discriminatoires liés à l'objet du marché, notamment la qualité, le prix, la valeur technique, le caractère esthétique et fonctionnel, les performances en matière de protection de l'environnement, les

performances en matière d'insertion professionnelle des publics en difficulté, le coût global d'utilisation, la rentabilité, le caractère innovant, le service après-vente et l'assistance technique, la date de livraison, le délai de livraison ou d'exécution...

Comme l'affirme le manuel méthodologique du Programme des Nations Unies pour l'Environnement, « *la détermination des critères d'évaluation des offres (critères d'attribution) doit être fondée sur le processus d'évaluation des risques et doit se refléter dans les spécifications. Les acheteurs doivent prendre en compte le profil des risques du contrat, et appliquer les critères sur la durabilité de manière appropriée. La position en ce qui concerne l'acceptabilité d'un coût supplémentaire pour réduire les impacts sur la durabilité doit également être définie* ».

### **C- Conditions d'exécution**

Les conditions d'exécution constituent l'ensemble des conditions posées par l'acheteur public que l'offre doit remplir pour être conformes à l'objet du marché. Elles sont transcrites dans le cahier des charges en particulier dans le cahier des clauses techniques particulières élaborées par les acheteurs.

En effet, les conditions d'exécution font traditionnellement référence à des spécifications techniques. Ces dernières sont l'ensemble des prescriptions contenues dans les cahiers des charges et définissant les caractéristiques requises d'un matériel, d'un produit ou d'une fourniture et permettant de les caractériser de manière telle qu'ils répondent à l'usage auquel ils sont destinés par le pouvoir adjudicateur. Ainsi, peuvent être inclus des considérations environnementales dans les spécifications techniques.

L'acheteur peut faire appel à un écolabel pour établir des spécifications techniques. S'il existe un écolabel officiel pour la catégorie de produits recherchée et si l'offre de produits éco labellisés, ou présentant des caractéristiques équivalentes, est suffisante pour permettre une mise en concurrence, alors l'acheteur peut exiger des produits répondant aux exigences d'un écolabel environnement national ou, en cas d'absence, international. Ainsi, il est possible d'intégrer des considérations environnementales et sociales dans les conditions d'exécution du marché.

De manière générale, l'achat responsable implique de s'assurer que les produits et services acquis par un acteur public soient aussi « durables » que possible – avec un moindre impact environnemental et de meilleures répercussions sociales.

Les actions à mener doivent porter autant sur des achats déterminés que sur les compétences des acheteurs : les acheteurs publics tunisiens étant débutant en matière d'achats publics durables auront intérêt à initier leurs premières actions dans l'un des six domaines d'application prioritaires dégagés par l'étude économique de première phase. À ce titre, le meilleur exemple est celui de l'achat de produits d'entretien et de nettoyage ou encore l'achat de papier (achats de ramettes de papier A4 et A3 pour imprimantes, photocopieurs et télécopieurs). Il s'agit en effet, de produits standardisés, faisant l'objet de commandes récurrentes, utilisé par tous les acheteurs publics et qui ont des impacts environnementaux significatifs. Ces deux produits se prêtent particulièrement bien à l'éco-responsabilité.

Mais la réussite de ce processus est largement conditionnée par un vrai dialogue avec les fournisseurs.

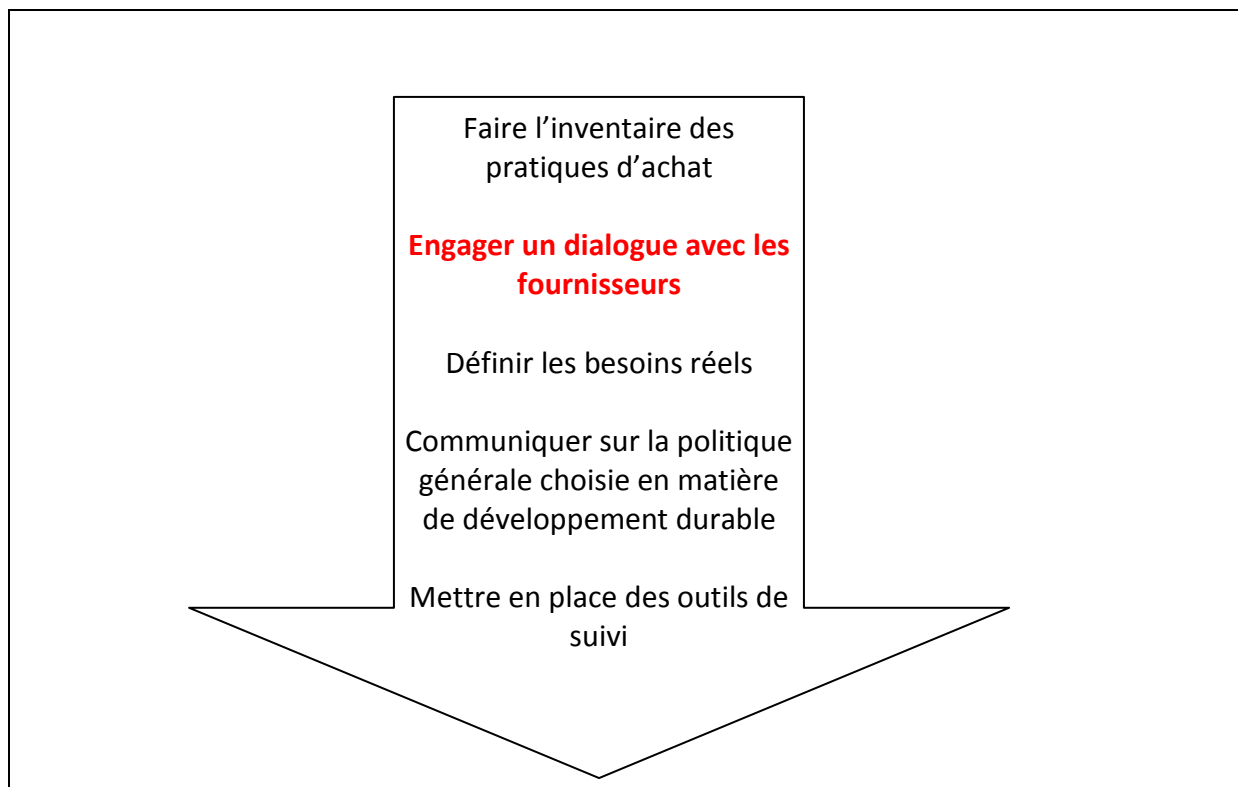
## **§2. Le dialogue avec les fournisseurs**

L'implication et la mobilisation de tous les acteurs, permettra d'insuffler une vraie dynamique d'équipe favorisant ainsi le dialogue et la collaboration entre les services.

Une politique globale d'achat durable pour être efficace, doit donc être approuvée et soutenue par l'ensemble des parties concernées.

Une démarche d'achat durable n'est pas une procédure plus longue qu'une démarche d'achat classique. Il convient néanmoins de bien respecter les étapes afin d'assurer un maximum d'efficacité à la démarche de développement durable entreprise.

**Figure 2. Les principales étapes d'une procédure d'achats publics durables au sein des organisations**



La passation de marché, pour être en phase avec le degré de maturité du marché, ne doit pas se faire sans une concertation préalable avec les fournisseurs. Ceux-ci seront directement concernés par le marché et détiennent une information capitale sur l'offre. L'enjeu d'une telle démarche est de s'assurer du caractère réel du marché et de la capacité des fournisseurs à répondre aux exigences environnementales et/ou sociales fixées dans le cahier des charges dans un dialogue permanent.

Un appel d'offres avec des critères durables trop ambitieux sera décrété infructueux si aucune candidature n'a pu y répondre, d'où l'importance de mettre en place une veille technique permettant une meilleure connaissance de l'offre. La disponibilité des produits et/ou services doit être prise en compte pour la rédaction du marché.

L'instauration d'une relation de dialogue avec les fournisseurs est déterminante. Elle aura le double rôle d'apporter une meilleure connaissance de l'offre à l'acheteur public mais aussi d'inciter en retour le fournisseur à s'inscrire dans une démarche de

développement durable. C'est un échange « gagnant-gagnant » dans lequel les deux parties s'efforceront d'être force de proposition en matière de développement durable.

#### **\*/ Travailler en réseau et déployer la démarche**

Le pilotage des achats responsables, implique une approche renouvelée de la fonction achats, ouverte à l'expérimentation, à l'innovation, au dialogue avec les fournisseurs et avec les parties prenantes. En situation d'émergence, la contribution des achats au développement durable a toutes les chances de se renforcer avec une meilleure participation des fournisseurs.

Les achats durables doivent être considérés comme un axe incontournable du développement des agendas 21 en Tunisie, ce qui à court terme permettrait d'augmenter le niveau d'exigence de la demande. Cela devrait donc contribuer largement à rattraper le retard accumulé dans de nombreux secteurs et améliorer l'adéquation du tissu économique aux enjeux environnementaux et sociaux, tant locaux que globaux.

Il faut donc actionner l'ensemble des leviers potentiels (politique incitative de l'Etat, formation à l'éco-responsabilité, insuffler les principes et le management du développement durable dans le tissu économique) pour que cette contribution devienne significative.

La présence d'une personne dédiée aux achats responsables, qu'elle soit issue de la direction des achats ou de la direction développement durable ou Agenda 21, est aussi un élément fondamental de la réussite de la commande publique durable. C'est en reposant sur un spécialiste du sujet que la démarche peut être déployée avec succès.

#### **\*/ Processus d'accompagnement des fournisseurs et des sous-traitants**

Il est important que l'acheteur ait une connaissance du marché et des fournisseurs présents sur ce marché.

L'émergence du développement durable et d'éco-filières va aussi dépendre de l'accompagnement que les acheteurs vont pouvoir apporter dans tout le tissu économique.

Dans un premier temps, les acheteurs peuvent faire connaître à leur réseau de fournisseurs les nouvelles clauses environnementales et sociales qu'ils sont susceptibles d'intégrer à leurs appels d'offres. Une démarche de sensibilisation aux

enjeux de développement durable pour chaque filière concernée est une première action utile à mener auprès des fournisseurs. Cela permet une prise de conscience des nouvelles données du marché et de l'évolution à mener.

*Particularité du travail avec les petits fournisseurs (PME) :*

En travaillant avec les petites structures, se pose la question du volume et du délai. Celles-ci ne sont pas toujours suffisamment structurées pour apporter une réponse satisfaisante à l'appel d'offres. Il est donc particulièrement nécessaire avec ce type d'entreprises d'instaurer un dialogue. L'allotissement peut être une réponse plus appropriée pour les PME. En effet, la séparation en lots permet une plus grande facilité d'accès aux PME, grâce à un volume adapté.

L'aide aux emplois peut aussi viser à favoriser l'intégration des principes du développement durable dans les PME-PMI Elle encourage le recrutement de jeunes cadres diplômés spécialisés dans l'environnement. Ce type d'aide permet de structurer la mise en place du développement durable dans une PME/PMI par un poste dédié à cette question.

La mise à disposition de compétences au service des PME peut aussi être stimulée par des emplois-tremplins visant à favoriser le recrutement des jeunes diplômés à la recherche d'une première expérience professionnelle par des petites entreprises (- de 50 salariés) de la filière éco-industrie.

Dans le cadre de ce partenariat avec les fournisseurs, plusieurs actions peuvent être menées :

- Pour favoriser l'émergence d'entreprises proposant des éco-produits ou éco-services :
  - Création de concours pour faire émerger des projets innovants ;
  - Accompagnement financier au porteur du projet innovant pour le finaliser ;
  - Subvention afin de mobiliser des financements privés ;
  - Mobilisation du réseau des technopôles et de l'incubateur (accompagnement pour le montage juridique, financier, économique, marketing...)
  - Création d'un réseau d'entreprises innovantes.



- Pour favoriser le développement d'éco-innovations dans les domaines prioritaires retenus :

- Accompagnement financier ;
- Aides à l'embauche de cadres ;
- Développement de la formation professionnelle ;

- Identification des enjeux environnementaux par secteur d'activités pour déterminer la marge et la nature des progrès nécessaires pour adopter des modes de production et de consommation durables. Cette meilleure connaissance des besoins permettra d'identifier les opportunités de développement et de diffusion des éco-services et écotecnologies innovants.

- Accompagner les démarches structurées de responsabilité environnementale :

- Soutien financier pondéré en fonction de l'efficacité économique et environnementale des projets et de la cohérence territoriale ;

- Renforcement du concept de coût global. Une attention particulière sera portée aux montages permettant les optimisations financières et levant les freins à la mise en œuvre de technologies alternatives, par l'analyse en termes de coût global ;

- Accompagnement des entreprises à l'obtention d'une certification ou d'un écolabel. La démarche vers la normalisation environnementale de produits, de services ou d'entreprises constitue un élément fort dans la structuration de l'offre. C'est un outil de management dans la conduite d'entreprise, de recherche permanente de progrès et un axe puissant de la commercialisation.



## **CHAPITRE 2. MODES DE SUIVI ET BUDGÉTISATION**

Le suivi et l'évaluation sont particulièrement indispensables à une mise en œuvre réussie de toute opération d'achat public durable comme pour le plan d'action lui-même (section 1). La budgétisation joue également un rôle déterminant dans la viabilité, l'efficacité de toute action relative à l'achat public durable (section 2).

### **SECTION 1. SUIVI ET ÉVALUATION**

Un des moyens indispensables pour la réussite de l'insertion de la démarche achat public durable consiste à mettre en place un dispositif de suivi (évaluation, tableaux de bord). En effet, le bon déroulement et l'efficacité du Plan reposent également sur la mise en place d'un dispositif permettant de l'évaluer et d'en suivre régulièrement la progression.

Les exemples de bénéfices que peuvent apporter à la collectivité par les achats publics durables sont nombreux mais ils mettent en perspective, pour la plupart, les moyen et long termes. Les acheteurs sont généralement déconnectés des effets des marchés qu'ils passent, à plus forte raison lorsque ces effets s'analysent sur une période de temps importante. Il est donc tout particulièrement nécessaire qu'ils soient impliqués dans l'évaluation des achats durables afin de leur permettre de vérifier le bien-fondé de leur analyse initiale, sur le coût global et sur les bénéfices attendus, et pour dégager des pistes d'amélioration de leurs pratiques.

S'agissant des services de l'État, chaque ministère établira un programme d'actions pluriannuelles en faveur des achats publics durables et dressera, chaque année, un bilan des actions sur la base d'un petit nombre d'indicateurs simples.

Ce bilan sera transmis à la cellule centrale des achats publics durables, qui en assurera l'évaluation annuelle en liaison avec le ministère chargé du développement durable.

Une conférence sera organisée au niveau national en 2015 afin de tirer les enseignements des pratiques mises en œuvre, des difficultés rencontrées et de recueillir les observations des acteurs dans la perspective de la première révision du Plan.

Une des tâches des cellules de d'achat durable au sein de chaque acheteur public consiste à *effectuer le suivi de la durabilité des marchés publics*.

Ces cellules doivent renforcer et assurer le reporting quant à la mise en œuvre de démarches et des normes de durabilité : Garantir la coordination et l'échange d'informations entre les différents niveaux politiques et les parties prenantes

## **SECTION 2. BUDGÉTISATION**

Les dépenses qui seront consacrées à la formation de l'acheteur public devraient être budgétisées afin d'allouer les ressources nécessaires à la réussite du plan d'action national dans les différentes phases du processus de la consommation public durable. Le budget prévoit deux catégories de dépenses :

- 1/ des dépenses diverses de logistique directement liées à la formation
- 2/ des dépenses indirectes qui sont associés à la formation ainsi que les coûts divers et imprévus.

### **§1. Les dépenses diverses de logistique**

Les dépenses diverses de logistique directement liées à la formation seront consacrées à :

- a.** l'organisation d'un atelier de sensibilisation et de vulgarisation à la formation des acheteurs publics et des contrôleurs des dépenses et les administrateurs des organismes publics associés et des experts sociaux et environnementaux (ANME, CITET,...), et ce à l'instar de ce que prévoit le manuel du PNUE. L'animation de cet atelier sera assurée par des experts nationaux et étrangers à la formation des acheteurs publics et dont le contenu sera donné en exemple en Annexe1.

**b.** L'élaboration des documents à préparer. Il s'agit notamment :

- des six guides de procédures ou fiches pour les 6 produits priorités ;
- de deux cahiers des charges types qui seront élaborés par les experts et servant d'appui lors des sessions de formation.

**c.** Les sessions à consacrer comprendront les sessions de formation des formateurs et les différentes sessions de formation des acheteurs publics dont il faut en priorité, identifier le nombre.

- Les sessions de formation des formateurs seront données par des experts nationaux ou étrangers pendant 5 jours fermés, par thème, et accueillera un maximum 12 formateurs dans une salle de conférence.

**Coûts directs de la formation des formateurs** = [rémunération journalière des experts + coûts journalier de restauration et d'hébergement des experts et des formateurs] x nombre des experts x x nombre de thème abordés x 5 + [location journalière de la salle de conférence + coûts d'équipements informatiques (Ordinateurs, Data show, Imprimante, Encre et papier...) x 5 x nombre de thèmes abordés]

- Les sessions de formation seront comptabilisées en fonction du nombre des acheteurs publics. En vue de garantir l'efficacité pédagogique, une session de formation durera 2 à 3 jours, sera animée par 2 formateurs qui se relayeront et comprendra un maximum de 15 à 20 acheteurs publics.

**Coûts directs des sessions de formation des acheteurs publics =**  
[(Rémunération journalière d'un formateur + coûts de restauration et d'hébergement) x 2  
+ (Coûts de restauration et d'hébergement des acheteurs publics) x nombre des acheteurs  
publics + coûts de location de la salle + coûts de location de l'équipement informatique  
(Ordinateurs, Data show, Imprimante, Encre et papier...)] x 3 jours

**Coûts fixes de la formation**

=

**Coûts directs de la formation des formateurs**

+

**Coûts directs des sessions de formations**

**§2. Les dépenses indirectes et les coûts imprévus**

Cette catégorie de dépenses regroupe les dépenses indirectes associées à la formation ainsi que les coûts divers et imprévus.

Les dépenses indirectes associées à la formation = les frais téléphoniques, les frais de carburants + secrétariat + démarchage des lieux d'accueil de la formation. L'ensemble de ces dépenses avoisine les 6% des coûts fixes.

Les coûts divers et imprévus représentent 5 % des coûts fixes

**Coûts indirects et imprévus = 11 % des coûts fixes**

<p><b>Le budget de la Formation</b></p> <p>=</p> <p><b>Coûts fixes de la formation</b></p> <p>+</p> <p><b>Coûts indirects et imprévus</b></p>
---

Une évaluation des actions de formation est nécessaire à mi-parcours et doit se faire par une visite d'une demi-journée par formateur sans que ce dernier n'en soit avisé.

### **§ 3 - Estimation du budget global du plan de formation prévu sur cinq ans**

Le but de la présente section est de déterminer le budget total de la formation des acheteurs publics de la Tunisie en projetant le PAN/APD quinquennal que nous avons établi dans la présente étude.

Notre budget va couvrir les dépenses estimées de formation des formateurs et les dépenses de formation des acheteurs publics :

#### **(1). Estimation des dépenses de formation des formateurs**

On estime qu'une session de formation des formateurs nécessite 2 formateurs étrangers par session. On table sur 25 formateurs locaux x 2 sessions (5 jours) = 50 formateurs tunisiens/session.

Ces derniers vont intervenir tous les mois (soit 10 fois par an).

#### Hébergement et documentation des formateurs tunisiens

1. Hébergement des formateurs  $150 \times 25 \times 5 \text{ jours} = 18750 \text{ DT}$
2. Documentation :  $20 \times 25 = 500 \text{ DT}$

#### Experts étrangers : 2 par session

3. Déplacement/session : 1500 DT
4. Hébergement :  $150 \times 2 \times 5 \text{ j} = 1500 \text{ DT}$

5. Rémunération expert étrangers =  $1.000 \text{ DT} * 2 * 5j = 10.000 \text{ DT}$

**Dépenses estimées de la formation des formateurs (1+2+3+4+5) : 33.250**

DT/session

**(arr. à) 35000 DT/session**

**Les 2 sessions sont estimées à 70. 000 DT**

## **(2). L'estimation des dépenses de formation des acheteurs publics**

Selon la commission supérieure des marchés, les acheteurs publics sont au nombre de 1800 environ. Chaque acheteur devrait former 10 membres de ses services achat. Dès lors, il convient de prévoir la formation de 18000 personnes pendant les 5 ans du plan d'action. Soit 3600 personnes à former par an.

En vue de réduire les charges, nous augmentons le nombre de cadres à former par session. Nous estimons que chaque session comprendra 30 personnes à former sur 120 sessions de 3 jours/ an, avec :

$3600/30$  (personnes/par session de 3 jours) = 120 sessions / an

### **Une session de formation ordinaire de 30 personnes coûte :**

1. Hébergement des formateurs  $150 * 30 * 3 \text{ jours} = 13500 \text{ DT}$

Si nous estimons que seul 20 personnes seront hébergées sur place sur 30, le coût de l'hébergement serait :  $150*20*3 = 9.000 \text{ DT}$

2. Documentation :  $20 * 30 = 600 \text{ DT}$

3. Experts tunisiens : 2 par session :  $200 * 3 \text{ DT} = 600 \text{ DT}$

4. Hébergement des experts locaux :  $150 * 2 * 3 \text{ j} = 900 \text{ DT}$

Coût total de la formation des acheteurs publics (en tenant compte de 10 personnes non hébergées sur 30) est de 11.100 DT par session arrondissement 12000 DT.

### **Dépenses totales estimées des 120 sessions de formation ordinaires**

Par an :  $12000 \text{ DT} * 120 \text{ sessions} = 1.440.000 \text{ DT}$

Sur 5 ans :  $1.440.000 * 5 = 7.200.00 \text{ DT}$



**Budget estimé des dépenses totales des formations des formateurs et des  
acheteurs publics**

**(1) + (2)**

$$7.200.000 + 70.000 = 7.270.000 \text{ DT}$$

**Remarques :**

Les dépenses totales estimées par acheteur public et par session =  $7270.000 / 18000$   
pers = 403 DT

Les dépenses totales estimées par acheteur public, par session et par jour est de :  
 $403\text{DT} / 3 = 134 \text{ DT pers / j}$



## SYNTHÈSE DES COMPOSANTES DU PLAN D'ACTION NATIONAL ACHATS PUBLICS DURABLES

**Tableau 1: Les acteurs**

Objectifs	Populations cibles	Résultats attendus	Actions	Organe responsable
1-1. Intégrer le leadership et la responsabilisation à tous les niveaux au sein de l'acheteur public	Les dirigeants et les services ou directions des achats Durables dans tous les organismes publics	Fin juin 2012, les dirigeants et responsables opérationnels des Achats Durables doivent être identifiés et mis en place dans tous les organismes publics acheteurs.	Organiser un atelier de sensibilisation sur le Plan d'action APD destiné aux directeurs appelés à être les leaders chargés des APD dans leurs organisations. Organiser un atelier de sensibilisation sur le Plan d'action APD avec eux. Principaux concernés à identifier par les dirigeants.	Cellule centrale APD PM devrait élaborer et diffuser une circulaire relative à l'intégration des APD et les ministres devraient diffuser des notes à cet effet.

			<p>Concevoir des objectifs de performance / incitations pour les directeurs d'approvisionnement qui introduisent des critères de durabilité dans leurs cahiers des charges</p>	<p>Directeurs généraux et cellule des APD</p>
			<p>Tous les ministères devraient fixer des objectifs annuels d'achats durables et rendre les résultats des efforts d'achat durable public</p>	<p>Directeurs des cellules des achats publics durables au sein de chaque acheteur public</p>
			<p>Diffuser des circulaires et des notes relatives au suivi et au reporting sur les APD</p>	<p>Cellule centrale des APD</p>

<p>1- 2. Renforcement des capacités - Assurer une formation en vue d'intégrer les principes de durabilité dans le processus d'achats publics</p>	<p>Praticiens des achats publics, ingénieurs / cadres chargés de l'approvisionnement et formés aux achats durables</p>	<p>A la fin 2012, 100 % du tout le personnel chargé des achats doit avoir reçu une formation de base dans l'achat durable A la fin 2013, 100% des cadres chargés des achats doivent avoir reçu une formation approfondie en matière d'achats durables</p>	<p>Un correspondant de la cellule centrale est nommé dans chaque organisme acheteur et le nombre des agents appelés à recevoir une formation fixé dans chaque organisme.</p>	<p>Cellule centrale des APD en coordination avec les cellules interne à chaque acheteur public</p>
			<p>Identifier les prestataires de formation en matière d'APD et chercher des sources de financement</p>	<p>Cellule centrale des APD en coordination avec les cellules internes à chaque acheteur public</p>
			<p>Organiser un atelier de formation des formateurs sur les APD</p>	<p>Cellule centrale des APD en coordination avec les cellules internes à chaque</p>

				acheteur public
			Élaborer et fournir une formation de base à tout le personnel chargé de l'approvisionnement	Cellule centrale des APD en coordination avec les ministères (cellules ministérielles)
			Intégrer les achats durables dans le cadre du programme de formation pour les nouveaux employés des services d'achat. A la fin 2012, introduire la reconnaissance de la compétence professionnelle en matière d'APD dans le cadre déroulement de la carrière	Cellule centrale des APD en coordination avec les ministères (cellules ministérielles)
			assurer une formation	Cellule centrale des

			approfondie aux personnels chargés des achats durables	APD en coordination avec les ministères (cellules ministérielles)
--	--	--	--	---

**Tableau 2: Politique et Stratégie et Communication**

<b>Finalités</b>	<b>Populations cibles</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Actions</b>	<b>Organe responsable</b>
2-1. Sensibiliser à une politique d'APD qui reflète les priorités stratégiques du développement durable diffusée aux principaux intervenants	Les principaux intervenants (décideurs et personnels des acheteurs publics Entreprises et autres fournisseurs potentiels)	Mettre en place une politique cohérente, actualisée et adaptée capable réaliser les objectifs stratégiques prioritaires de DD durant la période du plan	Réformer le cadre juridique afin de l'adapter aux impératifs des APD	Premier ministre en collaboration avec la cellule centrale des APD et la CSM
			Chaque ministère devrait élaborer son propre plan d'action qui doit être mis en cohérence avec le plan national	Les premiers responsables des ministères
			Politique / Plan d'action glissants, actualisés autant que nécessaire afin de réaliser les priorités déterminées pour la période allant jusqu'en 2017.	Premier ministre en collaboration avec la cellule centrale des APD et les ministères



			Assurer une liaison étroite avec les organismes gouvernementaux tels que le Ministère de l'Énergie, ministère de l'équipement, Ministère du commerce, de l'industrie Ministère de l'Environnement, etc. pour les encourager à promouvoir la l'achat de produits verts / plus durable et à explorer les synergies entre ce plan et d'autres initiatives	Premier ministre en collaboration avec la cellule centrale des APD et les ministères
2-2. Élaborer une stratégie de communication relative aux APD	Privilégier la visibilité afin de mobiliser des soutiens Une communication intelligente ciblant les différentes parties prenantes et le grand public	Nommer un spécialiste chargé de la communication d'ici juin 2012	Mettre en place une stratégie appropriée de communication Mener une campagne médiatique ciblant le grand public et expliquant les APD et leurs intérêts	Cellule Centrale APD
			Les réussites sont rendues publiques sur un site web et dans les divers médias	Cellule Centrale APD et ministères
			Mener une campagne d'info visant les hommes politiques	Cellule Centrale APD

**Tableau 3- Processus d'achat des 6 produits prioritaires**

<b>Objectifs</b>	<b>Mesures</b>	<b>Cibles</b>	<b>Actions</b>	<b>Organe responsable</b>
<p>3-1. Intégrer les priorités stratégiques du développement durable dans le processus de passation des achats publics ciblant les groupes et les produits ou services identifiés</p>	<p>Centrées sur les 6 produits ou groupes de produits identifiés comme prioritaires</p>	<p>A la fin 2012 des critères de durabilité auront été conçus pour au moins un de ces groupes de produits / services et la mi- 2013 pour chacun d'eux.</p> <p>Fin 2015, les critères de durabilité pour ces 6 groupes de produits ou de services sont inclus dans tous les contrats. Les contrats-cadres</p>	<p>Mettre en place des groupes de travail pour fixer des critères de durabilité pour les 6 produits / services ciblés. Les groupes de travail effectueront des exercices d'établissement des faits, détermineront les résultats, les critères d'enquête existants et engager les parties prenantes internes et externes. Exigences minimales (spécifications techniques) doivent être élaborées pour chacun des principaux produits / services existants et des documents de soumission standard qui seront modifiés en conséquence.</p>	<p>Cellule Centrale APD</p>
			<p>Encourager les APD à</p>	

			travers des marchés cadre pour les produits / services principaux tels que du papier et produits de nettoyage /	
	Fournir des conseils et des orientations aux responsables des APD sur les produits / services ciblés et identifiés	Conseils et informations pour aider à développer des pratiques d'approvisionnement durable sur ces produits / groupes de services qui doivent être facilement accessibles pour le personnel chargé des achats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer des guides d'achat durable et mettre en place un site Web</li> <li>- être disponibles pour le personnel des achats.</li> <li>- Partager les meilleures pratiques et études de cas parmi les acheteurs publics.</li> <li>- Manuel des achats pour guider les utilisateurs sur l'utilisation de variantes et de la façon d'évaluer des solutions innovantes et durables.</li> </ul>	Cellule centrale et cellules internes aux acheteurs publics
3-2. Prioriser les segments importants et fréquents des dépenses et identifier des alternatives écologiquement et socialement préférable.			Analyser les données relatives aux dépenses annuelles, identifier les domaines clés qui ont des impacts positifs sur la durabilité en utilisant les normes internationales, les écolabels et des évaluations basées sur le cycle de vie	Cellule centrale APD
3-3. Intégrer les coûts	Les acheteurs / les	Tous les ministères doivent	- Élaborer un cours sur les	Cellule centrale en

Cycle de vie dans le processus d'achat	financiers / les comptables formés en matière de couts du cycle de vie	avoir de l'expertise interne pour prendre en compte le cycle de vie entier des produits, le cas échéant, d'ici 2017	coûts du cycle de vie en collaboration avec des organismes de formation et former le personnel dans tous les départements concernés - Construire une base de données sur les évaluations du coût de cycle de vie des différents produits / services	collaboration avec les ministères et en particulier le ministère des finances
Analyser des données de marché à travers des ateliers «acheteurs-fournisseurs» afin de diffuser des produits innovants / services auprès du personnel chargé des achats	Organiser des ateliers «acheteurs-fournisseurs» sur des produits et services identifiés et ciblés.		ateliers à organiser durant l'année 2012	Cellule centrale APD

Ce plan d'action visera à atteindre les objectifs suivants d'ici 2016 pour les six produits prioritaires sélectionnés

<b>Produits et services</b>	<b>Objectifs</b>
Bâtiment et construction	La totalité des contrats devrait inclure des critères socio-économiques, des critères environnementaux de durabilité
Equipements administratifs	La totalité des contrats devraient intégrer des clauses critères de durabilité dans le cahier des charges, la sélection des fournisseurs, et les différentes étapes de gestion des contrats.
Matériel informatique	Des contrat-cadre intégrant la durabilité dans la spécification (efficacité énergétique, la gestion des déchets, etc.) devraient être mis en œuvre Des critères d'évaluation devraient permettre une préférence pour des performances supérieures de durabilité des produits (et les fournisseurs, le cas échéant.)
Meubles	La totalité des contrats devraient intégrer des clauses critères de durabilité dans le cahier des charges relatives à l'origine des matériaux, à la sélection des fournisseurs, et aux différentes étapes de gestion des contrats.
Nettoyage	Intégrer les aspects socio-économiques ainsi que les aspects environnementaux (taux de rémunération, conditions de travail, formation et compétences, qualité et spécifications des produits etc.)
Alimentation	100% des contrats devrait inclure des critères de durabilité dans les spécifications techniques, la sélection des fournisseurs, l'évaluation des soumissions et les étapes de gestion des contrats. Il faudrait accorder un intérêt particulier à la détermination des besoins, des spécifications et des clauses de gestion des déchets, afin de minimiser les risques et maximiser la protection de l'environnement, de la santé et favoriser la dimension sociale.

Les marchés-cadres, outre leur potentiel de réduction des coûts, présentent également une occasion d'inclure des critères de durabilité pour la plupart des articles couramment achetés, tels que le papier, équipements informatiques et les Produits / Services de nettoyage. Cela peut se faire par un certain nombre de façons, notamment par l'utilisation de critères de durabilité pour les fournisseurs et d'évaluation indépendante des soumissions d'offres.

### **Mise en route et calendrier**

Des groupes de travail devraient être mis en place pour les 6 produits / services prioritaires. Ces groupes doivent être très actifs, se réunissant fréquemment afin d'entreprendre une série de tâches qui seront intégrées dans les activités d'approvisionnement spécifiques.

- Pour chacun des six produits prioritaires, il convient de réunir un groupe de travail avec des représentants des ministères concernés et des organismes publics acheteurs, des organisations non gouvernementales, des universités, chambres de commerce, des organismes de certification, des représentants de la communauté des fournisseurs etc. Chaque groupe de travail se chargera de l'établissement des lignes de directrices notamment :

- Les volumes du produit acheté

- les modalités d'approvisionnement actuelles et les possibilités de recourir à des marchés généraux, de marchés cadres, etc.

- Les spécifications

- Les prix payés par chaque acheteur

- Examiner les possibilités de réduire la demande en étudiant toutes les options possibles. dans le cas du matériel informatique par exemple, ceci pourrait révéler la nécessité d'impliquer des spécialistes des TIC afin d'aider à déterminer des appareils multifonctions qui pourraient aider à réduire la quantité de papier ou d'encre achetée; mettant un "bouchon" sur le volume de papier à acheter - par chaque ministère, établissement public, etc.

- Examiner les possibilités d'agrégation de la demande.

- Examiner les délais du contrat afin d'opter pour la durée la plus appropriée pour l'exécution du contrat et mieux sélectionner les offres.

- Analyser la disponibilité de produits répondant à des normes ou présentant une qualité supérieure aux spécifications de durabilité disponibles sur le marché
- Montrer comment la réduction de la demande peut être utilisée pour compenser toute augmentation des prix initiaux.
- Etudier les possibilités de gestion des contrats pour offrir des avantages de durabilité au cours de la durée de vie du projet ou du produit, avec des indicateurs clés et appropriés de performance.

La catégorie bâtiment et construction pourrait être subdivisée :

- 1) Les projets de construction : le groupe de travail devrait chercher à identifier des projets pilotes potentiels qui offrent des possibilités réelles pour intégrer des critères de durabilité à un stade précoce et cela doit être fait en collaboration avec les ministères concernés et les organisations des soumissionnaires potentiels.
  - 2) Les produits de construction : Le groupe de travail devrait se pencher sur les normes pertinentes et la nécessité de modifier ou mettre à jour des normes de durabilité et de sélection des offres. Cela devrait impliquer des essais et associer des organismes de certification. L'accent devrait être mis sur la recherche d'une solution appropriée, surtout si elle peut être fournie par le marché local.
- Fixer des objectifs à moyen terme centrés sur l'efficacité énergétique, la réduction des déchets, le recours aux énergies renouvelables, la réduction de la pollution, etc.
  - Recueillir des informations et des données de base sur les spécifications pour le matériel informatique, les équipements administratifs ou les meubles par exemple en faisant appel à des guides, des labels et des normes etc. A cet égard, le groupe de travail pourrait étudier et s'inspirer des travaux des expériences d'autres pays notamment les pays désignés pays pilotes par le PNUE.
  - Travailler sur le potentiel des indicateurs de performance clés pour ces 6 produits et services prioritaires.
  - Construire une base de données portant sur le produit / service, sur les critères, et réunir des rapports de fond, spécifications, etc. et les mettre en ligne pour les rendre facilement accessible aux acteurs concernés par l'achat du produit.

- Contribuer au développement des lignes directrices, outils et matériel de formation de nature à aider les organismes publics à se procurer des biens et services plus durables.
- Impliquer les représentants appropriés dans les travaux du groupe de travail pour les services alimentaires et de restauration les produits de nettoyage et les meubles en privilégiant autant que possible l'approvisionnement local en mettant en évidence les avantages à l'économie tunisienne. Dans les services de restauration, les fournitures de meubles, le bâtiment et la construction, il convient d'aborder les aspects socio-économiques tels que les taux de rémunération, les conditions de travail, les opportunités de formation ou l'utilisation des uniformes / vêtements de protection.

Les éléments suivants notamment doivent être considérés:

### *1. Les personnels*

Il ya un besoin pour un renforcement des capacités à travers des actions de formation générale pour tous les acheteurs ainsi qu'une formation spécifique aux produits prioritaires. Les formations envisagées devraient être conçues en fonction des produits prioritaires. Par exemple, dans le domaine de la construction, on devra impliquer un large public comme les concepteurs et les architectes, les ingénieurs. En effet, les premières phases de la construction sont importantes pour les objectifs de durabilité et de ce fait, le groupe de travail devrait chercher à travailler avec ces intervenants autant que possible dès le début du processus de conception, en particulier pour démontrer les avantages potentiels de la conception durable.

Le renforcement des capacités devrait inclure la formation en matière de gestion des contrats pour renforcer davantage la durabilité. Ceci contribuera à améliorer les pratiques de gestion globale du contrat.

Le travail devrait déboucher sur le développement d'outils et de directives relatives aux produits pilotes. Ceci peut s'inspirer des expériences d'autres pays et adapté au contexte tunisien.

Le groupe travail devra établir un calendrier des activités de renforcement des capacités, y compris la formation des formateurs.



## *2. La stratégie politique et de communication*

Il faudrait développer une stratégie de communication, en faisant participer des spécialistes. Cette stratégie devrait cibler des parties spécifiques du public y compris les spécialistes techniques avec des messages pertinents et souligner les avantages pour les acheteurs publics à travers tout le spectre de développement durable, et pas seulement les aspects environnementaux.

A cet effet, il convient de faire appel aux médias appropriés pour communiquer comme les sites Web, les bulletins, la télévision, la radio et journaux.

## *3. Processus d'approvisionnement*

Il convient d'élaborer des documents types d'appel d'offres et des modèles d'évaluation, y compris l'application de la méthode cycle de vie pour les produits et services pilotes. Il faudrait également envisager des prix et autres récompenses pour un rendement élevé.

## *4. Inciter les fournisseurs*

A cet égard, il convient de s'assurer que les soumissionnaires potentiels sont conscients de ce qui est exigé d'eux et pourquoi. A cet effet, il est nécessaire de souligner les avantages de la démarche achat public durable pour leur entreprise (Voir la section consacrée à la stratégie de communication). Dès, il apparait nécessaire de planifier des actions de sensibilisation destinées aux fournisseurs potentiels tout en mettant en évidence les bonnes pratiques à travers des événements, ateliers, conférences, etc.

## *5. Suivi et rapports*

Engager rapidement une discussion avec les services d'audit interne pour définir comment mesurer et contrôler les résultats de la démarche de durabilité dans les achats publics en général et l'achat des produits priorisés en particulier.

Il faudra dans ce cadre établir une approche intégrant les coûts du cycle de vie du produit dans les rapports internes comme ceux destinés aux publics externes afin de démontrer les avantages de l'achat durable.

(Voir la section relative à la stratégie de communication dans ce rapport)

*Délais:*

- Les groupes de travail travaillant sur les six produits prioritaires devraient commencer à développer des directives sur les produits dans les 6 mois.
- Mettre en place une base de données avec des critères de produits, des directives, des documents types d'appel d'offres, etc. dans les 12 mois.
- Les bases de données de référence doivent être créées dans les 6 mois.
- Tous les achats et les objectifs de gestion des contrats prévus dans le plan d'action devraient être revus régulièrement pour refléter les résultats des enquêtes, les résultats des ateliers, les résultats prévus en matière d'efficacité énergétique, de déchets, eau, etc.
- Chaque groupe de travail doit élaborer un rapport sur les résultats de son activité au moins une fois par trimestre.
- Un rapport annuel sur les résultats obtenus doit être également élaboré.
- Le plan d'action devrait être revu pour chacun des 6 produits à mi-parcours en 2014.

**Tableau 4: L'engagement des fournisseurs**

Objectifs	Populations cibles	Résultats attendus	Actions	Organe responsable
4-1. Sensibiliser les fournisseurs et les marchés clés afin d'assurer la réalisation des priorités du développement durable	Informier et sensibiliser les fournisseurs potentiels	Développer la prise de conscience par les fournisseurs et entamer la mise en œuvre d'un programme de promotion des APD destinés aux fournisseurs au courant du 1 <sup>er</sup> semestre 2012 en vue de créer des capacités suffisantes au sein du marché et faciliter la mise en œuvre de la politique des APD	Analyser les dépenses des entrepreneurs clés et identifier les entrepreneurs ayant l'impact le plus sensible sur la durabilité.	Les ministères avec l'appui de la cellule centrale
			Développer la sensibilisation des fournisseurs aux questions de durabilité par le biais d'un programme d'engagement rapide et continu sur les marchés et par le partage des meilleures pratiques	Ministères et cellule centrale
			Cibler les Fournisseurs à travers un site web dédié. Le site doit fournir des liens vers d'autres centres d'information.	Cellule centrale
			Lancer des initiatives avec des représentants de fournisseurs (chambres de commerce et d'industrie, JEC, etc.) afin de les informer au sujet des APD en général et le contenu du plan d'action en particulier	Cellule centrale

			Les fournisseurs sont appelés de fournir des informations sur les solutions durables qu'ils offrent à un stade précoce du processus d'achat	Cellules internes aux acheteurs publics
4-2. accroître l'accès aux achats publics pour les PME à travers le processus de passation et leur participation à des chaînes d'approvisionnement Afin d'atteindre un objectif de 30 % des achats publics attribués aux PME à l'horizon 2016	Libre accès aux achats publics pour les PME	Mettre en place des systèmes appropriés d'ici mi 2012 afin de permettre l'accès des PME aux achats publics	Elaborer et mettre en œuvre des systèmes efficaces afin de faciliter l'accès aux achats publics à tous les fournisseurs potentiels	Cellule centrale et cellules internes aux acheteurs publics
			Exiger des entrepreneurs principaux de rendre public les possibilités de sous-traitance à des PME et déterminer les critères d'attribution	Cellule centrale et cellules internes aux acheteurs publics
			Développer des méthodes / marges de préférence au profit des soumissionnaires à vocations spécifiques (ciblant les personnes handicapées, les personnes en difficultés, etc.)	Cellule centrale et cellules internes aux acheteurs publics

**Tableau 5: Suivi et évaluation**

Objectifs	Populations cibles	Résultats attendus	Actions	Organe responsable
5-1. Surveiller la mise en œuvre du plan d'action au niveau national et au niveau de chaque acheteur public	CSM,  Acheteurs publics	Mise en place d'un ensemble d'indicateurs et d'un tableau de bord de suivi et d'un ensemble de critères d'évaluation	Processus d'audit interne pour prendre en compte les résultats des APD	Cellules internes aux acheteurs publics
			Rapport d'étape du Plan d'action deux fois par an adressé à la cellule centrale. Celle-ci devrait faire une évaluation annuelle	Cellule centrale et Cellules internes aux acheteurs publics
			Réexamen et actualisation périodiques du Plan d'action.	Cellule centrale
5-2. Définir des objectifs clairs et réalistes en matière d'achats durables			Intégrer les priorités du développement durable dans les processus de passation des achats publics	Unité centrale des APD
5-3. Effectuer une étude sur les impacts des APD		Etude qui démontrera l'impact du DD sur les achats publics et leur transformation à travers des études de cas Cette étude est à réaliser vers la fin de la première phase de ce plan d'action en 2016	L'étude analysera les choix effectués au cours du cycle d'achat et les impacts de ces choix ont sur le développement durable	Cellule centrale

**Tableau 6 – Synthèse des actions du Plan pour la période 2012-2016**

**Objectifs quantitatifs :**

*20 % des achats publics doivent être durables à la fin de 2013*

*30 % des achats publics doivent être durables à la fin de 2014*

*40 % des achats publics doivent être durables à la fin de 2015*

*50 % des achats publics doivent être durables à la fin de 2016*

Janvier-juillet 2012	Sept – déce2012	Janvier-juin 2013	Juillet-décembre 2013	Janvier-juin 2014	Juillet-décembre 2014	Janvier-juin 2015	Juillet - décembre 2015	janvier – Juin 2016	Juillet-décembre 2016
*Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année suivante qu'ils communiquent à la cellule	*Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année suivante qu'ils communiqueront à la cellule centrale	*Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année suivante qu'ils communiqueront à la cellule centrale	*Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année suivante qu'ils communiqueront à la cellule	*Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année suivante qu'ils communiqueront à la cellule	*Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année suivante qu'ils communiqueront à la cellule	*Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année suivante qu'ils communiqueront à la cellule	*Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année suivante qu'ils communiqueront à la cellule	*Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année suivante qu'ils communiqueront à la cellule	*Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année suivante qu'ils communiqueront à la cellule

centrale			centrale	centrale	centrale	centrale	centrale	centrale	centrale
* Adoption du plan d'action	*Organisation de trois grands ateliers	* Mettre à jour le plan en fonction de la SNDD actuellement en cours d'élaboration	*Elaborer des critères de durabilité en matière de dépouillement et de sélection des offres destinés tant à acheteurs (commission de dépouillement, commissions de marchés) qu'aux fournisseurs potentiels	* Analyser les données relatives aux dépenses d'achats durables durant l'année précédente et ajustement éventuel de la méthode de priorisation	* adopter des mesures incitatives en faveur de la mise en place des APD	* Analyser les données relatives aux dépenses d'achats durables durant l'année précédente et réajustement éventuel de la méthode de priorisation	Démarrer le processus d'élaboration de la deuxième phase plan d'action (2017-2021)	* Analyser les données relatives aux achats durant l'année précédente et nouvel ajustement de la méthodologie de priorisation	* Finalisation de l'élaboration de la seconde phase du PAN 2017 - 2021
*Elaboration et diffusion d'une circulaire relative à la mise en œuvre du PAN	/séminaires de sensibilisation des grands acheteurs publics aux enjeux et objectifs du PAN/ APD	*Effectuer des formations de base à tous les cadres chargés des achats publics (100%)	*Reconnaitre la compétence en matière d'APD comme critère à	* Promouvoir les APD à travers des marchés cadres et des marchés généraux (30 % selon ces deux formules)	*Les ministères élaborent des rapports sur l'avancement dans la mise en œuvre du PAN/APD qu'ils transmettent à la cellule centrale en vue de l'élaboration du rapport général destiné au conseil des	*Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des rapports sur l'avancement dans la mise en œuvre du PAN/APD programmes et objectifs pour l'année suivante qu'ils	*Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des rapports sur les progrès réalisés	* Rappports sur les progrès réalisés	* Les ministères et CPL élaborent des rapports sur l'avancement dans la mise en œuvre du PAN/APD qu'ils transmettent à la cellule centrale
* Identification des structures responsables APD et mise en place des cellules internes à chaque acheteur public	* Identifier et fixer le nombre d'agents à former en matière d'APD dans chaque ministère y compris les collectivités, les établissements et	Lancer 6 petits projets pilotes d'expérimentation couvrant les 6 produits prioritaires avec des acheteurs volontaires				*Les ministères élaborent des rapports sur l'avancement dans la mise en œuvre du PAN/APD qu'ils transmettent	*Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des rapports sur l'avancement dans la mise en œuvre du PAN/APD programmes et objectifs pour l'année suivante qu'ils	* Affinement des indicateurs de progression et d'évaluation	* La cellule centrale

<p>* Tenir informé la autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année suivante qu'ils communiquent à la cellule centrale chargée des APD, le Premier Ministère et le ministère chargé du DD</p> <p>* Introduire les modifications nécessaires dans</p>	<p>entreprises sous tutelle</p> <p>* Chercher et déterminer les sources de financement et les personnes ou organismes de formation compétents</p> <p>* Organiser des sessions de formation des formateurs</p> <p>* Mettre en place des groupes de travail chargés chacun de l'un des 6 groupes de produits</p>	<p>* Construire une base de ressources / données sur les 6 produits / services prioritaires (sensibilisation et des outils de formation, logiciels, bases de données, labels et normes, analyse et approche cycle de vie</p> <p>* Élaborer des lignes directrices, outils et matériels de formation (guides, manuels.) sur les 6 produits /</p>	<p>prendre en compte dans les carrières professionnelles</p> <p>Des agents</p> <p>* Assurer des formations approfondies à la totalité des agents chargés des APD (100%) des 6 produits prioritaires</p> <p>* Les ministères élaborent des rapports sur l'avancement dans la mise en œuvre du PAN/APD qu'ils transmettent</p>	<p>* Lancer une étude d'évaluation de l'impact du PAN /APD</p> <p>* Ajuster et mettre à jour le PAN/APD</p> <p>* Les ministères et CPL élaborent des rapports d'avancement du PAN/APD et les transmettent à la cellule centrale des APD</p> <p>* Mise en œuvre d'actions de</p>	<p>ministres</p> <p>* Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année à venir (40 % au minimum) qu'ils communiquent à la cellule centrale</p> <p>* Assurer le suivi de l'avancement du plan d'action</p> <p>* Actions de renforcement</p>	<p>à la cellule centrale en vue de l'élaboration du rapport général destiné au conseil des ministres</p> <p>* Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année à venir (50 % au minimum) qu'ils communiquent à la cellule centrale</p>	<p>communiquent à la cellule centrale</p> <p>La cellule centrale élabore rapport général destiné au conseil des ministres</p> <p>* Actions de renforcement des capacités</p> <p>* Actions de renforcement des capacités</p> <p>• Suivi la progression du Plan d'action</p>	<p>* Actions relatives au renforcement des capacités</p> <p>* Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année suivante qu'ils communiquent à la cellule centrale</p>	<p>élabore rapport général destiné au conseil des ministres</p> <p>* Assurer le suivi de l'avancement du plan d'action</p> <p>* Actions de renforcement des capacités</p> <p>* Les ministères, CPL et autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année</p>
--	--	---	--	---	---	---	--	--	---



<p>réglementati on relative aux achats publics durables</p>	<p>prioritaires qui devraient établir des recommandat ions</p> <p>* Mettre en place un plan de communicati on et de sensibilisatio n</p> <p>*Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année suivante qu'ils communiqu ent à la cellule centrale</p>	<p>services prioritaires en fonction des recommandat ions des groupes de travail</p> <p>*Modifier les cahiers de charges types et des clauses contractuelles spécifiques en fonction des rapports et recommandat ions des groupes de travail</p> <p>* Elaborer référentiel et des formations sur l'approche coûts cycle</p>	<p>à la cellule centrale en vue de l'élaboration du rapport général destiné au conseil des ministres</p> <p>*Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année à venir (20% minimum) qu'ils communiqu ent à la cellule centrale</p> <p>* Les ministères et</p>	<p>renforcemen t des capacités.</p> <p>*Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année suivante qu'ils communiqu ent à la cellule centrale</p>	<p>t des capacités</p>	<p>* Lancement de mesures incitatives (prix, récompenses )</p>			<p>suivante qu'ils communiqu ent à la cellule centrale (55 à 60 % au minimum)</p>
---	--	---	--	---	----------------------------	--	--	--	---

		<p>de vie aux personnels concernés</p> <p>*Sensibiliser les personnels des services d'audit et de contrôle aux APD et à l'analyse CCV</p> <p>*Mettre en place un site Web relatif aux APD ciblant les soumissionnaires potentiels et mettent en exergue les succès réalisés</p> <p>* Entreprendre des activités</p>	<p>autres principaux acheteurs publics doivent effectuer des analyses des dépenses contractuelles et évaluer le poids des PME dans les achats</p> <p>* Mettre en œuvre des actions de renforcement des capacités.</p>						
--	--	---	---	--	--	--	--	--	--

		de sensibilisation avec les fournisseurs et leurs organismes représentatifs (JCE, CCI, UTICA, etc.) *Les ministères et autres grands acheteurs publics adoptent des programmes et objectifs pour l'année suivante qu'ils communiquent à la cellule centrale							
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Tableau 7 – Récapitulatif des actions et des opérations de suivi**

<b>Actions</b>		<b>Suivi</b>
<i>Actions principales</i>	<i>Sous-actions</i>	<i>Indicateurs de suivi</i>
Renforcement des capacités	Identification et formation du personnel	Mise en place de la fonction de suivi et affectation du personnel requis
	Financement de projet de renforcement des capacités	Approbation des projets et de leur schéma de financement
	Séminaires de formation par les cadres des services d'achat	Le volume horaire annuel consacré à la formation
	Circulaires, et autres notes et documents de sensibilisation à caractère transversal	Nombre de documents diffusés relatifs aux APD
Informier et sensibiliser le marché	Mettre en place des actions en collaboration avec les représentants des fournisseurs	Nombre d'actions adoptées
	Assurer la liaison avec les organismes publics impliqués	
	Cibler les fournisseurs potentiels à travers le site Web dédié	La qualité de l'information disponible sur le site web
Mobiliser le soutien public et politique	Mener une campagne médiatique d'information et de sensibilisation du grand public	Nombre d'actions effectuées
	Mener une campagne médiatique d'information et de sensibilisation ciblant les décideurs politiques	Les composantes de la campagne effectuées visant les décideurs politiques
Promouvoir les APD à travers des marchés cadres et marchés généraux	Pourcentage des marchés cadres et marchés généraux conclus	Proportion de marchés cadres et marchés généraux intégrant des critères de durabilité

Elaborer des critères de durabilité pour les 6 produits et services prioritaires	Mettre en place des groupes de travail pour les 6 produits et services prioritaires avec des termes de références précis	La mise en place et l'action des groupes de travail
	Elaborer des critères minimums de durabilité	L'adoption de critères minimum pour les 6 produits prioritaires
	Elaborer des critères de sélection	Le nombre et la qualité des critères de sélection adoptés pour les 6 produits prioritaires
	Mettre les critères des APD sur le site web dédié	Les critères disponibles sur le site web dédié
Promouvoir les APD à travers les cahiers des charges et les clauses qu'ils intègrent	Modifier les cahiers des charges types existants (CCAG, CPC...)	Les cahiers des charges et autres documents de passation intégrant des éléments de durabilité
Elaborer la deuxième phase du PAN/APD (2017-2021)	Elaborer des clauses de durabilité à portée générale et des clauses spécifiques aux 6 produits prioritaires	Pourcentage de contrats intégrant des clauses écologiques et sociales
	Evaluer le PAN /APD mi-2014 et lancer la préparation de la deuxième phase (2017-2021) début 2015	La réalisation de l'évaluation et le début effectif de la préparation de la deuxième phase (2017-2021)

**Tableau 8- Planning du PAN/APD (GANTT) : Voir Fichier Excell joint (Feuille 2)**

## ELÉMENTS DE CONCLUSION

La stratégie nationale du développement durable en cours d'élaboration devrait consacrer la consommation et la production durables (CPD) comme l'une de ses composantes essentielles. Adopter un modèle de production et de consommation durable dans cette stratégie exige une approche de cycle de vie pour augmenter la gestion durable des ressources et assurer l'efficacité de l'utilisation des ressources dans toutes les étapes de la chaîne de valeur.

Une telle démarche surtout sa mise en œuvre effective ne sera pas une tâche facile dans le contexte économique actuel de la Tunisie post révolution marqué par de très fortes pressions tant sur les finances publiques que sur les entreprises. Néanmoins, il faudrait insister sur le fait que les achats publics durables fondés sur l'approche cycle de vie constituent l'un des principaux instruments contribuant un développement réellement durable.

L'intégration du développement durable au futur bloc constitutionnel constituerait pour toutes les autorités publiques, pour les acheteurs publics en particulier, une motivation fondamentale de promotion du développement durable dans toutes leurs actions.

Ensuite la nouvelle future réglementation des marchés publics devrait intégrer explicitement le développement durable.

L'effort de promotion de l'APD doit s'effectuer dans le strict respect des principes fondamentaux de la commande publique :

- liberté d'accès à la commande publique ;
- égalité de traitement des candidats ;
- transparence des procédures.

Le respect de ces principes exige, d'une part, la définition préalable, la plus précise possible, des besoins de l'acheteur public, en tenant compte d'objectifs de développement durable, et, d'autre part, la fixation d'exigences en lien exclusif avec

l'objet du marché, de façon non-discriminatoire, proportionnées à l'objet du marché et évaluées sur des bases objectives.

Il est très important, pour qu'un achat public puisse être considéré comme durable, que la procédure d'achat soit précédée d'une réflexion préalable sur la nature et l'étendue des besoins. Cette réflexion pourra, dans bien des cas, conduire à diminuer le volume de l'achat (redimensionnement des besoins). Ainsi, la recherche d'économies d'énergie, d'eau, la meilleure gestion des déchets, etc. peuvent et doivent donner lieu à des actions utilisant d'autres moyens que l'achat (diagnostic et travaux en régie, sensibilisation, actions à la source, contrôles, etc.). Du point de vue de la bonne utilisation des deniers publics, il y a un intérêt évident à inscrire la politique d'achats publics durables au sein d'une démarche plus générale de responsabilité individuelle et collective.

Les objectifs de développement durable deviennent des éléments à prendre en compte dans la détermination des besoins à satisfaire, dans conditions d'exécution, qui peuvent comporter des éléments à caractère social ou environnemental qui prennent en compte les objectifs de développement durable en conciliant développement économique, protection et mise en valeur de l'environnement et progrès social.

Pour chacun de ses achats, l'acheteur a alors l'obligation de s'interroger sur la possibilité d'intégrer dans son marché (spécifications techniques, cahier des charges, conditions d'exécution) ou dans la procédure de passation (sélection des candidatures ou critères de sélection des offres) des exigences en termes de développement durable.

En outre, parmi les leçons de l'expérience acquise dans d'autres pays, on peut souligner :

- Les plans d'action ne sont pas juridiquement contraignants, mais donnent un élan politique à la mise en œuvre d'achats publics plus écologiques et socialement plus responsables et à la sensibilisation du public sur ce thème.

- la nécessité d'une volonté politique clairement exprimée ainsi que d'une très bonne information de l'ensemble des acteurs concernés par la passation des marchés ;



- l'atout important que représente une concertation avec les milieux économiques, en amont de la passation des marchés, pour vérifier la faisabilité des exigences relatives à l'insertion ;

- l'importance d'un dispositif d'accompagnement pour que les entreprises titulaires qui le souhaitent puissent trouver les collaborateurs ou les sous-traitants qui leur permettront de remplir leurs obligations en matière d'insertion ;

- la force d'un dispositif qui concerne toutes les entreprises, les grandes comme les petites, les entreprises du secteur économique tout comme les structures d'insertion par l'activité économique.

Il convient alors d'adopter une démarche prudente et progressive de réformes et de modernisation du droit et les conjuguer avec une expérimentation sélective et bien réfléchie sur des achats des produits et des services qui seraient les plus appropriés à une insertion prometteuse de la durabilité.

Il faudrait progressivement passer d'une logique d'approvisionnement conditionnée par le réflexe du moindre coût immédiat à une approche centrée sur le cycle de vie du projet / produit.

Ce plan d'action national (PAN) a pour ambition de donner aux pouvoirs publics une orientation claire sur la façon de faire de réels progrès vers un système d'achat durable. Pour assurer la réussite de ce plan d'action les conditions suivantes doivent être réunies:

- Un engagement politique fort au plus hauts centres de la décision politique ;

- un processus soutenu de renforcement des capacités pour assurer une intégration réussie de la démarche Achats Publics Durables ;

- Une démarche collaborative et participative à travers des mécanismes de concertation et d'échange comme les groupes de travail, les ateliers, les séminaires, etc.

- Un plan intelligent de communication afin de sensibiliser toutes les parties prenantes, y compris le grand public sur les enjeux, l'apport et les réalisations accomplies en matière d'achats publics durables. Ceci peut être fait à travers des conférences, séminaires, site web, newsletters, articles de presse, campagnes dans les médias audiovisuels et électroniques etc.

-Une action soutenue de mobilisation des ressources provenant de sources nationales et internationales pour financer la mise en œuvre de ce plan d'action, notamment les activités de renforcement des capacités.

- Pour les fournisseurs et soumissionnaires potentiels, ce plan d'action adressera un message fort signifiant que tous les acheteurs publics seront désormais à la recherche des meilleures offres de nature à les aider à répondre à leurs besoins de durabilité et leurs objectifs d'efficacité.

Afin de pouvoir lancer sa mise en œuvre effective et dans un délai raisonnable, ce plan, une fois approuvé par le comité de pilotage, devrait être soumis le plus tôt possible au conseil des ministres du nouveau gouvernement.