CAP Territoires
Votre Centrale d'Achat Public

L'évolution de la RSE dans l'achat public

Perspective d'une centrale d'achat régionale

L'EXPERTISE WEKA



WEKA .media .jobs .fr

CAP Territoires
Votre Centrale d'Achat Public



La Centrale qui facilite vos achats publics : simple, réactive, proche de vous

Pourquoi choisir CAP Territoires ?

- Nous voulons une relation de proximité : nos commerciaux et nos équipes vous accompagnent à chaque étape de vos projets d'achats.
- Nous nous efforçons d'apporter une réponse rapide. Nous traitons les bons de commande dans les 24 heures, les devis dans les 48 !
- Nous voulons la simplicité : pas d'adhésion, pas d'engagement et pas de minimum d'achat. Notre objectif est de vous offrir une expérience d'achat fluide et sans friction.

Contactez-nous

03 44 10 42 65

Nos équipes sont disponibles du lundi au vendredi de 9h à 12h30 et de 13h30 à 17h00

commercial@cap-territoires.fr
www.cap-territoires.fr

Nos avantages



- **Pas d'adhésion**
- **Pas d'engagement**
- **Pas de minimum d'achat**

Nous avons de nombreux marchés, répartis en 5 grandes familles :

- **Services généraux** (mobilier, papeterie, produit d'entretien, etc.)
- **Services techniques** (espace vert, outillage, drone, EPI, etc.)
- **Informatique et télécommunications**
- **Denrées alimentaires** (frais, surgelé, diététique, Fruits et légumes, etc.)
- **Prestations de services** (bureaux d'étude, nettoyage, formation, etc.)

Sommaire

- Édito ..... p. 4
- Le mot de l'éditeur ..... p. 5
- Optimiser ses achats publics : entre plan d'action structuré et leviers régionaux ..... p. 6
  ARTICLE
- ObsAR : 15 ans d'engagement pour structurer les achats responsables en France, Nathalie Paillon, Directrice des Opérations et des Études à l'ObsAR ..... p. 8
  ENTRETIEN
- Le SPASER : catalyseur de RSE dans la commande publique ..... p. 11
  ARTICLE
- « La méthode globale de nettoyage est une vraie révolution pour les agents », Frédéric Lellieux, Coordonnateur de la mission entretien au CD60, direction de l'Éducation et de la Jeunesse (DEJ) ..... p. 14
  ENTRETIEN
- Vers une commande publique durable : de l'intention à l'obligation ..... p. 17
  ARTICLE
- Achats publics : les nouvelles obligations RSE de la loi Climat & résilience ..... p. 20
  ARTICLE
- « L'acheteur public, levier stratégique de la transition responsable », Fanny Bénard, Co-fondatrice et CEO BuyYourWay ..... p. 23
  ENTRETIEN
- L'économie circulaire, nouvel horizon de la commande publique ..... p. 26
  ARTICLE
- « La clause sociale n'est plus l'exception, elle devient une norme », Hugo Vandamme, Coordonnateur Régional Clauses Sociales ..... p. 28
  ENTRETIEN
- Recensement des outils RSE pour les acheteurs publics ..... p. 32
  TABLEAUX



ÉDITO

J'ai le plaisir de vous présenter notre livre blanc sur la responsabilité sociétale des entreprises, fruit d'une réflexion approfondie et de notre engagement envers des pratiques commerciales durables.

Notre monde présente des défis environnementaux et socioéconomiques toujours plus complexes. La transition écologique est devenue une question incontournable qui nous touche tous sans exception. Elle affecte nos vies, nos territoires et nos organisations.

Si les organismes du secteur public se doivent exemplaires en la matière, les centrales d'achat publiques ont un rôle à jouer : elles sont à la confluence des secteurs public et privé, visent à préserver l'intérêt général et occupent une place de premier plan dans le maintien de l'industrie en France. Chez CAP Territoires, 80 % des fournisseurs référencés sont des TPE ou des PME.

À l'intersection entre fournisseurs et clients, les centrales d'achat publiques ont l'opportunité de pouvoir agir pour la mise en place de processus d'achats responsables. Notre Centrale s'engage en intégrant les principes de la RSE au cœur de son activité. Ce livre blanc a pour objectif de partager ces engagements et ces réalisations en la matière. Il explore plusieurs facettes du sujet et explique comment une centrale d'achat public peut devenir un levier de transformation durable.

Simon Thelliez-Hugodot, Acheteur-Juriste chargé du développement RSE chez CAP Territoires, montre l'ampleur du projet, en mettant nos partenaires à l'honneur. Cela sous-entend la nécessité d'une largeur de vue sur le sujet : une organisation ne peut y arriver seule, une approche en partenariat est indispensable.

Nous vous remercions de votre intérêt dans cette démarche. Ensemble, nous pouvons contribuer à un avenir meilleur pour tous. J'espère que, comme moi, vous trouverez ce livre blanc aussi instructif que dense et que vous y verrez une référence en la matière.

Je vous en souhaite une excellente lecture.



Didier JEUDON,
Président de CAP Territoires



MOT DE L'ÉDITEUR

La commande publique est en pleine mutation. Sous l'impulsion des lois Climat et résilience, Industrie verte, ou encore AGEC, elle ne doit plus être pensée uniquement comme un outil de gestion, mais comme un levier stratégique au service des transitions écologique, sociale et économique.

Chez WEKA, nous accompagnons depuis de nombreuses années les acteurs publics dans cette transformation. Avec ce livre blanc, nous avons souhaité proposer une lecture opérationnelle et accessible de l'évolution de la RSE dans l'achat public, en particulier à travers le prisme d'une centrale d'achat régionale.

Loin d'un simple inventaire juridique, ce document vise à éclairer les enjeux, décrypter les obligations, et surtout outiller les collectivités pour agir concrètement : en amont, lors de la définition des besoins, comme en aval, dans l'exécution des marchés.

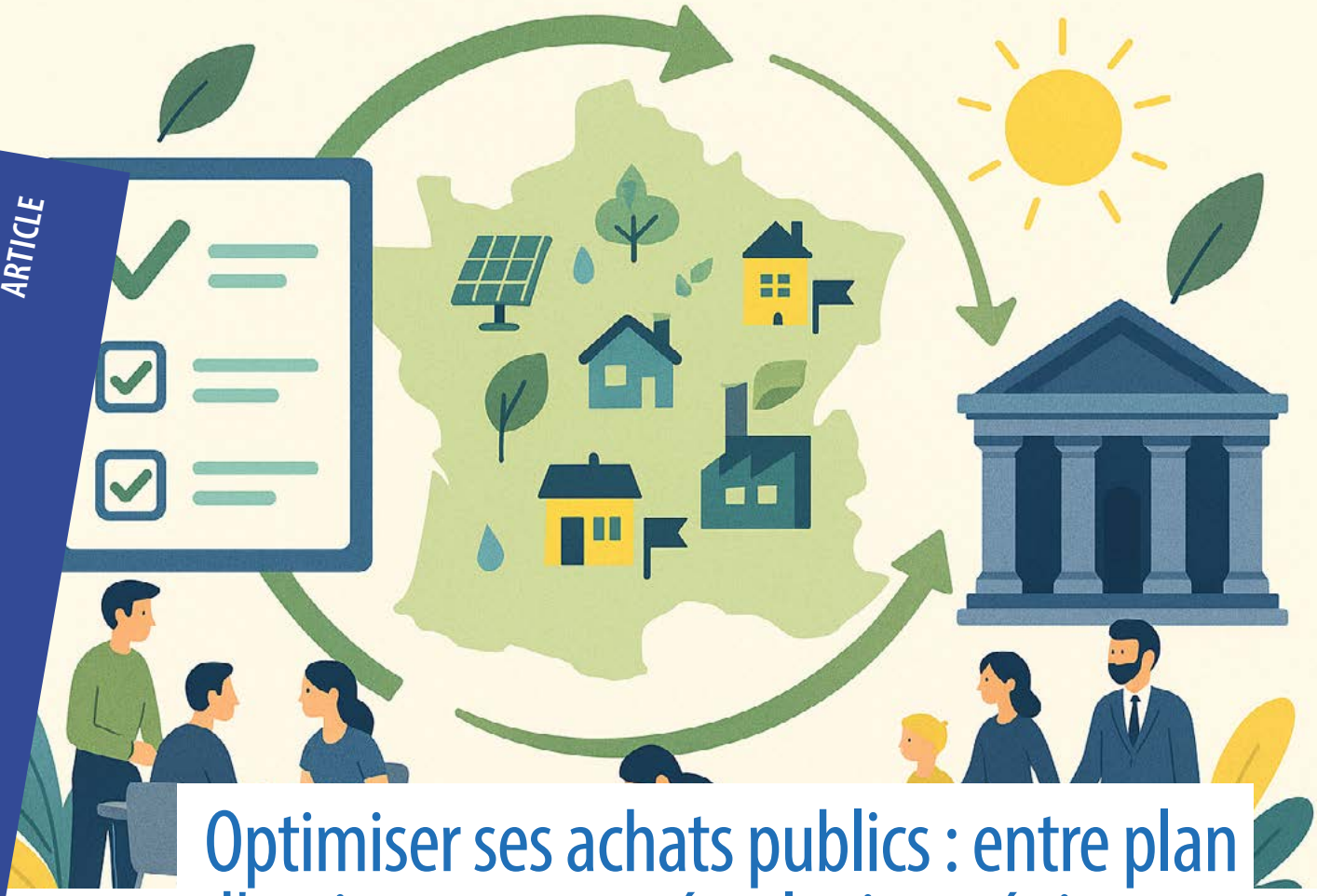
À travers les témoignages, les retours d'expérience et l'expertise rassemblés dans ces pages, ce livre blanc se veut à la fois pédagogique, stratégique et pragmatique. Il reflète notre conviction que l'achat public est aujourd'hui un vecteur de transformation territoriale, capable d'impulser des modèles économiques plus durables, inclusifs et responsables.

Nous espérons que cette publication contribuera à nourrir vos réflexions et à renforcer vos pratiques, au plus près des enjeux de vos territoires.



Mélanie Garouste,
Responsable éditoriale Achats publics

ARTICLE



Optimiser ses achats publics : entre plan d'actions structuré et leviers régionaux

Face à la contrainte budgétaire et aux exigences croissantes de performance et de responsabilité, les collectivités locales doivent professionnaliser leur fonction achats. Deux leviers complémentaires se distinguent aujourd'hui : le plan d'actions achats (PAA) et le recours aux centrales d'achat publiques, notamment régionales.

STRUCTURER SA STRATÉGIE : LE RÔLE DU PLAN D'ACTIONS ACHATS

Le PAA est un outil stratégique visant à améliorer l'efficacité, la soutenabilité et la traçabilité des achats publics. Il s'appuie sur une méthode claire, pilotée au plus haut niveau, et mobilise l'ensemble des acteurs internes et externes de la collectivité.

Sa mise en œuvre repose sur plusieurs principes :

- L'animation d'une équipe projet légitime, incluant la direction des achats, les services prescripteurs et financiers.
- La création d'un comité de pilotage chargé de valider les orientations stratégiques et d'assurer leur cohérence avec les objectifs de la collectivité.
- L'adoption d'objectifs réalistes mais ambitieux, mesurables dans le temps (par exemple, 2 à 3 % d'économies la première année ou l'intégration de critères environnementaux).
- Une communication interne active et continue, essentielle à la mobilisation des parties prenantes.

Le PAA devient ainsi un levier transversal d'amélioration continue, au service d'une commande publique responsable et performante.

MUTUALISER ET SIMPLIFIER : LE RECOURS AUX CENTRALES D'ACHAT

Les centrales d'achat publiques permettent aux collectivités d'accéder à des marchés existants, négociés dans le respect du Code de la commande publique, sans avoir à relancer une procédure. Cela constitue un véritable gain de temps, de ressources et de sécurité juridique.

On distingue deux grands types de fonctionnement :

- Les centrales qui opèrent un achat pour revente telles que CAP Territoires, prenant en charge l'exécution du contrat pour le compte de l'acheteur.
- Celles qui mettent à disposition des cadres contractuels (accords-cadres) que les collectivités signent et exécutent elles-mêmes.

Les bénéfices sont nombreux : économies d'échelle, réduction des délais, accès à une expertise technique, mais aussi soutien à la transition écologique et sociale par l'intégration de critères RSE dès la structuration des marchés. Dans le modèle d'achat pour revente, le risque juridique est porté par la centrale d'achat, ce qui sécurise davantage les acheteurs publics.

LES CENTRALES D'ACHAT RÉGIONALES : UN LEVIER ADAPTÉ AUX COLLECTIVITÉS DE PROXIMITÉ

Moins connues que les structures nationales, les centrales d'achat régionales répondent à des besoins spécifiques en matière de proximité, de souplesse et d'accompagnement. Elles permettent aux collectivités de toutes tailles, en particulier les petites et moyennes, de bénéficier :

- D'une mutualisation agile des achats entre acteurs d'un même territoire ;
- D'une meilleure prise en compte des spécificités locales (logistiques, réglementaires, environnementales) ;
- D'un appui au développement économique local en intégrant plus facilement les entreprises régionales dans les marchés publics.

Parmi ces structures figurent Approlys Centr'Achats (Centre-Val de Loire), CAP Territoires (déployée sur la région Hauts-de-France, puis sur les régions Normandie, Île-de-France et Grand Est depuis le 1er janvier 2023), CAPAQUI (Pays de la Loire). Leur ancrage territorial leur permet d'assurer un accompagnement de proximité et une meilleure réactivité aux besoins exprimés.

PAA ET CENTRALES D'ACHAT : UNE ARTICULATION GAGNANTE

Loin d'être exclusives, les deux approches se renforcent mutuellement. Un PAA bien conçu peut tout à fait intégrer le recours à une ou plusieurs centrales d'achat. Cela permet :

- De cibler les segments à forte valeur stratégique pour une gestion directe ;
- De déléguer les achats plus standardisés, techniques, chronophages ou urgents à une centrale, en particulier régionale ;
- De combiner rationalisation, sécurité juridique et performance économique.

Assurer un accompagnement de proximité et une meilleure réactivité aux besoins exprimés.

VERS UNE PERFORMANCE D'ACHAT DURABLE ET TERRITORIALISÉE

Dans un contexte de rationalisation de la dépense publique, structurer sa stratégie d'achat avec un PAA et mobiliser intelligemment les centrales d'achat, en particulier régionales, constituent des leviers concrets pour gagner en efficacité, en transparence et en responsabilité. Pour les collectivités, c'est une façon de concilier performance de gestion, innovation et développement local.





ObsAR : 15 ans d'engagement pour structurer les achats responsables en France, entretien avec Nathalie Paillon

Depuis 2010, l'Observatoire des Achats Responsables (ObsAR) accompagne les entreprises publiques et privées dans la structuration et la promotion de leurs pratiques d'achats responsables. Dans cet entretien, Nathalie Paillon, Directrice des Opérations et des Études à l'ObsAR, revient sur les origines de l'association, la genèse de la norme ISO 20400, les avancées majeures en matière de commande publique durable et les défis qui restent à relever pour généraliser une culture d'achat responsable.



NATHALIE PAILLON, Directrice des Opérations et des Études à l'ObsAR

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Quels ont été les principaux déclencheurs de la création de l'association en 2010 ?***

Nathalie Paillon : C'est la crise de 2008 et particulièrement les états généraux de l'industrie, organisés en 2009. À cette époque, les entreprises rencontrent des difficultés de financements. La médiation des entreprises va mettre en avant le non-respect des délais de paiement entre entreprises. En parallèle, l'ISO 26000 est en cours d'écriture. L'idée centrale : les achats ont un rôle à jouer dans la bonne santé économique des entreprises. Un baromètre est réalisé et présenté début 2010 avec des témoignages d'acheteurs sur ce qu'on commence à nommer « achats responsables ». Pierre Pelouzet, président de la CDAF (la Compagnie des acheteurs de France, qui deviendra le CNA, le Conseil national des achats) et Gérard Bruneau à l'interministériel sur le volet achat, voient de nombreux points communs entre les achats publics et les achats privés et particulièrement un objectif partagé : avoir un impact positif et soutenir le territoire.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Pouvez-vous présenter l'association ?***

Nathalie Paillon : L'ObsAR a un statut particulier dans le paysage français : c'est une association loi 1901 organisée en *think tank* qui œuvre sur différentes temporalités (le temps court et moyen avec les conférences et les groupes de travail et le long terme avec la structuration normative) et qui associe structures publiques et privées, valorisant et mesurant leurs bonnes pratiques.

Aujourd'hui l'ObsAR compte dans ses adhérents des typologies de structures publiques et privées très variées : TPE, PME, grands groupes, EPIC, ministères, communes, …

Il s'agit pour nous de porter des méthodologies de façon collective au regard des enjeux et des besoins fonctionnels de chacun, tout en sensibilisant le plus grand nombre.

Les acheteurs publics sont portés par l'évolution de la réglementation : le caractère « responsable » est désormais consacré, en lien avec le plan national de l'achat durable et les évolutions du Code de la commande publique. Les acheteurs privés sont, eux, poussés par la réglementation ou les attentes des clients.

À notre niveau, on va chercher à les accompagner. Comment ? En clarifiant, vulgarisant, en aidant à légitimer et à s'approprier les enjeux. En partageant des bonnes pratiques entre pairs également. Ceci pour leur donner la confiance pour se lancer dans des pratiques d'achats responsables.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Pouvez-vous présenter en quelques mots la norme ISO 20400 dont l'ObsAR a impulsé la création, ainsi que le point de départ de la démarche ?***

Nathalie Paillon : L'idée de l'ObsAR c'est d'inciter aux bonnes pratiques de manière pérenne.

En 2010, c'est le point de départ du travail autour de la norme NFX 50-135. Un fascicule achats responsables (FDX 50-135) avait été précédemment écrit sur l'organisation des achats. La fonction commençait à se professionnaliser, mais il fallait associer toutes les parties prenantes pour avoir un fort impact. La rédaction concomitante de la norme ISO 26000 sur la RSE a aussi alimenté cette dynamique. C'est ainsi que l'ObsAR allait mener le projet de rédaction de cette première norme sur les achats responsables.

Un des apports de la NFX-135 c'est d'avoir une explication du rôle de l'achat en y associant les parties prenantes. Deux documents ont émergé : l'un à destination des directions générales et métiers sur l'importance de la mise en œuvre d'une démarche achats responsables organisée, gouvernée et pilotée et l'autre à destination des acheteurs pour leur conférer des premiers outils pour mettre en œuvre les achats responsables. Ces deux documents plutôt complets ont posé les jalons d'une norme internationale.

Il s'agit pour nous de porter des méthodologies de façon collective au regard des enjeux et des besoins fonctionnels de chacun.



■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Comment a été lancé puis structuré et piloté le groupe de travail de « l'équipe de France » autour de la norme ISO 20400 ?***

Nathalie Paillon : Les instances françaises de pilotage de la normalisation considèrent unanimement en 2013 qu'il faut porter la norme NF X50-135 à l'ISO.

Les pays de l'ISO acceptent massivement ce projet, logiquement sous présidence française *via* Jacques Schramm, premier Président de l'ObsAR, qui allait être pendant quatre ans jusqu'en 2017 le *chairman* de ce groupe ISO.

La France propose de se faire appuyer par une coprésidence brésilienne, représentée par Jorge Soto, responsable RSE de Braskem, une grande entreprise brésilienne du secteur de la chimie. La délégation française sera toujours fortement représentée par une équipe soudée et fortement innovatrice sur le contenu de la future norme.

Des trésors de diplomatie déployés par cette délégation permettent d'obtenir *in fine* l'indispensable consensus sur des concepts assez avancés, mais

tellement essentiels comme le coût du cycle de vie, l'incorporation des concepts de devoirs de vigilance en lien avec les principes directeurs de l'OCDE, ou encore l'inclusion du « *comment j'achète* » dans la responsabilité achats pour responsabiliser tout autant l'acheteur que le fournisseur dans les bonnes pratiques.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Selon vous, quels seraient les évolutions, clarifications les plus attendues ?***

Nathalie Paillon : En novembre 2022, cinq ans après son lancement, une enquête internationale a été menée pour savoir si la révision de la norme ISO 20400 était nécessaire. Seuls quatre pays ont souhaité la révision, dont la France. Il faut dire que la France est très avancée en matière de pratiques responsables dans le domaine des achats, car de nombreuses réglementations et lois sont venues soutenir les démarches.

Les acheteurs français ont soumis des idées de pratiques très avancées : ont été mis en avant le besoin de clarification de notions (stratégie d'achat *VS* politique d'achat, valorisation des instruments internationaux relatifs au droit du travail, notamment) et le souhait que des KPI soient formellement définis (intégration de nouveaux éléments relatifs au coût global dont la phase d'utilisation, les critères territoriaux, la gestion des déchets et l'empreinte CO_2). La norme n'ira pas encore jusque-là mais cela traduit la maturité du marché français !

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Quels sont les défis restants selon vous en matière de diffusion des bonnes pratiques RSE ?***

Nathalie Paillon : L'ObsAR a accompagné les acheteurs et leurs parties prenantes (référents RSE, fournisseurs…) en créant, avec ses membres, les méthodologies nécessaires pour s'approprier, sensibiliser et promouvoir ces dynamiques. Les enjeux ont fortement évolué ces dernières années.

La mise en place des SPASER a été une vraie révolution.

La mise en place des SPASER a été une vraie révolution : c'était la clef pour légitimer les actions des acheteurs publics au-delà de l'application de la règlementation. Cela permet de relier les politiques publiques à la mise en œuvre opérationnelle dans la commande publique à travers les achats.

Il faut s'attacher à aller chercher les plus petites structures, notamment plus locales. À déployer les démarches, au-delà des obligations ! Pour cela, il faut toujours donner du sens.

Il faut aussi travailler la gestion du risque (environnemental comme social) pour mieux les anticiper au regard de l'incertitude de l'évolution du contexte international.

La directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (« directive CSRD ») et son évolution VSME *(Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed micro-, small- and medium-sized enterprises)* va conférer un cadre à toutes les structures, et ainsi permettre de mesurer et de reporter de manière standardisée.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Quelles sont les actualités de l'association que vous souhaitez mettre en valeur ?***

Nathalie Paillon : Il y a l'observatoire national des achats inclusifs qui sortira en septembre 2025 et le 16ième baromètre qui sera édité début 2026. Nous préparons aussi une publication sur l'engagement des fournisseurs dans le cadre de l'action climatique (la décarbonation des achats).

Je voudrais conclure en disant aux acheteurs d'oser et de se faire confiance et de ne pas hésiter à valoriser leurs pratiques !



Propos recueillis par
Simon Thelliez-Hugodot

ARTICLE



Le SPASER : catalyseur de RSE dans la commande publique

Acheter autrement, c'est possible. La commande publique évolue pour intégrer des objectifs sociaux, environnementaux et économiques, au service des territoires. Avec le SPASER, les acheteurs publics – et en particulier les centrales d'achat régionales – disposent d'un levier puissant pour rendre leurs pratiques plus responsables, inclusives et durables.

QUAND LA COMMANDE PUBLIQUE DEVIENT UN LEVIER STRATÉGIQUE D'IMPACT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

Longtemps cantonnée à une fonction logistique, la commande publique évolue profondément pour devenir un véritable levier stratégique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) au sein du secteur public. Cette transformation se concrétise notamment à travers le SPASER – schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables – qui incarne l'ambition de faire des achats publics un outil de transition environnementale, sociale et économique.

UN CADRE RÉGLEMENTAIRE EN CONSTANTE ÉVOLUTION

L'intégration des enjeux RSE dans la commande publique s'inscrit dans une dynamique législative progressive. Depuis 2014, plusieurs lois (ESS, Économie circulaire, Climat et résilience, Industrieverte, notamment) ont renforcé les exigences sociales et environnementales des acheteurs publics.

En 2021, selon les chiffres du recensement économique de l'achat public publiés : - 13,2 % des marchés supérieurs à 90 000 euros HT intègrent une clause sociale. Ces marchés représentaient 17,6 % du montant total des marchés publics français sur la même période. -18,7 % incluaient une clause environnementale, ces marchés représentaient 25,8 % du montant total des marchés français sur la période.

Depuis le décret n° 2022-767 du 2 mai 2022 portant diverses modifications du Code de la commande publique, toute entité publique dépassant 50 M€ d'achats annuels est tenue d'élaborer un SPASER. Ce dernier doit fixer des objectifs concrets en matière d'achats responsables (insertion, handi-

cap, réduction des GES, sobriété numérique, économie circulaire, etc.).

Avec la loi Industrie verte (2023), la possibilité de mutualiser les SPASER entre plusieurs acheteurs d'un même territoire renforce la cohérence territoriale et favorise une dynamique collective.

LE SPASER : OUTIL STRUCTURANT DE POLITIQUE RSE

Le SPASER ne se limite pas à un document réglementaire. Il est et doit être pensé comme un véritable outil stratégique de mise en œuvre de la RSE dans la commande publique, autour de six axes majeurs :

1. Insertion et économie sociale et solidaire (ESS)
2. Transition écologique et économie circulaire
3. Lutte contre les discriminations et égalité professionnelle
4. Soutien aux TPE et PME
5. Innovation responsable
6. Gouvernance des achats

La RSE en pratique : Un SPASER efficace repose sur une gouvernance claire. Il doit être soutenu par un binôme élu référent / direction des achats, et intégré transversalement à toutes les directions opérationnelles.

DES DÉMARCHES EXEMPLAIRES : NANTES ET BORDEAUX

Deux collectivités illustrent la montée en puissance du SPASER comme outil RSE :

Bordeaux Métropole	Nantes Métropoles
1er SPASER jugé trop généraliste → 2e version renforcée (2020-2026)	Trop d'actions dans le 1er SPASER → recentrage stratégique
Doublement des ressources humaines dédiées	Création d'une unité numérique dédiée au suivi
Implication renforcée des élus, services techniques et acteurs économiques	Adossement du SPASER au comité RSE global de la métropole
Axes phares : insertion, ESS, égalité, TPE et PME, numérique responsable	Priorités : air, climat, biodiversité, économie circulaire, alimentation durable, inclusion

Ces démarches montrent comment la commande publique peut devenir un outil opérationnel de politique RSE, ancré localement et partagé avec les parties prenantes.

LA CENTRALE D'ACHAT : ACCÉLÉRATEUR RSE

Les centrales d'achat, de plus en plus sollicitées pour mutualiser les démarches, jouent un rôle stratégique. Elles permettent :

- D'élargir l'accès des TPE et PME responsables à la commande publique,
- De mutualiser les référentiels (cahiers des charges RSE, critères d'attribution),
- De fiabiliser la mesure d'impact RSE avec des indicateurs harmonisés,
- D'accompagner les acheteurs avec des formations et outils clés en main.

Exemple : Bordeaux a intégré sa centrale d'achat métropolitaine dans le SPASER pour massifier les clauses sociales et environnementales sur des familles d'achat ciblées.

PILOTAGE ET INDICATEURS : MESURER POUR TRANSFORMER

Un SPASER mature repose sur une logique de pilotage par la donnée. Parmi les indicateurs de référence :

Indicateur RSE	Objectif
% de marchés avec clause sociale/ environnementale	Suivi de la montée en charge
Heures d'insertion réalisées	Mesure de l'impact social
Taux d'attribution TPE/PME locales	Soutien économique de proximité
Réduction de la consommation énergétique/ papier	Transition écologique opérationnelle
Pondération des critères RSE dans l'analyse des offres	Traduction concrète des engagements

Certaines métropoles ont mis en place des comités de pilotage interservices, des tableaux de bord numériques et des plans de formation pour diffuser une culture de l'achat responsable.

DU RESPECT DE LA LOI À L'ENGAGEMENT STRATÉGIQUE

Le SPASER incarne une évolution profonde de la commande publique. Loin d'être une simple obligation légale, il devient un cadre de cohérence RSE, un outil d'alignement entre objectifs politiques, pratiques opérationnelles et enjeux de transition.

Pour les centrales d'achat, le SPASER est une opportunité de démontrer leur rôle clé dans la transformation des territoires, en facilitant l'accès à une commande publique plus inclusive, durable et innovante.

CAP Territoires a ainsi publié son SPASER en mars 2025 et a choisi de lui conférer une durée opérationnelle de deux ans (2025-2027). Il sera évalué de manière trimestrielle par l'ensemble des chefs de service réunis en comité de direction.

Chaque euro public dépensé peut devenir un investissement à impact positif. Le SPASER est le catalyseur de cette ambition.



Ces démarches montrent comment la commande publique peut devenir un outil opérationnel de politique RSE, ancré localement et partagé avec les parties prenantes.



« La méthode globale de nettoyage est une vraie révolution pour les agents » Entretien avec Frédéric Lellieux

Déployée dans les collèges de l'Oise, la méthode globale de nettoyage (MGN) transforme en profondeur les pratiques d'entretien : réduction de l'usage de l'eau, simplification des produits, meilleure ergonomie pour les agents. Frédéric Lellieux, coordonnateur de la mission entretien au sein du département de l'Oise, partage les enjeux, les bénéfices et les défis d'un changement à la fois technique, écologique et humain.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Quel est l'historique des marché d'entretien au CD 60 ?***

Frédéric Lellieux : Une collègue a mis en place la MGN en 2021 dans six collèges. Un test avec recherche de matériel et des produits les plus adéquats pour la méthode a été effectué. Des pistes ont été trouvées grâce à l'entreprise PLG qui avait un historique avec des partenaires qui ont différentes méthodes.

L'idée était de lancer un marché public pour des produits d'entretien afin que les mêmes produits soient utilisés dans chaque collège pour faciliter le déploiement d'une méthode de nettoyage homogène. Difficile à rédiger, très chronophage et délicat à déployer donc le CD 60 a fait appel à CAP Territoires qui travaillait avec PLG avec un vrai rôle d'acteur et de facilitateur pour nous au département.

À la suite du départ de ma collègue, le développement a repris en 2023 avec ma prise de poste.

Le but est que la MGM soit appliquée sur les soixante-six collèges d'ici décembre 2025.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Quels ont été les facteurs déterminants qui vous ont motivé à passer par l'offre PLG x CAP Territoires ?***

Frédéric Lellieux : Le fait de passer par la solution CAP Territoires / PLG nous a permis d'investir ce temps gagné dans la procédure d'appel d'offres très chronophage et technique, pour avancer sur la mise en place et le déploiement de la méthode

avec six collèges volontaires et moteurs. Retrouver PLG nous a permis de poursuivre nos échanges sur le matériel et les produits.

Nous avons ainsi pu mobiliser un partenaire français de PLG, *Concept Manufacturing*, pour avancer sur le déploiement de la méthode, car il offrait un large panel de matériels.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Pouvez-vous présenter la méthode globale de nettoyage ?***

Frédéric Lellieux : Originellement, elle était employée dans les années 80 aux États-Unis pour le nettoyage des salles blanches, et des laboratoires puis au sein des hôpitaux. Les microfibres ont été améliorées pour récurer les surfaces plus efficacement.

C'est une méthode par pré-imprégnation pour laver les sols, les vitres, tout le mobilier qu'il peut y avoir dans un collège, hors cuisine. Cette méthode est aussi conçue pour protéger les agents du développement de troubles musculo-squelettiques ou pour éviter des dégradations de leur condition pour des personnes qui en sont déjà atteintes.

Les produits sont éco-responsables : ils vont contribuer à la protection de l'air ambiant pour les agents, pour les professeurs comme pour les élèves. La méthode permet de lutter contre les allergies et les facteurs de dégradation de la peau.

La méthode permet de réaliser des économies sur les produits d'entretien : seulement quatre produits sur les chariots aujourd'hui contre une multiplicité avant pour chaque usage (pour les vitres, les tableaux...). Désormais ces produits sont remplacés par de l'eau claire. Un bidon de 5 litres de produit fait environ un an alors qu'avant il durait quelques semaines en collège.

Dans le même temps, l'emploi de l'eau a drastiquement diminué : les agents sont passés de 25 litres d'eau par salle à 1 litre. Toutefois les bandeaux pour balayer et nettoyer les sols sont à laver quotidiennement : ainsi, la méthode n'est malgré tout pas 100 % économe en eau.

Outre ces changements vertueux et significatifs de nos pratiques, je perçois la méthode comme un vecteur d'accompagnement quotidien au changement. C'est une véritable révolution pour les agents : ils sont passés d'un sol très mouillé avec des produits très odorants à un sol peu mouillé et sans odeurs avec au centre de leur quotidien la question du Bien-être au travail par la lutte contre les troubles musculosquelettiques.

L'eau, en très petite quantité, est utilisée en totalité et s'évapore rapidement, donc il n'y a pas de rejet à signaler.

À l'époque, le déploiement se faisait surtout pour les agents ayant des restrictions, avant d'être déployée plus largement notamment *via Concept Manufacturing*, notre partenaire français qui a beaucoup communiqué sur la méthode.

Les agents sont passés de 25 litres d'eau par salle à 1 litre.



■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Avez-vous rencontré certains freins ou difficultés au déploiement de la méthode globale de nettoyage ?***

Frédéric Lellieux : L'accompagnement est difficile : il faut faire comprendre l'intérêt de limiter drastiquement l'usage de l'eau tout en expliquant que cela ne se traduit pas pour autant par une perte en efficacité. Plus d'odeur non plus, donc se posait aussi la question de la preuve du travail effectué. Valoriser le recours aux bandeaux pour laver et balayer, inciter à oublier les grands cercles avec le bras armé d'un chiffon et privilégier l'usage d'un manche. Il faut déconstruire les vieilles habitudes et accompagner les agents au quotidien.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Quels ont été les changements dans vos pratiques ? Quels sont les produits et machines utilisés ?***

Frédéric Lellieux : La méthode professionnalise les agents et valorise le métier. Elle donne de la technicité et du savoir-faire et permet une montée en compétence.

Pour le matériel, on peut citer notamment : les lavettes pour désinfecter, bandeaux, les chariots de ménage, le désinfectant, le détartrant et le détergent sol/surfaces ou les dégraissants et nettoyants pour les sols sportifs.

Les machines de type autolaveuse sont utilisées en parallèle pour éviter de laver de grandes surfaces à la main : couloirs, halls d'entrée et allées de la salle de restauration.

De même, les lave-linges font aussi partie de la méthode globale : pour gérer l'afflux important de bandeaux à laver, chaque collège dispose de deux machines à laver, une pour le linge de travail et une pour les bandeaux de nettoyage. Nous passons par CAP Territoires et son partenaire Rexel. C'est donc une complémentarité du matériel et des produits.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Comment s'organise la formation et la sensibilisation des agents aux enjeux de la MGN et de l'éco-responsabilité ?***

Frédéric Lellieux : Un audit est réalisé avec PLG pour identifier les besoins du collège en matériel et produits : nous individualisons les besoins de chaque collège. Ensuite la commande du matériel est effectuée par le CD 60 puis je dispense des explications sur l'usage du chariot.

Une formation des agents est alors dispensée pendant une journée sur l'usage global du matériel. Enfin, quinze jours plus tard en moyenne, je retourne au contact des agents pour répondre aux questions éventuelles et les conseiller. Je reste à disposition du collège et je réalise parfois des visites impromptues.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Le mot de la fin ?***

Frédéric Lellieux : En janvier 2026 le passage du certificat biocide après une journée de sept heures de formation pour acheteurs et prescripteurs devient obligatoire pour l'achat de produits d'entretien : je l'ai passé cette année.

Pour conclure, c'est un challenge au quotidien : la méthode est perfectible et pourrait être améliorée.



Propos recueillis par
Simon Thelliez-Hugodot

Il faut déconstruire les vieilles habitudes et accompagner les agents au quotidien.



Plus de contenu, d'actualités et d'informations sur www.weka.fr

ARTICLE



Vers une commande publique durable : de l'intention à l'obligation

Le développement durable n'est plus un simple objectif incitatif dans la commande publique. Il s'impose aujourd'hui comme une obligation juridique et stratégique pour les acheteurs publics. L'évolution du cadre législatif, particulièrement depuis la loi Climat et résilience de 2021 et la loi relative à l'industrie verte de 2023, marque une transformation profonde des pratiques. Retour sur cette mutation et ses implications concrètes pour les collectivités territoriales.

UNE MONTÉE EN PUISSANCE PROGRESSIVE DU CADRE RÉGLEMENTAIRE

Pendant longtemps, la commande publique s'est concentrée sur le critère du meilleur coût. C'est seulement au début des années 2000 que les dimensions sociales et environnementales commencent à s'inscrire dans les textes, notamment à travers l'introduction de critères liés à la protection de l'environnement ou à l'insertion professionnelle.

L'année 2019 marque un tournant avec la création du Code de la commande publique. Celui-ci reprend les avancées issues des directives européennes de 2014 et intègre progressivement des exigences sociales, environnementales et économiques dans toutes les étapes du marché : définition du besoin, conditions d'exécution, critères d'attribution, etc.

Avec la loi Climat et résilience de 2021, l'ambition change de nature : il ne s'agit plus d'une simple possibilité pour les acheteurs, mais d'une obligation légale, renforcée par des décrets d'application et des seuils contraignants, notamment dans la rédaction des SPASER.

L'ACHAT PUBLIC DURABLE : UNE STRATÉGIE À PLUSIEURS DIMENSIONS

L'achat public durable ne se limite pas à l'environnement. Il s'organise autour de trois grands volets complémentaires :

1. Réduction de l'impact environnemental

Les acheteurs doivent prendre en compte les émissions de gaz à effet de serre (GES), encourager l'utilisation de matériaux biosourcés ou recyclés, intégrer l'économie circulaire, et anticiper les obligations à venir. La loi impose par exemple, à compter de 2030, que 25 % des rénovations lourdes financées par la commande publique utilisent des matériaux bas-carbone.

Par ailleurs, depuis 2023, les collectivités de plus de 50 000 habitants doivent réaliser un bilan d'émissions de GES et publier un plan d'action pour les réduire. Ce bilan doit inclure les achats publics dans les émissions indirectes.

De même, l'article 58 de la loi° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire et ses décrets d'applications imposent, pour dix-sept familles d'achat, une hausse annuelle progressive jusqu'à 2030 de la part de produits achetés issus du réemploi ou de la réutilisation ainsi qu'intégrant des matières recyclées.

CAP Territoires s'appuie sur ces exigences et sur les revues de contrat pour déployer une offre de seconde main la plus complète possible, adaptée aux besoins de ses clients.

2. Justice sociale et insertion

Les clauses sociales, longtemps facultatives, deviennent centrales dans les stratégies d'achat. Le Plan national pour des achats durables 2022-2025 fixe un objectif : intégrer une considération sociale dans 30 % des marchés notifiés d'ici fin 2025. Cela peut concerner l'insertion de publics éloignés de l'emploi, la lutte contre les discriminations ou encore le respect des droits humains dans les chaînes de valeur.

L'achat public durable ne se limite pas à l'environnement.

En outre, la loi Climat et résilience comporte des dispositions en matière de commande publique qui entreront en vigueur au plus tard le 22 août 2026 (article 35 de la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets et futur article art. L. 2112-2-1.-I. du Code de la commande publique). Elle impose notamment aux acheteurs l'intégration de considérations sociales d'exécution.

Outre les clauses sociales d'insertion par l'activité économique, CAP Territoires a commencé à déployer de telles considérations sociales d'exécution dans certains de ses marchés, afin de mieux anticiper ces évolutions législatives.

3. Accessibilité et soutien aux PME

L'accès des PME et ETI à la commande publique reste un enjeu structurant. Ces entreprises représentent plus de 99 % du tissu économique local et sont les plus créatrices d'emplois. La commande publique doit leur être accessible, en simplifiant les procédures, en allotissant les marchés et en valorisant leur contribution à la durabilité.

DES OUTILS CONCRETS AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS

Pour répondre à ces enjeux, les collectivités disposent aujourd'hui d'un arsenal d'outils juridiques et techniques :

- Le critère environnemental et les conditions sociales d'exécution deviennent obligatoires dans tous les marchés à partir d'août 2026 ;
- Les SPASER doivent fixer des indicateurs chiffrés, notamment sur les émissions de GES, la consommation d'énergie ou le taux de produits biosourcés ;
- Des dispositifs sectoriels s'appliquent : achats de papier recyclé, produits issus de la pêche durables, pneumatiques rechapés, équipements informatiques reconditionnés, etc.

Certaines filières font l'objet d'un encadrement spécifique, comme le bâtiment, les véhicules, le numérique ou la restauration collective.

DES OBLIGATIONS QUI APPELLENT UNE ORGANISATION INTERNE ADAPTÉE

Réussir sa stratégie d'achats responsables suppose une gouvernance structurée :

- Une ou plusieurs personnes doivent être chargées du pilotage de l'achat durable ;
- Les services prescripteurs doivent être formés à la rédaction de clauses environnementales et sociales ;
- Un dialogue avec les fournisseurs est essentiel, notamment dans le cadre de la rédaction des marchés et des critères d'analyse des offres.

CAP VERS UNE COMMANDE PUBLIQUE À IMPACT

L'achat public durable n'est plus une option. Il est désormais une condition de la performance publique et une réponse aux défis écologiques, économiques et sociaux de notre époque. Pour les collectivités locales, cela suppose de passer d'une approche « marché par marché » à une stratégie globale d'achat durable, pilotée dans la durée et intégrée dans les priorités territoriales.

Le critère environnemental et les conditions sociales d'exécution deviennent obligatoires dans tous les marchés à partir d'août 2026.





Achats publics : les nouvelles obligations RSE de la loi Climat & résilience

La loi n° 2021-1104 du 22 août 2021, dite loi Climat et résilience, modifiée par la loi n°2023-973 du 23 décembre 2023 relative à l'industrie verte, impose une évolution majeure dans la façon dont les acheteurs publics conçoivent, rédigent et attribuent leurs marchés. La commande publique devient un outil d'action environnementale et sociale, encadré par de nouvelles obligations juridiques.

Cette réforme concerne toutes les étapes de la procédure d'achat, depuis la définition du besoin jusqu'à l'analyse des offres et la rédaction des clauses d'exécution.

LA DÉFINITION DU BESOIN : VERS DES SPÉCIFICATIONS TECHNIQUES DURABLES

La loi impose que les spécifications techniques des marchés publics prennent en compte les objectifs de développement durable, dans leurs dimensions économiques, sociales et environnementales. Ce principe sera intégré dans l'article L. 2111-2 du Code de la commande publique, avec une entrée en vigueur au plus tard le 21 août 2026, voire plus tôt selon décret.

Concrètement, cela signifie que :

- Les caractéristiques techniques doivent intégrer des performances environnementales (consommation énergétique, taux de matériaux recyclés, émissions de CO_2, etc.) ;
- Ces spécifications peuvent être formulées par normes ou par exigences fonctionnelles, en lien direct avec l'objet du marché.

Dès la phase de *sourcing*, les acheteurs sont invités à anticiper ces exigences en dialoguant avec les opérateurs économiques pour identifier les standards applicables et éviter d'imposer des clauses irréalistes ou trop restrictives.

L'INTÉGRATION OBLIGATOIRE DE CLAUSES ENVIRONNEMENTALES DANS LES MARCHÉS

Autre nouveauté : tous les marchés publics devront comporter des clauses d'exécution intégrant des considérations environnementales. Cette obligation s'appliquera quelle que soit la procédure ou le montant du marché, sans exception, au plus tard en août 2026.

Ces clauses peuvent concerner :

- La gestion des déchets, les économies d'énergie, la réduction des émissions de GES ;
- Le recours à des matériaux durables ou à des produits reconditionnés ;
- Les conditions de transport, de livraison, ou de maintenance écoresponsable.

Les nouveaux CCAG (cahiers des clauses administratives générales) intègrent déjà une clause environnementale générale, mais les acheteurs doivent désormais la personnaliser selon les segments d'achat concernés.

DES CLAUSES SOCIALES OBLIGATOIRES AU-DESSUS DES SEUILS EUROPÉENS

La loi crée également une obligation d'introduire des clauses sociales ou liées à l'emploi dans les marchés dépassant les seuils européens. Cette obligation (article L. 2112-2-1) s'appliquera à toutes les procédures formalisées, sauf exceptions strictement définies.

Exemples concrets :

- Clauses d'insertion pour les publics éloignés de l'emploi ;
- Recours à des produits issus du commerce équitable ;
- Respect des droits humains dans les chaînes de production.

Les acheteurs devront justifier, dans leur rapport de présentation, toute absence de clause sociale dans un marché éligible.

CAP Territoires a pu, grâce à l'expertise de la coordination régionale des clauses sociales des Hauts-de-France, commencer à construire des clauses d'exécutions sociales engageant les titulaires sur des leviers d'insertion tout au long de la vie de l'accord-cadre.

ANALYSE DES OFFRES : UN CRITÈRE ENVIRONNEMENTAL OBLIGATOIRE

À partir du 21 août 2026, toute analyse des offres devra intégrer au moins un critère environnemental (article L. 2152-7 du CCP modifié). Cette règle s'appliquera :

- à tous les types de marchés (travaux, fournitures, services, etc.) ;
- quelle que soit leur valeur ;
- avec ou sans seuils.

L'objectif est de verdir systématiquement les décisions d'attribution. Cela signifie également que le critère unique du prix sera interdit, sauf si l'acheteur démontre qu'il prend en compte le coût global du cycle de vie, incluant les externalités environnementales.

Pour respecter cette obligation, plusieurs modalités sont envisageables :

- Créer un critère dédié (par exemple, performance environnementale) ;
- Intégrer des sous-critères environnementaux dans la valeur technique ;
- Utiliser le critère du coût du cycle de vie (article R. 2152-9), à condition de pouvoir en chiffrer les externalités.

CAP Territoires intègre d'ores et déjà un critère relatif à la performance environnementale dans l'ensemble de ses marchés. La définition du besoin dans une approche fonctionnelle, le recours au *sourcing* ou encore la mobilisation des outils à destination des acheteurs (portail achats durables, RAPIDD...) sont autant de leviers qui nous permettent d'identifier les critères les plus adéquats selon les familles de marchés.

Tous les marchés publics devront comporter des clauses d'exécution intégrant des considérations environnementales.



UN NOUVEAU MOTIF D'EXCLUSION LIÉ AU DEVOIR DE VIGILANCE

Autre évolution importante : depuis mai 2022, les acheteurs peuvent exclure un candidat ne respectant pas l'obligation de publier un plan de vigilance (article L. 2141-7-1 du CCP). Cela vise certaines sociétés ayant une taille et un statut spécifiques, soumises à la loi de 2017 sur le devoir de vigilance.

Cette disposition permet d'écarter des entreprises impliquées, par exemple, dans des violations des droits humains ou des atteintes environnementales graves dans leurs chaînes de sous-traitance.

CAP 2026 : CE QU'IL FAUT ANTICIPER

La loi Climat et résilience impose un changement culturel profond dans les pratiques d'achat public. Elle transforme le Code de la commande publique en véritable levier de transition écologique et sociale. Pour les collectivités territoriales, il est crucial :

- d'anticiper ces obligations avant leur entrée en vigueur généralisée en 2026 ;
- de former les prescripteurs et acheteurs à ces nouvelles règles ;
- de structurer leur stratégie d'achat durable, en lien avec leur SPASER, lorsqu'il est requis.

La transition est juridique, mais aussi organisationnelle. Elle suppose une montée en compétence continue et une volonté affirmée de faire de la commande publique un moteur de résilience territoriale.

La loi Climat et résilience impose un changement culturel profond dans les pratiques d'achat public.



ENTRETIEN



« L'acheteur public, levier stratégique de la transition responsable » Entretien avec Fanny Bénard

Depuis plus de dix ans, BuyYourWay accompagne la transformation des politiques d'achat vers plus de durabilité et d'impact. Co-fondatrice du cabinet, Fanny Bénard revient sur les grandes évolutions du secteur public, les tendances émergentes en matière de commande responsable, et les leviers encore sous-exploités. Une vision lucide et engagée de l'avenir des achats durables.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Avant de parler d'aujourd'hui, parlons d'hier.***

Fanny Bénard : BuyYourWay (« BYW ») est un cabinet de conseil dédié à l'accompagnement des donneurs d'ordre dans l'intégration des enjeux de responsabilité sociétale : de la stratégie, à la mise en œuvre jusqu'à la formation des acteurs. BYW a été créé en 2013, notamment par la constatation de l'effet de levier très significatif que peuvent avoir les achats responsables en matière de RSE et de transformation des modèles.

BYW a donc aujourd'hui douze ans d'existence. Cela coïncide finalement avec le début de la consécration du métier d'acheteur public en parallèle de celui du juriste commande publique. BYW accompagne à la fois le privé et le public.



FANNY BÉNARD, Co-fondatrice et CEO - BuyYourWay

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : D'où ma première question : quels sont les plus grandes tendances qui vous ont marquée au sein du secteur public ? Sont-elles catégorisables par type de structure, de collectivité ? Certaines ont-elles disparu ?***

Fanny Bénard : L'évolution en matière de RSE a été lente, mais elle s'accélère nettement depuis quelques années. À l'époque, le focus était fait sur l'insertion, l'inclusion et la valorisation des

marchés réservés, soit l'impact social de l'achat. Ici l'objet juridique était clair, ces dispositions étaient rapidement perçues comme des outils du Code de la commande publique.

Les considérations environnementales, de leur côté, sont arrivées dans un second temps avec une forte accélération récente, presque au détriment des autres enjeux sociaux, notamment la question des non-discriminations et liées à l'exécution contractuelle, contrairement au privé.

Aujourd'hui, on voit plus d'inventivité, mais il y a toujours une crainte d'évaluer son fournisseur sur la performance RSE post-appel d'offres : tous les outils à disposition des acheteurs publics en matière d'achat responsable ne sont pas encore pleinement mobilisés.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Vous suivez aussi une multitude d'acteurs privés aux profils variés et donc aux orientations stratégiques différentes. Avez-vous pu mesurer l'impact du renforcement des exigences RSE dans la commande publique sur le secteur privé ? (réorganisation, priorité donnée à certains sujets, façon de se positionner dans leur réponse aux appels d'offres ...).***

Fanny Bénard : La structuration des secteurs de l'insertion, du secteur adapté et protégé et du réemploi s'est clairement opérée du fait de l'évolution de la commande publique, mais il y a eu peu d'effet levier de l'action des donneurs d'ordre publics sur les autres dimensions de l'achat durable pendant longtemps.

L'évolution en matière de RSE a été lente, mais elle s'accélère nettement depuis quelques années.

Les choses changent aujourd'hui avec les obligations de réemploi ou d'autres éléments liés à la loi AGEC par exemple.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : BYW a un positionnement transversal en matière d'accompagnement du secteur public : conseil à la rédaction de clauses et critères RSE, cartographie des risques et des opportunités, aide à la rédaction du SPASER et à la structuration de sa démarche achat responsable comme cela a pu être le cas avec CAP Territoires.***

Vous êtes à la fois sur l'opérationnel immédiat et la stratégie de long court.

Remarquez-vous des points de convergences globaux (outre la conformité à la loi EGALIM, AGEC, Climat et résilience notamment) entre structures publiques malgré leur différences statutaires (sur les thèmes/processus) ? Des nouvelles stratégies émergentes ?

Fanny Bénard : BuyYourWay a relevé une structuration avec des équipes référentes : un ou plusieurs référents identifiés en matière d'achat responsable. Un rôle de fonction support placée au sein des services achats, mais pas systématiquement. Cette structuration est moins constatée dans le secteur privé, qui, de son côté, a des fonctions RSE plus larges et des fonctions support plus génériques. Le secteur public structure désormais une fonction support organisée autour de différentes missions : aide à la rédaction des clauses, porter les formations en achat responsable au sein de la structure, permettre des montées en compétences, planifier et organiser des stratégies d'achats.

C'est un net renforcement de la légitimité du métier d'acheteur public et de son rôle d'interface entre tous les services et directions.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Parlons de demain : quels projets en cours pour BuyYourWay dans le domaine de la RSE appliquée au secteur public ? BYW est membre de l'ObsAR et vous en êtes la vice-présidente. En parallèle, vous participez à un groupe de travail sur l'actualisation du label RFAR. Pouvez-vous nous en dire un peu plus ?***

Fanny Bénard : Le référentiel du label Relations fournisseurs et achats responsables (« RFAR ») a été construit d'abord avec la Charte RFAR puis avec l'ISO 20400.

L'idée est de mieux relier également les cartographies des enjeux RSE aux Achats aux actions concrètes qui sont mises en place par la suite. En se servant de la cartographie comme véritable boussole, comme recommandé dans l'ISO 20400.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot :*** ***CAP Territoires note à son échelle des enjeux forts liés à au reporting en matière de RSE. Outre la question des lois EGALIM ou AGEC, se dessine l'enjeu plus global du contrôle de l'ensemble des acteurs. Ainsi, en matière d'informatique, TCO Certified ne réalise plus seulement un contrôle des sites d'assemblages, par exemple, mais aussi des fabricants de composants.***

Quels nouveaux enjeux RSE pour le secteur public selon vous ? Comment voyez-vous l'avenir ?

Fanny Bénard : Effectivement, la question du bilan carbone, du contrôle des chaines d'approvisionnement et des enjeux associés liés au commerce équitable (Fanny Bénard est animatrice d'un groupe de travail dédié aux droits humains au sein de l'ObsAR) tout comme à la connaissance de plus en plus fine de ce qui est acheté sont des sujets très actuels.

Il est difficile aujourd'hui d'établir des prévisions sur l'évolution de l'achat durable au sein du secteur public. Des sujets prennent de l'ampleur toutefois, notamment la question de la réindustrialisation *via* la notion de préférence européenne en matière de commande publique qui émerge.

L'évolution des sujets liés au droit humain gagnerait à s'amplifier, car le sujet n'est pas encore pleinement saisi. Les acheteurs peuvent agir mais sont souvent frileux à le faire. Alors qu'il est tout à fait possible d'exclure d'un marché un fournisseur qui ne respecterait pas les droits humains par exemple, sur la base d'obligations réglementaires et non sur la base de sa performance RSE.

À l'échelle de l'Union européenne, on sent poindre un retour en arrière pour les achats du secteur privé, à voir pour les achats publics comment cela évoluera.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot :*** ***Pour terminer, quels conseils donneriez-vous aux acheteurs ?***

Fanny Bénard : Mobiliser la question de l'égalité femme / homme, évaluer les risques avec une matrice par famille d'achat, s'interroger sur les impacts RSE des achats sont des leviers sous-mobilisés. Ne pas hésiter à se saisir de la réglementation : auditer les *shortlistés* sur des appels d'offres très stratégiques sur la question des droits humains pour éjecter les candidats qui ne la respectent pas. De même qu'une entreprise qui n'a pas soumis son plan de vigilance alors qu'elle y est astreinte.



Propos recueillis par
Simon Thelliez-Hugodot



Il est tout à fait possible d'exclure d'un marché un fournisseur qui ne respecterait pas les droits humains.



L'économie circulaire, nouvel horizon de la commande publique

La transition vers une économie circulaire n'est plus une orientation théorique. Elle s'ancre désormais dans des obligations juridiques concrètes pour les acheteurs publics. Pour les collectivités locales, la commande publique devient un levier stratégique au service de la réduction des déchets, de la réutilisation des ressources et du développement local.

UNE TRANSFORMATION STRUCTURELLE DU MODÈLE D'ACHAT

Traditionnellement linéaire, le modèle économique fondé sur « produire, consommer, jeter » montre ses limites face aux enjeux environnementaux. L'économie circulaire vise à allonger le cycle de vie des produits, à réduire la consommation de matières premières et à valoriser les déchets en tant que ressources.

Elle repose sur sept piliers clés : l'approvisionnement durable, l'écoconception, l'économie de la fonctionnalité, l'écologie industrielle, la consommation responsable, l'allongement de la durée d'usage et le recyclage.

Ces principes irriguent progressivement le droit de la commande publique, notamment à travers la loi AGEC (2020), la loi Climat et résilience (2021) et plus récemment la loi Industrie verte (2023).

UN CADRE RÉGLEMENTAIRE DE PLUS EN PLUS CONTRAIGNANT

L'article 58 de la loi AGEC impose, depuis 2021, que les biens acquis par les collectivités soient issus du réemploi, de la réutilisation ou intègrent des matières recyclées, dans des proportions définies par décret selon le type de produit. Cette obligation est renforcée par le décret du 21 février 2024, qui élargit son champ d'application aux marchés de services et de travaux associés à des fournitures.

D'autres obligations sont également en vigueur :

- Limitation des plastiques à usage unique ;
- Achat préférentiel de pneumatiques rechapés ;

- Intégration des constructions modulaires reconditionnées ;
- Tri à la source des déchets (y compris les biodéchets) dans les établissements recevant du public ;
- Réemploi obligatoire des matériels informatiques fonctionnels.

UNE STRATÉGIE À CONSTRUIRE DÈS LA DÉFINITION DES BESOINS

Intégrer l'économie circulaire commence en amont de la procédure, dès la définition du besoin. Cela suppose de reconsidérer les modes d'achat :

- Location ou paiement à l'usage au lieu de l'achat pur ;
- Acquisition de matériel reconditionné ou de seconde main ;
- Spécifications techniques intégrant des exigences de réparabilité, de durabilité ou de taux de matériaux recyclés ;
- Prévision de la fin de vie des produits dans le cahier des charges (reprise, don, valorisation matière).

L'IMPLICATION CROISSANTE DES ACHETEURS PUBLICS

Pour réussir cette transition, il est indispensable que les acheteurs publics soient :

- Formés aux concepts et aux exigences de l'économie circulaire ;
- En capacité de dialoguer *via* le *sourcing* ou le *benchmark* ;
- Soutenus par une stratégie d'achat formalisée en matière d'achats de produits de seconde main et issus de l'économie circulaire, notamment *via* un SPASER lorsque le seuil de 50 M€ d'achats annuels est dépassé. Ce schéma permet de fixer des objectifs quantitatifs, de suivre les indicateurs de performance, et de structurer une feuille de route réaliste et mesurable.

UN LEVIER POUR LES TERRITOIRES : ENVIRONNEMENT, EMPLOI, INNOVATION

L'économie circulaire ne relève pas uniquement de l'écologie. Elle constitue un levier de développement économique territorial. La filière génère des emplois non délocalisables, notamment dans le secteur de la réparation, du réemploi et du recyclage. Selon France Stratégie, 800 000 emplois équivalents temps plein seraient concernés en France.

Elle favorise également l'innovation industrielle et sociale, en stimulant l'émergence de nouveaux modèles économiques fondés sur l'usage, la mutualisation ou la modularité.

CE QU'IL FAUT RETENIR

L'économie circulaire impose une nouvelle culture de l'achat public : plus sobre, plus stratégique, plus ancrée dans les réalités locales. Pour les collectivités, il s'agit non seulement de se mettre en conformité avec les textes, mais surtout de prendre part activement à une transition économique et environnementale majeure.

L'économie circulaire impose une nouvelle culture de l'achat public : plus sobre, plus stratégique, plus ancrée dans les réalités locales.





« La clause sociale n'est plus l'exception, elle devient une norme » Entretien avec Hugo Vandamme

L'évolution rapide de la législation a fait de la clause sociale un pilier incontournable de la commande publique. Coordonnateur régional au sein du réseau des facilitateurs, Hugo Vandamme revient sur les mutations de son métier, l'essor des clauses d'insertion dans tous types de marchés, les défis liés à la massification des dispositifs, et livre ses conseils pour que les acheteurs publics s'approprient pleinement ce levier d'inclusion sociale.



HUGO VANDAMME, coordonnateur Régional Clauses Sociales, Mission Emploi Lys-Tourcoing (MELT)

La promulgation de la loi n°2014-856 relative à l'économie sociale et solidaire constitue une étape importante dans la reconnaissance de l'ESS (Economie Sociale et Solidaire), mais on pense aussi à l'évolution du regard sur les liens entre commande publique et secteur de l'inclusion : l'ordonnance de novembre 2018 et le décret de décembre 2018 consacrent le recours à des critères qualitatifs en matière sociale.

La loi d'accélération et de simplification de l'action publique dite « ASAP » de décembre 2020 a permis la réservation de marchés aux structures du handicap et de l'insertion de manière cumulative et non plus alternative.

Les arrêtés de mars 2021 sur la réforme des CCAG consacrent à leur tour la prise en compte d'aspects sociaux dans l'exécution des marchés.

La loi Climat et résilience d'août 2021 pose le principe selon lequel la commande publique doit participer à l'atteinte des objectifs de développement durable (nouvel article L-3-1 du Code de la commande publique) : elle va ainsi imposer l'intégration de considérations sociales d'exécution pour les marchés supérieurs aux seuils européens (nouvel article L.2112-2-1 du Code de la commande publique).

L'arrêté du 22 décembre 2022 relatif aux données essentielles y fait désormais figurer les considérations sociales.

L'ordonnance du 19 novembre 2022 a étendu la possibilité de réserver un marché aux entreprises implantées en établissements pénitentiaires et employant des personnes détenues.

Et enfin la loi du 23 octobre 2023 « industrie verte » vient élargir le champ des acheteurs assujettis aux SPASER en modifiant le seuil de 100 M€ HT annuel, désormais fixé à 50M€ HT annuel.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : De manière théorique : quel regard portez-vous sur l'évolution de l'ESS et ses grandes étapes ?***

Hugo Vandamme : Les expérimentations des années 90 jusqu'à l'ensemble des lois qui précédent la loi Climat et résilience et dont la mise en œuvre va s'étaler pendant 5 ans jusqu'à août 2026 ont abouti à un état de fait : la commande publique devient un des leviers pour contribuer activement au développement durable pour une meilleure justice sociale et environnementale.

Pour CAP Territoires, l'adoption d'un SPASER traduit cette évolution. De plus en plus d'acteurs même sans y être astreints, choisissent d'en construire un aujourd'hui.

Le nombre de marchés accompagnés par les facilitateurs clause a plus que doublé en quatre ans et le nombre d'heures a presque triplé : on est passé de 1 500 000 heures d'insertion réalisées en Hauts-de-France en 2020 à plus de quatre millions d'heures réalisées en 2024.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Quel est votre parcours professionnel ?***

Hugo Vandamme : En juillet 2022, la Direction générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), notamment pour se conformer au Plan national pour des achats durables (PNAD) 2022-2025, a financé, *via* un appel à projets, la structuration régionale des réseaux de facilitateurs et l'animation des acteurs de la commande publique étatique et régionale.

Les réseaux existaient, certains étaient plus structurés que d'autres mais ils ont été confortés, coordonnés et animés *via* la mise en place de ces postes de coordonnateurs régionaux.

Avant la prise de ce poste j'étais moi-même facilitateur clauses sociales depuis 2014 à Tourcoing.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Comment avez-vous vu évoluer vos missions ?***

Hugo Vandamme : La mission de coordination est une mission globale : l'animation du réseau des facilitateurs du territoire, le lien avec les acheteurs publics, la DREETS, la PFRA, l'IAE, l'UNEA, les bailleurs sociaux, les fédérations d'entreprises et les expérimentations nationales sur l'emploi, une mission de conseil et d'orientation des acheteurs du territoire, l'assistance au suivi des marchés inter territoires, la participation au déploiement de la clause sociale au niveau régional et à la structuration du réseau régional de facilitateurs (aide au développement des structures qui peuvent se créer), et un rôle de promotion du dispositif de la clause (participation aux animations sur l'achat durable en région).

C'est un rôle pluriel, à la fois très opérationnel et concret, mais aussi d'animateur régional.

Être facilitateur sur un territoire et être coordonnateur régional sont deux métiers très différents qui ne mobilisent pas les mêmes compétences. On est dans une période de grand développement avec des questions d'ordre stratégiques, juridiques et techniques qui se croisent : calibrage des clauses, travail sur les processus. Ainsi les modèles de rédactions doivent être adaptés à une plus grande diversité de marchés : marchés de fournitures avec CAP Territoires, très anecdotique auparavant où les marchés de travaux étaient beaucoup plus communs. Ces réflexions menées sur les marchés de la centrale sont aussi utiles à d'autres acheteurs (services déconcentrés de l'état, ministères, bailleurs de grande dimension) et vice-versa. De même, la proportion des marchés de services augmente sensiblement (assistance informatique, impression…), tout comme la prestation intellectuelle.

La commande publique devient un des leviers pour contribuer activement au développement durable pour une meilleure justice sociale et environnementale.



On réfléchit aussi à un développement des différentes formes de considérations sociales.

Coordonner les suivis des marchés de grande échelle avec beaucoup de protagonistes dont des facilitateurs en fonction de la situation géographique d'exécution des marchés demande un accompagnement fin qu'il s'agit de bien cadrer et calibrer.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Quels sont les freins au métier et les difficultés rencontrées au quotidien ?***

Hugo Vandamme : Aujourd'hui on est passé de deux à un facilitateur dans ma structure. Il n'y a pas de garantie de financement sur les postes. Cela, alors que l'activité ne ralentit pas et qu'au contraire elle s'intensifie nettement. Il faut professionnaliser davantage le réseau et il faudrait plus d'effectif.

Il faut aussi s'interroger sur l'industrialisation du processus. Avant un facilitateur exerçait un travail de dentelle sur un territoire considéré avec le réseau territorial : *sourcing* fin auprès des opérateurs économiques, un rapprochement avec les éducateurs spécialisés du secteur aussi. Cela afin de mieux comprendre le profil le plus adapté pour le proposer aux entreprises, accompagnées ensuite avec la présentation des différentes modalités de recrutement et de mise en œuvre de la clause. Du fait de cette organisation au plus près des enjeux de chacun, huit fois sur dix cela aboutissait à une candidature unique proposée pour un poste avec un travail fin sur les profils, les missions et les compétences. Cela évite la mise en concurrence de candidats et offre un taux d'échec inférieur à celui de l'intérim classique.

Ce travail est aujourd'hui menacé du fait d'un développement rapide de la clause sociale.

Ce travail est aujourd'hui menacé du fait d'un développement rapide de la clause sociale qui ne permet pas d'avoir une logique de terrain aussi cousue main et laisse la place à une forme d'enregistrement administratif. C'est une modification importante dans le métier des facilitateurs vécue avec inquiétude par l'ensemble des acteurs et parfois semblant aller à contre-sens avec la philosophie et l'essence du métier.

Les facilitateurs ont une compétence étendue en matière de contrôle : en termes de vérification, de lien avec le service de l'emploi sur des données administratives et statistiques, de respect du RGPD et de l'égalité de traitement auprès de chaque entreprise. Le guichet unique porté par une coordination par région (réalisation de l'ensemble des contrôles pour l'ensemble des donneurs d'ordres) est une garantie d'équité comme de véracité des informations.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : De manière pratique quel regard portez-vous l'évolution du comportement du secteur économique ?***

Hugo Vandamme : Je vois une évolution mais qui dépend cependant du secteur d'activité : dans le secteur des travaux et de la construction, la clause est une banalité. La clause est aussi une opportunité de recrutement. Les missions locales, les PLIE (plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi) sont mis en mouvement pour préparer les publics. C'est aussi le cas pour les autres secteurs « classiques » de déploiement de la clause : nettoyage, gardiennage, espaces verts notamment.

Les entreprises qui n'avaient jamais été impactées par le dispositif de la clause, notamment le secteur de la fourniture (produits sanitaires et d'hygiène, denrées alimentaires…) ou de maintenance informatique ont une perception globalement positive de la clause, mais elles ont toutefois le sentiment qu'un ensemble d'obligations en matière d'achat durable s'imposent de manière concomitante sur une période récente et très courte.

On note globalement beaucoup de volontariat et de bienveillance dans l'ensemble des secteurs économiques.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Quels conseils pourriez-vous donner aux acheteurs pour se lancer ?***

Hugo Vandamme : Certaines collectivités ne connaissent pas encore les obligations portées par la loi Climat et résilience. Il faut encore accompagner et sensibiliser.

Il ne faut pas attendre le marché idéal pour la clause : même un petit donneur d'ordre a des projets d'achat, à court terme, comme à long terme.

Il ne faut rien s'interdire et rencontrer un facilitateur, œil extérieur sur ses projets : soixante-trois facilitateurs sont présents dans les Hauts-de-France, presque sur tous les territoires de la région.

Il faut se demander s'il est possible d'adapter la forme du marché, de transformer un marché en marché réservé pour continuer à délivrer la prestation différemment.

Parfois, des leviers simples sont également peu connus : insérer une clause de non-exclusivité dans un accord-cadre, par exemple, c'est-à-dire réserver quelques prestations au secteur de l'inclusion au sein de l'accord-cadre.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Quels conseils pourriez-vous donner aux acheteurs pour gagner en maturité ?***

Hugo Vandamme : Il faut travailler l'allotissement et mener une réflexion d'ensemble. Par exemple, un TCE (tous corps d'état) réalisé pour éviter une charge de suivi alors même que cela exclut des TPE et des PME qui pourraient répondre aux clauses sociales.

La majorité des structures inclusives sont des TPE et des PME. Le niveau de besoin doit être proportionné à leurs capacités, même en cas de marché réservé.

■ ***Simon Thelliez-Hugodot : Le mot de la fin : derniers conseils ?***

Hugo Vandamme : Il faut accompagner les territoires les moins structurés pour répondre aux appels à projets. Il est compliqué de faire naitre une offre de service sur un territoire qui n'en est pas doté.

Il faut qu'on s'apprivoise entre facilitateurs et donneurs d'ordre.

Au stade de la programmation des achats d'abord, pour avoir une vue d'ensemble sur les projets à venir.

Par un point régulier sur les marchés en cours ensuite (point d'étape et éventuelles difficultés rencontrées).

Par un contact régulier à chaque étape du marché enfin : Il faut penser à dépasser la prise de contact lors du projet de marché et de la publication du marché. Le projet doit continuer à être porté par le donneur d'ordre pendant toute sa durée. Le facilitateur doit être informé à chaque étape : lors de l'attribution du marché, être associé à la réunion de lancement, connaître et être alerté de l'atteinte des seuils clés en cas d'accord-cadre à bon de commande afin d'anticiper le déploiement des heures d'insertion.

Le facilitateur accompagne les entreprises, fait le repérage des publics et les mobilise.

Il réalise un bilan intermédiaire (annuel pour un accord-cadre) et un bilan de fin de marché.



Propos recueillis par
Simon Thelliez-Hugodot



Il faut qu'on s'apprivoise entre facilitateurs et donneurs d'ordre.



Recensement des outils RSE pour les acheteurs publics

Face à l'obligation croissante d'intégrer des critères sociaux et environnementaux dans les marchés publics, les acheteurs disposent désormais d'un éventail d'outils pour évaluer, structurer et suivre leurs démarches RSE. De l'analyse des fournisseurs à la mesure de l'impact carbone, en passant par les labels ou les référentiels sectoriels, ce panorama synthétise les principaux leviers à mobiliser pour faire de la commande publique un moteur de la transition durable.

ÉVALUATION ET SÉLECTION DES FOURNISSEURS RESPONSABLES

Outil	Usage pour l'acheteur public
EcoVadis (version collectivités)	Évaluation RSE de fournisseurs sur 4 piliers (environnement, social, éthique, achats responsables). Utilisable pour les marchés publics.
RFAR (Relations fournisseur achats responsables) et Label Fournisseurs Responsables	Label évaluant les relations responsables avec les fournisseurs et la maturité de structuration d'une organisation en matière d'achat responsable. Ce label est porté par la médiation des entreprises et le CNA (Centre national des achats).
SPASER (Schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables)	Cadre stratégique obligatoire pour certaines entités, outil d'alignement interne.

MESURE D'IMPACT ET PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Outil	Fonction pour les marchés publics
Bilan GES réglementaire (ADEME)	Obligatoire pour les entités publiques de +250 agents. Peut guider les clauses environnementales.
BOREAS (ADEME)	Base de données d'achats publics durables pour estimer les impacts environnementaux des produits/services.
Clim'Foot /ACT (ADEME)	Méthodologies d'évaluation et planification carbone.
CarbonAudit (Outil *open source*)	Permet de comparer les émissions des différents lots ou soumissionnaires d'un marché.

OUTILS POUR INTÉGRER LES CRITÈRES RSE DANS LES MARCHÉS PUBLICS

Outil	Description
OECP (Observatoire économique de la commande publique)	Statistiques sur l'intégration des critères RSE dans les appels d'offres publics.
Circulaire achats durables (ministère de la Transition écologique)	Donne les objectifs d'intégration des critères environnementaux et sociaux (50% minimum).
Marchés publics : Référentiels sectoriels (ex : bâtiment, textile, numérique…)	Guides pour intégrer la RSE dans les DCE (disponibles *via* la DAJ ou le ministère de l'Écologie).
C2DS (Comité pour le développement durable en santé)	Outils spécifiques aux établissements de santé pour achats durables.

LABELS ET CERTIFICATIONS À VALORISER DANS LES APPELS D'OFFRES

Label/Certificat	Rôle dans les marchés publics
ISO 26000 (auto-déclaratif)	Référence possible dans les critères RSE (attention : non certifiable).
ISO 20400 (achats responsables)	Norme de référence internationale sur les achats responsables ; valorisable dans les appels d'offres intégrant des critères liés à la chaîne d'approvisionnement, aux relations fournisseurs et à la durabilité des achats (attention : non certifiable).
Lucie 26000	Reconnu dans les clauses de RSE dans les marchés publics.
B Corp	À considérer comme preuve d'engagement RSE dans l'analyse des offres.
Label RFAR ou Engagé RSE (AFNOR)	Peut servir de critère de pondération RSE ou être valorisé.



OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT ET FORMATION DES ACHETEURS PUBLICS	
Outil	**Fonction**
Réseau nationaux et locaux pour accompagner les acheteurs publics	Mutualisation de bonnes pratiques entre acheteurs publics.
Formation CNFPT et ADEME	Modules sur l'intégration des critères sociaux et environnementaux dans les marchés publics.
DAJ (Direction des Affaires juridiques)/ minefi	Portails de documentation sur la réglementation et les clauses RSE.
weka.fr	Ressources numériques pratiques sur l'ensemble des problématiques métier (fiches pratiques, outils prêts à l'emploi, masterclasses pour professionaliser les pratiques d'acheteur public).



WEKA .media .jobs .fr

L'expertise juridique du service public



WEKA INTÉGRAL

La solution pour sécuriser vos prises de décision

- **15 000** fiches actions et modèles de documents
- **850** auteurs reconnus pour leur expertise juridique et leur connaissance terrain
- **16 000** collectivités et établissements publics qui nous font confiance

Une solution conçue pour répondre de manière opérationnelle à toutes vos problématiques

Marchés Publics - Ressources Humaines - Finances & Comptabilité - Santé
Éducation - Action Sociale - Gouvernance Locale - Services à la Population
Aménagement des Territoires - Culture & Communication

RESSOURCES NUMÉRIQUES

Fiches et outils personnalisables accessibles depuis votre compte en ligne sur weka.fr

VEILLE & ACTUALITÉ

Montez en compétence grâce à nos web-conférences et contenus d'actualité

ASSISTANCE TÉLÉPHONIQUE

25 juristes experts du secteur public disponibles pour répondre à toutes vos questions

Contactez-nous et bénéficiez d'un essai gratuit !

Éditions Weka - Immeuble Pleyad 1
39 Boulevard Ornano - 93288 - Saint-Denis CEDEX
relation.clientele@weka.fr **Tél.: 01 53 35 17 17**

L'accompagnateur au quotidien des décideurs publics

Depuis 40 ans, WEKA met son savoir-faire au service des professionnels des collectivités territoriales et de la fonction publique.

Nous apportons des réponses pratiques et concrètes issues de l'expérience d'experts publics à leurs problématiques quotidiennes, dans les domaines d'intervention suivants :

- Marchés publics
- Finances & comptabilité
- Ressources humaines
- Services à la population
- Culture & communication
- Aménagement des territoires
- Gouvernance locale
- Éducation
- Action sociale
- Santé



.media
.jobs
.fr

Copyright © Éditions WEKA – Tous droits réservés. Septembre 2025
Toute reproduction ou diffusion partielle ou intégrale des articles de ce numéro est interdite sans le consentement écrit et préalable des Éditions WEKA
Graphiste : Christian LE GALL
Éditrice : Mélanie GAROUSTE

Éditions WEKA – Pleyad 1 – 39, boulevard Ornano 93288 Saint-Denis Cedex
Tél. : 01 53 35 17 17 – Fax : 01 53 35 17 01
Site internet : www.weka.fr