

Schéma de promotion des achats responsables – Communauté urbaine & Ville de Dunkerque

2023 / 2026

Table des matières

Edito	3
Intro... Le schéma de promotion des achats responsables (SPAR) : une feuille de route qui permet d’orienter nos décisions d’achats sur la bonne voie !	5
La fonction achat est stratégique	5
La genèse d’un SPAR commun à la Communauté urbaine et à la Ville de Dunkerque	6
Une ambition articulée autour de 3 axes	6
Une mise en œuvre opérationnelle et une évaluation de nos engagements impératives.....	7
Nos achats en quelques chiffres clés... ..	8
Nos réussites d’achat durable en quelques illustrations... ..	9
Lignes directrices	12
Axe 1 – Adaptons nos décisions d’achat pour répondre aux enjeux des transitions – écologique, énergétique, sociale, alimentaire, sanitaire – du territoire	13
Priorité n°1 – Faisons preuve de sobriété dans nos achats	14
Priorité n°2 – Décarbonons nos achats.....	18
Priorité n°3 – Soyons attentifs aux impacts de nos achats sur la santé	23
Axe 2 – Constituons un panel fournisseur performant pour réussir les transitions.....	27
Priorité n°1 – Rendons notre commande publique attractive.....	28
Priorité n°2 – Mobilisons les savoir-faire sur et en dehors du territoire	33
Priorité n°3 – La probité et la loyauté, à la base de notre relation fournisseur	38
Axe 3 – Nouons des relations de confiance et résilientes avec nos fournisseurs.....	41
Priorité n°1 – La confiance, au service de la performance de nos achats	42
Priorité n°2 – La réactivité et l’anticipation, les meilleures réponses aux aléas	44

Edito

Notre ambition collective - celle de vivre ensemble dans un environnement préservé et respectueux de la santé, dans un territoire dynamique et solidaire – appelle chacun à s’engager, à agir en faveur de la transition de notre territoire.

Cela implique, évidemment, de changer profondément nos modes de consommation et de production en d’autres plus adaptés et responsables pour réduire la pression que ceux-ci exercent sur notre environnement.

Nos politiques publiques y contribuent : déploiement de mobilités douces et alternatives, rénovation de l’habitat, réduction des déchets, développement de l’économie sociale et solidaire, préservation de l’eau, éducation à l’environnement, soutien de la décarbonation des activités industrielles, etc.

Nous encourageons et nous accompagnons les habitants et les entrepreneurs du territoire à mettre en œuvre des pratiques vertueuses dans une logique éco-gagnant : réduire notre impact sur l’environnement tout en réalisant des économies contribue à la durabilité de notre territoire.

La Communauté urbaine et la Ville de Dunkerque ainsi que leurs principaux partenaires (Régie des ports de plaisance, CCAS, SPAD, association A TES COTES, etc.) se doivent d’être exemplaires et créatifs en la matière, en particulier s’agissant de leurs achats respectifs puisque ces derniers génèrent une part prépondérante de leur empreinte carbone.

Réduire l’impact de nos achats sur l’environnement exige d’abord de prendre de bonnes décisions. De nombreuses actions ont déjà été réalisées au cours des dernières années. Nous pouvons en être fiers : entretien responsable des espaces verts (gestion différenciée), sobriété énergétique et développement d’EnR dans le cadre de la réhabilitation de bâtiments, achat de véhicules propres, alimentation saine des enfants fréquentant la restauration scolaire, etc. Nous devons accélérer nos efforts en orientant davantage nos stratégies d’achats vers plus de durabilité.

Les entreprises portent, à cet égard, une responsabilité. Elles doivent être créatrices de valeur : la stratégie bas carbone doit irriguer l'ensemble des offres construites par ces dernières. La raréfaction des ressources, la volatilité des coûts de matières premières, le renforcement de la réglementation, les changements de comportements des consommateurs sont autant de défis qui obligent les entreprises à réinterroger la soutenabilité de leurs pratiques et la durabilité de leurs produits.

Les entreprises sont une ressource clef dans la réussite de la transition du territoire. La commande publique les y incitera : les entreprises ne doivent pas y voir une contrainte mais bel et bien des opportunités qui leur permettront d'être encore plus compétitives sur les marchés publics comme privés.

Dans la lignée de notre projet de territoire, la présente feuille de route guide les décisions d'achat de la Communauté urbaine et de la Ville de Dunkerque, en cherchant en permanence à concilier de nombreux impératifs (transparence de nos processus d'achat ; performance environnementale et économique de nos achats ; solidarité ; etc.) mais avec l'objectif prioritaire de contribuer à la durabilité de nos modes de vie.

Tous les acteurs de la commande publique, qu'il s'agisse des donneurs d'ordre ou des entreprises, doivent se mobiliser pour prendre part à la transformation de notre société. Atteindre la neutralité climatique et tenir l'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre impose d'agir ici et maintenant.

Intro... Le schéma de promotion des achats responsables (SPAR) : une feuille de route qui permet d'orienter nos décisions d'achats sur la bonne voie !

La fonction achat est stratégique ...

La fonction achat est un maillon crucial pour réaliser l'ensemble de nos projets. L'achat est incontournable pour répondre aux besoins du territoire, de ses habitants et de ses acteurs économiques.

Représentant près de 150 millions d'euros annuels, nos achats sont un levier du changement vers des modes de consommation et de production durable et contribuent *de facto* à la transition de notre territoire.

Certes, depuis plusieurs années, nos achats contribuent à la mise en œuvre de nos politiques publiques. Au-delà de répondre à des besoins, nous nous attachons à réaliser des achats tout à la fois rationalisés (coût / délai / qualité), créateurs de richesses sociales (accès ou retour à l'emploi), vertueux (environnement) et accessibles (pour nos entreprises locales)

Ceci étant, nous devons redoubler d'effort en la matière. Les crises climatique, géopolitique, énergétique qui nous secouent sont violentes et balaient les certitudes : pénuries de matières premières, ruptures d'approvisionnement, volatilité des prix, gestion des risques, etc.

Le monde est en transition et de nouveaux modèles se dessinent. La fonction achat doit jouer un rôle prépondérant dans la réinvention de ces modèles économique et sociétal. Elle doit notamment changer de paradigme en cessant de rechercher une performance immédiate (sur la base du triptyque dominant coût / qualité / délai) et en cherchant une performance durable (décarbonation). Nos achats doivent créer de la valeur.

La genèse d'un SPAR commun à la Communauté urbaine et à la Ville de Dunkerque

La démarche de mutualisation entreprise entre la Communauté urbaine et de la Ville de Dunkerque est une opportunité qui a été saisie pour harmoniser les objectifs politiques poursuivis en matière d'achat. Nos collectivités partagent la nécessité d'élaborer une feuille de route qui, bien qu'elle permette de définir une trajectoire et d'amorcer des changements, se veut pragmatique et opérationnelle, à toutes les étapes du processus achat (décision d'acheter et définition du besoin ; sélection du fournisseur ; relation avec le fournisseur).

Une ambition articulée autour de 3 axes

La crise climatique impose des efforts immédiats et nous appellent à redoubler d'efforts pour respecter notre trajectoire vers la neutralité climatique et ainsi protéger l'environnement. L'enjeu du bas carbone est ainsi au cœur de la feuille de route de la fonction achat de la Communauté urbaine et de la Ville de Dunkerque et s'inscrit dans une approche de l'achat qui se veut globale.

Notre ambition : réaliser des achats performants au service d'un territoire en transition



Adaptons nos décisions d'achat pour répondre aux enjeux des transitions de notre territoire



Constituons un panel fournisseurs performant pour réussir les transitions



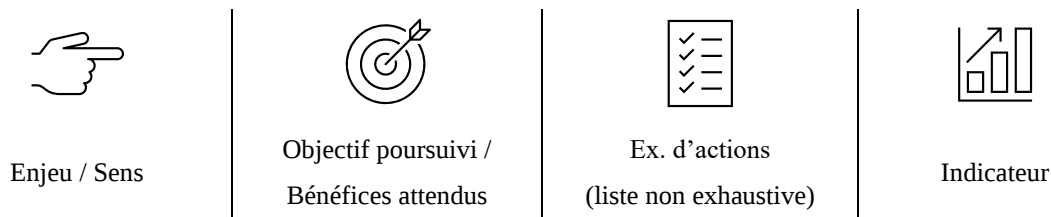
Nouons des relations de confiance et résilientes avec nos fournisseurs

Une mise en œuvre opérationnelle et une évaluation de nos engagements impératives

→ Une feuille de route déclinée en axes, priorités, chantiers et actions opérationnelles

Le SPAR se compose de deux volets : un volet politique qui fixe les axes d'intervention, les priorités, les principaux chantiers & un volet opérationnel qui décline ces derniers en actions ou en pistes de réflexion (par domaine d'achat).

Légende



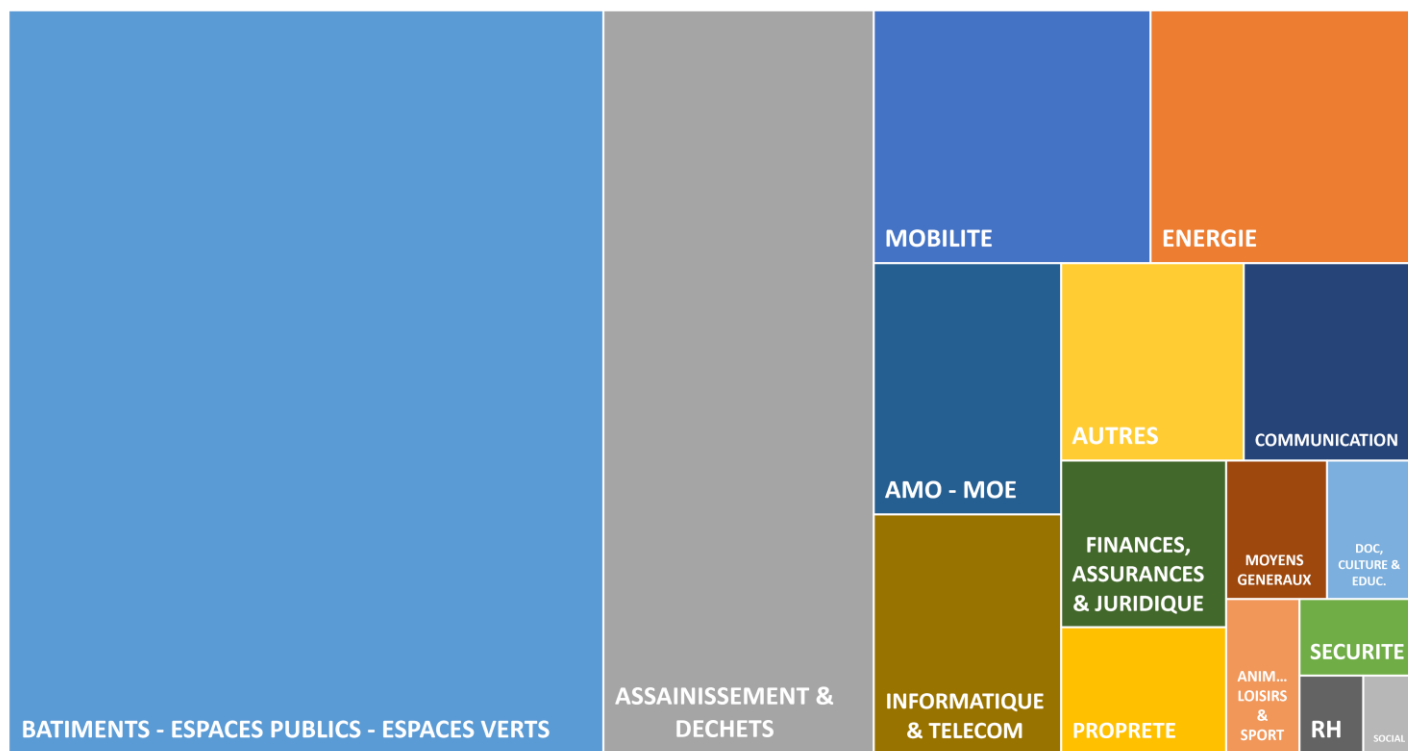
→ Une gouvernance pour porter et animer la fonction achats

Le SPAR est une déclinaison du projet de territoire et du plan d'actions municipales. A ce titre, il sera piloté par un comité stratégique co-piloté par les présidents des Commissions d'appels d'offres de la Communauté urbaine et de la Ville de Dunkerque et constitué par les élus en charge de la transition écologique, des finances et du progrès social.

Instance	Rôle et missions
Assemblée délibérante (Conseil municipal de Dunkerque & Conseil communautaire)	– Valide le SPAR et les objectifs en découlant.
Comité de pilotage	– Dégage les axes stratégiques du SPAR (objectifs, moyens, calendrier) ; – Décline et met en place la stratégie en plans opérationnels dans les différentes activités des collectivités.
Fonction support (direction de la commande publique)	– Implique les fonctions métiers ainsi que les fournisseurs dans la mise en œuvre des axes stratégiques et du plan d'actions opérationnelles ; – Suit la mise en œuvre du SPAR et en rend compte ; – Conçoit les outils à l'usage des métiers et accompagne ces derniers dans la réalisation d'achats durables.
Métiers	– Pilote la mise en œuvre du plan opérationnel en mettant en œuvre les actions destinées à rendre les achats durablement performants.

Nos achats en quelques chiffres clés...

Cartographie des achats de la Communauté urbaine et de la Ville de Dunkerque

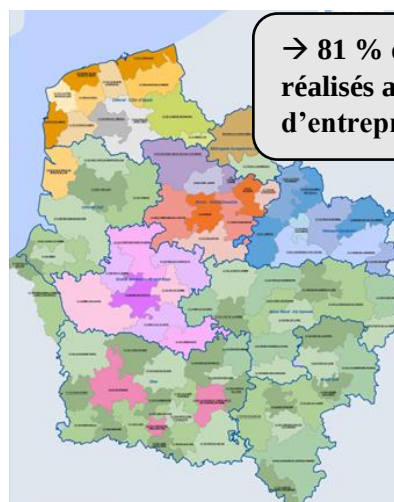


≈ 145 M €



≈ 2 500 fournisseurs (CUD)

≈ 2 700 fournisseurs (VDK)



Nos réussites d'achat durable en quelques illustrations...



SOBRIETE / EFFICACITE / SANTE – Construction d'un équipement public multifonctionnel : école, restaurant scolaire, maison de quartier (Quartier du Banc vert - Petite-Synthe)



EAU - Enfouissement d'une cuve de récupération des eaux de pluie (école élémentaire de la mer – Malo)



ENERGIE RENOUVELABLE – Mise en place de pompes à chaleur géothermique (Mairie de Malo-les-Bains ↑ / Château Coquelle à Rosendaël ↓)



ENERGIE RENOUVELABLE – Pose de panneaux photovoltaïques (Stade TRIBUT - Dunkerque)





COLLECTE DES DECHETS – Expérimentation de la collecte des cartons des commerçants (en vélo) / de la collecte des déchets par une BOM 100% électrique



TRI DES DECHETS – Innovation & Performance sociale

Mise en place d'un centre de préparation de la matière provisoire

Tri - Valorisation des déchets / Développement de parcours d'insertion par le biais de notre prestataire



RESTAURATION SCOLAIRE – Alimentation saine et durable



RESILIENCE – Aménagement de cours d'écoles du futur
(↖ école Kleber – Malo // école de la porte d'eau - Dunkerque ↗)



MOBILITE / QUALITE DE L'AIR – Le biogaz, une solution durable



REEMPLOI – Récupération des dalles de la digue de Malo-les-Bains pour aménager le nouveau parvis de l'hôtel de ville de Leffrinckoucke



BIODIVERSITE – Plan 200 000 arbres
(Armbouts-Cappel)

Lignes directrices

Axe 1 – Adaptons nos décisions d’achat pour répondre aux enjeux des transitions – écologique, énergétique, sociale, alimentaire, sanitaire – du territoire

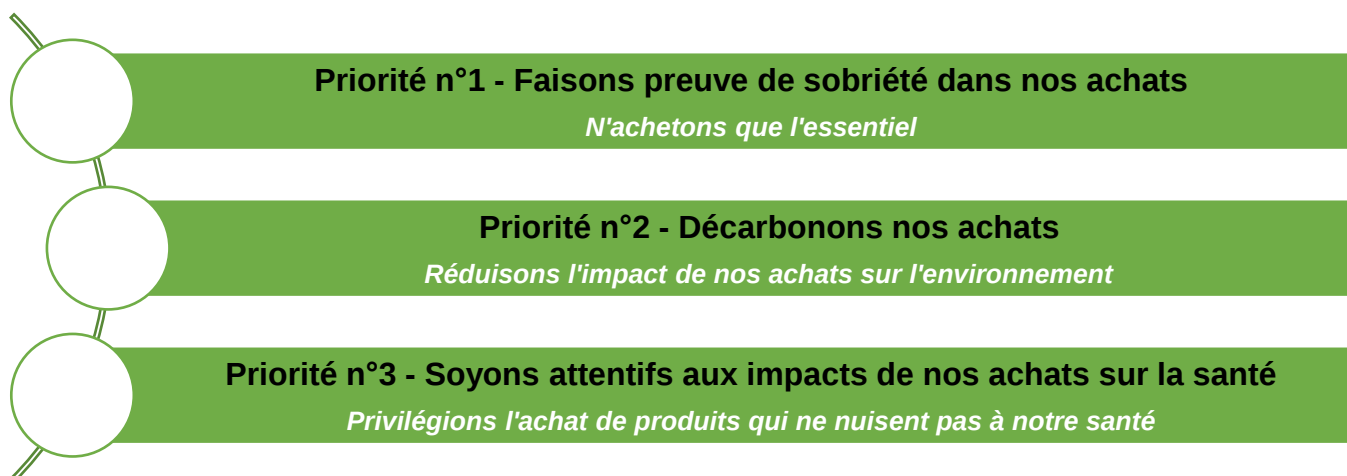
Nos décisions d'achat - qu'elles aient pour objet de répondre à des besoins du quotidien ou à des besoins structurants du territoire - sont autant de choix que nous maîtrisons et qui peuvent contribuer à préserver notre environnement et la santé des habitants, usagers et agents mettant en œuvre nos services publics.

Nous avons, tous ensemble, le devoir d'intensifier nos efforts pour renforcer la durabilité de nos achats : il s'agit là de l'ambition majeure du SPAR de la Communauté urbaine et de la Ville de Dunkerque.

Prendre des décisions d'achat durables, c'est prendre des décisions qui permettent de répondre à des besoins essentiels et d'améliorer la qualité de vie sur le territoire, tout en réduisant au minimum les quantités de ressources utilisées pour ce faire ainsi que les quantités de déchets tout au long du cycle de vie des objets de nos achats.

La raréfaction des ressources, la volatilité des prix des matières premières, le renforcement de la réglementation sont autant de défis et d'opportunités qui nous obligent à réinterroger nos décisions d'achats et plus particulièrement à développer des politiques de sobriété (priorité n°1) et d'efficacité (priorité n°2) dans l'utilisation des ressources. Nous devons également veiller à ce que nos achats ne soient pas nocifs pour notre santé (priorité n°3).

Prenons des décisions d'achat responsables ambitieuses



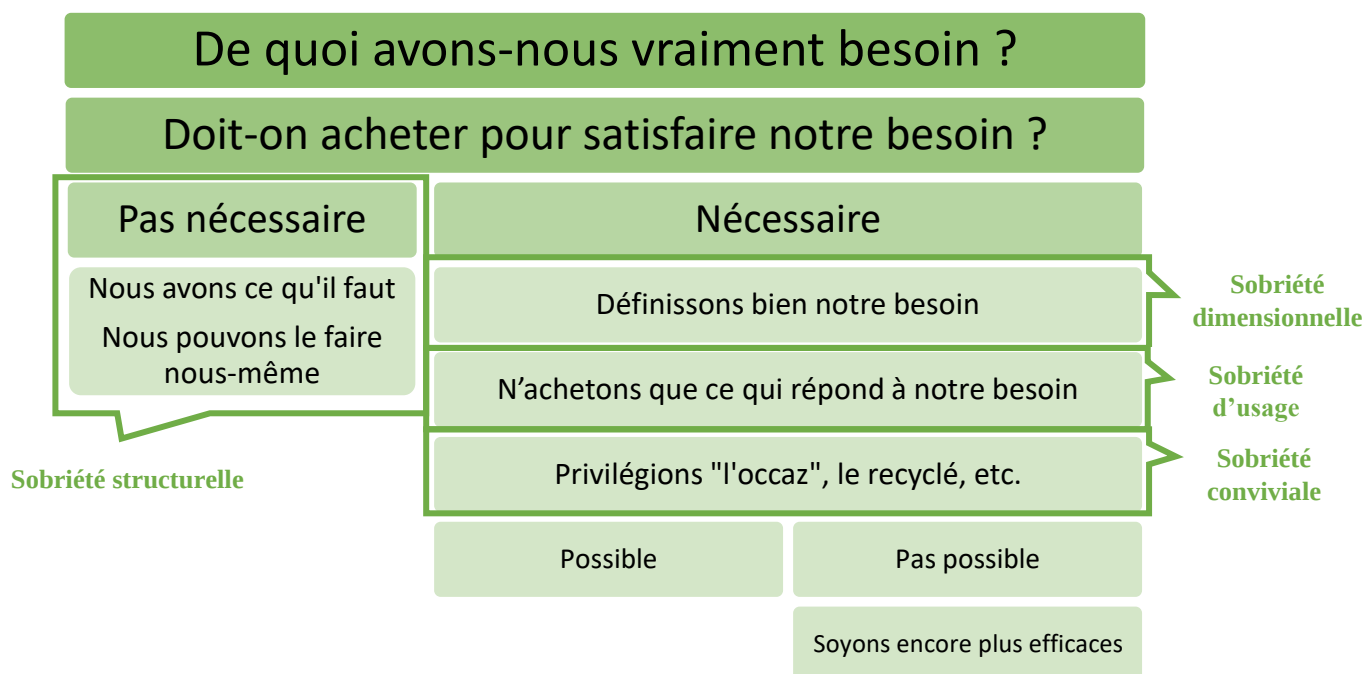
Priorité n°1 – Faisons preuve de sobriété dans nos achats

Faire preuve de sobriété est le premier levier à actionner pour réussir notre transition. La sobriété s'entend comme **la juste limitation de nos besoins et de nos consommations à ce qui est utile pour la mise en œuvre de nos politiques publiques.**

Faire preuve de sobriété a pour finalité de répondre à nos besoins essentiels. Nous devons **questionner systématiquement notre besoin et la manière dont nous pouvons le satisfaire.** La finalité étant d'ajuster nos achats à nos besoins réels pour réduire l'empreinte environnementale (consommation de ressources) qui leur est associée.

Cette démarche impose de changer notre mode de pensée qui, jusqu'à présent, reposait sur une culture consumériste inhérente au modèle économique linéaire sur la base duquel s'est développé notre société (extraire > produire > consommer > jeter).

La sobriété ... pour éviter de puiser dans des ressources épuisables



Chantier n°1 – Challengeons nos achats



Challenger nos achats consiste d'abord à challenger la décision d'acheter en s'assurant d'une part, que le besoin exprimé soit bien réel et d'autre part, qu'il ne peut être satisfait par d'autres moyens qu'en faisant appel au « marché » (ex : ne pas externaliser une prestation qui peut être réalisée en interne ; bénéficier d'une mise à disposition d'un matériel par un autre service, une autre collectivité ; etc.). Faire soi-même ou faire-faire par d'autres est une décision stratégique classique de tout acteur économique, intrinsèquement liée à celle de l'allocation des ressources au sein de la structure.

Challenger nos achats consiste ensuite à définir justement le besoin de sorte à éviter la sur-qualité ou la surconsommation, en privilégiant l'approche fonctionnelle.

Un bon achat est soit un non-achat soit un achat qui répond à un besoin justement exprimé...



- ① Mobiliser tous les savoir-faire existants ou potentiels au sein de la Communauté urbaine et de la Ville de Dunkerque (cœur de métier) / Recourir à des ressources externes pour des besoins ponctuels et pour gagner en efficacité - flexibilité.
- ② Renforcer l'efficacité de la commande publique (optimisation des coûts) / Eviter les décisions d'achat superflues.



- Procéder à une analyse interne des besoins (identification des clients internes ; compréhension des exigences, contraintes et priorités ; réalisation systématique d'un bilan du marché précédent pour les domaines d'achats à fort enjeu : analyse de la dépense, résultats, difficultés d'exécution ou axes d'amélioration ; échanges systématiques avec les utilisateurs afin de cerner les fonctionnalités attendues)
- Questionner le « make or buy » de certaines prestations externalisées ou internalisées (allocation interne des ressources humaines – « plan emploi » et « GPEC » -, analyse des coûts internes ou externes, etc.) / Questionner le taux de satisfaction des prestations rendues par nos AMO et MOE.
- Développer l'approche fonctionnelle dans la définition de nos besoins (économie de la fonctionnalité) / Prendre le temps nécessaire pour définir les fonctionnalités attendues en lien avec les utilisateurs



- Indicateur général : nombre de bilans de marchés réalisés et présentés en CAO / an
- Indicateurs sectoriels :
 - « Bâtiment & Travaux publics » : % du coût des travaux modificatifs résultant d'une demande de la maîtrise d'ouvrage (modification du programme)
 - « Communication » : volume des documents de communication et des objets publicitaires achetés et non utilisés
 - « AMO / MOE » - Résultats de l'audit

Chantier n°2 – Allongons la durée d'usage des biens que nous achetons

	Nos stratégies d'achats peuvent influencer favorablement sur le développement du modèle de l'économie circulaire – garant d'une consommation sobre des ressources non renouvelables (où les déchets substituent ces ressources, où les produits ont une durée de vie plus longue, où il est mis fin au gaspillage). La transition vers une économie circulaire doit produire des bénéfices significatifs en termes de protection de l'environnement et du climat en permettant notamment de réaliser d'importantes économies d'émissions de gaz à effet de serre et économies d'énergies¹. Cette transition n'apporte pas que des bénéfices environnementaux ; elle est également créatrice de richesses, d'activités et d'emplois tant en termes de nouveaux métiers qu'en termes de nouveaux modèles économiques reposant, par exemple, sur l'économie de la fonctionnalité ou encore la réparation. Elle offrira de nouvelles opportunités à l'économie sociale et solidaire en lui permettant de répondre à des besoins nouveaux notamment dans le domaine de la réparation et plus généralement du réemploi et de la réutilisation.
	① Prolonger la durée de vie des biens que nous achetons ② Acheter des biens issus du réemploi ou de la réutilisation ou comportant des matières recyclées² ③ Intégrer l'achat d'occasion comme un réflexe systématique pour satisfaire nos besoins de fonctionnement, tout en étant raisonné dans la consommation des produits de 2nde main
	<i>Durée de vie des biens que nous achetons</i> → Prendre en considération l'information sur la réparabilité des produits proposés à la vente & Privilégier l'achat de produits dont la réparabilité est la plus étendue (prise en compte de l'indice de réparabilité ou indice de durabilité). → Environnement de travail : satisfaire des besoins manifestés en interne par le biais de biens de seconde vie dont il est envisagé de se défaire (réemploi en interne) & développer la mutualisation de moyens techniques entre les services <i>Réemploi</i> → Acheter des produits issus de réemploi, de la réutilisation ou intégrant des matières recyclées (habillement, mobiliers, papier, fournitures de bureau, mobilier, véhicules et pièces détachées, etc.) <i>Achat d'occasion</i> → Développer l'achat d'occasion (y compris pour les pièces de rechange)
	– Indicateur sectoriel : % des achats de biens issus du réemploi, de la réutilisation ou intégrant des matières recyclées (produits textiles, matériel informatique et téléphonie, matériels de reprographie et d'impression, consommables d'impression, papier, fournitures de bureau, véhicules et pièces détachées)

¹ Cf. étude d'impact du projet de loi relatif à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire.

² Cf. dispositions réglementaires prises en application de la loi AGECE définissant les proportions minimales à respecter en la matière.

Chantier n°3 – Réinterrogeons nos habitudes de consommation : consommons de manière responsable et adaptée à nos besoins



Prendre des décisions d'achat moins impactantes sur les ressources (objet des actions n°1 et 2) ne peut être décorrélé d'une remise en question de nos habitudes de consommation. Les piliers de l'économie circulaire sont indissociables d'une maîtrise de la consommation des biens.

Consommer de manière raisonnée, c'est n'acheter que ce dont nous avons besoin.



① Maîtriser nos consommations en les ajustant à nos besoins réels



- Mettre en place un pilotage et un contrôle de gestion de la fonction achat (Direction de la commande publique)
- Mettre en place des catalogues raisonnés (restreints) à disposition des services



- Indicateur sectoriel :
 - « Energie & Fluides » : évolution des volumes d'électricité, de gaz et de carburants consommés / an³

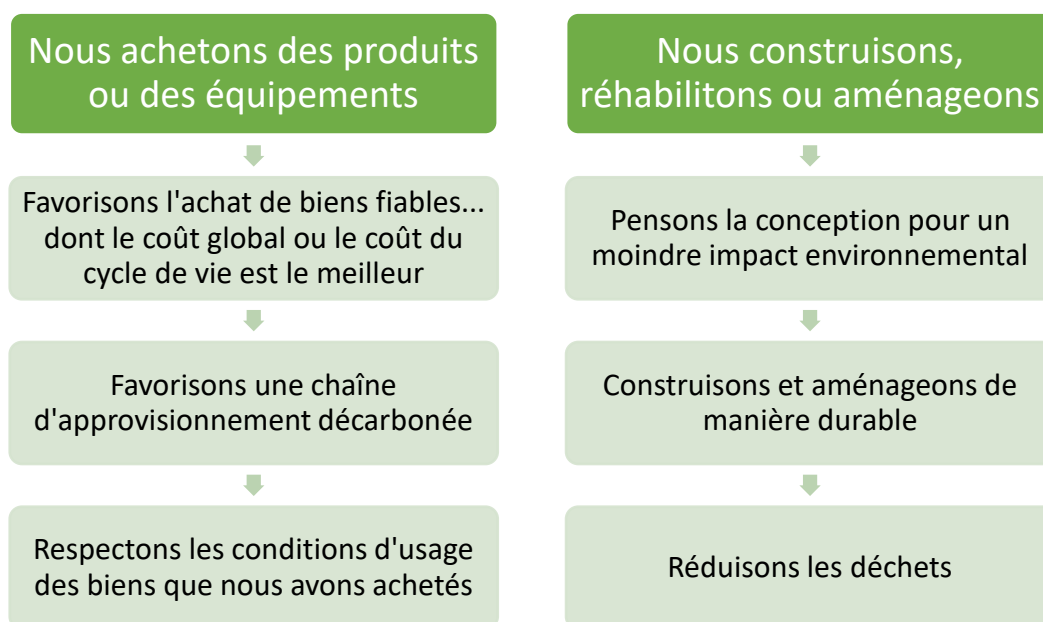
³ Cf. dispositions législatives du code de l'énergie relatives aux objectifs de réduction de la consommation énergétique finale.

Priorité n°2 – Décarbonons nos achats

Faire preuve de sobriété dans nos achats ne suffit pas pour embrasser le défi climatique : nous devons être attentifs aux ressources utilisées sur les biens et services que nous achetons. Une utilisation efficace des ressources consiste non seulement à en utiliser le moins possible pour produire (quantité d'énergie ou de matières utilisées) mais également à réduire les impacts négatifs que cette utilisation emporte sur l'environnement.

Il nous faut **prendre davantage en considération tout ou partie des coûts imputables à l'objet de notre achat, tout au long de son cycle de vie, qu'il s'agisse des coûts directs (coût d'achat, d'utilisation, de maintenance, de fin de vie) ou indirects (externalités environnementales)**. C'est une orientation majeure de nos décisions et de nos pratiques d'achat ; c'est également une déclinaison du projet de territoire qui s'est engagé sur la voie de la neutralité carbone à horizon 2030.

Cette stratégie de décarbonation de nos achats doit être déclinée, en priorité, dans les familles d'achat du « BTP » : par sa participation à l'émission de gaz à effet de serre et par son coût énergétique, le secteur de la construction est celui qui a le plus d'impacts sur les consommations de ressources ou la production de déchets et qui a donc le plus gros potentiel pour apporter une réponse globale au problème.



Chantier n°1 – Favorisons l’achat de produits de consommation ou de biens d’équipements les moins impactant sur la durée de leur cycle de vie & respectons-en les conditions d’usage



Un achat performant est celui qui présente un faible impact économique et environnemental à l’usage. Lorsque nous achetons des biens, nous ne pouvons plus regarder uniquement leur prix d’achat, sans se soucier des coûts directs et indirects qu’ils emportent.

- A minima, il y a lieu d’apprécier le coût global de l’objet de notre achat : le prix d’achat (voire d’installation et de mise en service), le coût d’usage (coût énergétique, de maintenance et de réparation), le coût de fin de vie (collecte, traitement et éventuelle valorisation).
- Au mieux et si cela peut être envisagé, il y a lieu d’apprécier le coût du cycle de vie de l’objet de son achat, en s’intéressant à ses impacts environnementaux (émissions de gaz à effet de serre), et ce à toutes les étapes du cycle de vie.



- ① Renforcer l’efficacité économique de nos achats en réalisant des économies à l’usage
- ② Réduire l’empreinte environnementale de nos achats sur la durée de possession ou du cycle de vie du produit



- Déterminer une méthode puis des outils d’analyse du coût global et d’analyse du cycle de vie d’un produit (2024) / Identifier les achats courants pour lesquels une analyse du coût global ou une analyse du cycle de vie est pertinente / Rendre systématique l’évaluation globale et l’évaluation environnementale en ACV pour ces achats au stade de l’analyse des offres (2025).
- Respecter les conditions d’usage des produits achetés pour allonger la durée d’usage et éviter un renouvellement trop fréquent (« dotation à l’usure »)



- Indicateur général : % des consultations d’entreprises incluant l’analyse du coût global comme critère d’attribution

Chantier n°2 – Développons des chaînes d'approvisionnement plus durables et performantes



La fonction logistique – fonction dont la finalité est de satisfaire les besoins exprimés - est un enjeu stratégique pour tout acteur qu'il appartienne au secteur public ou privé. Plusieurs facteurs doivent nous inciter à rendre le processus de logistique, qu'il soit interne (nos besoins d'approvisionnement) ou externe (modalités suivant lesquelles nos fournisseurs nous livrent), plus durable.

La chaîne d'approvisionnement est non seulement émettrice de gaz à effet de serre mais également source de coûts non négligeables (logistique, stockage, frais de traitement des commandes, renchérissement des matières premières, etc.). L'optimiser est une nécessité tant d'un point de vue environnemental qu'économique.



- ① Optimiser le process achat pour réduire les coûts invisibles de traitement de nos commandes.
- ② Réduire l'impact environnemental des activités logistiques (en termes de consommation énergétique, d'émissions de gaz à effet de serre, de nuisances sonores, etc.)



Notre organisation

- Réaliser un diagnostic / Identifier le coût de traitement d'une commande / Suivre son évolution
- Massifier & organiser nos commandes auprès de chacun de nos fournisseurs pour éviter la multiplication des commandes (et le traitement comptable qui s'y rapporte) et des livraisons

L'emballage

- Appréhender les processus d'emballage avec nos fournisseurs (sourcing et/ou analyse des offres et/ou plan de progrès) de sorte à privilégier des approvisionnements en vrac ou des approvisionnements moyennant des emballages à usages multiples et recyclables (et dont les contenants sont proportionnés aux commandes effectuées).

Les transports

- Développer la livraison décarbonée en :
 - Valorisant les entreprises qui proposent une logistique décarbonée dans leurs livraisons
 - Développant la logistique dite du dernier kilomètre à faibles émissions



- Coût de passation d'une commande
- % des achats ayant fait l'objet d'une livraison décarbonée

Chantier n°3 – Construisons et aménageons de manière durable

	Vorace en énergie et consommateur de ressources, le secteur du « BTP » doit minimiser son impact environnemental. C'est indispensable pour faire face aux changements climatiques et au coût croissant de l'énergie. La recherche systématique du prix bas ne doit plus être l'approche dominante lorsqu'il s'agit de choisir une solution constructive. Depuis la conception jusqu'à la réalisation d'un projet de construction ou d'aménagement, la décarbonation doit être recherchée (atténuation du changement climatique & adaptation au changement climatique) et doit prédominer à tous les stades du projet. De même, la pression sur les ressources naturelles doit être minorée et la biodiversité protégée. Les majors du « BTP » se mettent en ordre de marche pour développer des solutions constructives innovantes bas carbone et respectueuses de l'environnement (incités en cela par la taxonomie européenne) et les filières de matériaux bas carbone se développent.
	① Réhabilitation / Rénovation : améliorer l'efficacité énergétique du patrimoine bâti existant ② Construction neuve : réaliser des bâtiments vertueux énergiquement et environnementalement (en application des normes environnementales ou selon des objectifs plus ambitieux). ③ Aménagement d'espaces publics : réduire l'empreinte carbone résultant des travaux d'aménagement de voiries, de réseaux divers, d'espaces publics, d'espaces verts.
	→ Phase de conception : ○ Veille technique : identifier les techniques de construction et les produits à faible empreinte écologique (utilisation et émission de polluants, degré de recyclabilité, filière de recyclage) ○ Former les chargés d'opération à l'écoconception / Sélectionner les maîtres d'œuvre en fonction de leur expertise en matière d'écoconception. ○ Décider des choix constructifs en fonction du coût du cycle de vie des ouvrages projeté pour réduire les impacts environnementaux des ouvrages (écoconception) et du coût global (réduction des charges d'exploitation, et notamment énergétiques). → Phase de construction - réhabilitation d'un bâtiment / d'aménagement d'un espace public : ○ « Bâtiment » : systématiser à terme l'inventaire ou le diagnostic PEMD (produits, matériaux, équipements, déchets) en fonction de l'opération de déconstruction ou de réhabilitation lourde d'un bâtiment pour en favoriser le réemploi⁴. ○ « BTP » : développer le recours aux matériaux bas carbone (matériaux biosourcés – matériaux à faible empreinte écologique, performants, renouvelable et recyclables) & favoriser les matériaux de proximité
	– Indicateurs généraux : ○ « Construction / Réhabilitation lourde de bâtiments » : % des marchés de maîtrise d'œuvre intégrant des objectifs de résultat de performance énergétique. ○ « Bâtiments + Travaux publics » : % des marchés de travaux intégrant le recours à des matériaux biosourcés et/ou le réemploi de matériaux sur site.

⁴ L'essentiel des déchets est minéral et inerte (briques, béton, tuiles, verre, terre, etc.) et ne présente donc pas de risque de pollution. C'est un gisement potentiel de matières premières à valoriser : l'utilisation de cette matière permet tout à la fois d'économiser des ressources épuisables, de limiter les impacts environnementaux qui y sont liés et de générer des gains de compétitivité pour les entreprises concernées.

Chantier n°4 – Réduisons l'empreinte carbone de nos achats énergétiques

	L'achat d'énergie est stratégique à deux égards : – Financièrement, d'abord. Au-delà du fait que l'énergie est un produit indispensable à notre fonctionnement quotidien, la volatilité des prix du marché de l'énergie peut mettre en péril des services publics locaux et/ou engendrer un renoncement à des projets. La crise énergétique impose la mise en place d'une véritable stratégie en la matière, et notamment d'optimiser nos techniques d'achat pour être moins dépendant des fluctuations du marché. – Ecologiquement, ensuite. L'énergie génère l'émission d'importantes émissions de gaz à effet de serre. La transition énergétique vise ainsi à instaurer un modèle énergétique robuste et durable face aux impératifs de la protection de l'environnement, à l'épuisement des ressources, aux enjeux d'approvisionnement en énergie. C'est ainsi que les pouvoirs publics poursuivent l'objectif de réduire la consommation énergétique primaire d'énergies fossiles et d'augmenter la part des énergies renouvelables à 32% de la consommation finale brute d'énergie en 2030. Les sources d'énergie renouvelable (énergie éolienne, solaire, géothermique, hydrothermique, marine et hydroélectrique, biomasse, gaz des stations d'épuration d'eaux usées, etc.) continuent de progresser. L'autoconsommation individuelle d'électricité ou d'autres énergies mais aussi l'autoconsommation collective sont des pistes que la Communauté urbaine et la Ville de Dunkerque explorent en raison de son aspect durable (énergie décarbonée), de la sécurité d'approvisionnement et de sa rentabilité aujourd'hui plus rapide (énergie non soumise aux variations des cours de l'électron). D'autres pistes doivent être explorées, en lien avec d'autres producteurs d'énergie renouvelable.
	① Bénéficier de conditions d'achat stables (indépendantes des fluctuations du marché) et compétitives, tout en développant les énergies renouvelables sur ou en dehors du territoire.
	→ Conclure des contrats d'achat d'énergie renouvelable à moyen ou à long terme, avec des producteurs (de type « Power Purchase Agreement »)⁵ → Construire des centrales de production d'énergie visant à consommer directement l'énergie produite sur place (autoconsommation individuelle & boucle d'autoconsommation collective) ou à produire de l'énergie destinée à être injectée dans le réseau.
	– Indicateur général : part de l'énergie renouvelable finale consommée – Indicateur sectoriel : nombre de panneaux photovoltaïques installés & Rendement annuel kWh / an

⁵ Cette technique d'achat permet de gagner en visibilité (sécuriser une partie de nos besoins en énergie à un tarif non soumis aux variations des prix du marché) et contribue à la transition écologique et énergétique (approvisionnement en énergie renouvelable).

Priorité n°3 – Soyons attentifs aux impacts de nos achats sur la santé

La santé environnementale, et en particulier les expositions à des nuisances environnementales (qu'il s'agisse d'exposition à des agents physiques ou chimiques), constitue un enjeu majeur de santé sur le territoire.

L'environnement est un déterminant majeur de notre santé. Les impacts de la dégradation de l'environnement sur la santé sont mesurés par l'Organisation mondiale de la santé : les facteurs environnementaux sont ainsi responsables de près de 20% de la mortalité dans la région européenne et peuvent contribuer, dans leurs différentes composantes (qualité de l'air, alimentation, etc.) à de nombreuses maladies d'origine souvent pluri factorielle (cancers, pathologies respiratoires, allergies, etc.).

Nos achats sont susceptibles d'exposer les habitants, usagers, agents ainsi que notre environnement à divers polluants. **Prévenir toutes les pollutions et toutes les formes de nuisance générés par nos achats** est un engagement fort. Lorsque nous achetons, notre vigilance doit être accrue sur les thématiques suivantes :



Chantier n°1 – Trouvons des alternatives aux produits contenant des substances chimiques nocives pour la santé

	Les substances chimiques sont présentes partout dans nos activités quotidiennes puisqu'on les trouve dans pratiquement chacun des biens, appareils et matériaux que nous achetons et utilisons. Or, l'exposition à certaines d'entre-elles (qui présentent des propriétés dangereuses) peut être nocive pour la santé humaine. En outre, la pollution chimique constitue l'un des principaux facteurs qui influe sur la dégradation des écosystèmes et la perte de biodiversité. L'Union européenne dispose d'un cadre législatif complet et protecteur en matière de produits chimiques (règlements « REACH », « CLP », etc.). Pour mieux protéger les consommateurs qui manifestent certaines inquiétudes en la matière, l'UE entend ajuster son approche de manière à garantir que les produits de consommation – matériaux destinés à entrer en contact avec des denrées alimentaires, produits d'ameublement, textiles, etc. - ne contiennent pas de substances chimiques qui provoquent des cancers et des mutations génétiques. Pour mieux protéger les travailleurs contre les produits chimiques les plus nocifs, l'UE entend toujours permettre que ces substances puissent continuer d'être utilisées lorsqu'il est démontré que cette utilisation est essentielle pour la société tout en définissant le niveau de protection adéquate. L'exposition aux substances chimiques qui sont des perturbateurs endocriniens (substances de plus en plus associées à des maladies impliquant le système hormonal) fait l'objet d'une attention particulière.
	① Réduire les principales sources d'exposition aux substances chimiques nocives pour la santé.
	→ Développer l'achat de produits écolabellisés⁶. → S'informer / Connaître les substances dangereuses pour la santé et l'environnement → Questionner nos fournisseurs sur la composition des produits vendus pour identifier la présence d'éventuelles substances préoccupantes (produits d'entretien, matériaux, textiles, etc.) → Respecter les conditions d'usage des produits contenant des substances chimiques (se conformer aux fiches techniques et aux fiches de données de sécurité)
	/

⁶ Les écolabels garantissent la qualité d'usage et la limitation des impacts sur l'environnement sur l'ensemble du cycle de vie des produits (depuis l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie des produits, en passant par son utilisation)

Chantier n°2 – Promouvons une alimentation de proximité, saine et durable

	Pourquoi l'alimentation doit-elle devenir plus saine et plus durable ? En premier lieu, parce que le modèle alimentaire actuel a un effet néfaste sur la santé des personnes (obésité, etc.). En deuxième lieu, parce que le secteur agroalimentaire a un impact considérable sur l'environnement (1/3 des émissions de GES proviennent des systèmes alimentaires). Faire évoluer le système alimentaire actuel vers un modèle durable est indispensable pour réduire l'empreinte environnementale des systèmes alimentaires, renforcer la résilience face aux crises et continuer de veiller à ce que des aliments sains et abordables soient disponibles. C'est dans ce sens que la loi n°2018-938 du 30 octobre 2018 dite « Agriculture et alimentation » a été adoptée pour « <i>permettre aux agriculteurs de vivre du juste prix payé</i> » et de « <i>permettre à chacune et chacun d'avoir accès à une alimentation saine, durable et sûre</i> ». Nos achats peuvent contribuer à encourager la transition vers un mode de production des repas valorisant la qualité gustative et environnementale des produits cuisinés est nécessaire. Il y a lieu de privilégier ou d'inciter à l'approvisionnement en produits issus de l'agriculture locale, biologique ou de qualité, qu'il s'agisse des repas de la restauration scolaire ou des prestations de traiteurs et d'évènements.
	① Restauration collective : ○ Promouvoir une consommation alimentaire plus durable et des régimes alimentaires sains ; ○ Réduire les pertes et le gaspillage alimentaires. ② Contribuer à de nouveaux débouchés commerciaux pour la filière agroalimentaire locale (ayant des incidences positives sur leurs revenus)
	<i>Restauration collective & Prestations de traiteurs</i> → Mettre en œuvre toutes les techniques d'achat pour privilégier un approvisionnement en denrées alimentaires au plus près des dunkerquois (agglomération dunkerquoise, Pays de Flandre, Côte d'Opale) / Inciter les prestataires à s'approvisionner localement. → Acheter des produits alimentaires sains et durables, dans le respect du calendrier de la saisonnalité, pour lesquels les conditions de production / d'élevage / de transformation sont respectueuses de l'environnement, du bien-être animal, etc⁷.
	– Indicateurs sectoriels (restauration scolaire de la Ville de Dunkerque) : ○ % de produits durables et issus de l'agriculture biologique présents dans les repas proposés ○ % des denrées alimentaires achetées auprès de producteurs « locaux » ○ Poids du gaspillage alimentaire (sous réserve de pouvoir être mesuré)

⁷ La loi EGALIM renforce la portée des dispositions législatives relatives à la qualité des repas proposés dans les services de restauration des personnes publiques en prévoyant que ces derniers doivent comporter 50% de produits durables (portant divers signes, mentions ou labels OU acquis selon des modalités prenant en compte les coûts imputés aux externalités environnementales liées au produit pendant son cycle de vie) ou 20% de produits issus de l'agriculture biologique ou en conversion.

Chantier n°3 – Réduisons les sources de pollution de l'air résultant de nos achats



Une mauvaise qualité de l'air a des effets néfastes sur notre qualité de vie. Elle est responsable de nombreux problèmes de santé, plus particulièrement dans les agglomérations urbaines. La mauvaise qualité de l'air est également la première cause de décès prématurés au sein de l'UE. Outre ses effets néfastes sur la santé humaine, la mauvaise qualité de l'air nuit également aux écosystèmes.

La qualité de l'air est dégradée par divers polluants : les particules (transports), les poussières, les composés organiques volatils. Des discussions sont en cours au sein de l'UE pour renforcer les normes relatives à la qualité de l'air devant être en place pour 2030 de sorte à mettre l'UE sur une trajectoire qui la rapproche de son objectif « zéro pollution » pour l'air d'ici à 2050.



① Contribuer à améliorer la qualité de l'air intérieure et extérieure



- Produits source d'émissions en polluants volatils : favoriser l'achat de produits dont le niveau d'émission en polluants volatils est très faible.
- Véhicules propres : acheter ou louer des véhicules plus respectueux de l'environnement.
- Chantier propre : mettre en place de bonnes pratiques environnementales sur le chantier pour éviter de générer toute pollution de l'air.



/

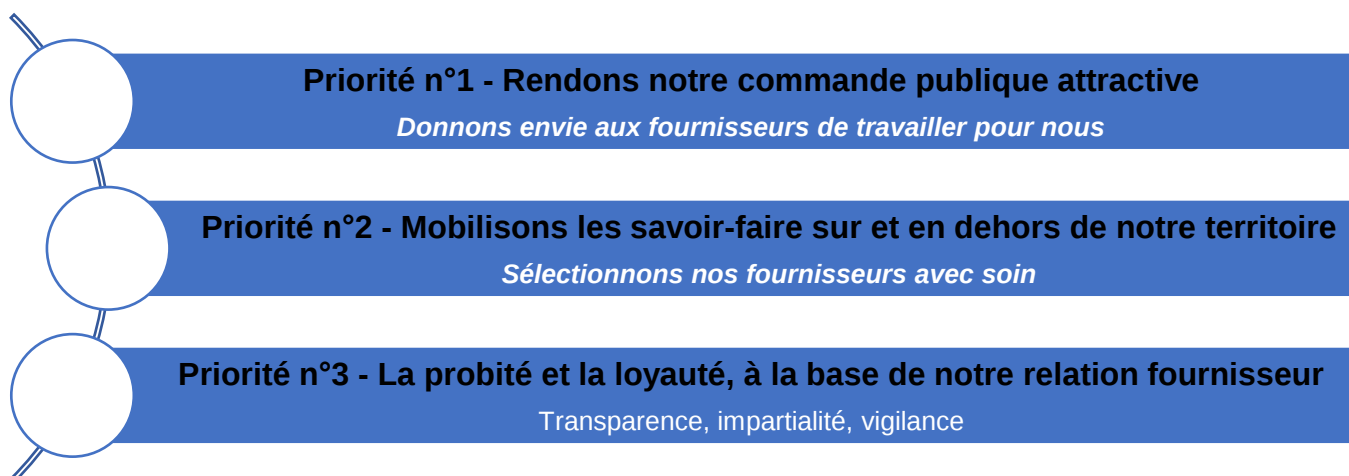
Axe 2 – Constituons un panel fournisseur performant pour réussir les transitions

Prendre de bonnes décisions d'achat ne suffit pas à réussir les transitions envisagées. Encore faut-il que nos fournisseurs soient capables de répondre à nos objectifs. **Nos fournisseurs sont une ressource clef dans la réussite de notre projet de territoire.**

L'attractivité (priorité n°1) devient prépondérante pour travailler avec les meilleurs fournisseurs : **donnons leur envie de travailler pour nous et avec nous.**

Les savoir-faire sont nombreux, y compris sur notre territoire : les mobiliser va de soi. **Mobilisons les meilleurs d'entre-eux, en fonction de la valeur qu'ils peuvent ou qu'ils sont susceptibles d'apporter** (priorité n°2).

Constituons un panel fournisseurs performant & Repensons la relation fournisseur

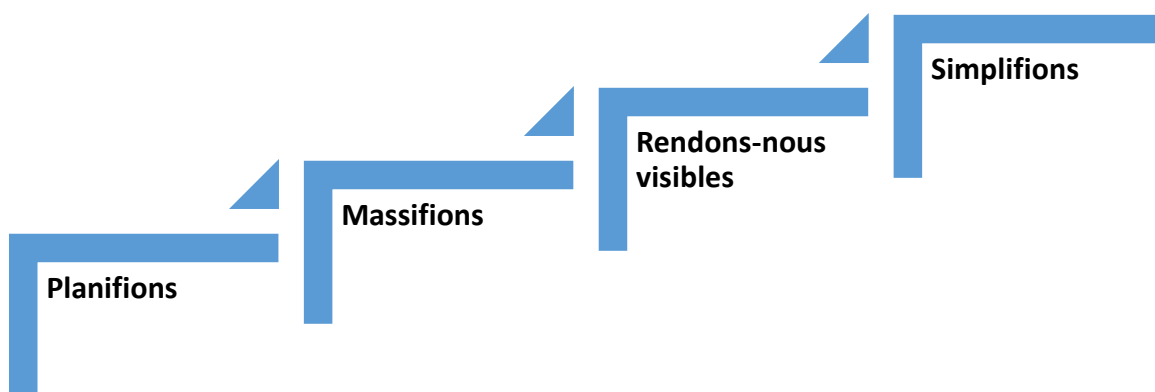


Priorité n°1 – Rendons notre commande publique attractive

Notre relation fournisseur est d'abord basée sur le recours à la concurrence. Dans un environnement macro-économique caractérisé par une concurrence entre les entreprises, nous devrions être certains de pouvoir bénéficier de conditions d'achat satisfaisantes et durables (alors qu'aucun des fournisseurs qui se positionnent n'est assuré de réaliser une vente avec nous).

Tel n'est pas vraiment le cas : la Communauté urbaine et la Ville de Dunkerque sont exposées à un **risque fournisseur** non négligeable. Ce risque se traduit par une dépendance à un secteur fournisseur trop restreint (faible niveau de concurrence voire infructuosité, y compris sur des projets qui devraient attirer nombre d'entreprises) et des propositions commerciales peu favorables ou qui interrogent.

Les relations client (public) – fournisseur ont considérablement évolué au cours des dernières années : tout acheteur public que nous sommes, nous ne les dominons pas... Les fournisseurs choisissent les clients avec qui ils entendent travailler. Nous ne possédons donc aucune protection contre le comportement d'entrepreneurs qui peuvent être tentés de réorienter leur action commerciale vers des débouchés plus attrayants que les nôtres. Une telle situation impose de **susciter l'intérêt auprès des différents secteurs fournisseurs**.



Chantier n°1 – Anticipons l'ensemble de nos projets d'achat



Planifier et programmer à l'avance nos projets est indispensable pour réaliser des achats performants. Un achat précipité diminue rarement les émissions de gaz à effet de serre, emporte rarement des économies et n'incite pas forcément les fournisseurs à travailler sur nos projets. La performance de nos achats est conditionnée à une consultation des entreprises en temps opportun.

S'agissant des opérations d'investissements, une consultation tardive emporte l'obtention de conditions d'achat défavorables (faible concurrence résultant d'un manque de temps accordé aux entreprises pour construire leur offre ; conditions financières peu avantageuses résultant d'un plan de charge rempli ; période de préparation trop restreinte emportant parfois une désorganisation sur le chantier ; etc.).

S'agissant des achats récurrents, une consultation tardive emporte des achats réalisés en dehors de tout marché et *in fine* des achats réalisés suivant des conditions parfois moins avantageuses.



- ① Accroître le nombre et la qualité des réponses remises à nos consultations



- Elaborer un programme d'investissements qui exprime, sur la durée d'un mandat, l'ensemble de ses projets et leur rythme de réalisation & Prendre soin de l'ajuster annuellement.
- Recenser les besoins récurrents de la Communauté urbaine et de la Ville de Dunkerque & Planifier la mise en œuvre des procédures d'achat.
- Adapter les délais de remise des offres pour permettre l'élaboration d'offres économiquement avantageuses et la recherche des cotraitants / sous-traitants nécessaires.



- Indicateurs généraux :
 - Achats récurrents : part des marchés renouvelés après l'échéance des marchés précédents
 - Projets d'investissements : délai moyen entre la date d'attribution des marchés et la date de démarrage prévisionnel des chantiers.
- Indicateur sectoriel (par famille d'achat) : nombre moyen de réponses par consultation.

Chantier n°2 – Développons les achats groupés



Le contexte difficile dans lequel évoluent les organisations publiques, dont les ressources humaines et financières se tassent, impose une réflexion sur la mutualisation de leurs achats. Ce processus demande, à besoin égal et comparable, de massifier la commande publique aux fins d'attirer les fournisseurs et *in fine* d'obtenir de meilleures conditions de prix ou de délais.

La pertinence des achats groupés doit être analysée au travers du possible rapprochement des besoins des acheteurs du territoire, des gains tarifaires attendus (résultant de l'effet volume induit par la massification) et de la capacité des entreprises (locales) à y répondre.



- ① Construire des marchés qui répondent aux besoins du plus grand nombre (standardiser les besoins à l'échelle de l'agglomération)
- ② Bénéficier de conditions d'achat avantageuses
- ③ Instaurer une solidarité entre les membres du groupement d'achat dans la conduite des relations contractuelles avec les fournisseurs



- Centrale d'achat communautaire :
 - Identifier, en lien avec les communes de l'agglomération, les domaines d'achats susceptibles d'être intégrés dans la centrale d'achat communautaire.
- Groupements de commandes / Centrale d'achat communautaire :
 - Travailler en amont avec l'ensemble des communes intéressées sur la définition des besoins, la stratégie d'achat et l'analyse des offres
 - Organiser des réunions régulières avec l'ensemble des communes concernées pour partager le bilan des groupements d'achats (et, en particulier, les difficultés éventuellement rencontrées) et identifier collectivement la conduite à tenir vis-à-vis des fournisseurs.
- Identifier une méthode permettant de calculer les gains obtenus par suite de la massification de la commande publique



- Indicateurs généraux :
 - Nombre de marchés conclus dans le cadre de la centrale d'achat (ayant fait l'objet d'un travail collectif préalable)
 - Volume d'achat réalisé par les acheteurs publics du territoire dans le cadre des marchés publics conclus soit au terme d'un groupement de commande soit dans la centrale d'achat.
 - Gains achats obtenus par suite de la massification de la commande publique (sous réserve de pouvoir être mesurés)

Chantier n°3 – Développons la visibilité de nos projets d'achat et de nos attentes

	Communiquer, régulièrement et de manière anticipée, notre programmation annuelle des achats auprès des entreprises permettra à ces dernières de prendre connaissance des consultations à venir, de s'organiser pour y répondre, de mettre en place d'éventuels groupements d'entreprises pour formuler des offres compétitives.
	① Elargir le panel fournisseurs potentiel ② « Booster » la concurrence sur des consultations stratégiques (forts enjeux financiers, techniques ou politiques)
	<i>Référencement des entreprises</i> → Constituer une base de données des fournisseurs du territoire (à l'échelle du bassin d'emplois) en capacité de répondre à nos besoins. → Permettre aux entreprises de se référencer et d'être contacté en créant une page contact efficace sur nos sites internet. <i>Communiquer</i> → Communiquer la programmation annuelle de nos projets d'achats aux entrepreneurs du territoire (bassin d'emploi du territoire) → Organiser une réunion de présentation de chaque projet structurant ou complexe à destination du secteur fournisseur concerné (bassin d'emploi du territoire et au-delà).
	– Indicateur général : ○ Nombre d'entreprises référencées / an ○ Nombre d'événements annuels organisés à l'attention des entreprises pour les sensibiliser aux opportunités de la commande publique locale. – Indicateur sectoriel (par famille d'achat) : nombre moyen de réponses par consultation.

Chantier n°4 – Rendons la commande publique simple et compréhensible



La commande publique est perçue (à torts ou à raison) comme complexe. L'emploi de montages ou clauses contractuelles standards, souvent inadaptés au secteur fournisseur concerné, est également un frein (notamment pour les TPE).

Rendre la commande publique accessible est un objectif permanent. Plus fine sera la compréhension de nos besoins, plus homogènes seront les réponses apportées.



- ① Faciliter la réponse des entreprises & Accroître le nombre et la qualité des réponses remises à nos consultations
- ② Eviter toute difficulté en cours d'exécution de marché, par suite de dispositions imprécises (techniques, financières ou administratives)



- Simplifier et personnaliser nos dossiers de consultation (élaborer des documents clairs et lisibles)
- Ne solliciter des entreprises que la remise d'éléments indispensables au choix de l'offre économiquement la plus avantageuse



- Indicateur général : nombre d'entreprises « primo-accédantes » à la commande publique locale / an
- Indicateur sectoriel (par famille d'achat) : nombre moyen de réponses par consultation.

Priorité n°2 – Mobilisons les savoir-faire sur et en dehors du territoire

Choisir le (bon) fournisseur avec qui nous allons travailler est une étape essentielle dans la réussite de nos achats (durables).

Les fournisseurs seront sélectionnés sur la base de la qualité de leur offre mais également sur ce qu'ils sont capables de nous apporter (innovation, technologies, progrès social, etc.).

Les savoir-faire présents sur le territoire sont nombreux. Les mobiliser pour réaliser nos projets a du sens : économiquement, d'abord (la commande publique est un vecteur de maintien ou de création d'emplois et de dynamisme économique local) ; socialement, ensuite (la commande publique constitue une opportunité pour développer les savoir-faire de nos habitants) ; écologiquement, enfin (nos entrepreneurs devant contribuer activement aux transitions de notre territoire). **Il appartient toutefois aux entrepreneurs du territoire d'être compétitifs pour se voir attribuer des marchés et autres commandes.**

Chantier n°1 – Achats de faible montant ou standards : attachons-nous à relocaliser l'achat auprès des entrepreneurs du territoire dès lors qu'ils proposent une offre compétitive !



La commande publique locale participe de la dynamique économique du territoire, de manière plus ou moins importante selon les familles d'achats.

Les achats dits de faible montant peuvent y contribuer, ces derniers pouvant être réalisés sans qu'il y ait besoin de mettre en œuvre de procédures d'achat formelle préalable.

Si les volumes d'achat nécessitent la mise en œuvre de telles procédures, des leviers peuvent être activés pour développer les achats locaux. Il n'en demeure pas moins que l'attribution des marchés aux entrepreneurs du territoire est subordonnée à la remise d'offres compétitives.



- ① Contribuer à la dynamique économique du territoire (emploi local)



Achats de faible montant

- Achats sans enjeux financiers ou techniques : ne consulter que des entrepreneurs de l'agglomération dunkerquoise (dès lors que l'offre locale est suffisante)
- Achats présentant un enjeu : mettre en concurrence des entrepreneurs du bassin d'emploi dunkerquois (ou au-delà si nécessaire).

Achats précédés de la mise en œuvre d'une procédure adaptée (ouverte ou restreinte)

- Activer l'ensemble des leviers pour développer les achats locaux (allotissement, critères, etc.), et ce tout en préservant l'égalité de traitement entre les candidats aux marchés publics.



- Indicateur général (cartographie des achats) : % des achats réalisés auprès d'entrepreneurs de l'agglomération dunkerquoise / du bassin d'emploi dunkerquois / du département du Nord / de la région des Hauts de France / de France / de l'Union européenne / hors Union européenne.

Chantier n°2 – Achats stratégiques, lourds ou risqués : déterminons des stratégies d'achat pertinentes et adaptées au tissu économique concerné !



Dans un environnement évolutif, il est important de requestionner systématiquement nos stratégies d'achat (et de ne pas répéter des habitudes d'achat acquises) de sorte à déterminer laquelle est la plus pertinente pour réaliser des achats performants.

Les modalités suivant lesquelles le choix des fournisseurs s'opère doivent être définies avec soin et de manière pragmatique (au regard de l'expérience connue sur de précédents achats) de sorte à réellement départager les fournisseurs en fonction de leur compétitivité et de leur savoir-faire.



- ① Accroître le nombre et la qualité des réponses remises à nos consultations
- ② Eviter toute difficulté en cours d'exécution de marché, par suite de dispositions inadaptées (techniques, financières ou administratives)



- Sourcer le marché fournisseurs pour conforter sa stratégie d'achat et améliorer la pertinence du dossier de constitution (projet d'achat présentant de forts enjeux politiques et/ou financiers ; projet d'achat connaissant une certaine évolutivité technique ; projet d'achat requérant de recueillir l'avis des entrepreneurs sur les solutions techniques disponibles et/ou leurs délais de réalisation).
- Adapter l'allotissement en fonction du secteur fournisseur, des prestations distinctes identifiées, etc.
- Etablir des critères de choix précis et clairs (et leur pondération) en corrélation avec les enjeux poursuivis et les problématiques relevées.
- Adapter les clauses financières (forme de prix, révisions de prix, avances, clauses de réexamen, etc.) aux usages de la filière professionnelle.
- Privilégier les procédures permettant le recours à la négociation & y recourir afin de générer des gains achats.
- Focus « ENERGIE » : mettre en œuvre « l'achat au clic » (année de livraison 2025 et suivante)
- Focus « AC multi-attributaire » : veiller à déterminer des modalités d'attribution des commandes cohérentes et motivées par des enjeux techniques (approvisionnement) ou économiques (conditions d'achat) & veiller à éviter de créer de la frustration chez nos fournisseurs.



- Indicateurs généraux :
 - % des projets d'achats ciblés ayant fait l'objet d'un sourcing
 - Nombre d'entreprises sourcées
- Indicateur sectoriel (par famille d'achat) : nombre moyen de réponses par consultation.

Chantier n°3 – Laissons les entreprises nous apporter leur expertise et leurs innovations



Certes, nous sommes des donneurs d'ordre, des prescripteurs ... peut-être trop, d'ailleurs ? Nous formulons parfois nos besoins de manière trop rigide et ne laissons aucune marge de manœuvre aux entrepreneurs, alors même que ces derniers peuvent et doivent apporter de la valeur à nos achats. L'objectif est de ne pas apporter des barrières aux fournisseurs mais de les inciter à nous apporter des innovations.

Au-delà d'exprimer nos besoins de manière fonctionnelle (objet d'un précédent chantier), il y a lieu d'offrir un espace de liberté aux entreprises lorsqu'elles sont conduites à construire une offre durablement performante pour répondre à notre besoin.



- ① Développer les variantes afin de permettre aux entreprises de valoriser leur savoir-faire et leur capacité d'innovation



→ Ouverture à variante, dès que cela est pertinent



- Indicateurs généraux :
 - % des consultations d'entreprises ouvertes à variantes (facultative ou obligatoire)
 - Gains obtenus résultant des propositions remises par les entrepreneurs dans le cadre desdites variantes

Chantier n°4 – Mobilisons les entrepreneurs sociaux du territoire & Valorisons les acteurs économiques qui proposent des dispositifs inclusifs forts



La commande publique constitue un puissant levier de progrès social. Conduire une politique d'achat socialement responsable, c'est donner la possibilité, *in fine*, à des jeunes, à des personnes en situation de handicap ou rencontrant des difficultés socio-professionnelles de saisir l'opportunité d'un marché public pour s'engager dans un parcours de formation ou d'insertion, par la mise en situation de travail auprès d'entreprises.

- Les acteurs de l'économie sociale et solidaire participent activement aux transitions de notre territoire, et plus particulièrement au développement d'un modèle économique plus durable. Au-delà des valeurs qu'ils portent (utilité sociale, solidarité, coopération, etc.), ils proposent des prestations qui répondent à certains de nos besoins.
- Tout entrepreneur, en fonction de sa politique RSE, peut contribuer à favoriser l'insertion de celles et ceux qui sont le plus éloignés de l'emploi et/ou l'alternance des jeunes.



- ① Favoriser l'insertion des personnes le plus éloignées de l'emploi : personnes en chômage de longue durée ; parents s'étant retrouvés seuls pour élever leurs enfants et souhaitant retrouver une activité professionnelle ; jeunes ; personnes en situation de handicap.
- ② Valoriser l'apprentissage



Développer les achats auprès du secteur de l'ESS

- Développer les échanges entre les acteurs de l'ESS et les services prescripteurs, sur des segments d'achats ciblés / Identifier les besoins récurrents auxquels ils peuvent répondre (produits et services de proximité et/ou issus du réemploi et de la réutilisation).
- Conclure des marchés réservés ou innovants avec ces dernières.

Développer la mise en place des clauses sociales dans les marchés publics

- Recenser, de manière anticipée et en lien étroit avec l'association ENTREPRENDRE ENSEMBLE, les projets d'achats pouvant servir de levier à l'insertion professionnelle : identifier les métiers « sous tension » et les familles d'achat propices à l'insertion des clauses sociales (importance de la main d'œuvre ; métiers sous tension & offre mobilisable sur le territoire ; volume d'achat).
- Intégrer des clauses sociales d'exécution dans les marchés publics s'y rapportant.
- Juger les offres des entrepreneurs, non pas sur le volume horaire d'insertion, mais sur la qualité des parcours et du tutorat proposés.

Favoriser le recours à l'apprentissage

- Recenser, de manière anticipée, les projets d'achats pouvant servir de levier à l'apprentissage : identifier les filières d'enseignement locales et les familles d'achat propices à l'intégration d'apprentis.
- Juger les offres des entrepreneurs sur la qualité du tutorat proposé.



- Indicateur général :
 - Montant annuel des achats réalisés auprès des acteurs de l'ESS
 - Volume des heures d'insertion réalisées dans le cadre des marchés publics / an

Priorité n°3 – La probité et la loyauté, à la base de notre relation fournisseur

La diversité et l'importance des actions menées par la Communauté urbaine et la Ville de Dunkerque pour adapter le territoire aux enjeux de demain et son image de marque en font des donneurs d'ordre non négligeables.

Cela nous engage.

D'abord, en nous imposant, élus comme collaborateurs, une **transparence et une exemplarité dans la contractualisation et la réalisation de nos achats**. La fonction achats est sensible par nature : la rigueur, l'**impartialité et l'indépendance** du jugement sont centrales dans le choix de nos fournisseurs. La prudence commande de rappeler des principes de bon sens qui contribuent au respect de nos valeurs. La Communauté urbaine et la Ville de Dunkerque sont engagées dans la lutte contre la corruption et entendent éviter toute situation susceptible de générer des conflits d'intérêts.

Ensuite, en étant **vigilant sur les pratiques commerciales des entreprises**. La tentation est grande, pour des fournisseurs potentiels, de casser les prix voire de s'entendre pour se répartir le marché. L'exigence de loyauté est primordiale tant pour nous assurer de la viabilité technique et économique des offres de nos fournisseurs potentiels (de laquelle découle l'assurance que notre besoin sera satisfait conformément aux engagements) que pour contribuer au jeu normal de la concurrence (duquel découle l'absence de désorganisation du marché).

Chantier n°1 – Choisissons nos fournisseurs en toute transparence, indépendance et impartialité

	Toutes les relations préalables à la réalisation de nos achats doivent se faire dans le respect du principe d'égalité de traitement des fournisseurs potentiels. – Transparence : mettre en concurrence les entreprises et éviter toute discrimination est essentiel à la recherche de la performance de nos achats. – Secret professionnel : nous sommes garants du secret industriel et commercial des fournisseurs. Rompre cette confidentialité nuit aux intérêts des fournisseurs concernés mais également de la Communauté urbaine et de la Ville de Dunkerque dans la mesure où la relation de confiance avec les entreprises concernées sera détériorée. – Conflit d'intérêt : les élus comme les agents doivent faire prévaloir l'intérêt public sur leurs intérêts personnels afin de travailler avec les fournisseurs avec indépendance, impartialité, objectivité.
	① Garantir l'éthique de la fonction achat, et en particulier l'impartialité des décisions d'attribution des marchés publics et la transparence du processus achat
	→ Sensibiliser les élus et les services aux pratiques prohibées et aux risques pénaux liés à la commande publique → Etayer les rapports d'analyse des offres pour éclairer la prise de décision des membres des Commissions d'appel d'offres de la Communauté urbaine et de la Ville de Dunkerque. → Elaborer un guide interne des achats commun à la Communauté urbaine et à la Ville de Dunkerque → Elaborer une charte de déontologie des achats commune à la Communauté urbaine et à la Ville de Dunkerque pour poser le cadre de la relation entre les acheteurs et les fournisseurs. → Etayer l'information communiquée aux candidats dont l'offre n'a pas été retenue. → Communication de documents administratifs liés aux procédures d'achat : désigner une personne référente au sein de la Direction de la commande publique & assurer une réponse dans les délais prescrits par le code des relations entre le public et l'administration.
	– Indicateurs généraux : ○ Nombre de décisions prises par chaque CAO / Nombre de décisions ne suivant pas les propositions des services ○ Nombre de demandes formulées par des entreprises « non-retenues » pour connaître les motifs détaillés du rejet de leurs offres ○ Nombre de décisions d'annulation contentieuse de procédures de mise en concurrence.

Chantier n°2 – Luttons contre les pratiques anticoncurrentielles des entreprises



Les offres des entreprises doivent être regardées « à la loupe » :

- Nous devons nous assurer que les propositions financières des entreprises ne soient pas sous-évaluées et donc susceptible de compromettre la bonne réalisation de nos achats.
- Les ententes dans le domaine de la commande publique sont à l'origine d'un surcoût au détriment des deniers publics. En lien avec la direction départementale de protection des populations du Nord, nous détenons une position de premier plan dans le mécanisme de détection de pratiques collusives, de sorte à préserver une concurrence loyale.



- ① Lutter contre les pratiques anti-concurrentielles
- ② Acheter au « juste » prix



- Encourager la mise en concurrence même lorsqu'elle n'est pas imposée (règle des « trois devis » appliquée pour les achats de faible montant ; mise en concurrence instaurée dans les procédures restreintes)
- Améliorer la connaissance des structures de coûts des fournisseurs & Renforcer l'analyse de la décomposition des coûts (DPGF, sous-détail de prix)
- Détecter systématiquement les offres anormalement basses : interroger tous les candidats dont les propositions financières sont suspectées d'être anormalement basses & rejeter les offres pour lesquelles les candidats ne justifient pas suffisamment leurs propositions financières
- Alerter la direction départementale de protection des populations du Nord en cas de suspicion de pratiques anti-concurrentielles



- Indicateurs généraux :
 - Nombre de demandes adressées aux candidats dont les offres sont suspectées d'être anormalement basses / an
 - Nombre d'offres rejetées au motif d'être anormalement basses.

Axe 3 – Nouons des relations de confiance et résilientes avec nos fournisseurs

Les relations commerciales entre fournisseurs et donneurs d'ordres ont considérablement évolué depuis plusieurs années. **Agir directement sur la relation fournisseur pour être un client cible et obtenir une performance durable** est essentiel. Pour cela, il est nécessaire que les fournisseurs soient animés par les objectifs poursuivis, se sentent capables de les atteindre et en retirent un avantage suffisamment intéressant pour eux.

Si la recherche d'un panel fournisseurs de qualité est une priorité absolue (objet de l'axe n°2), la **conduite de relations commerciales équilibrées** est tout aussi importante. Elle contribue à la performance de nos achats.

Créer les conditions d'une relation client-fournisseur profitable pour chacun est l'objectif de ce troisième axe. Gagner la confiance de l'autre est au cœur de la relation commerciale (priorité n°1). Être performant est l'affaire de tous, collectivités comme entreprises : ne pas l'être, avec les crises que nous avons connues et que nous connaissons, concourt à réduire les fonds publics mobilisables pour nos projets et compromet les transitions que nous poursuivons.

Ces priorités sont assez classiques, dans un contexte économique stable et ordinaire. Or, celui-ci est évolutif et incertain. Dans un tel contexte, il est impératif d'être proactif et d'anticiper pour se prémunir contre des risques d'approvisionnement qui pourraient nous impacter (priorité n°2).



Priorité n°1 - La confiance, au service de la performance de nos achats

Contrôle, certes... Collaboration et confiance, surtout...

Priorité n°2 - La résilience, en période de crise

Sécuriser nos achats essentiels en toute circonstance, y compris en période de crise

Priorité n°1 – La confiance, au service de la performance de nos achats

La grande diversité des besoins d'achat de la Communauté urbaine et de la Ville de Dunkerque nous conduit à être en relation avec une multitude de fournisseurs, aussi bien des grands groupes internationaux que des TPE / PME.

La manière dont nous manageons leur performance, et plus particulièrement notre capacité de favoriser la co-innovation, est essentiel pour réussir les transitions que nous poursuivons.

Certes, **le contrôle demeure une exigence** afin de vérifier la conformité des prestations rendues par nos fournisseurs : il s'agit là de garantir une performance immédiate. Pour autant, nous devons atteindre une performance durable. Les fournisseurs étant ceux qui apportent la valeur à nos projets, il y a lieu de développer avec eux des synergies en les stimulant et/ou en les aidant à monter en compétences dans une **démarche d'amélioration continue**. La collaboration et la confiance doivent être au cœur de notre relation avec les fournisseurs.

Chantier n°1 – Etablissons des objectifs de performance

	Notre relation avec les fournisseurs est formalisée le plus souvent par des contrats qui permettent de définir nos besoins, le mode d'intervention du fournisseur, etc. Une gestion efficace des fournisseurs passe également par une formalisation des objectifs impartis et dans la mise en œuvre d'indicateurs de performance.
	① Améliorer la satisfaction de nos besoins
	→ Associer à la description des prestations attendues, les obligations de résultat imparties au titulaire du marché public par le biais d'indicateurs de performance → Mettre en place des plans de progrès identifiant des objectifs en rapport avec les nombreuses transitions que nous poursuivons.
	– Indicateur général : % des marchés intégrant des plans de progrès et/ou des objectifs SMART à atteindre

Chantier n°2 – Evaluons la performance de nos achats et de nos fournisseurs

	La performance fournisseur regroupe les enjeux du respect des engagements mutuels mentionnés dans le contrat. L'appréciation de la performance de nos fournisseurs permet une meilleure prise de décision, incite à une meilleure communication (en interne comme avec les entreprises) et un réajustement des prestations, le cas échéant. Le taux de satisfaction des prestations rendues par les fournisseurs (qualité, délais, suivi de résolution des problèmes) doit être objectivé.
	① Objectiver la performance de nos fournisseurs ② Atténuer le risque fournisseur et réduire les coûts / Identifier et gérer les situations de dépendances réciproques avec les fournisseurs
	→ Mettre en place des revues de contrats pour les achats à forts enjeux. Même si l'interaction existe de manière informelle, formaliser des revues de contrat permet d'analyser de manière collaborative les résultats obtenus, de soulever et résoudre des problématiques ou encore de mettre en place des plans d'actions (y compris innovantes) et d'améliorations. Opportunité d'échanger de manière constructive et transparente, la revue de contrat vise à contrôler le fournisseur tout en créant une relation de confiance. → Etablir un scoreboard des fournisseurs - tableau de bord visuel qui recoupe les indicateurs de performance opérationnels et stratégiques (qualité, délais, relation commerciale, RSE, financier, etc.).
	– Indicateur général : nombre de revues de contrat organisées / an

Priorité n°2 – La réactivité et l’anticipation, les meilleures réponses aux aléas

Volatilité des prix, pénurie, défaillance des chaînes d’approvisionnement... les crises se succèdent.

Nous avons des **responsabilités** vis-à-vis de nos fournisseurs **en période de crise** économique. A l’évidence, nos contrats ne peuvent pas tout prévoir, encore moins des fluctuations économiques imprévisibles. A l’évidence aussi, notre volonté de développer des relations commerciales équilibrées avec nos fournisseurs doit nous conduire à acheter les fournitures – services – travaux au « juste » prix. Dès lors, nous devons assumer nos responsabilités en admettant des augmentations de prix dès lors qu’il est démontré que la flambée des prix subie par nos fournisseurs excède l’aléa économique normal inhérent à tout contrat (et ne soit pas neutralisée par les clauses de révision des prix prévues dans nos marchés) ; chaque partie devant prendre à sa charge une partie des augmentations.

Nos fournisseurs actifs comme nos fournisseurs potentiels peuvent pareillement nous apporter leur aide en cas de crise survenue sur notre territoire : il y a lieu de construire des partenariats pour renforcer notre résilience, laquelle commande précisément d’anticiper. La sécurité d’un territoire est l’affaire de tous, et pas uniquement de la Communauté urbaine et de la Ville de Dunkerque à qui incombent la réduction et la maîtrise des risques majeurs (risques naturels, risques technologiques, etc.). Si des plans de prévention sont édictés dans le cadre d’un dialogue avec toutes les parties prenantes, il y a lieu d’aller plus loin pour gagner en réactivité en cas de survenance de ces crises.

Chantier n°1 – Soyons réactifs et agiles avec nos fournisseurs actifs

	Les nombreuses crises auxquelles nous sommes confrontées (épidémie de Covid-19, crise énergétique, etc.) bouscule la commande publique. Nous devons développer notre capacité d'adaptation pour apporter une réponse aux difficultés d'approvisionnement et autres problématiques financières soulevées par nos fournisseurs, si tant est que celles-ci soient avérées. Eviter le bras de fer va de soi : il est de notre responsabilité d'échanger avec le fournisseur et de vérifier le bouleversement temporaire de l'économie du contrat soulevé par celui-ci pour ensuite admettre une renégociation des dispositions financières des contrats. La chaîne de décision se doit d'être réactive en temps de crise ; les fonctions support et opérationnelles doivent, plus que jamais, gagner en rapidité.
	① Fluidifier les rapports avec les fournisseurs, y compris et surtout en période de crise ② Acheter au juste prix & Préserver la santé financière de nos fournisseurs
	→ Intégrer systématiquement des clauses de réexamen pour apporter plus de flexibilité et de réactivité en cours d'exécution de nos marchés publics → Engager rapidement les discussions avec les fournisseurs qui souhaitent déclencher le réexamen des conditions techniques et/ou financières du contrat → Adhérer à la Charte Relations Fournisseurs et Achats Responsables
	/

Chantier n°2 – Construisons des alliances avec les fournisseurs du territoire pouvant répondre à nos besoins essentiels en cas de crise



Les réponses que les collectivités sont amenées à apporter, en période de crise, pour assurer la sécurité des citoyens ou la continuité des services publics peuvent nécessiter des achats urgents. Construire des partenariats avec les fournisseurs locaux au termes desquels nous serions appréhendés comme des clients privilégiés dans un tel contexte permettrait de gagner du temps, ce qui est crucial en période de gestion de crise.



- ① Être appréhendés comme des clients privilégiés en période de crise



- Identifions nos achats essentiels rendus nécessaires pour assurer la sécurité du public ou la continuité d'activités en période de crise (risques naturels : tempêtes, inondation, submersion marine, etc. ; risques technologiques ; etc.).
- Identifions les fournisseurs du territoire pouvant répondre à nos besoins essentiels et leur capacité de contribution en période de crise.
- Construisons des partenariats, des alliances avec lesdits fournisseurs pour convenir de processus d'achat en période de crise (urgence impérieuse > dérogations aux règles de la commande publique).



- Indicateur général :
 - Nombre d'entreprises consultées
 - Nombre de partenariats engagés