



**Acheter  
responsable**  
*Transformer  
la commande publique  
en moteur de transition  
écologique*





# Préambule

La commande publique désigne l'ensemble des contrats passés par les personnes publiques (État, collectivités territoriales, établissements publics, etc.) et certaines personnes privées (pouvoirs adjudicateurs ou entités adjudicatrices telles que les sociétés d'économie mixte) pour satisfaire leurs besoins en travaux, fournitures et services, auprès d'opérateurs économiques.

En France, elle représente un volume annuel d'environ 170 milliards d'euros, soit près de 8 % du produit intérieur brut (PIB). Ce poids économique en fait un levier puissant pour accompagner l'évolution des modèles de production et de consommation vers des pratiques plus durables.

C'est pourquoi il était indispensable que la commande publique intègre progressivement des considérations liées à l'environnement, au progrès social et au développement économique, jusqu'à imposer notamment un critère environnemental à l'échéance du 26 août 2026 pour l'appréciation du meilleur rapport qualité-prix des offres<sup>1</sup>.

La mise en œuvre d'une commande publique plus durable – voire elle-même source de développement durable – se heurte toutefois à plusieurs défis : juridiques, économiques, organisationnels ou encore opérationnels.

Ce livre blanc propose de les analyser, dans l'objectif de formuler des recommandations concrètes pour renforcer et diffuser les pratiques d'achat responsable – en particulier du point de vue environnemental – au sein de la commande publique

170 Md€

de marchés publics par an en France<sup>2</sup>

8 %

du PIB

67 %

des achats publics sont réalisés par les collectivités territoriales et leurs satellites<sup>1</sup>

29,1 %

des marchés publics contenaient une clause environnementale en 2023<sup>2</sup>

100 %

de contrats comportant une considération environnementale : c'est l'objectif du PNAD 2022-2025<sup>3</sup>



<sup>1</sup> Loi Climat et Résilience n° 2021-1104 du 22 août 2021  
<sup>2</sup> Source : Observatoire économique de la commande publique, Recensement économique de la commande publique, 2024 (chiffres 2023)  
<sup>3</sup> Plan national pour des achats durables



# Synthèse de l'enquête

## Méthodologie

Entre avril et juillet 2025, une **enquête en ligne** portant spécifiquement sur le **verdissement des achats publics** a été menée par le Réseau SCET **auprès de 98 acheteurs publics locaux**.

**51 %** des répondants sont des représentants de **collectivités territoriales** ou groupements de collectivités territoriales (32 % de moins de 50 000 habitants et 19 % de plus de 50 000 habitants) et **47 %** sont issus d'**entreprises publiques locales** (EPL) et **organismes de logement social** (OLS). Les autres structures représentées sont un pôle de compétitivité et un établissement public foncier (EPF).

**Les acheteurs publics locaux sont de plus en plus nombreux à engager des mesures de verdissement, en particulier via des critères d'attribution environnementaux et clauses environnementales**

**72 %**

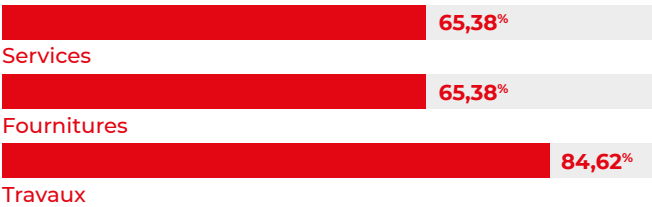
des acheteurs interrogés ont déjà engagé des mesures de verdissement

Les deux principales mesures sont les suivantes :

- La mise en place de **critères d'attribution environnementaux** (83 %)
- L'insertion de **clauses environnementales** dans les cahiers des charges (73 %)

Les mesures de verdissement concernent tous les types de marchés, avec une surreprésentation des **marchés de travaux**.

## Types de marchés concernés par des mesures de verdissement

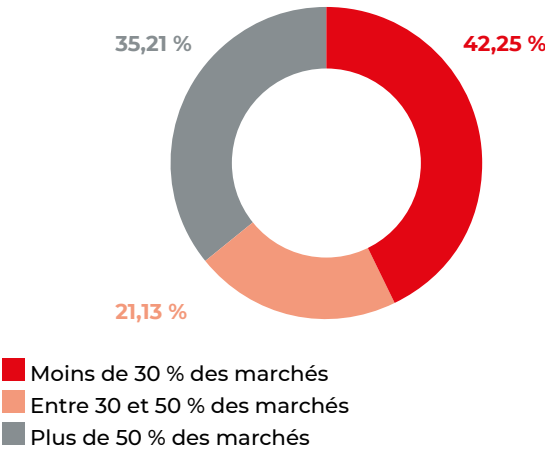


**Il existe toutefois différents obstacles à l'activation et à la consolidation des démarches durables dans la commande publique**

Les 28 % d'acheteurs publics interrogés n'ayant pas encore initié de mesures de verdissement évoquent plusieurs freins, en particulier le **manque de moyens internes** par rapport à la **technicité du sujet** (63 %) et une **méconnaissance des solutions existantes** (63 %).

Ces mêmes freins pénalisent les acheteurs publics déjà passés à l'action ; pour 60 % d'entre eux les mesures de verdissement concernent moins de 50 % des marchés.

## Part des marchés concernés par des mesures de verdissement



En outre, le verdissement de la commande publique ne semble pas prioritaire pour la majorité des répondants : 77 % d'entre eux n'ont pas encore renforcé leurs effectifs avec des collaborateurs spécialisés.

# De l'ambition réglementaire à la réalité opérationnelle : état des lieux du verdissement de la commande publique

## Historique et cadre juridique actuel

La prise en compte du développement durable, et plus particulièrement de la transition écologique, s'est progressivement imposée dans le droit de la commande publique depuis 2004, à travers une série de textes structurants.

Les considérations environnementales ont d'abord été introduites dans les règles de la commande publique comme une simple possibilité pour les acheteurs.

Progressivement, certains textes sectoriels ont commencé à imposer de véritables contraintes, comme la loi EGalim du 30 octobre 2018, qui a introduit l'obligation de garantir au moins 50 % de produits durables et de qualité, dont au moins 20 % de produits biologiques, pour les repas servis dans le cadre de la restauration collective de service public. Autre exemple : le décret n° 2024-134 du 21 février 2024, pris en application de l'article 58 de la loi AGECE du 10 février 2020, impose aux acheteurs publics l'acquisition de biens issus du réemploi, de la réutilisation, ou intégrant des matières recyclées.

Une étape importante a été franchie avec la loi Climat et Résilience du 22 août 2021, dont l'article 35 consacre le principe de prise en compte des enjeux de durabilité dans la commande publique. Celui-ci prévoit en effet l'insertion d'un article L. 3-1 dans le CCP<sup>4</sup>, disposant que « La commande publique participe à l'atteinte des objectifs de développement durable, dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale ».

L'article L. 2111-1 du CCP précisait déjà, depuis une ordonnance du 26 novembre 2018, que « La nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision avant le lancement de la consultation en prenant en compte des objectifs de développement durable » dans ces trois mêmes dimensions. L'article L. 2111-2, d'après lequel « Les travaux, fournitures ou services à réaliser dans le cadre du marché public sont définis

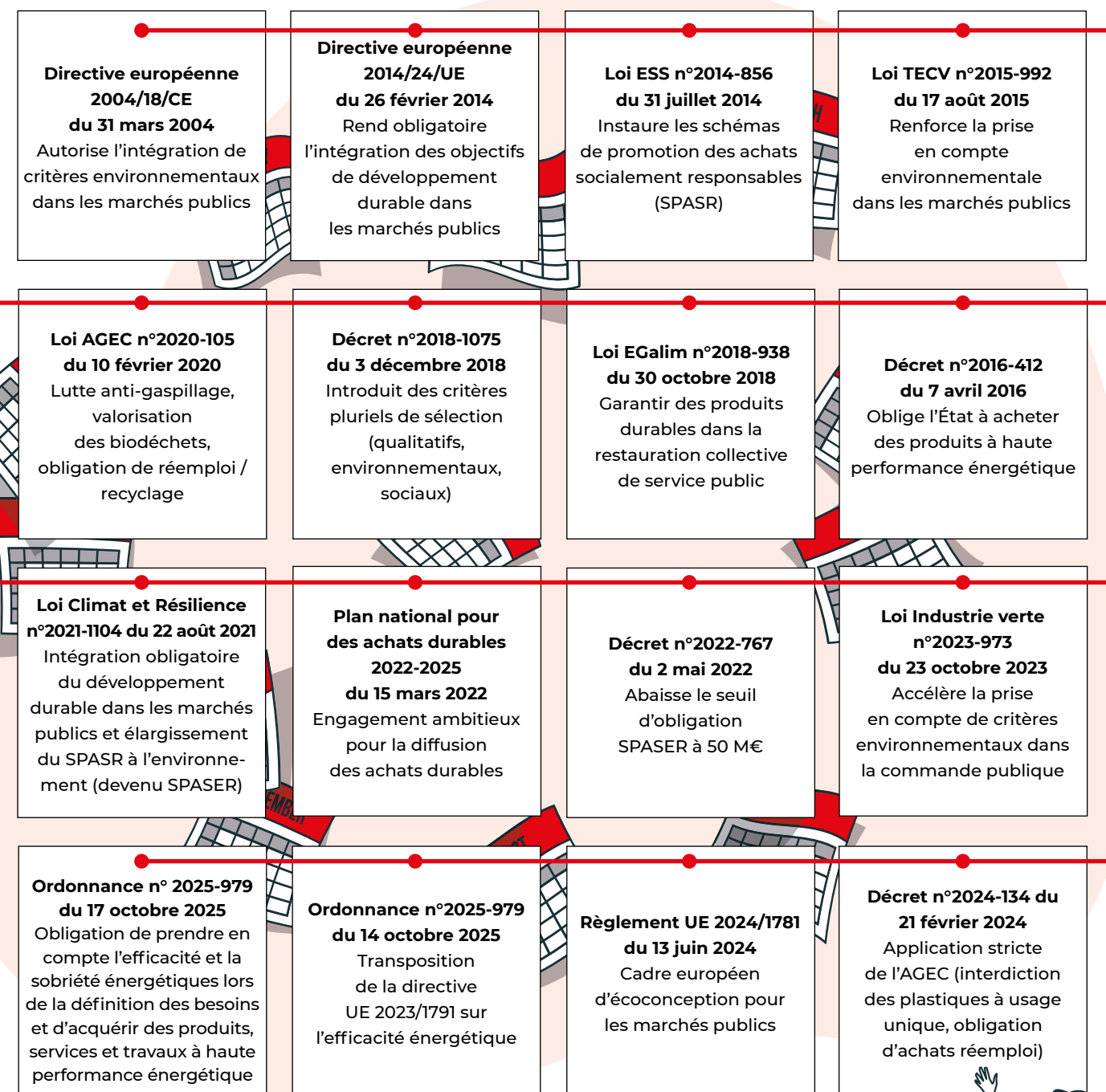
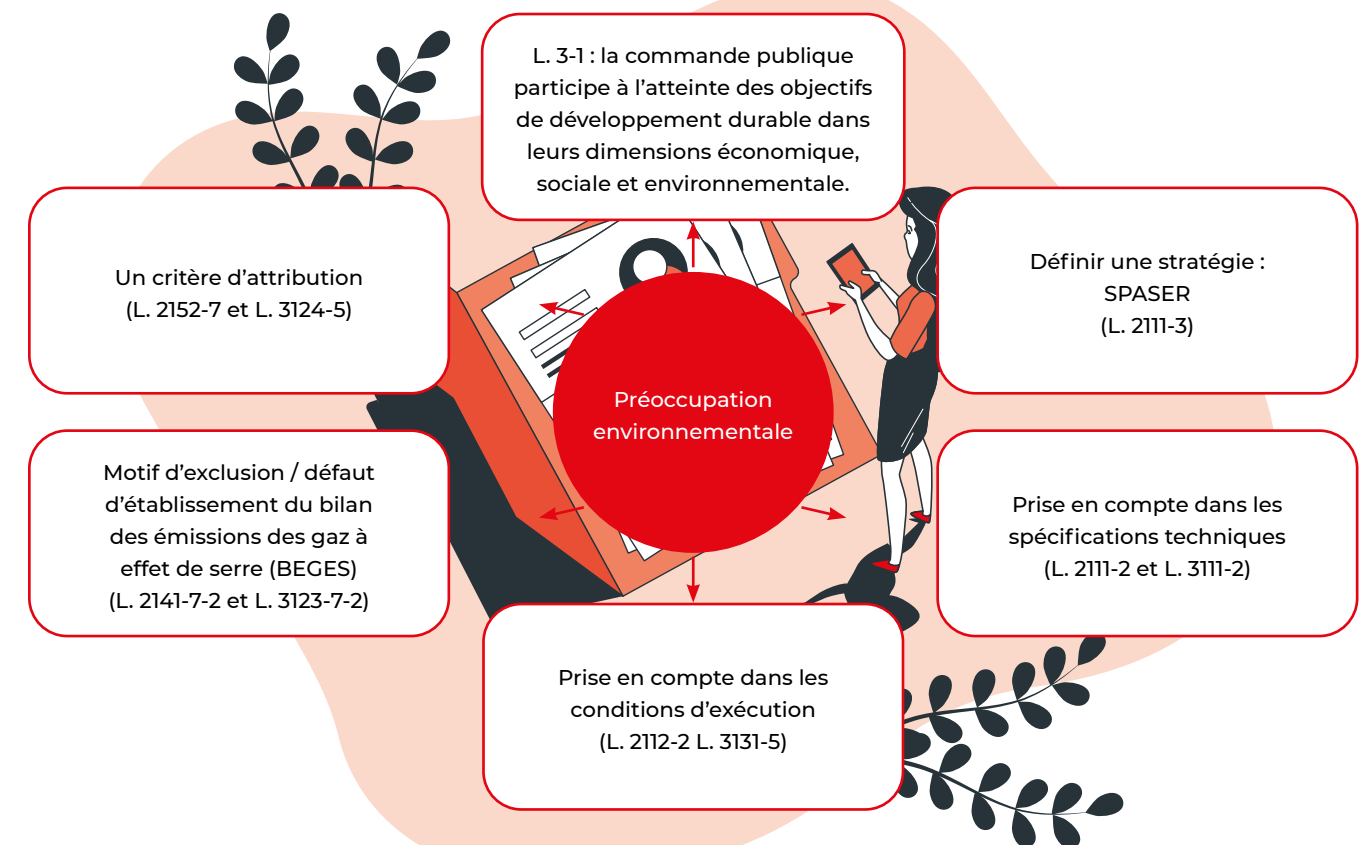


par référence à des spécifications techniques », est quant à lui modifié par l'article 35 de la loi Climat et Résilience qui le complète par la phrase suivante : « Ces spécifications techniques prennent en compte des objectifs de développement durable », toujours dans leurs trois dimensions.

La loi Climat et Résilience a par ailleurs instauré un cadre plus contraignant pour les acheteurs : à compter du 21 août 2026, ils auront l'obligation d'intégrer des clauses et des critères environnementaux dans tous les marchés (quel que soit leur objet ou leur montant), et ne seront plus seulement incités à le faire.

Notons également que la loi Climat et Résilience a élargi le champ d'application des schémas de promotion des achats socialement responsable (SPASR) aux objectifs environnementaux ; on parle désormais de schémas de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables (SPASER). Depuis la loi Industrie verte du 23 octobre 2023, tous les acheteurs soumis au CCP et dont le volume annuel des achats excède 50 millions d'euros HT sont tenus d'établir un SPASER.

<sup>4</sup> Code de la commande publique

**Illustration 1 : Les grandes dates de la commande publique durable en France et en Europe****Illustration 2 : Les préoccupations environnementales à toutes les étapes de la commande publique d'après les articles du CCP**

### Panorama des actions possibles par étapes, de la passation à l'exécution

L'achat public devient ainsi un véritable outil de stratégie territoriale, au service de la transition écologique et sociale. Pour cela, il ne doit plus se limiter à une succession d'actes isolés, mais s'inscrire dans une démarche réfléchie à l'échelle de l'acheteur (voire au-delà), permettant de définir des priorités, de piloter des actions concrètes, et de suivre l'intégration effective des préoccupations environnementales dans les marchés.

### Le recours au *sourcing* et la sensibilisation aux solutions existantes sur le marché

Le *sourcing* – ou *sourçage* – est un outil clé qui autorise un **repérage des produits existants ou en développement, ainsi que des entreprises pouvant répondre aux enjeux et critères attendus ou à définir par les acheteurs**, que ce soit en matière de pratiques environnementales vertueuses, ou d'innovation et de solutions techniques favorisant la préservation de l'environnement.

### L'intégration d'exigences de préservation de l'environnement au stade de la définition des besoins et de l'élaboration des spécifications techniques de la consultation

Lors de la définition des besoins – stade essentiel de la passation des marchés et des concessions – puis de l'élaboration des pièces techniques de la consultation, les acheteurs souhaitant intégrer des exigences environnementales dans leurs contrats ont tout intérêt à se faire accompagner. Cet accompagnement peut relever de services techniques sensibilisés aux enjeux environnementaux liés aux prestations concernées, ou bien d'une AMO spécialisée.

La prise en compte des préoccupations environnementales dans une consultation peut être soulignée par la **mention explicite, dans l'objet du contrat, des considérations environnementales guidant l'achat**, mais également par l'**affichage dans l'avis d'appel public à la concurrence (AAPC) d'un objectif en matière de développement durable**.

Afin d'encourager le développement de solutions innovantes respectueuses de l'environnement, il est également possible de recourir au **dispositif « achats innovants »** (article R. 2122-9-1 du CCP), visant à favoriser l'expérimentation dans les marchés publics pour stimuler de nouvelles filières.



La prise en compte des objectifs environnemen-  
taux dans le cadre des spécifications techniques

La **prise en compte d'exigences environnementales dans les spécifications techniques**, actuellement encouragée, deviendra même **obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> août 2026** (futurs articles L. 2111-2 pour les marchés et L. 3111-2 du CCP pour les concessions).

D'après l'article R. 2111-4 du CCP, « Les spécifications techniques définissent les caractéristiques requises des travaux, des fournitures ou des services qui font l'objet du marché. Ces caractéristiques peuvent se référer au processus ou à la méthode spécifique de production ou de fourniture des travaux, des produits ou des services demandés ou à un processus propre à un autre stade de leur cycle de vie même lorsque ces facteurs ne font pas partie de leur contenu matériel, à condition qu'ils soient liés à l'objet du marché et proportionnés à sa valeur et à ses objectifs ». Les spécifications incluant des caractéristiques environnementales doivent également être formulées en termes de performances ou d'exigences fonctionnelles.

Dans ce cadre, il peut être envisagé de faire **référence à des labels** particuliers, à condition d'y adjoindre la mention « ou équivalent » et si cela est justifié par l'objet du marché. Cette référence n'exonère toutefois pas d'une description suffisamment précise et intelligible des spécifications du marché, et en particulier de l'équivalence.

Par ailleurs, depuis le 16 octobre 2025, les acheteurs et autorités concédantes sont tenus de n'acquérir que des produits, services et travaux à haute performance énergétique lorsque la valeur de leur besoin excède les seuils européens.

La sélection des candidatures et des critères  
de capacités associés aux exigences environ-  
nemental du contrat

Parmi les critères de sélection utilisés pour retenir des candidatures, l'acheteur peut privilégier des critères fondés sur des capacités, compétences et références, notamment techniques, en rapport avec les exigences environnementales du marché ou de la concession.

La prise en compte des critères environnemen-  
taux dans le cadre de la notation des offres

À compter du 21 août 2026, au moins un des critères d'analyse des offres devra prendre « en compte les caractéristiques environnementales de l'offre » (futurs articles L. 2152-7 pour les marchés et L. 3124-5 du CCP pour les concessions). Déjà fortement incités à le faire, les acheteurs devront donc intégrer un ou plusieurs critères environnementaux dans tous leurs marchés et toutes leurs concessions.

Les **critères environnementaux doivent être objectifs, non-discriminatoires, et définis dans le respect des grands principes de la commande publique**. À cet égard, le Conseil d'État a jugé qu'un critère portant sur l'impact environnemental et impliquant la production d'un bilan carbone ne pouvait être valablement mis en œuvre que si l'acheteur en précisait le contenu et en définissait ses modalités d'appréciation<sup>5</sup>.

Par exemple, les acheteurs peuvent retenir un **critère relatif à l'empreinte carbone des prestations et matériels achetés et/ou utilisés** dans le cadre du marché ou de la concession. L'analyse devra alors prendre en compte les émissions sur l'ensemble du cycle de vie des produits concernés : une approche limitée à certaines étapes du cycle de vie (notamment au seul transport) ne serait pas conforme aux principes fondamentaux du droit de la commande publique, en particulier celui d'égalité de traitement entre les candidats, et est donc à écarter en l'état du droit. Les acheteurs peuvent également prévoir (ou associer au précédent critère d'empreinte carbone) un **critère relatif à la traçabilité des matériaux** utilisés pour le marché ou la concession (matériaux biosourcés, recyclés, etc.), ou encore un **critère relatif à la prise en compte de la gestion durable des espaces d'extraction** (forêts, mines, etc.).

L'obligation de prévoir un critère environnemental parmi les critères de jugement des offres ne peut être satisfaite par la simple reprise d'obligations légales et réglementaires existantes, telle que par exemple la reprise d'exigences de la RE2020 dans le domaine bâtiminaire. L'objectif poursuivi par la mise en oeuvre d'un critère environnemental obligatoire est de favoriser des engagements des candidats allant au-delà de la stricte application de la loi.

La prise en compte des caractéristiques  
environnementales dans le cadre  
des conditions d'exécution des contrats

Toujours à compter du 21 août 2026, **les clauses précisant les conditions d'exécution devront impérativement intégrer des « considérations relatives à l'environnement »** (futurs articles L. 2112-2 pour les marchés et L. 3114-2 du CCP pour les concessions). D'ici là, l'introduction dans le cahier des charges du marché ou de la concession, de conditions d'exécution liées à des considérations environnementales est possible, en lien avec l'objet du contrat et sans effet discriminatoire.

La question du lien avec l'objet du marché peut également être appréhendée à travers la notion de « cycle de vie ». En effet, aux termes de l'article L. 2112-3 du CCP, les conditions d'exécution peuvent se rapporter « à un processus spécifique de production, de fourniture ou de commercialisation ou à un processus spécifique lié à un autre stade du cycle de vie, même lorsque ces éléments ne ressortent pas des qualités intrinsèques des travaux, fournitures ou services ».

Ainsi, il peut être prévu des conditions d'exécution du contrat fondées sur des demandes de **réduction des émissions de gaz à effet de serre** (par exemple, en recourant à des énergies dé-carbonées) ou de **limitation de la consommation d'eau**.

Le contrôle des engagements environnemen-  
taux et les sanctions en cas de manquements

Dans le cadre de l'exécution des contrats, il est primordial de **garantir le respect des exigences environnementales prescrites** par l'acheteur dans les pièces du marché ou de la concession.

Le suivi et le contrôle du respect de ces exigences permettent de s'assurer que le titulaire met effectivement en œuvre des pro-

duits ou services conformes aux critères définis par l'acheteur. Pour cela, les pièces du marché doivent prévoir la transmission régulière de l'ensemble des documents attestant de la conformité des produits auxdites exigences (certificats, bons de commande, factures et bons de livraison, attestation sur l'honneur, etc.).

Ce suivi et ce contrôle doivent être accompagnés d'un véri-table pouvoir de sanction à l'égard des titulaires qui ne res-pecteraient pas les exigences environnementales prescrites par l'acheteur. Ce dernier doit donc prévoir contractuellement des sanctions adaptées, telles que des pénalités, retenues, réfections, ou encore résiliations. Idéalement, les montants de ces pénali-tés doivent être suffisamment élevés pour être dissuasifs.

Focus sur les concessions d'aménagement (partie 1) : cadre réglementaire  
et principes d'intégration du développement durable

Par Arnaud Montanari, Expert en droit de l'urbanisme et de l'environnement, Groupe SCET



Les concessions d'aménagement se distinguent des autres concessions en raison de leur objet particulier, à savoir la réalisation d'une opération d'aménagement permettant, selon l'article L. 300-1 du code de l'urbanisme de « *mettre en œuvre un projet urbain, une politique locale de l'habitat, d'organiser la mutation, le maintien, l'extension ou l'accueil des activités économiques, de favoriser le développement des loisirs et du tourisme, de réaliser des équipements collectifs ou des locaux de recherche ou d'enseignement supérieur, de lutter contre l'insalubrité et l'habitat indigne ou dangereux, de permettre le recyclage foncier ou le renouvellement urbain, de sauvegarder, de restaurer ou de mettre en valeur le patrimoine bâti ou non bâti et les espaces naturels, de renaturer ou de désartificialiser des sols, notamment en recherchant l'optimisation de l'utilisation des espaces urbanisés et à urbaniser* ».

Force est de constater que les concessions d'aménagement ayant pour objet de transférer la maîtrise d'ou-vrage d'une opération d'aménagement à un aménageur concessionnaire ne peuvent être étrangères au principe du développement durable.

Tout d'abord, les opérations d'aménagement concédées sont réalisées sur un territoire couvert par des docu-ments de planification et d'urbanisme (SRADETT, SCOT, PLUi), qui doivent eux-mêmes intégrer le principe du dé-veloppement durable ainsi que les objectifs de sobriété foncière, de sobriété carbone, etc.

De plus, la réalisation de ces opérations suppose la mise en œuvre de différentes procédures, notamment au

titre du code de l'environnement : procédures de parti-cipation du public amont (concertation) et aval (enquête publique, participation du public par voie électronique) ; processus d'évaluation environnementale ; procédure d'autorisation environnementale (au titre de la police de l'eau, au titre de la protection des espèces protégées).

Enfin, l'aménageur concessionnaire, en sa qualité de maître d'ouvrage de l'opération d'aménagement, doit articuler les objectifs de la collectivité (dont celui de développement durable, souvent décrit de manière gé-nérale par la collectivité) et ceux des divers partenaires qui interviendront dans le périmètre opérationnel. Il est à noter qu'il n'existe pas de liste exhaustive de clauses de développement durable susceptibles de figurer obli-gatoirement dans une concession d'aménagement. En l'espèce, la liberté contractuelle prévaut.

L'intégration des objectifs en matière de développement durable dans la concession d'aménagement interven-dra ainsi à deux niveaux :

- D'une part, entre la personne publique concédante à l'initiative de l'opération d'aménagement et l'amé-na-geur concessionnaire ;
- D'autre part, entre l'aménageur concessionnaire et di-vers partenaires : les entreprises de travaux (voiries, ré-seaux, espaces publics), les acquéreurs de charges fon-cières, les constructeurs, etc.

La traduction de ces objectifs en actions concrètes par l'aménageur concessionnaire sera décryptée dans la deuxième partie du focus, page 16-17.

<sup>5</sup> CE, 15 février 2013, *Société Derichebourg Polyurbaine*, req. n° 363921

<sup>6</sup> Extrait de l'article L. 300-1 du code de l'urbanisme. NB : cet article vise des objets en lien direct avec la protection de l'environnement et le développement durable.



# État des lieux de l'adoption de ces pratiques par les acheteurs soumis au code de la commande publique

## La commande publique semble de plus en plus vertueuse

Les acheteurs soumis au code de la commande publique sont de plus en plus nombreux à s'intéresser au sujet des achats durables, comme en témoigne la multiplication des publications et des événements consacrés à ce sujet. À l'échelle nationale, le ministère de la Transition écologique a mis en place un portail numérique dédié<sup>7</sup>, proposant de la documentation, des webinaires, des formations, etc. Le centre de déploiement de l'éco-transition dans les entreprises et les territoires (CD2E) a de son côté mis en place un site internet<sup>8</sup> pour répondre aux besoins des acheteurs publics liés à l'introduction de clauses environnementales. L'objectif est de créer, sur la base d'un réseau national des acheteurs, un clausier regroupant des exemples de pratiques ou de critères fonctionnels et directement mobilisables. Les initiatives locales sont également nombreuses, généralement portées par des réseaux régionaux. Nous citerons, à titre d'exemple, les « Journées achats durables et construction circulaire dans le BTP », organisées dans différentes villes d'Occitanie par le Réseau des achats responsables en Occitanie (RES'OCC) et Envirobat Occitanie, ou encore le guide « Commande publique durable et transition écologique : comment intégrer des clauses et critères environnementaux dans ses marchés ? », publié par Auvergne-Rhône-Alpes Énergie Environnement dans le cadre de son Réseau des achats durables<sup>9</sup>.

Les pratiques évoluent également : d'après les chiffres du recensement économique de la commande publique, **la part des clauses sociales est passée de 12,1 % à 18,7 % des contrats entre 2020 et 2023, et la part des clauses environnementales de 16,8 % à 29,1 %** sur la même période. De son côté, le Resah (centrale d'achat accessible à tous les pouvoirs adjudicateurs intervenant à titre principal ou accessoire dans les secteurs sanitaire, médico-social et social public et privé non lucratif), indique que 91 % des marchés passés par son intermédiaire en 2023 intégraient des considérations environnementales. En ce qui concerne spécifiquement les acheteurs locaux, **72 % des répondants à notre enquête ont déjà initié des mesures de verdissement**, en particulier via la mise en place de critères

d'attribution environnementaux (pour 83 % d'entre eux) et l'insertion de clauses environnementales dans les cahiers des charges (73 %). Toutefois, la part des marchés concernés reste inférieure à 50 % pour la majorité des répondants ayant initié de telles mesures.

## De nombreux freins persistent du côté des acheteurs...

Même si un nombre croissant d'acheteurs s'emparent du sujet, tous ne se sont pas encore pliés à l'exercice, et parmi ceux qui ont franchi le pas, l'intégration du développement durable reste souvent partielle. Le verdissement de la commande publique soulève en effet de nombreuses difficultés qui freinent sa mise en œuvre effective.

## Une perception initiale d'incompatibilité avec les principes de la commande publique

La prise en compte des considérations environnementales a d'abord été perçue comme susceptible d'entrer en contradiction avec les principes fondamentaux de la commande publique. En effet, certains acheteurs ont pu craindre que l'introduction de clauses ou de critères liés à l'environnement ne crée une inégalité entre les opérateurs économiques. Cela a freiné la mise en œuvre des démarches d'achats verts par crainte de recours pour non-respect du principe d'égalité de traitement des candidats.

## Une crainte persistante de surcoût des achats

Les biens et services à faible impact environnemental (éco-conçus, recyclables, issus de circuits courts, labellisés, etc.) sont souvent plus coûteux à l'achat que leurs équivalents standards. S'ils se révèlent généralement moins onéreux à l'usage — comme le montre l'approche en « coût du cycle de vie » (voir encadré page 14) —, de nombreux acheteurs continuent d'évaluer les offres principalement à court terme. Ce **surcoût initial** apparaît alors **difficilement compatible avec les contraintes budgétaires** auxquelles ils sont soumis.

<sup>7</sup> <https://achats-durables.gouv.fr>

<sup>8</sup> <https://laclauseverte.fr>

<sup>9</sup> Auvergne-Rhône-Alpes Énergie Environnement, « *Commande publique durable et transition écologique : comment intégrer des clauses et critères environnementaux dans ses marchés ?* »



### Une appropriation freinée par la complexité technique et réglementaire

La technicité du sujet rend son appropriation particulièrement difficile. La multiplicité des textes applicables, leur relative imprécision et la diversité des domaines d'achat contribuent à renforcer cette complexité. À titre d'exemple, la notion de « coût du cycle de vie » (CCV) – pourtant centrale dans l'évaluation des offres – reste difficile à appréhender et à appliquer. Par ailleurs, les outils annoncés dans l'article 36 de la loi Climat et Résilience<sup>10</sup> ne sont pas encore tous opérationnels<sup>11</sup> et peuvent, de surcroît, s'avérer complexes à utiliser pour les acheteurs.

### Une connaissance encore limitée des solutions disponibles

Le verdissement de la commande publique repose sur l'existence d'une offre adaptée, suffisamment mature, et connue des acheteurs – conditions actuellement loin d'être pleinement réunies. En effet, les opérateurs économiques ne sont pas encore tous en mesure de proposer des produits et services répondant aux nouvelles exigences environnementales (voir sous-partie suivante, ci-contre), notamment dans certains territoires. Cette situation limite la diversité et la disponibilité des solutions sur le marché. En conséquence, les acheteurs disposent d'une visibilité restreinte sur les options existantes et sur leur efficacité réelle. Beaucoup préfèrent dès lors adopter une approche prudente, attendant les retours d'expérience des acteurs plus avancés avant de s'engager à leur tour.

### Des compétences internes incomplètes et un besoin d'appui technique

L'intégration de clauses et de critères environnementaux repose en premier lieu sur des techniciens spécialisés, qui doivent donc maîtriser ces nouveaux aspects et qui seront les garants de leur pertinence et de leur acceptabilité par les opérateurs économiques. La prise en compte de l'environnement dans la commande publique exige également la mobilisation d'autres compétences, notamment juridiques et financières. Or, tous les acheteurs ne disposent pas de l'ensemble de ces compétences en interne, et le recours à des prestataires extérieurs (notamment pour les aspects techniques nouveaux) a pour effet de renchérir le coût des achats.

### ... comme du côté des opérateurs économiques

Du côté des fournisseurs, une problématique récurrente demeure la difficulté d'accès à la commande publique des TPE/PME face aux grands groupes. En effet, malgré les mesures de simplification successives, les procédures de contrats de la commande publique restent perçues comme complexes et chronophages, et les TPE/PME n'ont pas toujours les ressources pour identifier les avis de marchés et de concessions puis de répondre aux consultations.

Cette problématique tend à se renforcer avec les nouvelles exigences de la commande publique durable. En effet, l'intégration de clauses et critères environnementaux dans les consultations peut demander aux opérateurs économiques un certain nombre d'adaptation et donc d'investissements : nouveaux procédés de production, obtention de labels ou certifications, etc.

Si l'un des enjeux de la commande publique durable est bien d'encourager la transition des entreprises vers des pratiques plus responsables, ces évolutions sont parfois difficiles à engager pour les TPE et PME, faute de ressources administratives, financières et techniques suffisantes. Sans accompagnement, ces structures risquent de se retrouver exclues non seulement de la commande publique, mais aussi de la transition écologique.

Pour que la commande publique devienne un véritable levier de transition, il est ainsi impératif d'accompagner les TPE/PME dans leur connaissance et leur compréhension de la commande publique, mais aussi et surtout dans leur transition. Cela nécessite un soutien adapté, sous forme de formations, de financements ou encore d'ingénierie, afin de leur permettre de se conformer aux contraintes réglementaires tout en contribuant à la transition du tissu économique.



<sup>10</sup> « Au plus tard le 1er janvier 2025, l'État met à la disposition des pouvoirs adjudicateurs des outils opérationnels de définition et d'analyse du coût du cycle de vie des biens pour les principaux segments d'achat. »

<sup>11</sup> Seuls deux existent : secteur textile et travaux publics.





# Vers une commande publique plus verte



La loi Climat et Résilience impose à tous les acheteurs de s'engager dans une démarche d'achats durables pour être au rendez-vous d'août 2026. Mais au-delà de la simple conformité réglementaire, le verdissement de la commande publique s'impose en premier lieu face à l'urgence climatique. Il est donc crucial de veiller à l'impact réel des mesures mises en œuvre, afin d'éviter toute forme de greenwashing.

Pour les acheteurs, l'intégration des préoccupations environnementales doit s'inscrire dans une démarche globale, impliquant une évolution simultanée des approches, des organisations et des méthodes.

**Focus sur l'approche en « coût du cycle de vie » ou « coût global » : un nécessaire changement de paradigme pour les acheteurs**  
*Par Roxane Benedetti, directrice du développement Résilience des territoires, Even Conseil (Groupe SCET)*



Les critères utilisés par les acheteurs pour guider leurs choix d'achat mettent en regard des considérations environnementales et des enjeux financiers. Dans la pratique, la pondération de ces critères favorise généralement la dimension économique, et ce d'autant plus dans un contexte de fortes contraintes budgétaires. Cela induit une sous-estimation de l'intérêt écologique dans les arbitrages.

Pour recentrer les enjeux de développement durable, il est nécessaire d'adopter une vision moins court-termiste, et d'**intégrer dans l'équation non seulement le coût initial de l'investissement, mais aussi les retours sur investissements possibles à long terme**. Cela peut être facilité par une approche en « coût du cycle de vie » ou « coût global ».

Cette approche, bien que plus complexe à appréhender et à appliquer, permet de prendre en compte, dans les choix d'achat, des coûts masqués (directs ou reportés) : coûts d'usage, de maintenance, de recyclage... Or **les solutions plus durables, bien que plus coûteuses à l'achat, présentent souvent un avantage économique (et bien-sûr environnemental) sur le long terme**.

La mise en œuvre de l'approche en « coût du cycle de vie » exige toutefois une **adaptation des pratiques** des acheteurs, depuis la phase de prospection à l'arbitrage, notamment en se dotant d'**outils permettant de simplifier cette analyse de long terme** et de l'ancrer durablement dans les process.

Il peut être recommandé de **procéder par touches successives, pour une montée en puissance progressive** : tester différentes idées au fil des contrats (nouvelle clause, nouveau critère, nouvelle méthode de notation, etc.), consolider les plus concluantes, tout en continuant à en explorer de nouvelles.

## Réaliser une cartographie des achats

La première étape d'une démarche d'achats durables consiste à réaliser une **cartographie des achats engagés ou à engager** par la structure, accompagnée d'un **recensement des clauses, critères et sanctions déjà utilisés** dans les contrats. L'objectif est d'identifier les dispositifs existants, de déterminer s'ils s'appliquent à tout ou partie des contrats, d'évaluer leur efficacité et, le cas échéant, de mieux comprendre les dysfonctionnements. Il peut également être intéressant d'obtenir les retours des opérateurs économiques. Ces différentes actions permettent également de mieux distinguer le contenu du critère environnemental prévu par la loi Climat et Résilience des obligations légales et réglementaires dont ce critère ne peut être la simple reprise.

Le recensement des clauses, critères et sanctions gagnera à être complété par un partage d'expérience au sein de la structure, afin d'élaborer des clausiers types adaptés à chaque domaine d'achat, simples et évolutifs, qui s'enrichiront au fur et à mesure de leur appropriation par les acheteurs.

La cartographie des achats permet également aux structures de planifier le déploiement des clauses vertes en définissant leurs objectifs et leurs priorités, tout en veillant à leur caractère pragmatique et réaliste. Cela fluidifiera ensuite le travail des équipes ainsi que le suivi des actions dans le temps.

## Formaliser une véritable stratégie d'achats responsables

Le code de la commande publique impose aux plus gros acheteurs (volume annuel d'achats supérieur à 50 millions d'euros HT) d'élaborer un **schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsable (SPASER)**, qui va définir et orienter la politique d'achats durables de la structure.

Bien que le SPASER ne soit pas obligatoire pour les plus petits acheteurs, disposer d'un document de stratégie reste indispensable pour organiser et développer de manière cohérente l'intégration des préoccupations environnementales dans les marchés, ainsi que pour faciliter le suivi de l'efficacité de la mise en œuvre des mesures.

## Développer la connaissance des solutions durables au sein des équipes acheteuses

La mise en œuvre d'une stratégie d'achats durables – dans des domaines d'achats parfois très variés – nécessite un investissement préalable des équipes pour **identifier des solutions existantes, en développement ou potentiellement développables**. En effet, les opérateurs économiques ne pourront répondre aux consultations que si les conditions qui leur sont imposées sont réalistes et adaptées. Le verdissement de la commande publique passe donc par le renforcement des connaissances des équipes. La **réalisation d'études et d'échanges préalables avec les opérateurs**, dans les conditions prévues par le code de la commande publique (sourcing), devient **indispensable pour préparer la passation de contrats**. À défaut, les acheteurs devront recourir à des prestataires spécialisés pour tout ou partie de leurs consultations.

## Optimiser l'organisation interne et les outils

L'intégration des préoccupations environnementales dans les achats nécessite la **mobilisation de compétences variées, qu'il convient d'associer dans le cadre d'un travail collaboratif**. Techniciens, juristes et financiers doivent travailler ensemble à toutes les étapes de la commande publique, du sourcing au suivi de l'exécution du contrat en passant par la phase des consultations.

C'est cette collaboration qui permettra de trouver le juste équilibre entre les objectifs de développement durable d'une part, et le respect des principes de la commande publique d'autre part. À titre d'exemple, le poids des critères environnementaux doit être apprécié collectivement afin qu'il soit suffisamment incitatif et différenciant, sans déséquilibrer les marchés.

Les échanges entre équipes doivent également permettre d'évaluer, par exemple, le réel intérêt des clauses retenues, d'identifier les éventuelles difficultés qu'elles ont pu soulever, et de déterminer si elles peuvent être réutilisées pour de futurs contrats. Comme évoqué précédemment, la démarche doit être itérative : il s'agit par exemple de tester un critère environnemental sur un premier contrat, et si sa pertinence et son efficacité se confirment, de le consolider en vue d'une utilisation sur un autre contrat (tout en continuant de développer de nouvelles mesures). La mise en place d'**indicateurs et outils de suivi** peut s'avérer nécessaire pour mener à bien cette démarche.



Il peut également être pertinent de **repenser l'organisation interne pour favoriser une approche transversale et le travail en mode projet plutôt qu'en silo**. Un référent développement durable peut d'ailleurs être désigné pour organiser ce travail collectif, et plus largement pour coordonner l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie d'achats durables, mettre à jour les outils de suivi et veiller au respect des objectifs et priorités fixés.

Une autre bonne pratique est la constitution d'une base documentaire centralisée (à l'initiative du référent développement durable, le cas échéant), regroupant des ressources déjà mises à disposition par les ministères ou les réseaux d'acheteurs. Les expériences et références des autres acheteurs constituent en effet une aide précieuse pour accompagner la montée en compétences des équipes et la généralisation des bonnes pratiques.



### Focus sur les concessions d'aménagement (partie 2) : quelle mise en œuvre opérationnelle des objectifs de développement durable dans la pratique ?

Par Arnaud Montanari, Expert en droit de l'urbanisme et de l'environnement, Groupe SCET



L'intégration des objectifs de développement durable dans les concessions d'aménagement repose principalement sur la liberté contractuelle et s'effectue à deux niveaux : entre la personne publique concédante et l'aménageur concessionnaire d'une part, et entre ce dernier et l'ensemble de ses partenaires d'autre part. Ce second focus détaille comment ces objectifs peuvent être traduits concrètement en engagements et actions sur le terrain.

#### L'intégration des objectifs de développement durable entre la personne publique concédante et l'aménageur concessionnaire

Pour mettre en œuvre l'opération d'aménagement, l'aménageur concessionnaire devra s'entourer ou disposer en interne d'une expertise environnement / développement durable.

Il convient de souligner que l'article L. 300-4 du code de l'urbanisme, qui précise les missions de l'aménageur concessionnaire, ne vise pas de manière explicite des missions en matière de développement durable.

En effet, ce dernier se limite à indiquer que « (...) Le concessionnaire assure la maîtrise d'ouvrage des travaux, bâtiments et équipements concourant à l'opération prévue dans la concession, ainsi que la réalisation des études

et de toutes missions nécessaires à leur exécution. Il peut être chargé par le concédant d'acquiescer des biens nécessaires à la réalisation de l'opération, y compris, le cas échéant, par la voie d'expropriation ou de préemption. Il procède à la vente, à la location ou à la concession des biens immobiliers situés à l'intérieur du périmètre de la concession. »

Dans la réalité, les traités de concessions d'aménagement (TCA) prévoient des objectifs à la charge de l'aménageur concessionnaire et des missions spécifiques en lien direct avec le développement durable, comme par exemple : promouvoir un aménagement sobre, favoriser le recyclage / le réemploi des matériaux, promouvoir la gestion et la valorisation des déchets (économie circulaire), limiter les démolitions et favoriser la reconversion des bâtiments, limiter les remblais et les déplacements de terres.

Pour répondre aux ambitions de la collectivité, les aménageurs peuvent proposer de recourir à des outils innovants. C'est notamment le cas de plusieurs EPL d'aménagement membres du Réseau SCET. Ainsi, la **SEMDO** a établi un « **CRACL<sup>12</sup> vert** » dans l'une concession d'aménagement avec Orléans Métropole pour la réalisation de la ZAC de l'écoquartier des Groues (communes d'Orléans et Saint-Jean-de-la-Ruelle). Autre exemple : la création

d'une « **Boussole Carbone** » par la **SPL Marne-aux-Bois** (projet urbain de Val de Fontenay-Alouettes<sup>13</sup>).

#### L'intégration des objectifs de développement durable entre l'aménageur concessionnaire et divers partenaires

**La mise en œuvre des objectifs de développement durable d'une opération d'aménagement définis (de manière plus ou moins précise) par la collectivité dépendra en grande partie de la capacité de l'aménageur concessionnaire à reporter ces objectifs vers ses contractants.**

#### Le report des objectifs de développement durable vers les entreprises de travaux

L'aménageur concessionnaire devra tout d'abord intégrer le développement durable dans la passation des marchés avec les entreprises de travaux qui interviendront dans le périmètre opérationnel.

Les entreprises devront alors, lorsqu'elles répondront aux marchés lancés par l'aménageur concessionnaire, apporter des réponses concrètes en matière de gestion de leurs déchets, de gestion économe de la ressource eau, de prise en compte de la biodiversité, etc.

#### Le report des objectifs de développement durable vers les acquéreurs de charges foncières ou les constructeurs

Le niveau d'implication des acquéreurs de charges foncières et des constructeurs sera déterminant pour garantir la réalisation des objectifs de développement durable envisagés par la collectivité à l'initiative de l'opération d'aménagement.

Au-delà des obligations pesant sur les constructeurs, l'aménageur concessionnaire pourra inciter ces derniers – notamment via des dispositifs de mise en concurrence et en s'appuyant, le cas échéant, sur des certifications ou des labels – à être force de proposition en matière de performances environnementales des futures constructions.

L'aménageur concessionnaire devra contractualiser (avant-contrats de vente / actes de vente et cahiers de charges de cession des terrains / conventions d'association [en ZAC à acquisition partielle]) les objectifs de développement durable. Il devra veiller au respect par les différents partenaires de leurs engagements et, le cas échéant, les sanctionner.

<sup>12</sup> Compte rendu annuel à la collectivité locale

<sup>13</sup> Voir par exemple l'article cet article de L'Echo d'Île-de-France : « [Un laboratoire urbain de la décarbonation à Val-de-Fontenay](#) »



## Focus sur les achats HLM : quatre leviers pour conforter le positionnement d'acheteur responsable des bailleurs sociaux

Par Nicolas Mer et Carl Abboud, DGA et Senior Manager chez Aatiko (Groupe SCET), experts achats HLM



Dans le cadre des nombreuses missions réalisées auprès des bailleurs sociaux en matière de stratégie d'achats, Aatiko a identifié quatre leviers régulièrement activés afin de conforter leur positionnement d'acheteur responsable, que ce soit d'un point de vue environnemental, social ou encore économique.

### Levier 1 : Être un acheteur écologiquement responsable

- Favoriser des achats en matière de MOA vertueux écologiquement (exemple : produits décarbonés)
- Être un acheteur frugal : acheter moins, mais acheter mieux
- Faire évoluer l'évaluation des achats et des fournisseurs
- Évaluer les achats réalisés à travers le coût global, permettant d'équilibrer contrainte de coût et respect de l'environnement
- Mobiliser des critères environnementaux (il convient d'évaluer la pertinence de ce type de proposition)
- Diffuser une culture du développement durable au sein de la structure pour faire évoluer les pratiques quotidiennes

### Levier 2 : Être un acheteur favorisant l'insertion des habitants les plus fragiles

- Systématiser la mobilisation des clauses d'insertion dans le cadre des marchés de maîtrise d'ouvrage adaptés à cette nature d'intervention
- Réserver des lots au sein des marchés d'exploitation à des structures employant des personnels en insertion ou en situation de handicap (exemple : marché d'entretien des bâtiments et/ou des espaces verts)
- Être un acteur reconnu et pro-actif des clauses d'insertion dans le cadre des opérations ANRU
- Animer des liens étroits avec les structures locales d'insertion
- Investir dans les projets de territoires au service des habitants les plus fragiles

### Levier 3 : Être un acheteur au cœur du développement économique du territoire

- Mettre en place des marchés permettant aux fournisseurs locaux de répondre
- Définir précisément les besoins et rédiger de manière adéquate les documents de consultation, pour favoriser les filières courtes et l'accès des acteurs de proximité à ces marchés
- Dans les cas d'allotissement, établir une proportion équilibrée entre les lots
- Mieux connaître l'offre disponible et les réseaux professionnels locaux, pour affiner ses besoins avant la passation des marchés (sourcing)

### Levier 4 : Être un acheteur performant sur le plan de la qualité et du coût

- Optimiser et mutualiser les achats afin de renforcer la qualité et la performance des achats
- Activer des complémentarités permettant de capitaliser sur les forces de chacun des partenaires en matière d'achats



## Notre accompagnement

Le groupe SCET peut vous accompagner dans la mise en œuvre opérationnelle ou l'accélération du verdissement de vos achats grâce à ses équipes pluridisciplinaires intervenant sur les diverses compétences à mobiliser :

- **Une équipe juridique spécialisée en commande publique** (marchés et concessions), à même de sécuriser la mise en application des obligations des acheteurs (cadre des obligations, appui lors de l'élaboration des stratégies d'achats, aide à la rédaction des clauses des règlements de consultation et clauses contractuelles) ;
- **Une équipe « achats »** pour accompagner les acheteurs dans l'élaboration et le déploiement de leurs stratégies d'achats et la mise en place d'une organisation adéquate ;
- **Une équipe d'experts sur les thématiques environnementales** en capacité d'aider les acheteurs dans : la compréhension des sujets environnementaux et la fixation de cibles environnementales réalistes et pertinentes ; l'élaboration de bilans des émissions de GES et bilans carbone des acheteurs ; la mise en œuvre de budgets verts des collectivités.



# De l'idée neuve à l'action, s'engager ensemble pour ceux qui transforment les territoires



La **Groupe SCET, acteur d'intérêt général et filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts** accompagne les initiatives locales publiques et privées sur les nouveaux enjeux des territoires, des équipements et leurs transitions.

À travers ses quatre entités, la **SCET** (conseil aux collectivités et appui à l'économie mixte à travers son Réseau de 350 EPL), **CITADIA** (conseil en urbanisme et aménagement), **Ville en Œuvre** (conseil & ingénierie de projets), **Aatiko** (conseil aux bailleurs sociaux), **le Groupe SCET constitue le seul acteur intégré de conseil et d'appui au développement des territoires.**

Graphisme : [nathalieothier.com](https://www.nathalieothier.com) / Photographies et illustrations : [freepik.com](https://www.freepik.com), [shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)

## VOS CONTACTS



**Anne-Marie QUIVIGER**  
Responsable développement  
Réseau SCET  
✉ [anne-marie.quiviger@scet.fr](mailto:anne-marie.quiviger@scet.fr)  
☎ 06 49 18 50 61



**Marie COURROUYAN**  
Responsable juridique  
Réseau SCET  
✉ [marie.courrouyan@scet.fr](mailto:marie.courrouyan@scet.fr)  
☎ 06 38 47 63 84

Recherche, analyse et rédaction : **Régine Rechainac, Bruno Petrescu, Clémence Binet, Anne-Marie Quiviger, Yann Troton, Célia Brahimi, Blanche Carrot, Valérie Loude, Iris Martet**  
Avec les contributions de : **Arnaud Montanari, Roxane Benedetti, Nicolas Mer, Carl Abboud**

[www.scet.fr](http://www.scet.fr)