

ÉCONOMIE CIRCULAIRE : LES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES



LIVRET 2 - RÉINVENTER LA FONCTION ACHATS



Organisation pour le Renouveau
de l'Économie par l'Environnement



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*





Association ORÉE

42 rue du Faubourg Poissonnière 75010 Paris
contact@oree.org - www.oree.org

Partie I. Introduction	6
1. La fonction Achats : une activité centrale pour le bon fonctionnement économique d'une structure	6
2. Les enjeux économiques au croisement des impératifs environnementaux	6
3. Un positionnement stratégique au cœur du changement de modèle	8
4. La commande publique, acteur clé de la mutation vers un nouveau modèle	9
5. Vers une transformation culturelle et organisationnelle	11
Partie II. Repenser le sourcing : de la transaction à la relation	13
1. Connaître son territoire	13
2. S'appuyer sur des structures intermédiaires	16
Partie III. Co-construire les solutions au sein du territoire	18
1. Vers une coopération renforcée entre acteurs publics et privés	19
i. Créer des espaces d'échanges et de réflexivité	19
ii. Concevoir des projets coopératifs territorialisés	21
iii. La commande publique, des achats circulaires moteurs pour la transformation des modèles et la valorisation des initiatives locales	22
2. Coconstruire avec sa chaîne de valeur	22
Partie IV. Évaluer l'achat autrement : des critères élargis et multiples	26
1. Prendre en compte les effets utiles	26
2. Percevoir la création de valeur immatérielle	27
3. Acheter long terme : l'approche en coût global	28
i. Investir dans la durabilité plutôt que multiplier les achats	28
ii. Passer d'une logique de dépense à une logique d'investissement	29
iii. Penser réversibilité et modularité	32
Partie V. Contractualiser sur une performance d'usage	34
1. Partir des besoins et des contraintes de chacun : l'analyse fonctionnelle et le cahier des charges fonctionnel	34
2. Coconstruire les engagements pour atteindre un résultat	36
3. Inscrire la performance dans la durée : amélioration continue et adaptabilité	36
4. Instaurer la coresponsabilité entre acteurs de l'écosystème : transparence et pilotage partagé	40
Partie VI. Sécuriser l'achat : propriété et financement d'un nouveau modèle	46
1. Faire évoluer la place de la propriété	46
2. Repenser les équilibres financiers	46
3. Redéfinir les responsabilités	48
Partie VII. Favoriser le changement de posture des acheteurs	50
1. Repenser les indicateurs de performance des acheteurs	50
2. Accompagner et former les acheteurs	51
Partie VIII. Conclusion	53
Partie IX. Annexe	54
1. Glossaire	54
2. Sigles et acronymes	55
3. Bibliographie	57

Remerciements

Merci à Pierrick BARCAT, Chargé de mission Économie circulaire et Biodiversité, Paula COTTINEAU, Cheffe de projet Économie circulaire et Sarah JEANNEROD, Cheffe de projet Économie circulaire chez ORÉE, pour leur implication essentielle dans la rédaction et la coordination de l'ensemble des travaux ayant permis d'aboutir à la publication de ce document.

Remerciements spéciaux à Clotilde CHAMPETIER, Déléguée Générale adjointe d'ORÉE pour son rôle de directrice de mission. Merci à Nathalie BOYER, Déléguée Générale d'ORÉE et Jimmy BUFFET, chef de projet communication, pour leur relecture attentive et collaboration active dans le cadre de cette mission et leur appui dans la réalisation des livrets.

ORÉE tient à remercier l'ADEME et tout particulièrement Vincent DARGENNE pour son engagement et sa vision stratégique dans l'élaboration et la réalisation de ces livrets.

Sont également vivement remerciés :

Les présidents du groupe de travail pour leur contribution en tant que présidents du groupe de travail et pour leur apport de contenu : Paul BOULANGER (Pikaïa) et Franck SPRECHER (Estuaires Énergies).

- Les structures ayant participé à un entretien complet avec ORÉE et/ou contribué à ces livrets par leur expertise, retours d'expérience et leurs témoignages :
 - Les structures du groupe approfondissement : ADEO, EDF, Engie, Veolia, Vicat,
 - Les structures du groupe méthodologie : BL Evolution, Butterfly, Des Enjeux et des Hommes, EVEA, KPMG, Terra, Transitions
- et en particulier Isabelle Rousseau, Guillaume Godefroy et Martin Lafon.

Les structures ayant participé à un entretien complet dans le cadre de l'élaboration des trois livrets : Bouygues Construction, COJOP, EnergySprong, ERI GROUPE, EUROGERM, GEONORD, Imprimerie partagée, Janus, KINNARPS, La Poste, Les Canaux, Leroy Merlin France (ADEO), Mobion, Opalean, SCIC Estuaires energie, SIAM, SNCF Réseau, Ville de Rosny-Sous-Bois, Ville de Roubaix.



- Révéler les dépendances et limites de son modèle économique du point de vue sociale, économique et environnemental (limites planétaires)
- Interroger les impacts des modèles économiques linéaires

Découvrir les bénéfices d'un changement de modèle :

- Intégrer ses externalités
- Créer de la valeur territoriale pour en tirer une réciprocity de développement
- Garantir une activité pérenne dans le contexte de transition (contribution et/ou adaptation)

QUESTIONNER

Pourquoi est-il nécessaire de repenser son modèle économique ?

Livret 1 Initier le changement

1. Changer de posture



Méthodologie de l'effectuation - 5 principes fondamentaux pour s'engager (Saras Sarasvathy)

2. Se positionner et définir une trajectoire



Matrice d'évaluation de la maturité de son modèle économique (ORÉE)

3. Identifier et embarquer un écosystème coopératif



Méthodologie de cartographie de son écosystème coopératif (ORÉE)



Guide de questionnement coopératif (ORÉE)

Livret 3 Repenser son offre

1. Identifier les acteurs de son écosystème et analyser leurs interactions



Méthodologie de cartographie de son écosystème coopératif (ORÉE)

2. Structurer la proposition de valeur



Cadre de définition de la promesse d'impact (ORÉE)

3. Construire collectivement son offre



Guide de questionnement coopératif (ORÉE)

4. Avancer ensemble et par itération

AGIR

Comment faire évoluer son modèle économique ?

Livret 2 Réinventer la fonction Achats

1. Repenser le sourcing
2. Co-construire la solution
3. Évaluer l'achat autrement
4. Contractualiser sur la performance d'usage



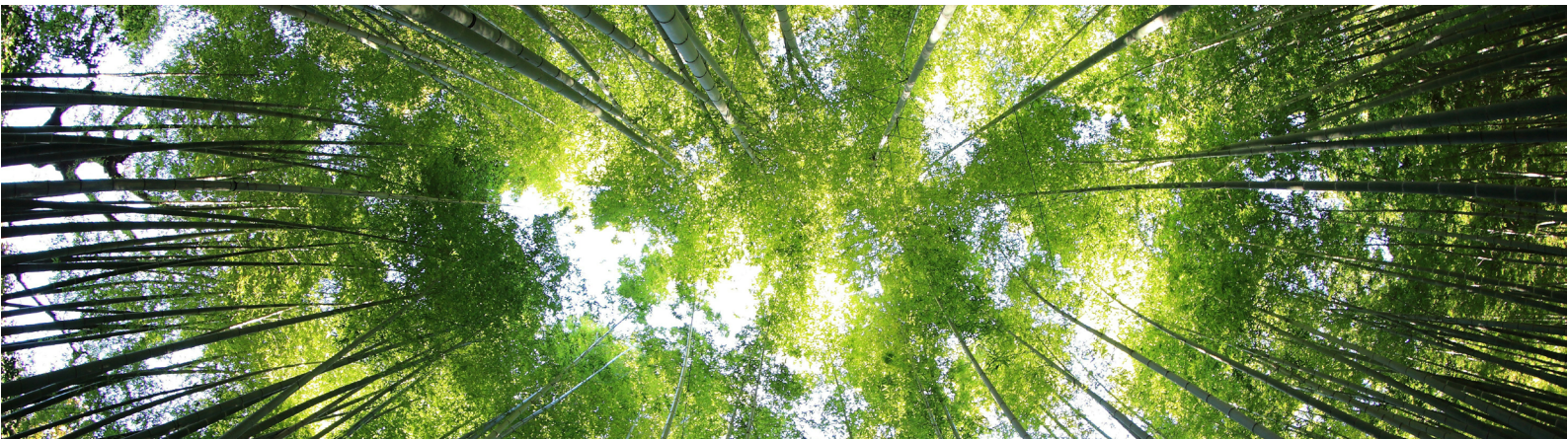
Fiches pratiques d'aide à la contractualisation (DGCCRF)

5. Sécuriser l'achat



Passer à l'action : une boîte à outils commune aux trois livrets.

Partie I. Introduction



1. La fonction Achats : une activité centrale pour le bon fonctionnement économique d'une structure

Selon le ministère de l'Économie, la fonction Achats est chargée de « procurer les matières premières et composants nécessaires à la production. Ces composants doivent être livrés dans les délais, tout en étant conformes en qualité et en quantité au cahier des charges (c'est-à-dire aux besoins) de l'entreprise. »¹. Elle mobilise divers acteurs (responsables, acheteurs, approvisionneurs) dont la mission est de sélectionner les fournisseurs capables de répondre aux besoins définis, afin d'éviter tout dysfonctionnement. Ils sont essentiels pour garantir le bon fonctionnement d'une organisation puisqu'ils doivent garantir la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise en respectant des conditions de coût, de qualité, de délai et de sécurité d'approvisionnement.

2. Les enjeux économiques au croisement des impératifs environnementaux

Face à l'instabilité géopolitique, à la pression concurrentielle, aux tensions sur les ressources et à l'urgence environnementale et sociale, la fonction Achats est contrainte aujourd'hui à une profonde mutation.

Au-delà des impératifs économiques et opérationnels, des considérations environnementales, sociales et éthiques, sont à intégrer dans les pratiques, en s'inscrivant dans une démarche d'achats durables et responsables en cohérence avec les enjeux de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). L'Observatoire des Achats Responsables (ObsAR) définit l'achat responsable comme une démarche visant à générer des « impacts environnementaux, sociaux et économiques les plus positifs possibles tout au long du cycle de vie des produits et services, tout en limitant les effets négatifs »². Cette approche repose sur l'intégration, dans un esprit d'équilibre entre les parties prenantes, d'exigences et de critères favorables à la protection de l'environnement, au progrès social et au développement économique. Elle conduit ainsi la fonction achats à rechercher simultanément l'efficacité opérationnelle, l'amélioration de la qualité des prestations et l'optimisation des coûts globaux, immédiats et différés, au sein de la chaîne de valeur,

¹ Ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle et numérique.

² Observatoire des Achats Responsables (ObsAR), Définition de l'achat responsable de l'ISO 20 400, consulté le 7 janvier 2026.

tout en mesurant les impacts. Les attentes des clients, investisseurs et pouvoirs publics incitent à mesurer l'empreinte carbone, la recyclabilité, la durabilité et la résilience³ des approvisionnements. L'achat responsable devient un levier d'innovation, de différenciation et de résilience. En 2023, 93 % des organisations avaient déjà engagé une démarche.

Par ailleurs, dans un contexte de fortes tensions économiques et géopolitiques, les achats deviennent de moins en moins stables et anticipables. La pression croissante sur certaines matières premières, devenues plus rares et plus coûteuses, ainsi que l'augmentation des tarifs des flux (eau, énergie, gestion des déchets) pèsent directement sur les coûts d'approvisionnement. Les guerres, les crises internationales et l'instabilité géopolitique — illustrées notamment par les politiques protectionnistes et les droits de douane mis en place par certains États — accentuent les perturbations des chaînes d'approvisionnement. Les entreprises doivent composer avec des risques accrus de rupture, des délais fluctuants et des marchés volatils. Au-delà d'une volonté guidée par l'éthique, la réglementation ou la RSE, repenser les achats devient une nécessité stratégique face aux enjeux de souveraineté, de dépendance aux fournisseurs, de sécurisation et de priorisation des approvisionnements, ainsi que de maîtrise des contraintes logistiques.

Les achats durables constituent un levier essentiel pour répondre à ces enjeux, mais ne permettent pas toujours de résoudre les contraintes économiques et opérationnelles auxquelles les organisations sont confrontées. Les fournisseurs engagés dans une démarche responsable peuvent présenter des coûts plus élevés, des délais de production plus longs ou des capacités limitées, ce qui rend difficile la satisfaction de volumes importants dans des temps restreints. Cette réalité peut compromettre, à court terme, la compétitivité et la rentabilité si l'entreprise cherche à respecter simultanément des conditions strictes de coût, de qualité, de délai et de sécurité d'approvisionnement. **La réponse réside dans une transformation structurelle du modèle économique** : passer d'une logique linéaire (« acheter – utiliser – jeter ») à une logique circulaire et résiliente. Cette transformation implique de repenser en profondeur le rôle et les pratiques d'une organisation, et donc de la fonction Achats qui occupe une position stratégique à l'interface entre les besoins internes de l'entreprise et son écosystème. Le Centre National des Achats (CNA⁴) encourage une évolution profonde des pratiques pour répondre aux exigences des nouveaux modèles économiques et environnementaux.

Le gouvernement a mis en place un portail des Achats durables pour accélérer la transition vers des achats publics et privés durables. [Plus d'informations ici](#).

³ **Résilience** : Capacité des systèmes sociaux, économiques et environnementaux à faire face à un événement, une tendance ou une perturbation dangereuse, en répondant ou en se réorganisant de manière à maintenir la capacité d'adaptation, d'apprentissage, et de transformation (Définition du GIEC/IPCC, 2014).

⁴ Lien vers le Conseil National des Achats : <https://www.cna-asso.fr/>.

3. Un positionnement stratégique au cœur du changement de modèle

Selon l'analyse du Dr Natacha Tréhan, la fonction Achats joue un rôle stratégique dans **six domaines clés de l'économie circulaire**⁵ :

- **L'écoconception**, qui impose d'intégrer dès l'expression du besoin une analyse complète du cycle de vie des produits et services, afin de concevoir en amont des solutions plus sobres et durables, qui impose notamment de faire évoluer et élargir les critères d'achat en adoptant une vision globale et systémique des impacts.
- **L'approvisionnement durable** (sourcing) responsable, qui se heurte parfois à la difficulté de trouver, sur un territoire donné, des fournisseurs capables de répondre aux attentes, ce qui appelle à renforcer les réseaux et coopérations locales.
- L'intégration de **l'économie de la fonctionnalité et de la coopération** (EFC) dans les modes de sourcing et de contractualisation pour viser l'achat d'une performance d'usage.
- Les solutions **d'Écologie Industrielle et Territoriale (EIT)**⁶ telles que la mutualisation des achats, et toutes les symbioses industrielles⁷ pouvant émerger sur un territoire.
- Les achats doivent aussi viser des produits réparables et réutilisables, pensés en couple produit/service pour assurer **l'allongement de leur durée de vie** via leur maintenance et leur adaptation à l'usage, à condition de disposer des filières et compétences nécessaires.
- L'anticipation et la **gestion de la fin de vie** des produits doivent être intégrées dès la contractualisation, et non laissées à la charge de l'exploitant final.

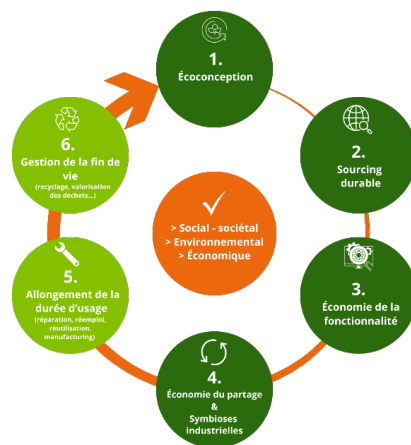


Figure 1 : Les 6 domaines clés de l'économie circulaire pour lesquels la fonction Achats va ouvrir de nouvelles voies (Tréhan, 2023) Cette analyse distingue les actions situées en amont du processus d'achat, colorées en vert foncé sur la figure ci-contre, et celles situées en aval, colorées en vert clair.

En toile de fond, c'est tout un écosystème d'acteurs interconnectés qui se structure : la réussite de l'entreprise est indissociable du dynamisme de son territoire ou de sa filière et de la capacité des acteurs à progresser ensemble vers un objectif commun.

La fonction Achats influence directement les modèles de production, de consommation et de contractualisation, en favorisant une démarche fondée sur la coopération. Cette position s'accompagne de responsabilités élargies, qui nécessitent d'opérer un certain nombre de déplacements, pour opérer un **changement de culture et de posture** qui appelle à repenser les pratiques autour de ces leviers : achat d'une **performance d'usage** et non d'un produit, diversification des pratiques d'approvisionnement, mutualisation, intégration de nouveaux critères et construction de partenariats de long terme sur son territoire ou au sein de sa filière.

5 Tréhan, N. (2023). Économie circulaire : ouvrir de nouvelles voies grâce à la fonction achats. Ivalua.

6 **Écologie Industrielle et Territoriale (EIT)** : démarche collective de gestion territoriale des ressources qui, à partir de la quantification et de l'optimisation des flux de matières, d'énergie et d'eau, favorise la coopération, la mutualisation et les substitutions entre acteurs économiques et institutions afin de réduire les impacts environnementaux et renforcer la compétitivité et l'attractivité des territoires. (Ministère de la Transition écologique, 2015).

7 **Symbiose industrielle** : échanges entre entreprises (matières, énergie, eau, services) où les "déchets" des uns deviennent ressources des autres.

La performance d'usage, selon l'ADEME, consiste à chercher à satisfaire un besoin réel grâce à la fonction rendue, tout en réduisant au minimum la consommation de ressources. Elle privilégie la performance du service plutôt que la possession d'un bien : durabilité, intensité d'usage, facilité d'emploi, réparabilité et optimisation matérielle. Il ne s'agit plus de vendre des moyens, c'est-à-dire des biens ou du temps, mais une valeur servicielle. Cette logique structure l'économie de la fonctionnalité. (ADEME, 2024)

Acheter une **performance d'usage** plutôt qu'un produit transforme la manière dont les acheteurs interagissent avec les fournisseurs, redéfinit la dynamique de coopération et fait émerger de nouveaux enjeux. Pour cela, il convient de comprendre quelles notions et pratiques doivent être maîtrisées et comment cette approche peut devenir un levier stratégique au service de la valeur d'usage⁸, plutôt que de la simple acquisition de biens ou de services.

4. La commande publique, acteur clé de la mutation vers un nouveau modèle

La commande publique, qui représente environ 8 % du PIB et plus du **quart des dépenses publiques**⁹ en France, constitue un levier majeur de la transition écologique et confère aux pratiques d'achat de l'État et des collectivités territoriales un rôle stratégique dans la transformation des territoires. En orientant leurs achats vers des solutions durables et circulaires, les acteurs publics contribuent à préserver les ressources naturelles, la biodiversité et le climat, à réduire les déchets, tout en adressant un signal à l'ensemble du tissu économique.

Le processus achat dans le cadre des commandes publiques implique un écosystème d'acteurs ayant pour mission de procéder aux achats de toute nature pour répondre aux besoins quantitatifs et qualitatifs des services publics. Il doit également contribuer à leur performance sur les plans technique et économique mais aussi juridique et réglementaire : pour répondre aux exigences **et appliquer le Code des marchés publics**.

La réglementation des achats publics impose désormais l'intégration progressive de critères permettant la prise en compte de l'économie circulaire :

- **Loi Climat et Résilience** du 22 août 2021 : prise en compte obligatoire de l'environnement dans les marchés, dans les conditions d'exécution et dans les critères d'attribution.
- **Loi AGECE (Anti-gaspillage économie circulaire)** du 10 février 2020 : obligation d'achats issus du réemploi ou intégrant des matières recyclées selon des taux fixés par décret et variables selon les catégories de produits (article 58).
- **Loi Industrie verte** du 23 octobre 2023 : renforcement des SPASER (Schémas de promotion des achats socialement et écologiquement responsables) avec indicateurs et objectifs chiffrés. Les SPASER sont obligatoires pour certains acheteurs de la commande publique.
- **Règlement européen ESPR (Ecodesign for Sustainable Products Regulation)** du 13 juin 2024 - Règlement (UE) 2024/1781 : instauration d'un nouveau cadre européen en matière d'écoconception des produits, prévoyant notamment le déploiement progressif du passeport numérique des produits (DPP) et l'introduction de critères de durabilité applicables à certains marchés publics

⁸ **Valeur d'usage** : valeur créée par l'utilité qu'un bien ou un service procure à son utilisateur par sa capacité à satisfaire un besoin (INSEE) (service rendu, utilité, bénéfices santé/social/environnement).

⁹ (Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE), 2025).

Quelques guides et ressources sur l'intégration des exigences aux marchés :

- Commissariat général au développement durable (CGDD). Guide de mise en œuvre de l'article 58 de la loi AGECL. Édition 2024-2025. Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires.
- Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et énergétique (DAE). Mise en œuvre de l'article 58 de la loi AGECL – Fiche outil pour les acheteurs publics. Direction des Achats de l'État, novembre 2025.

Plusieurs dispositifs ont encouragé et encouragent, à l'échelle nationale, l'intégration d'un modèle circulaire dans les pratiques d'achats publics :

- Le Programme National de Prévention des Déchets (PNPD) 2021-2027 (Ministère de la Transition écologique, 2021)¹⁰, les Plans régionaux de prévention et de gestion des déchets (PRPGD)¹¹ et les Programmes Locaux de Prévention des Déchets Ménagers et Assimilés (PLPDMA)¹²
- Le Plan national pour des achats durables (PNAD) a succédé en 2022 au Plan national d'action pour les achats publics durables (PNAAPD). Il constitue la feuille de route nationale destinée à accélérer l'intégration des enjeux environnementaux et sociaux dans la commande publique. Le PNAD 2022-2025 fixait notamment deux objectifs à atteindre à l'horizon 2025 : 100 % des contrats de la commande publique notifiés avec au moins une considération environnementale et 30 % avec une considération sociale. Un projet de nouveau plan national pour des achats durables sera soumis à la consultation du public à l'automne 2026, notamment en vue d'accompagner les acheteurs publics au moment de l'entrée en vigueur de l'article 35 de la loi Climat et résilience.

Au-delà des obligations réglementaires, l'économie circulaire peut enrichir les politiques publiques locales, notamment dans le cadre des stratégies d'achats responsables. La commande publique devient alors un levier permettant d'accomplir des missions plus étendues que la simple satisfaction d'un besoin identifié : encourager l'innovation, soutenir l'activité économique et l'emploi, répondre aux enjeux climatiques et de préservation des ressources, promouvoir l'insertion sociale et accompagner l'évolution de l'offre des entreprises.

Dans ce livret, le thème de la commande publique sera abordé de manière transversale, avec des focus dédiés permettant de mettre en lumière les outils et ressources mobilisables par les acteurs concernés.

¹⁰ Ministère de la Transition écologique, Plan national de prévention des déchets (PNPD) 2021-2027, 2021, 118 p. Disponible sur : <https://www.ecologie.gouv.fr/plan-national-prevention-dechets-2021-2027>.

¹¹ Code de l'environnement, articles L.541-13 à L.541-15 et R.541-41 à R.541-50, relatifs aux Plans régionaux de prévention et de gestion des déchets (PRPGD), Légifrance.

¹² Décret n° 2015-662 du 10 juin 2015 relatif aux Programmes Locaux de Prévention des Déchets Ménagers et Assimilés (PLPDMA), Journal officiel de la République française, Légifrance.

5. Vers une transformation culturelle et organisationnelle

Quel que soit le type de structure, des freins organisationnels et comportementaux limitent la transition vers des nouvelles formes de consommation et de coopération. Ces résistances se situent à plusieurs niveaux, dont :

- **Difficulté de sourcing :**
 - Disponibilité de fournisseurs d'offres circulaires sur son territoire
 - Accessibilité de l'offre (localisation, horaires, prix...)
- **Aversion au risque :**
 - Manque de confiance dans la fiabilité de l'offre
 - Manque de garanties assurantielles pour les structures des acheteurs en cas de non-conformité aux exigences réglementaires
- **Résistances internes au changement :**
 - Difficulté à mobiliser les acteurs peu convaincus ou peu impliqués
 - Nouvelles organisations logistiques perçues comme trop complexes (par exemple dans le cas de la mise en place d'une démarche de réemploi sur un projet de bâtiment)
 - Attachement à la propriété des biens et aux habitudes d'achat
- **Coûts et perception économique :**
 - Inadéquation des outils d'analyse : difficulté à évaluer et comparer les coûts réels des nouveaux modèles économiques à l'aide de référentiels financiers conçus pour des schémas d'achat traditionnels
 - Surcoûts perçus ou mal anticipés : difficultés d'estimation des coûts spécifiques aux démarches d'achats circulaires (par exemple, le retraitement, la logistique inverse ou la remise en état), rendant la comparaison avec l'achat de produits neufs complexe et biaisée
 - Manque de visibilité long terme : incertitude sur les coûts globaux et les bénéfices économiques dans le temps, freinant la prise de décision et l'engagement durable
 - Besoin d'investissement important pour se transformer
- **Outils et méthodes insuffisants :**
 - Absence d'indicateurs robustes et multicritères pour évaluer le bénéfice d'usage et la valeur immatérielle générée par l'achat
 - Faible comptabilité extra-financière
 - Partage de données confidentielles dans une logique de coopération et transparence (et freins législatifs associés)
- **Coopération et concurrence :**
 - Logique concurrentielle en défaveur de la coopération
 - Manque de partage de données, de gestion des risques, de logistique
- **Pouvoirs publics :**
 - Règles de la commande publique normatives
 - Articulation des dépenses de fonctionnement et investissement

Ces freins soulèvent deux questions centrales :

- Comment **réinventer les pratiques d'achat** au regard des conjonctures actuelles tout en assurant la pérennité et la compétitivité de l'organisation ?
- Comment **transformer la posture des acheteurs** pour favoriser l'émergence de nouveaux modèles économiques basés sur la coopération ?

Depuis 2022, le sujet est porté au sein des ministères (par l'ADEME, la DGE¹³, la DGCCRF¹⁴ et les services déconcentrés comme les DREETS¹⁵/DRIEAT¹⁶) avec pour ambition de mobiliser les financements adéquats, adapter les pratiques d'achat, sécuriser le cadre juridique et réglementaire, élaborer des préconisations et accompagner les évolutions comportementales nécessaires à la mise en œuvre de solutions. Ces dispositifs agissent comme moteurs de transformation mais demeurent encore insuffisamment connus des acheteurs et peu intégrés dans les processus d'achat à grande échelle.

Ce livret vise à établir un socle commun de connaissances et à proposer des outils opérationnels (recommandations, études de cas, retours d'expérience et ressources) afin d'acculturer, sensibiliser et former aux évolutions nécessaires à la fonction Achats pour **dépasser les freins liés à ses pratiques et approches traditionnelles**. Il accompagnera les acheteurs dans l'adoption de nouvelles postures et de nouvelles pratiques, en particulier autour d'une contractualisation basée sur la performance d'usage, la coopération et la vision long terme.

Comme les autres livrets de ce cycle, ce document intègre pleinement les principes de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), modèle particulièrement adapté pour répondre aux enjeux identifiés, sans en faire un cadre exclusif ou dogmatique. Il invite à articuler de manière complémentaire les approches EFC, éco-conception, Écologie Industrielle et Territoriale (EIT) ou modèles hybrides, pour construire des solutions à la fois pertinentes, durables et adaptées au contexte.

¹³ Direction générale des entreprises.

¹⁴ Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

¹⁵ Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités.

¹⁶ Direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports.

Partie II. Repenser le sourcing : de la transaction à la relation



Dans un modèle linéaire traditionnel, le sourcing repose majoritairement sur une approche transactionnelle et court-termiste dans laquelle l'acheteur cherche à préserver sa flexibilité en évitant tout engagement. Cette logique lui permet de substituer facilement un fournisseur ou prestataire lorsque les conditions transactionnelles ne sont plus jugées satisfaisantes. Côté fournisseur ou prestataire, les efforts commerciaux (publicité, marketing) s'intensifient face à une instabilité inconfortable liée au turnover de la clientèle et la relation instable, courte et fragile avec le client.

Une transition vers un nouveau modèle économique impliquera de tendre vers une **approche relationnelle**, fondée sur une logique de long terme, favorisant la pérennisation et le renforcement de la coopération entre acteurs. La nature du lien entre acheteurs et opérateurs économiques change : il ne s'agit plus d'une simple relation marchande ponctuelle, mais d'une **interconnexion durable**, orientée vers la création de valeur mutuelle.

Les acheteurs doivent donc être en mesure d'identifier des partenaires ancrés dans leur territoire et engagés dans la proposition de solutions circulaires (réemploi, mutualisation, économie de la fonctionnalité, etc.), mais aussi conscients de la nécessité de bâtir des relations partenariales durables. Le sourcing ne se limite plus à la recherche du meilleur prix, mais s'oriente vers la **valeur d'usage**.

1. Connaître son territoire

Pour développer une connaissance fine du territoire et des innovations locales afin de coopérer efficacement avec les acteurs économiques, plusieurs leviers sont à mobiliser. L'objectif : disposer d'une **cartographie précise du tissu économique local**, permettant d'identifier concrètement les savoir-faire du territoire et de créer des liens de confiance avec les entreprises porteuses d'initiatives durables. Pour y parvenir, différents leviers peuvent être activés au sein de la fonction Achats :

- **L'acculturation** continue des acheteurs aux enjeux, freins et solutions techniques, notamment d'éco-conception ou de gestion de la fin de vie, portées par les acteurs locaux, par la **rencontre directe** avec ceux-ci, qui peut se faire via :
 - **Le bouche-à-oreille**
 - **L'implication** dans des réseaux professionnels sectoriels adaptés

- **La participation aux événements**, visites et projets de ces réseaux
- **La participation à des groupes de travail** thématiques

Ces temps de rencontres permettent également **d'évaluer l'engagement environnemental et social** des acteurs à travers leurs références, motivations et contribution à l'écosystème local.

- **Le recensement des offres circulaires**. Il peut être utile d'utiliser un outil pour formaliser une cartographie précise des offres circulaires proposées localement. D'une part, parce qu'il est important que tous les services internes aient une visibilité sur les démarches en cours, mais aussi parce que certaines structures, par exemple les collectivités, se caractérisent par un turnover important des équipes.
- **La capitalisation et le partage d'expériences** réguliers en interne. Cette pratique est indispensable pour l'acculturation des services, la diffusion et promotion des bonnes pratiques et la mise en lumière d'acteurs proposant des solutions alternatives. Ces temps d'échanges permettent aussi de rassurer et d'accompagner le changement sur le long terme.
- **La coopération entre les services** : Repenser le sourcing implique de renforcer la coopération interne entre des services qui ne détiennent chacun qu'une partie de la vision. Il s'agit de croiser les expertises pour assurer la cohérence des démarches, en diffusant notamment la connaissance des acteurs et solutions existantes (plus ou moins locales) afin d'identifier les marchés à enjeux. La co-construction des cahiers des charges, fondée sur une compréhension partagée des besoins, permettra de redonner du sens à l'achat et de relier les pratiques à des objectifs plus larges. D'ailleurs, dans ce cadre relationnel, le cahier « des charges » se transforme en cahier « des opportunités ».

Ville de Rosny-sous-Bois - Connaître et privilégier les ressources et filières locales

Charlotte Picard, Architecte directrice adjointe à la Direction recherche et innovation



À Rosny-sous-Bois, ce travail de sourcing réalisé en amont de la rédaction des marchés est primordial : passer du temps avec les structures locales (entreprises de travaux et aménagement, architectes, acteurs des filières...) - via les réseaux d'écoconstruction locaux et leurs événements, les salons, visites de site et chantiers participatifs - confère une réalité terrain qui permet aux acheteurs d'accorder la

stratégie achats avec des objectifs circulaires et de permettre la rédaction de dossiers de consultation en accord avec les solutions proposées localement.

La commune a orienté ses pratiques d'achat vers des matériaux biosourcés et géosourcés

tels que la paille, le bois et la terre crue dans les projets de rénovation du groupe scolaire Bois-Perrier et de la maternelle Mermoz. Le sourcing privilégie la traçabilité et le lien direct avec les producteurs : la ville s'approvisionne directement auprès d'agriculteurs pour la paille et valorise le bois francilien, transformé sur place afin d'optimiser les ressources locales. Cette démarche favorise des circuits courts et une gestion plus vertueuse des ressources, notamment de l'eau et de l'énergie.

Enfin, la dimension humaine et participative occupe une place centrale dans leurs opérations. Les chantiers deviennent des espaces de formation et d'insertion, associant entreprises locales, structures sociales et habitants dans une logique de montée en compétences collective. Ces pratiques visent à redonner aux usagers la capacité d'"œuvrer" et de participer à l'acte de construire, incarnant pleinement l'esprit d'un sourcing local, low-tech¹⁷ et coopératif.

Outre cette veille continue sur le tissu économique du territoire, il est important de réaliser en amont de la rédaction des marchés un sourcing dédié.

Ville de Roubaix - Vers une meilleure connaissance des solutions et des acteurs du territoire

Angélique Symoens, Direction de la commande publique

VILLE DE
ROUBAIX



Si les engagements de la Ville de Roubaix (59) en matière d'économie circulaire, de développement local, d'économie sociale et solidaire, de sobriété et de zéro gaspillage étaient déjà importants, l'adoption du SPASER¹⁸ en 2025 en cohérence avec les objectifs du PNAD¹⁹, a permis de formaliser, structurer et valoriser ces orientations, tout en renforçant leur portée opérationnelle.

Cette démarche implique une évolution du métier d'acheteurs publics. Il s'agit avant tout de déployer davantage de proactivité et de coopération. L'objectif est de connaître son territoire, ses acteurs privés, et leurs innovations environnementales pour être davantage efficient.

¹⁷ **Low-tech** : Approche de conception et de production visant à privilégier des solutions simples, robustes, réparables et sobres en ressources, répondant aux besoins essentiels tout en limitant les impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie. En opposition à la high-tech.

¹⁸ **SPASER** : Schéma de Promotion des Achats Publics Socialement et Écologiquement Responsables.

¹⁹ **PNAD** : Plan National pour des Achats Durables.

La connaissance des solutions proposées permet d'intégrer les prescriptions possibles (réemploi, recyclage, choix des matériaux, modes constructifs), évaluées selon leur faisabilité au vu des besoins exprimés en termes techniques, patrimoniaux et autres ainsi que des contraintes calendaires et de budget, afin de limiter la prise de risque. En ce sens, plus de 90 % des marchés de travaux de la Ville ont intégré une considération environnementale et l'évolution continue pour tendre vers 100 %. Ces enjeux sont pris en compte dans l'acte d'achat notamment au travers de conditions d'exécution et de critères d'attribution des marchés (mise en œuvre de réemploi de menuiseries et luminaires, utilisation de pièces reconditionnées, intégration de matériaux biosourcés ...).

Également, des actions concrètes sont proposées et suivies par la Ville. À titre d'exemple, la déconstruction soignée portant sur six maisons de courée a permis la récupération de 4 200 briques datant des années 1930, stockées pour répondre aux besoins à venir de la Ville. Cette action a été récompensée par une subvention, suite au dépôt d'un dossier établi avec l'aide du Booster du Réemploi lors d'une campagne d'appels à projets.

2. S'appuyer sur des structures intermédiaires

Dans certains cas, il peut être pertinent de recourir à des structures de médiation ou de courtage qui facilitent la mise en relation entre donneurs d'ordres et acteurs locaux.

- **Les filières de courtage en déchets ou matériaux de réemploi** : créées dans le cadre des fédérations professionnelles, ces structures assurent un rôle de veille et de mise en relation entre besoins spécifiques et offres locales adaptées. Elles simplifient le sourcing tout en garantissant la pertinence environnementale et territoriale des solutions proposées.
- **Les acteurs intermédiaires de sourcing** : ces acteurs assurent un rôle de veille, de prospection et de mise en relation entre les besoins des donneurs d'ordres et les ressources disponibles sur le territoire. Ils facilitent l'identification de solutions pertinentes et contribuent à structurer des chaînes d'approvisionnement locales et durables.

ESS2024, Les Canaux - Cartographier les fournisseurs et prestataires engagés

Marie Floquet, Directrice générale de l'association

LES CANAUX



Le COJOP²⁰ Paris 2024, responsable de l'organisation, de la planification, du financement et du déroulement des Jeux a pris des engagements concrets pour des achats responsables, notamment en matière d'économie circulaire afin de réduire l'empreinte environnementale et optimiser la réutilisation des ressources. L'objectif : faire des Jeux de Paris 2024 un levier de développement pour l'économie durable.

Le travail de cartographie mené en amont de la rédaction des appels d'offres a été déterminant pour l'intégration de solutions circulaires dans les marchés des Jeux Olympiques. Les Canaux, association qui soutient le développement des entreprises engagées, a conçu un programme pour informer et préparer l'ensemble des TPE et PME de l'ESS et de l'économie circulaire éligibles aux exigences spécifiques des marchés olympiques. Ce dispositif a donné lieu à

²⁰ Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques.

la production de cahiers d'impacts sectoriels (déchets, logistique, mobilier, etc.), nourris par des rencontres avec des professionnels afin de préfigurer les réponses aux futurs appels d'offres et de mobiliser les acteurs du territoire, notamment ceux de l'économie sociale et solidaire (ESS). Ce travail a permis de rassurer les acteurs locaux, d'instaurer une logique de coopération entre prestataires et bénéficiaires, et de créer un véritable pont entre les réalités de la commande publique et celles du terrain. Résultat : la mise en place de solutions circulaires, co-construites avec les acteurs locaux, associée à un taux d'intégration exceptionnel de l'ESS dans les marchés des Jeux, démontrant l'efficacité d'une approche fondée sur l'anticipation, la concertation et la connaissance du tissu économique local.

« Nous avons besoin des entreprises de l'ESS pour organiser des Jeux inclusifs, socialement et environnementalement responsables. Avec ESS 2024, nous avons tout fait pour ouvrir un maximum d'opportunités économiques aux TPE/PME, entreprises locales et acteurs de l'ESS. C'est la première fois qu'un tel dispositif a été mis en place dans l'histoire des Jeux ! » Tony Estanguet, Président de Paris 2024

Dans son avis relatif au Plan national des achats durables du Gouvernement (2026), le CNEC recommande notamment :

- « la mise à disposition d'un service mutualisé de sourcing de l'offre circulaire et de proposition d'offres de solution de collecte pour réemploi, agrégeant les plateformes existantes (réemploi, reconditionné, plateforme nationale des dons mobiliers, structures de l'ESS, constructeurs) et préservant l'ancrage territorial des filières. Ce service doit rester accessible à l'ensemble des acheteurs publics ;
- de revoir à la hausse le seuil des marchés de gré à gré ;
- de privilégier l'allotissement et un calendrier permettant la prévision de production pour pouvoir répondre aux besoins. ».²¹

²¹ CNEC (2026) Avis relatif au Plan national des achats durables du Gouvernement.

Partie III. Co-construire les solutions au sein du territoire



Une démarche d'approvisionnement circulaire est coconstruite et itérative. Que la solution recherchée soit immédiatement disponible localement ou non, elle suppose une adaptation aux enjeux propres aux usagers et au contexte dans lequel elle s'inscrit. Une approche coopérative, fondée sur la conception collective de solutions répondant aux besoins identifiés, permet non seulement de pallier l'absence d'offre existante, mais aussi de renforcer les dynamiques et les liens locaux.

La performance globale de chaque entreprise est étroitement liée à celle de son écosystème : la création de valeur à l'échelle locale favorise une réciprocité de développement, dans laquelle l'évolution de l'entreprise et celle de son environnement économique et social se nourrissent mutuellement. Les ressources, les savoir-faire et les compétences locales deviennent ainsi de véritables leviers d'innovation et de durabilité. Dans cette perspective, les pratiques d'achat des acteurs privés et publics poursuivent un double objectif : **renforcer l'attractivité des entreprises comme celle des territoires.**

Si certaines chaînes de valeur se prêtent difficilement à une relocalisation complète, les leviers présentés dans la suite du document visent à retrouver une capacité d'action sur les cycles de vie, même lorsque les flux s'organisent à l'échelle mondiale. Le territoire n'a pas vocation à tout produire, mais il peut renforcer sa maîtrise des usages, des flux et de la création de valeur en développant les compétences locales et la coopération entre les acteurs.

1. Vers une coopération renforcée entre acteurs publics et privés

i. Créer des espaces d'échanges et de réflexivité

La mise en place de la coopération est indissociable du déploiement de dispositifs d'animation et d'outils dédiés. Il s'agit d'organiser des temps d'échanges pour développer la connaissance mutuelle des fonctionnements, enjeux et contraintes de chacun, levier essentiel pour renforcer les coopérations entre organisations. Ceux-ci permettent de :

- Faire naître des coopérations futures pour répondre aux besoins réels ;
- Présenter les offres des petites structures ;
- Discuter des difficultés rencontrées pour répondre aux appels d'offres ;
- Fournir aux acheteurs des suggestions pour améliorer la rédaction des cahiers des charges et y intégrer de nouvelles pratiques ;
- Instaurer un climat de confiance et de transparence entre les structures et les personnes.

Cette démarche vise à faciliter l'intégration de l'économie circulaire notamment dans les achats publics, malgré les pressions budgétaires court-terme actuelles. Pour cela, il s'agit d'organiser et animer des espaces de réflexivité : un cadre de dialogue et de mise en discussion où les acteurs d'un territoire peuvent analyser leurs pratiques, confronter leurs points de vue et construire collectivement de nouvelles manières d'agir.

Si, dans l'exemple qui suit, cet espace est initié par un acteur économique local, les acheteurs ont eux aussi la responsabilité de créer ou d'accueillir de tels espaces d'échanges avec les acteurs économiques du territoire, petites et grandes entreprises. La mise en place d'une organisation réflexive permet d'apprendre par l'expérience et de soutenir la coopération entre les acteurs. La gouvernance peut aussi être formalisée par la création d'une structure juridique (SCIC, GIE, ou autre) associant acteurs économiques, acteurs publics et éventuellement citoyens.

GEONORD – La mise en place d'espaces de réflexivité par un acteur économique local



Laurence Denis, Directrice de Géonord.

Géonord, entreprise spécialisée dans le diagnostic environnemental appliqué aux sols, à l'eau et à l'agriculture, accompagne agriculteurs, collectivités et industries grâce à une expertise croisant agronomie, pédologie et cartographie. Depuis 2021, l'entreprise, dirigée par Laurence Denis a engagé une trajectoire de transformation inspirée du modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Elle a opéré une bascule majeure de sa raison d'être pour passer d'un modèle centré sur la production d'études à un modèle orienté vers l'action et l'utilité territoriale : il ne s'agit plus «d'étudier les sols pour préserver la terre», mais «d'agir pour la préservation des sols et de l'eau».

De cette démarche est née une nouvelle offre : la médiation de territoires, complémentaire à l'accompagnement technique. Elle vise à favoriser la coopération entre acteurs locaux – collectivités, agriculteurs, services publics – et à ancrer les projets dans une dynamique d'action concrète : garantir que les études produites soient utiles, partagées et directement exploitables.

Pour ce faire, Géonord a introduit des espaces de réflexivité en début et en fin de projet avec ses clients historiques de la commande publique (collectivités, syndicats des eaux, agglomérations) afin de créer un dialogue constructif et faire évoluer les pratiques. Ces temps d'échanges, réunissant chargés d'affaires, directions et commanditaires, permettent de questionner les attentes réelles, l'utilité des études réalisées et les actions concrètes à engager sur le territoire. L'objectif : ne plus produire de rapports qui ne sont pas lus mais passer du temps à échanger avec les acteurs locaux et construire des actions concrètes.

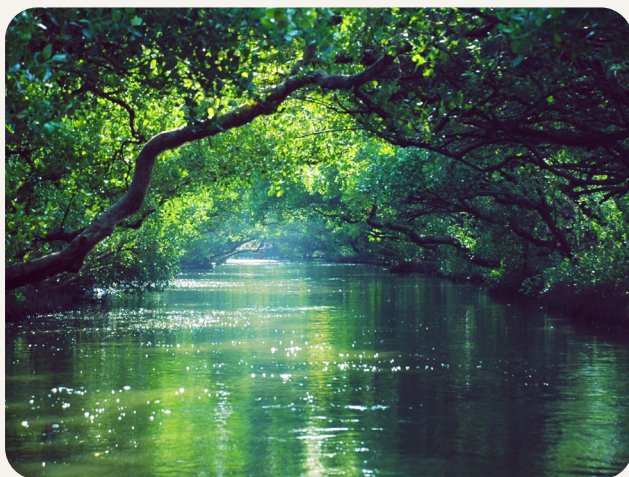
Ces espaces deviennent des lieux de co-construction, où acheteurs publics et prestataires privés dialoguent pour aligner les besoins, les moyens et les finalités. Ces espaces sont aussi l'occasion pour partager la trajectoire de transformation engagée par Géonord et ouvrir le débat sur l'intégration de ces nouvelles pratiques dans les marchés publics encore peu flexibles (marchés forfaitaires, rigidité des cahiers des charges). Géonord cherche désormais à impliquer davantage les services responsables des marchés aux côtés des services techniques pour prolonger ce dialogue jusqu'à la phase de rédaction des appels d'offres.

ii. Concevoir des projets coopératifs territorialisés

Les coopérations économiques territoriales de transition désignent des dynamiques collectives impliquant entreprises, organisations citoyennes et collectivités territoriales, développant des activités productives en coopération. Elles mobilisent des ressources de leur territoire et adressent des enjeux collectifs orientés vers la création d'une valeur économique, sociale et écologique. Portées par des fonctions d'intermédiation, d'animation, d'accompagnement, voire de recherche, ces dynamiques constituent de véritables écosystèmes engagés dans de nouveaux modèles économiques.

Pour soutenir ces démarches, l'ADEME pilote, depuis 2025, le programme COOP'ECO²². Ce programme cherche à comprendre si, et dans quelles conditions, ces coopérations économiques peuvent transformer en profondeur les façons de produire, de vivre et d'agir au niveau public, afin de répondre aux grands défis écologiques. COOP'ÉCO soutient des recherches-actions participatives. Il produit et diffuse aussi des ressources utiles aux acteurs des territoires et à l'action publique via son site internet et sa lettre bimestrielle.

Un exemple de projet COOP'ECO – « Vivre le bois local », communauté de communes du Val d'Argent



Le projet « Vivre le bois local » dans le Parc naturel régional des Ballons des Vosges²³ rassemble des acteurs locaux pour redonner de la valeur à la ressource forestière locale en relançant l'usage du bois du territoire. Sciage local, achats mutualisés ou projets de construction en bois, la démarche s'appuie sur des réalisations concrètes et des expérimentations pour lever les freins, en créant de l'activité économique et en valorisant les savoir-faire locaux.



Les démarches d'EIT s'inscrivent pleinement dans une dynamique multi-acteurs au service du territoire, en associant une grande diversité de structures publiques et privées. Cette pluralité constitue un levier majeur pour construire une vision d'intérêt général, mobiliser des compétences complémentaires et renforcer la visibilité des actions menées, favorisant ainsi l'adhésion de nouveaux acteurs économiques. Un noyau d'acteurs institutionnels et économiques porte la démarche d'EIT dans la durée, tandis que les acteurs publics et privés du territoire sont mobilisés en fonction de leurs compétences et des besoins des projets. Les animateurs jouent, quant à eux, un rôle central de coordination, de mise en réseau et de facilitation, essentiel à la réussite et à la pérennité des démarches. Ces projets font évoluer les postures et les pratiques d'achat en favorisant la prise en compte des ressources, des compétences et des solutions disponibles localement, au-delà des approches descendantes ou strictement sectorielles.

²² Coopérations économiques territoriales de transition : [COOP'ÉCO](#).

²³ Le projet Vivre le bois local (ADEME, 2025) : [plus d'informations ici](#) - [vidéo de présentation](#).

iii. La commande publique, des achats circulaires moteurs pour la transformation des modèles et la valorisation des initiatives locales

Les grands donneurs d'ordre, par leur pouvoir de commande, peuvent jouer un rôle décisif pour faire émerger de nouvelles pratiques et soutenir la transformation des filières.

COJOP Paris 2024 - La puissance d'achat au service de l'économie circulaire

Olivier Debargue, Directeur achats, COJOP Paris 2024.

865 appels d'offres lancés soit 1 500 marchés à hauteur de 3,2 milliards d'euros d'achats, le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 (COJOP) avait une véritable force de frappe en tant qu'acheteur. Les achats ont été le principal levier pour transformer un événement éphémère en héritage durable. Pour utiliser ce levier, une stratégie responsable des achats a été élaborée, avec, en premier principe d'action l'économie circulaire. Ainsi, le COJOP a envoyé un signal clair au marché et a favorisé l'émergence de solutions circulaires. À titre d'exemple, **Lyreco**, a développé une plateforme de seconde main pour le mobilier, tandis que **Gerflor**, a conçu un matériau innovant permettant la démontabilité et réutilisation des sols sportifs. Ces exemples témoignent des effets concrets de cette coopération sur l'écosystème.



2. Coconstruire avec sa chaîne de valeur

Lorsque la politique d'achat ne consiste plus à obtenir le prix le plus bas, mais à trouver un juste équilibre entre disponibilité, qualité et gestion optimale de la trésorerie, en achetant uniquement ce qui est nécessaire, au moment opportun, et correspond aux besoins réels de l'utilisateur final, la relation fournisseur-acheteur évolue.

S'opère un déplacement de la **transaction purement économique** (prix, volume, performance) vers **une coopération fonctionnelle et stratégique**, fondée sur la compréhension mutuelle des besoins et **vers une interconnexion durable**, où la valeur réside dans la cohérence entre impact environnemental, performance opérationnelle et équilibre financier.

L'imprimerie partagée - Repenser la relation fournisseurs au service d'un nouveau modèle



L'imprimerie partagée

Julien Da Costa, l'Imprimerie partagée, co-fondateur de Debunk.

Entreprise familiale historique confrontée au déclin de son secteur, l'Imprimerie Partagée a engagé une transformation profonde de son modèle pour sortir de la logique de surproduction et réinventer la valeur. Cette évolution stratégique a modifié ses rapports avec ses fournisseurs, passant d'une logique transactionnelle

à une relation de coopération au sein de la chaîne de valeur. En révisant en profondeur ses pratiques d'achat – qu'il s'agisse de machines, désormais choisies pour leur robustesse et leur polyvalence plutôt que pour leur vitesse, ou de papier, acheté en quantités réduites mais avec une logistique plus flexible – l'entreprise a dû remettre en question les standards du secteur et amener ses partenaires à comprendre une nouvelle manière de créer de la valeur. Ce repositionnement, parfois déstabilisant pour les fournisseurs, a progressivement ouvert la voie à des solutions co-construites, mieux adaptées aux besoins réels de l'activité. L'enjeu n'est plus de maximiser la marge via le plus bas prix, mais de construire un cadre d'échanges renforçant une coopération durable au sein de la chaîne de valeur.

Par ailleurs, les pratiques des fournisseurs permettent d'embarquer la chaîne de valeur aval dans une dynamique de performance partagée. La relation fournisseur-acheteur évolue de la transaction (fourniture d'ingrédients) vers la coopération technique (co-développement de solutions) et vers la co-responsabilité durable, où les deux parties partagent les mêmes objectifs de performance économique et environnementale. La chaîne d'approvisionnement devient un écosystème collaboratif. EUROGERM incarne ainsi une nouvelle forme de partenariats fondée sur l'innovation, la confiance et la durabilité, marquant le passage d'une logique de vente à une interconnexion durable au service d'un objectif commun : la décarbonation de la filière alimentaire.

EUROGERM - Vers une coopération technique au sein de la chaîne de valeur, au service de la circularité



Gabriel Martinez Garcia, Directeur RSE, Eurogerm.



Aujourd'hui, 30 % des émissions de CO₂ sont générées par l'alimentation humaine. Ainsi, il est nécessaire d'adopter une trajectoire orientée vers le bas carbone en passant par différentes étapes, du champ à l'assiette, des pratiques culturelles à la réduction du gaspillage. En réponse à ces enjeux, l'entreprise EUROGERM, fournisseur d'ingrédients et de solutions pour la filière « blé, farine, boulangerie et pâtisserie », accompagne ses clients (meuniers, industriels de la panification et pâtisserie, grandes et moyennes surfaces, chaînes de boulangerie, etc.) dans la décarbonation.

Depuis 2022, ce fournisseur a souhaité mieux montrer à ses partenaires commerciaux un autre levier de décarbonation par le développement de deux gammes d'ingrédients : CO₂MMITED, centrée sur la réduction de l'empreinte carbone des produits finis, et UPCY, fondée sur l'upcycling de coproduits agroalimentaires. En s'inscrivant dans une logique de substitution des matières premières les plus émettrices (œufs, produits laitiers, émulsifiants...), l'entreprise accompagne ses clients dans la conception de recettes à plus faible impact, avec un coût maîtrisé des matières premières tout en maintenant la qualité nutritionnelle et sensorielle souhaitée. Cette approche collaborative repose sur le co-développement, l'expérimentation et l'ouverture à de nouveaux partenariats valorisant des matières premières issues notamment de coproduits issus du secteur agroalimentaire.

Enseignements clés :

- **Être proactif** dans la recherche de prestataires de façon continue : rencontrer, échanger, participer aux salons et événements économiques, à l'échelle locale et nationale.
- **Évaluer l'engagement environnemental et social** des acteurs à travers leurs références, pratiques et innovations : s'assurer de la pertinence du cadre d'évaluation du marché.
- **Dialoguer** avec les producteurs et artisans locaux pour renforcer la traçabilité, la qualité et la durabilité des approvisionnements.
- **Mettre en place des espaces de réflexivité**, d'échanges, de réflexion commune pour développer la connaissance mutuelle des fonctionnements, enjeux et contraintes de chacun.
- **Explorer de nouvelles filières**, en s'ouvrant à des acteurs de l'upcycling et à des gisements locaux de coproduits pour construire de nouvelles solutions.
- **Coopérer en chaîne de valeur**, pour co-développer des solutions durables avec fournisseurs et clients.
- **Coopérer entre les services** : repenser le sourcing suppose de consolider la coopération **en interne** afin de croiser les expertises, de garantir la cohérence des démarches et diffuser la connaissance des acteurs locaux.
- **Mesurer la valorisation des solutions du territoire**, notamment via des indicateurs portant sur l'ancrage local (tel que [**L'Indicateur d'Interdépendance des Entreprises à leur Territoire d'implantation**](#), ORÉE, 2017, révisé en 2026).

Enseignements clés destinés à la commande publique :

- **Réaliser un sourcing dédié** en amont des marchés.
- **S'appuyer sur des acteurs intermédiaires**, médiateurs, capables de préfigurer les réponses aux appels d'offres, de mobiliser les structures locales et les rassurer pour favoriser leur implication.
- **Acculturer et mobiliser** : partager les objectifs de la commande publique, organiser des rencontres et créer une dynamique collective autour des achats responsables.

Partie IV. Évaluer l'achat autrement : des critères élargis et multiples



En tant qu'acheteur, la transition de l'organisation vers un modèle circulaire centré sur la performance d'usage implique un changement de posture pour évaluer l'impact de l'achat. Il s'agit de mesurer non seulement ce qu'un objet ou service produit (fonction, efficacité, usage immédiat), mais aussi ce qu'il apporte réellement sur le **long terme, dans ses dimensions économique, sociale, environnementale, sanitaire, territoriale, et immatérielle**.

Transformer son modèle économique invite donc à redéfinir les critères d'évaluation des achats qui s'apprécient alors selon des critères élargis et multiples.

Malgré l'engagement de certaines directions achats et la conviction de leurs responsables, les pratiques demeurent souvent conditionnées par un raisonnement standardisé. Les indicateurs classiques — volumes achetés, prix fixes et gains immédiats — restent privilégiés car ils offrent une mesure simple et lisible de la performance pour les directions générales. À l'inverse, les bénéfices liés à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération ainsi qu'aux externalités positives ou effets utiles²⁴ sont plus difficiles à tracer et à quantifier, ce qui freine leur reconnaissance. Une réflexion collective est engagée, notamment par l'ADEME, pour définir des méthodes permettant de mieux valoriser et objectiver ces dimensions détaillées dans la suite du livret²⁵.

1. Prendre en compte les effets utiles

Prendre en compte l'impact global ne signifie plus s'assurer qu'un produit ou un service « fonctionne » ou répond à un besoin immédiat, mais de questionner son **utilité réelle et durable**. Cette approche invite à interroger : « qu'est-ce qui est utile ? » — c'est-à-dire ce qui nourrit l'humain, la société et la nature au sens le plus large — plutôt que de se borner à mesurer la performance partielle comptabilisée à un instant donné, d'un produit ou service.

²⁴ **Effets utiles** : bénéfices réels et durables générés par un bien, un service ou une organisation, pour les bénéficiaires au sens large, au-delà de sa seule fonction technique ou de sa performance immédiate (impacts positifs produits dans le temps, sur les plans économique, social, environnemental, sanitaire, territorial ou organisationnel).

²⁵ ADEME. (2026). Evaluation environnementale et sociale de projets ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITE ET DE LA COOPERATION, et étude de l'ADEME en cours sur les impacts économiques.

Un bon exemple est celui de l'alimentation ultra-transformée : elle remplit la fonction de « donner à manger » en provoquant la satiété et peut sembler pertinent si l'on ne considère que la satiété à court terme, et motivée par le gain de temps, le manque de compétences culinaires, l'absence de connaissances nutritionnelles, la commodité ou le prix parfois attractif. Toutefois, elle échoue à répondre au besoin fondamental de santé et de bien-être et ne tient pas compte de l'impact global — qu'il soit nutritionnel, physiologique ou même environnemental. Elle peut même induire des effets délétères sur la santé à long terme. L'impact de ce mode de consommation dépasse le seul cadre individuel et génère des coûts environnementaux importants (exploitation intensive des ressources, usage massif d'emballages, transports sur de longues distances, gaspillage alimentaire), économiques (notamment pour les systèmes de santé) et sociaux élevés.

Changer de posture, c'est donc passer d'une logique de **réponse rapide à un besoin perçu** à une logique de **pertinence globale**, où l'acte d'achat devient un levier pour favoriser des solutions qui nourrissent réellement les besoins fondamentaux et qui s'inscrivent dans une perspective de durabilité et de responsabilité collective.

2. Percevoir la création de valeur immatérielle

Un enjeu central dans le changement de posture de la fonction achats, consiste à **percevoir la valeur immatérielle** dans l'acte d'achat.

La valeur immatérielle désigne l'ensemble des bénéfices non tangibles qu'un achat ou une relation avec son écosystème génère pour l'organisation : connaissance, innovation, réputation, confiance, durabilité, avantage concurrentiel... Cela implique de ne plus percevoir l'achat comme une dépense à minimiser, mais comme un facteur de différenciation, un levier de création de valeur globale qui inclut des composantes immatérielles. Il est donc essentiel de savoir identifier, prendre en compte et valoriser cet apport.

Quelques exemples :

- **Ressources humaines** : montée en compétences (en pratique d'achats circulaires par exemple ici, via la coopération avec des partenaires experts de sa chaîne de valeur), santé, bien-être, qualité de vie au travail (fidélisation des salariés), sentiment de fierté et d'utilité ;
- **Fluidité des processus internes**, meilleure communication interservices, agilité accrue, gain de temps et efficience ;
- **Relation avec son écosystème** : confiance mutuelle, transparence, coopération à long terme, co-innovation, réduction des risques, sentiment de relation gagnant-gagnant ;
- **Image, légitimité, réputation et attractivité** : achats responsables, éthiques ou locaux renforçant la marque employeur et la confiance des clients et partenaires.

La valeur immatérielle est à évaluer et apprécier via un faisceau de preuves qui témoignent de son existence et de son éventuelle progression ou digression. Quelques outils ont été développés pour faciliter son évaluation.

Ressources :

- Le Médiateur des entreprises et le BercyLab ont produit un outil méthodologique destiné à évaluer la valeur immatérielle des achats responsables (Ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle, 2025). Il vise à renforcer le reporting extra-financier, en soulignant que la valeur immatérielle générée par des achats responsables constitue un levier de performance et de différenciation pour les acteurs économiques.
- Le référentiel de l'immatériel (CAP'immatériel, ATEMIS).
- L'étude « *Évaluation environnementale et sociale de projets d'économie de la fonctionnalité et de la coopération* » de l'ADEME (2026)²⁶ démontre l'amélioration des effets sociaux par des modèles économiques plus sobres, coopératifs et centrés sur l'usage plutôt que la possession.

3. Acheter long terme : l'approche en coût global

Adopter une vision long terme suppose de revisiter les notions de coût et de valeur dans le temps.

Dans la transition vers un nouveau modèle, il ne s'agit pas seulement d'évaluer les gains financiers ou même la seule réduction d'émissions de carbone, mais aussi d'anticiper les risques et d'identifier les impacts indirects, positifs ou négatifs, sur l'environnement, le social ou la performance globale. Cette capacité d'analyse élargie constitue un levier essentiel pour sécuriser les décisions et accompagner les changements de modèle.

i. Investir dans la durabilité plutôt que multiplier les achats

Une logique d'achat court terme tend à multiplier les acquisitions tandis qu'une approche long terme consiste à investir dès l'origine dans des solutions durables et robustes. Or, chaque renouvellement génère de nouvelles procédures, mobilise du temps, des ressources humaines et financières. Réduire la fréquence de remplacement permet de limiter les coûts cachés (temps, gestion, logistique) et d'optimiser l'utilisation des ressources.

Dans cette perspective, des modèles centrés sur l'usage (plutôt que la propriété) renforcent les incitations à la durabilité : le fournisseur, restant responsable du bien, est encouragé à en améliorer la qualité, la maintenance et la longévité.

²⁶ ADEME. (2026). Évaluation environnementale et sociale de projets d'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

Le coût global de possession (TCO : Total Cost of Ownership) désigne l'estimation de l'ensemble des coûts (directs, indirects, cachés) liés à l'acquisition, l'exploitation et la fin de vie d'un bien ou d'un service, pour toute la durée pendant laquelle on en est propriétaire ou responsable. Autrement dit, le TCO ne se limite pas au prix d'achat initial, mais intègre tous les coûts additionnels qui surviennent avant, pendant, et après l'utilisation de l'actif :

- **L'achat** (processus d'achat, installation, mise en service...) ;
- **L'usage** (ressources consommées, maintenance, main d'œuvre...) ;
- **La fin de vie** (démontage, collecte, valorisation...) ;
- **Les impacts** environnementaux, sociaux ;
- **La valeur créée** pour l'entreprise ou la collectivité et la société (attractivité, création et maintien d'emplois...).

Cette approche permet de dépasser une vision limitée au prix, qui réduit l'achat à un simple acte d'acquisition sans considérer l'usage, l'entretien ou la gestion. Un produit apparemment bon marché peut en réalité générer un coût global élevé (surconsommation de ressources, impacts environnementaux, etc.). Prendre en compte le coût global permet d'adopter une posture d'achat long terme, robuste et durable.

ii. Passer d'une logique de dépense à une logique d'investissement

L'enjeu n'est pas seulement de distinguer coût et investissement, mais de transformer la posture d'analyse qui sous-tend la décision d'achat. Il s'agit de dépasser une lecture strictement budgétaire pour adopter une logique de création de valeur dans le temps. Cette évolution suppose d'intégrer la notion de **coût global de possession** (ou de **coût sur le cycle de vie**), qui prend en compte les impacts économiques de l'acte d'achat, depuis son usage à sa fin de vie.

Certains actes d'achat comme la formation des acheteurs, la mise en place d'outils de traçabilité participent également de cette logique. Bien qu'ils ne produisent pas d'actif tangible immédiat, ils transforment durablement les pratiques en renforçant les capacités organisationnelles et les compétences, au service d'un modèle circulaire.

Ressource clé pour la commande publique :

Le **Guide méthodologique « *Intégrer l'économie de la fonctionnalité dans la commande publique* »** (ADEME, 2022) apporte une méthodologie pour intégrer l'approche en coût global dans les cahiers des charges et les critères d'évaluation d'un marché.

Leroy Merlin France - l'investissement dans la gestion circulaire des palettes

Laurent Chuffart, Business product leader « Transport Solutions », ADEO Services.



Depuis 2022, Leroy Merlin France utilise la solution Opalean pour gérer ses emballages consignés. Il s'agit d'un outil numérique de gestion, de conseil et de médiation entre industriels, transporteurs et distributeurs, favorisant la transparence entre acteurs de la chaîne logistique.

Auparavant, deux limites majeures étaient identifiées :

- le recours à des palettes perdues²⁷, peu coûteuses mais fortement consommatrices de ressources (consommation de bois et destruction systématique des supports après usage unique),
- le manque de traçabilité des palettes Europe²⁸ consignées, générant des pertes récurrentes obligeant l'entreprise à racheter en continu de nouveaux supports malgré leur robustesse.

La mise en place d'un système de traçabilité a permis de sécuriser les flux et de réduire les pertes. L'entreprise a ainsi pu investir dans des supports plus durables (palettes métalliques ou pliables).

Bien que plus coûteux à l'achat, ces équipements se révèlent plus performants à long terme grâce à leur durabilité, à l'optimisation du transport et à la réduction des coûts logistiques.

Ce cas illustre l'intérêt du raisonnement en coût global : il permet de concilier économies, sobriété et performance environnementale, tout en générant une valeur immatérielle (confiance, transparence, coopération) essentielle à la performance collective.

²⁷ **Palette perdue (ou palette à usage unique)** : support de manutention léger, généralement en bois, conçu pour un transport ponctuel de marchandises. Elle n'est pas destinée à être réutilisée : une fois livrée, elle est le plus souvent détruite ou envoyée au recyclage.

²⁸ **Palette Europe** : palette normalisée et consignée, conçue pour un usage intensif et la réutilisation dans les circuits logistiques.

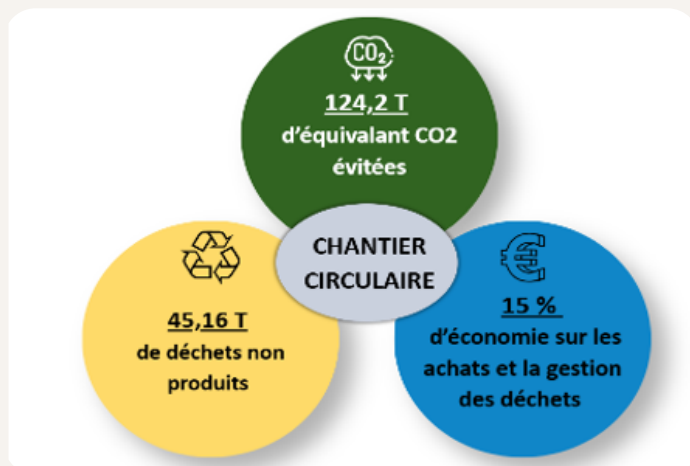
Groupe ERI - Démontrer la rentabilité du réemploi à l'échelle d'une opération de rénovation

Souba SOUNDIRAMPOULLE

Directrice Qualité Sécurité Environnement, Groupe ERI



Façonner la Ville Durable



Dans le cadre de la rénovation de six bâtiments tertiaires du campus Nokia, menée en conception-réalisation

sur une période de deux ans, le Groupe ERI a intégré une démarche de réemploi dès la phase de curage. L'opération concernait une déconstruction intérieure complète (cloisons, réseaux et équipements techniques) avec pour objectif de maximiser la valorisation des ressources déjà présentes sur site.

Un inventaire exhaustif des matériaux a été réalisé afin d'identifier les éléments réemployables. Cette démarche a permis de réemployer 12 tonnes de matériaux directement sur le chantier, notamment des moquettes et des cloisons grillagées, évitant ainsi leur évacuation et l'achat de produits neufs équivalents.

L'analyse économique met en évidence l'intérêt d'une approche en coût global. La mise en œuvre du réemploi a nécessité une organisation spécifique et davantage de main-d'œuvre, avec un temps d'intervention estimé à 25 % supérieur à celui d'une opération conventionnelle. Une lecture strictement centrée sur le coût immédiat pourrait donc conclure à un surcoût de la démarche. Toutefois, cette augmentation des coûts de main-d'œuvre a été compensée par les économies générées sur l'achat de matériaux neufs et sur la gestion des déchets. Pour le Groupe ERI, l'opération a permis de dégager environ 15 % d'économies.

Ce projet illustre l'écart qui peut exister entre une vision de court terme, où le réemploi apparaît plus coûteux en raison des besoins supplémentaires en diagnostic, tri et manutention, et une vision de long terme intégrant l'ensemble des coûts évités. Il démontre que le réemploi constitue non seulement un levier de réduction des déchets et de préservation des ressources, mais également un investissement créateur de valeur économique.

Fort de ces premiers résultats, le Groupe ERI poursuit ses travaux afin de construire un modèle économique permettant d'intégrer systématiquement les bénéfices du réemploi dans les analyses financières et comptables des projets. L'objectif est de faire évoluer les critères de décision pour mieux prendre en compte les économies générées sur l'ensemble du cycle de vie des opérations.

iii. Penser réversibilité et modularité

L'approche long terme invite à concevoir des solutions capables d'évoluer dans le temps.

La notion de chronotopie, issue des travaux de Mikhaïl Bakhtine²⁹, permet d'éclairer cette approche : elle désigne l'articulation entre temps et espace dans l'organisation des usages.

Appliquée au bâtiment, cette notion est mobilisée notamment par le projet TRIOMPH (CSTB)³⁰, qui explore de nouvelles façons d'optimiser les usages du bâti existant à travers :

- le changement d'usage (évolutivité des bâtiments),
- l'intensification des usages (partage dans le temps ou l'espace),
- les nouveaux modes d'occupation (dispositifs contractuels et organisationnels).

Cette approche conduit à considérer un bien non plus comme un actif figé, mais comme un support évolutif d'usages multiples, capable de s'adapter aux besoins du territoire. Elle se traduit concrètement par la mutualisation des espaces, l'adaptation des aménagements et la création de dispositifs facilitant les usages partagés.

Par ailleurs, l'approche centrée usagers (ACU) s'appuyant sur l'analyse des modes d'occupation et usages réels joue un rôle clé pour orienter les transformations.

Plusieurs expérimentations issues du projet TRIOMPH illustrent ces dynamiques :

- en Haute-Saône, une plateforme permet de mobiliser des espaces publics sous-utilisés pour des usages variés (événements, coworking, logements temporaires),
- à Sancoins, un bâtiment scolaire a été transformé pour accueillir de nouveaux usages.

Solidarités Nouvelles pour le Logement (SNL) expérimente le bail à réhabilitation, qui permet au bailleur public ou privé de confier sur une durée déterminée un bien vacant ou dégradé à l'association, qui en assure la réhabilitation, la gestion et la location à des ménages en difficulté. Cela permet ainsi au bailleur de diversifier les usages de son patrimoine sans investissement direct et de récupérer, à l'issue du bail, un bien rénové et remis en usage.

Ressource complémentaire : les nouveaux modèles d'aménagement

Pour approfondir les déclinaisons concrètes des nouveaux modèles économiques dans les projets d'aménagement impliquant vision long terme de la valeur, réversibilité, sobriété, et coopération, voir : LIFTI – "Nouveaux modèles d'aménagement" (LIFTI (Laboratoire d'initiatives foncières et territoriales innovantes), 2025).

²⁹ En littérature chez Mikhaïl Bakhtine, la chronotopie désigne le cadre spatio-temporel : la manière dont temps et espace sont articulés pour structurer l'univers du récit, donner sens aux personnages, aux actions, au rythme. C'est l'interconnexion entre « où » (espace) et « quand » (temps) dans une œuvre.

³⁰ Le projet TRIOMPH propose des retours d'expériences et formule des recommandations sur la capacité d'un bâti à être utilisé à différents moments ou pour différents usages une approche qu'il qualifie de mutualisation et chronotopie, au service d'une meilleure sobriété immobilière (Ekopolis, 2023).

Enseignements clés :

- **Adopter une vision systémique des impacts** : identifier l'ensemble des impacts environnementaux et sociaux sur tout le cycle de vie du produit ou service, ainsi que les parties prenantes concernées.
- **Intégrer des exigences de circularité et performance d'usage** dans les cahiers des charges et les critères d'évaluation des offres :
 - la durabilité des solutions proposées ;
 - leur adaptabilité (modularité, évolutivité) ;
 - leur efficacité d'usage ;
 - la présence de contrats de maintenance et d'accompagnement (suivi, interface pédagogique, amélioration continue).
- **Redéfinir et objectiver la notion de valeur** :
 - **Raisonner en coût global** : évaluer les achats sur l'ensemble de leur cycle de vie (TCO) en intégrant les coûts directs, indirects et évités ;
 - **Monétariser**, lorsque c'est pertinent, les gains environnementaux et sociétaux pour faciliter la prise de décision et l'adhésion des parties prenantes ;
 - **Apprécier et valoriser la valeur immatérielle** (confiance, coopération, montée en compétences, etc.).
- **Déterminer la dépense acceptable** en intégrant l'approche multicritères ci-dessus...

Partie V. Contractualiser sur une performance d'usage



La fonction Achats vise l'atteinte de résultats mesurables. Pourtant, les cahiers des charges restent souvent construits selon une logique de moyens, centrée sur des solutions techniques prédéfinies. Cette approche peut masquer l'objectif fondamental : répondre à un besoin réel et garantir une performance d'usage durable. L'enjeu est donc de passer d'une logique d'acquisition (produit/technologie) à une logique de solution, centrée sur le besoin et le résultat attendu. Cette évolution permet de créer davantage de valeur en :

- élargissant le champ des solutions possibles,
- favorisant l'innovation et l'adaptabilité,
- intégrant la réversibilité, l'adaptabilité et les évolutions dans le temps.

1. Partir des besoins et des contraintes de chacun : l'analyse fonctionnelle et le cahier des charges fonctionnel

La définition du besoin constitue une étape structurante. Pour garantir l'adéquation des solutions envisagées avec les usages réels, les contraintes opérationnelles et les attentes concrètes sur le terrain, elle gagne à être co-construite via **une analyse fonctionnelle collective**, qui consiste à repenser le besoin non pas en moyens techniques mais en fonctions à remplir. Il convient d'y associer, très tôt :

- les équipes techniques,
- les utilisateurs finaux ou des représentants du territoire,
- lorsque pertinent, des apporteurs de solution.

L'analyse fonctionnelle permet de reformuler le besoin en termes de fonctions à remplir plutôt que de solutions techniques. Elle s'appuie sur des démarches collectives (ateliers, entretiens, observations) et des outils d'animation (canvas, cartes mentales).

Cette approche aboutit à une hiérarchisation des attentes, confrontée aux réalités du terrain (offres disponibles, contraintes, coûts) et des usages réels. Elle permet aux acheteurs (publics ou privés) de ne pas figer le cahier des charges sur un produit ou une technologie particulière, mais d'ouvrir la voie à des solutions alternatives, innovantes et plus efficaces et adaptées au contexte.

COJOP Paris 2024 - du besoin à l'achat : l'empreinte matière comme outil d'anticipation

Caroline Louis, Manager Économie Circulaire, COJOP Paris 2024.



Pour les besoins des Jeux, un travail d'inventaire a été réalisé plusieurs années avant l'événement. L'ensemble des produits et équipements nécessaires aux Jeux a été listés et catégorisé avec un poids associé. Ce travail **d'empreinte matière** a permis de révéler **l'ampleur des besoins** et le challenge opérationnel à les gérer en fin d'événement : 2 Tours Montparnasse d'objets à sourcer, acquérir et dissoudre post-Jeux. Ce chiffre a été le déclencheur, l'électrochoc qui a rendu concrète l'économie circulaire et ses enjeux à tous les niveaux de l'organisation.

Grâce à un gros travail de pédagogie, l'ensemble des équipes opérationnelles ont intégré les enjeux et déployé une stratégie en trois piliers : Moins, Mieux et Pour longtemps. En parallèle, les équipes Excellence Environnementale ont accompagné l'intégralité des 865 marchés publics lancés : de l'expression de besoin, à la notation des offres en passant par la rédaction des cahiers des charges et des clauses associées. Cette posture d'accompagnement, de soutien et de conseil, dès le démarrage des marchés, a été indispensable pour instaurer une dynamique de confiance et de co-construction sur le long terme.

Ressource clé pour la commande publique

L'usage de cahiers de charges fonctionnels plutôt que techniques est autorisé par le code de la commande publique depuis une quinzaine d'années. Le **Guide méthodologique : Intégrer l'économie de la fonctionnalité dans la commande publique**³¹ (ADEME, 2022) apporte une méthodologie pour leur rédaction, et propose également des outils d'animation pour l'analyse fonctionnelle.

³¹ Guide méthodologique : Intégrer l'économie de la fonctionnalité dans la commande publique (ADEME, 2022).

2. Coconstruire les engagements pour atteindre un résultat

Pour permettre le passage à une logique de solution centrée sur le besoin, il est important d'instaurer un principe de coconstruction des engagements, en termes d'objectifs de prestation et de moyens d'exécution. Cela implique que les objectifs de prestation (résultats attendus) et les moyens d'exécution (ressources, dispositifs, méthodes) soient définis conjointement entre l'acheteur et le fournisseur ou le prestataire, afin d'élaborer une vision partagée.

Le dialogue compétitif :

Dans le cadre de la commande publique, le dialogue compétitif constitue une procédure adaptée, permettant de replacer la relation contractuelle dans une dynamique d'intelligence collective et de transparence. Il s'agit de co-construire les engagements contractuels au cours d'une phase de dialogue, avant la signature du contrat, pour :

- Co-définir la solution technique, en ajustant les procédés, les matériaux, les modes de gestion ou de maintenance ;
- Co-définir les objectifs de performance d'usage attendue, en intégrant des indicateurs qualitatifs (usage, confort, durabilité, impact environnemental) ;
- Clarifier la répartition des responsabilités et les modalités de suivi des résultats dans la durée.

Les principes du dialogue compétitif peuvent être appliqués dans les achats publics comme privés en introduisant des phases de concertation techniques, ateliers de co-design ou d'ingénierie en amont de la contractualisation.

3. Inscrire la performance dans la durée : amélioration continue et adaptabilité

La performance d'un bien ou d'un service, voire ici d'une solution intégrée, ne se mesure pas uniquement à l'instant de son acquisition. Elle s'apprécie dans la durée, à travers sa capacité à répondre durablement aux besoins, s'adapter aux évolutions du contexte, et intégrer des améliorations.

Cette vision dynamique implique :

- Pour le marché : des clauses permettant l'adaptabilité, afin que les parties prenantes puissent ajuster leurs pratiques, intégrer les innovations et anticiper les évolutions techniques, sociales ou environnementales.
- Pour les acheteurs : une posture d'apprentissage continue et d'ouverture à l'évolution non prévisible au moment de la contractualisation.

Outils de contractualisation favorables à la coopération et à l'amélioration continue, mobilisables pour la contractualisation par les acteurs publics et privés :

- **Le plan de progrès** se traduit par une clause permettant aux parties de renégocier périodiquement certains termes et conditions d'exécution du marché en fonction des avancées techniques, organisationnelles ou sociales. Après l'attribution du marché, un plan d'action est établi, fixant des objectifs communs et les actions nécessaires pour les atteindre. Les engagements des parties peuvent alors relever d'une obligation de moyens ou de résultats.
- **Le marché à exécution successive** permet de découper le marché en une succession de prestations fractionnées dans le temps en fonction de l'atteinte des objectifs (ex. : maintenance, nettoyage, livraison régulière de fournitures).
- **Le contrat à options ou marché à tranches** permet la mise en place d'une phase d'expérimentation, suivie de prestations optionnelles complémentaires en fonction des résultats de la première phase.
- **Les clauses de révision ou de réexamen** permettent de modifier certaines conditions du contrat en ouvrant le dialogue entre les parties sans avoir à relancer une nouvelle procédure.

Ressources clés :

- **Livre Blanc : Expérimenter les achats publics au prisme de l'EFC** (Club EFC Grand Est et ATEMIS, 2024). Mobilisation des «plans de progrès» comme leviers de développement de coopération au sein de marchés publics. Ce document est le résultat d'un travail en partenariat avec le Club EFC Grand Est et Initiatives Durables, dans le cadre du dispositif d'accompagnement mené avec l'Eurométropole de Strasbourg.
- **Contrats et économie de la fonctionnalité et de la coopération** (ADEME, 2024). : Comment adapter les pratiques contractuelles aux principes, objectifs et méthodes de l'EFC ? Quelles sont les limites légales et réglementaires et quelles solutions pratiques existe-t-il pour y pallier (flexibilité, clauses spécifiques de coopération, anticipation des risques et litiges) ?
- **Coopérer avec le secteur public dans le cadre de l'EFC** (ADEME, 2024).



Le Sicoval a mobilisé les principes de l'EFC dans la préfiguration et la rédaction des pièces du renouvellement de ce qui s'appelait jusqu'à présent un « marché de collecte des déchets » désormais intitulé « marché de prévention et de collecte optimisée des déchets ».

Le Sicoval a engagé un travail en trois étapes afin d'intégrer les principes de l'EFC dans le futur marché.

- Une première phase a consisté à acculturer les acteurs internes impliqués dans la démarche : chargés d'exploitation, chargés de prévention, direction, service commande publique et élus. Pour faciliter cette appropriation, une fresque inspirée de la Fresque de la transition économique a été construite afin de rendre les notions d'EFC plus accessibles dans le contexte opérationnel de la gestion des déchets.
- La deuxième étape a porté sur le dialogue avec les candidats potentiels pendant la phase de sourcing. Le Sicoval y a partagé sa volonté de faire évoluer le modèle économique du marché, en s'éloignant d'une logique centrée sur les volumes collectés pour tendre vers une approche davantage fondée sur la performance d'usage. La collectivité a également affirmé sa volonté d'instaurer une dynamique de coopération dépassant une relation classique entre donneur d'ordre et prestataire et avec une vision limitée aux seuls titulaires et sous-traitants du marché.
- Le marché a finalement été conduit sous la forme d'une procédure négociée, avec un accompagnement spécifique visant à traduire les principes de l'EFC dans les documents contractuels et dans les modalités de suivi du marché, notamment via l'intégration d'un plan de progrès.

Cette démarche a permis une meilleure appropriation des principes de l'EFC par les équipes internes grâce à leur mise en application dans un projet concret. La collectivité souligne également que les échanges engagés en amont avec les opérateurs ont favorisé des réponses techniques jugées de qualité, y compris de la part d'acteurs majeurs du secteur de la collecte des déchets. En parallèle, la collectivité a monté cette même année le projet ESSor, qui vise à expérimenter des solutions basées sur les principes de l'EFC sur l'écosystème de l'ESS dans le but de tisser des liens durables et répondre aux fragilités économiques du secteur.

³² Cyl'Op. (2026). Marché de prévention et collecte optimisée des déchets. Récupéré sur <https://www.cyl-op.org/initiative/h/marche-de-prevention-et-collecte-optimisee-des-dechets.html>.

SNCF Réseau - Intégrer la coresponsabilité au cœur des clauses d'achat



Cyrille Blard, Responsable Stratégie économie circulaire, SNCF Réseau.

SNCF Réseau a mis en place des clauses de recherche et développement copartagées, où le financement et la responsabilité des résultats sont équitablement répartis entre l'entreprise et ses prestataires. Ces partenariats permettent de développer conjointement de nouvelles solutions techniques, comme la mise au point d'une machine de criblage et de lavage capable d'assurer une qualité de ballast recyclé au moins équivalente à celle du neuf. Ils ont permis une avancée depuis 2022 sur la sécurisation des flux, la qualité technique, l'acculturation et la mise en confiance progressive des équipes techniques sur la fiabilité du matériau recyclé.

SNCF Réseau tend à déployer un modèle circulaire, axé sur la coresponsabilité dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de la performance. La démarche permet à l'entreprise de viser une meilleure autonomie stratégique en garantissant la qualité des produits issus du recyclage, en valorisant les matières provenant des chantiers, en prolongeant la durée de vie des matériaux et en réduisant les flux financiers non créateurs de valeur. Cette évolution s'est traduite dans les modes de contractualisation, qui deviennent des outils de coopération et de performance partagée.

Selon SNCF Réseau, la durée des contrats est primordiale. La dynamique de coopération repose sur une contractualisation à long terme, condition indispensable pour consolider la confiance, favoriser l'apprentissage mutuel et inscrire les améliorations dans la durée.



4. Instaurer la co-responsabilité entre acteurs de l'écosystème : transparence et pilotage partagé

La performance ne repose plus uniquement sur le fournisseur et n'est plus reçue passivement par l'acheteur : elle est **coconstruite et coréalisée par l'ensemble des acteurs de l'écosystème** (fournisseurs, acheteurs et utilisateurs-bénéficiaires) qui deviennent collectivement responsables de la conception, de la mise en œuvre et du suivi de la solution.

- **Côté fournisseur ou prestataire** : l'offre est conçue de manière à garantir la durabilité, l'adaptabilité et l'efficacité réelle de l'usage (ex. : matériel modulable, maintenance intégrée, capteurs, interfaces pédagogiques et accompagnement de l'utilisateur).
- **Côté acheteur ou utilisateur-bénéficiaire** : il s'agit de s'impliquer dans l'usage approprié de la solution à travers des pratiques cohérentes, dans le suivi et l'amélioration continue en partageant ses retours d'expérience et contribuant à l'optimisation de la performance (ex. : respect des conditions d'utilisation, engagement dans un suivi commun des résultats).

Ainsi, l'efficacité et la durabilité de la solution dépendent d'un **engagement réciproque**.

Univeira : Coconstruire des solutions d'outillage pour améliorer sécurité et productivité



Univeira travaille à la confection d'outils répondant aux besoins des techniciens, passant d'une posture de fournisseur et fabricant d'outils, à un « partenaire fournisseur de solutions au service de la sécurité, du confort de travail et de la productivité des clients »³³. La RATP, la SNCF ou Air France, contractualisent désormais auprès de Univeira sur une solution d'accompagnement visant la pertinence des outils et la réduction du taux d'accidents à leur manipulation, qui implique une réflexion partagée entre utilisateurs, dirigeants et professionnels de santé. Sur un site RATP accompagné par Univeira, le passage de la première offre à la seconde a permis de passer d'un taux d'accidents lié à l'outillage de 99 % à 0 % en deux ans (ADEME, 2024).

³³ ADEME. (2024). Économie de la fonctionnalité et de la coopération Retour d'expérience UNIVEIRA.

L'usage **réel d'une solution** et sa performance constituent le fruit d'une **coproduction** entre le fournisseur responsable de sa qualité intrinsèque ainsi que les bénéficiaires (acheteurs, utilisateurs et autres bénéficiaires), dont les pratiques conditionnent directement la pertinence de sa mise en œuvre et de ses usages, notamment au regard de facteurs externes.

Lorsque l'acheteur n'est pas utilisateur de la solution, il est fondamental d'assurer ce partage

d'information et ce suivi fluide et continu entre fournisseurs, acheteurs et utilisateurs bénéficiaires, pour que la coresponsabilité fonctionne (partage mutuel des besoins réels, des contraintes et d'informations).

Sans ces éléments, la performance d'usage réelle est difficile à atteindre, car chacun agit sur la base de suppositions ou de données partielles.

L'information délivrée, la communication, la prise en compte des besoins remontés et les moyens pédagogiques employés deviennent ainsi un levier stratégique pour :

- accompagner l'évolution des habitudes,
- **renforcer la confiance** entre les acteurs,
- **optimiser la performance réelle** grâce à un ajustement continu fondé sur des données et des retours concrets,
- **créer une dynamique coopérative durable.**

Chaque acteur doit reconnaître son rôle et ses responsabilités dans la réussite commune.

Les cas d'usage ci-après permettent d'illustrer cette approche dans différents secteurs :

- **Le bâtiment** : un bâtiment conçu « performant » sur le plan technique (haut niveau de confort thermique, bien isolé, équipé de systèmes de ventilation et chauffage) peut se révéler inefficace en usage réel si les pratiques des usagers ne sont pas alignées avec les conditions optimales de fonctionnement.
- **La gestion de la fin de vie** : L'efficacité des démarches de sobriété ou de gestion de la fin de vie des produits (contenants rechargeables, systèmes de consigne, etc.) dépend largement de la perception de leur utilité par les usagers et de leur capacité à adopter le réflexe de rapporter les produits plutôt que de les jeter.

Transparence et co-construction de la performance grâce à la solution OPALEAN chez Leroy Merlin France (Groupe ADEO)

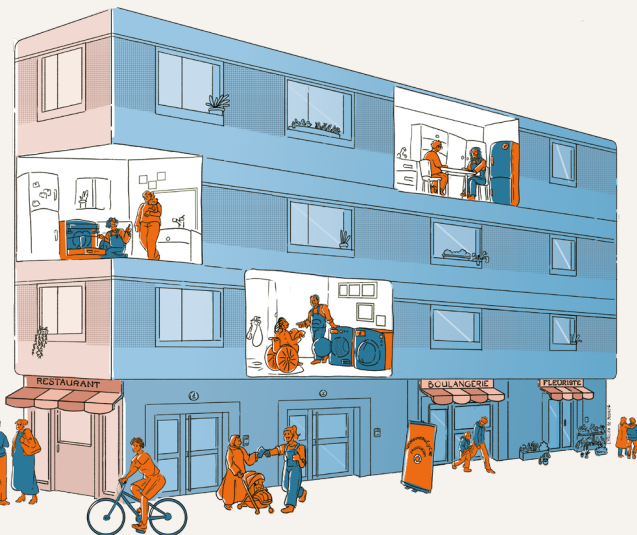
Laurent Chuffart, Business product leader
« Transport Solutions », ADEO Services.



L'utilisation par Leroy Merlin France de la solution d'Opalean pour optimiser la gestion de ses supports de manutention réutilisables (voir page 30 de ce livret) a permis d'instaurer un dispositif de suivi d'indicateurs communs et partagés entre les acteurs de l'écosystème. Des retours d'expérience (REX) sont systématiquement conduits à 3 mois, 6 mois, puis 1 an après le déploiement, avec, si besoin, des interventions correctives personnalisées. Ces évaluations impliquent l'ensemble de l'écosystème (transporteurs, logisticiens, distributeurs) et mesurent à la fois les gains opérationnels (réduction des pertes, litiges), les impacts environnementaux (évitement de ressources, réduction des émissions de CO₂) et la qualité de la coopération entre les acteurs. Ce partage d'informations favorise la transparence et renforce la confiance entre bénéficiaires, essentielle à la performance d'usage de la solution achetée.

Association UnNouveauCycle - Vers une dynamique territoriale de maintenance préventive et d'allongement de la durée de vie des équipements

Kareen Maya Levy, fondatrice de l'Association UnNouveauCycle.



L'association UnNouveauCycle contribue à créer une dynamique coopérative durable, où utilisateurs, territoires, réparateurs et structures d'accompagnement deviennent collectivement coresponsables de la durabilité et de la performance des équipements. Son approche repose sur trois piliers complémentaires : sensibiliser les citoyens et les utilisateurs à l'allongement de la durée de vie des objets, transformer les pratiques à l'échelle des territoires et accompagner le développement de compétences autour des métiers de la maintenance préventive et de la

réparation. Cette articulation permet de structurer progressivement un véritable écosystème territorial de la maintenance préventive.

L'allongement de la durée de vie des équipements ne dépend en effet pas uniquement des caractéristiques techniques des produits, mais aussi de la capacité des acteurs à coopérer durablement autour des usages et de la prévention des pannes. Dans cette logique, l'association développe des actions de sensibilisation visant à transmettre des clés concrètes pour mieux comprendre les impacts de leurs usages, adopter des gestes simples de prévention et identifier des solutions accessibles pour prolonger la durée de vie des objets électroniques et électroménagers. Les dispositifs déployés, ateliers participatifs, escape game pédagogique, formations-actions ou accompagnement de proximité dans le parc locatif social, visent à rendre les habitants pleinement acteurs de la performance et de la durabilité des équipements qu'ils utilisent au quotidien et à renforcer une culture collective de la maintenance préventive.

L'association contribue également au développement de compétences locales en formant des salariés en EBE (Entreprises à But d'Emploi) ainsi que des jeunes NEET (not in education, employment or training) sur des compétences de techniciens en maintenance préventive. Ils sont ainsi en mesure d'intervenir auprès des habitants, d'expliquer les bonnes pratiques d'utilisation et de favoriser l'allongement de la durée de vie des équipements ou de poursuivre leur formation pour devenir réparateurs et réparatrices.

Les actions de terrain menées avec les acteurs des territoires et les échanges continus avec les habitants permettent de créer une relation de proximité favorisant l'adhésion au sujet et l'amélioration progressive des pratiques, car c'est au plus près des usages que les changements s'ancrent durablement.

Enseignements clés pour l'acheteur :

- **Définir le besoin en termes de résultats et performance attendus :**

- Réaliser une analyse fonctionnelle pour exprimer le besoin en termes de fonctions à remplir ;
- Associer les bénéficiaires, dès la conception, pour identifier ensemble les besoins en fonctions et usages des produits ou services ;
- Développer une connaissance précise de ses propres besoins et contraintes et de ceux de chaque acteur de l'écosystème afin de les considérer tout au long des activités : développer et entretenir la coopération avec l'écosystème.

- **Coconstruire les engagements orientés vers un résultat :**

- Utiliser un mode de consultation permettant de co-définir les objectifs de prestation (résultats attendus) et les moyens d'exécution (ressources, dispositifs, méthodes) ;
- Intégrer une clause de « meilleur effort » au contrat pour formaliser l'obligation pour chaque partie d'explorer activement les solutions pour atteindre l'objectif commun ;
- Définir des indicateurs de bon déroulement du marché et d'évaluation des engagements.

- **Contractualiser sur le long terme : inscrire la relation dans la durée**

- Adapter la durée et les modalités financières des contrats afin de sécuriser l'engagement des partenaires ;
- Structurer la contractualisation en plusieurs paliers pour permettre une évolution progressive des relations avec les petits acteurs (exemples : plan de progrès, clauses de révision ou réexamen, marché à exécution successive, marché à tranches optionnelles) ;
- Mettre en place un suivi partagé de la performance d'usage :
 - Construction conjointe d'indicateurs (incluant la perception utilisateur : efficacité, praticité, qualité) ;
 - Organisation de revues périodiques pour ajuster la solution dans le temps.

- **Organiser la transparence et la coopération :**

- Passer d'une logique client-fournisseur à une relation partenariale fondée sur la coopération ;
- Formaliser contractuellement cette dynamique :
 - Clause de bonne foi et coopération (partage d'informations, retours d'expérience réguliers, accès, etc.) ;
 - Principe de co-responsabilité entre fournisseurs et bénéficiaires/utilisateurs afin qu'il y ait un intérêt commun à ce que les innovations se pérennisent.
- Sensibiliser les utilisateurs aux conditions d'usage et aux bonnes pratiques afin de garantir un usage durable, conforme et efficace de la solution ;
- Favoriser leur implication continue dans la fourniture de retour d'expérience sur l'appropriation, les besoins d'adaptation.

SCIC Estuaire Énergies : se réappropriier l'énergie comme bien commun via une approche d'Écologie Industrielle et Territoriale

Franck Sprecher, Directeur Général SCIC Estuaire Energies.



Face à la crise énergétique de 2020-2021, l'énergie est passée du statut de simple ressource économique à celui de bien commun stratégique, nécessitant une gestion collective et durable. C'est dans cette perspective qu'est née en 2018 la SCIC Estuaire Energies.

Structure fondée sur la mutualisation des achats et des ressources (énergie, eau, matériaux), la coopération entre acteurs publics et privés et la co-responsabilité des acteurs du territoire, la SCIC Estuaire Energies intègre les principes de l'économie circulaire et en particulier de l'Écologie Industrielle et Territoriale (EIT). Son fonctionnement repose sur une gouvernance partagée et une raison d'être de promouvoir une gestion collective et durable de l'énergie.

- Tous les acteurs sont sociétaires, co-propriétaires et co-décisionnaires grâce à une gouvernance démocratique (« une personne, une voix ») organisée en collèges (bénéficiaires, salariés, prestataires techniques, acteurs publics).
- Les solutions énergétiques sont coconstruites via des cahiers d'opportunités plutôt que des cahiers des charges descendants.
- Les relations sont fondées sur la transparence, la confiance et la recherche d'efficacité collective, et non sur la simple transaction marchande.

La SCIC agit comme un service énergie internalisé mais partagé et délocalisé au bénéfice de ses membres. Les fournisseurs d'énergie ne sont pas membres sociétaires, afin d'éviter tout conflit d'intérêts. Les contrats conclus avec eux respectent un cadre éthique : absence d'engagement de consommation, de caution ou de pénalités, et garantie d'échanges (avec un interlocuteur humain).

Son action repose sur trois piliers : la production (objectif de 20 % d'énergie locale propre ou maîtrisée d'ici 2030), l'achat mutualisé, et la consommation collective (en dotant les entreprises d'outils de suivi, de sobriété et de planification énergétique/carbone à horizon 2030, 2050). Les trois dimensions sont interdépendantes, renforçant l'approche systémique.

L'achat mutualisé, en s'appuyant sur une structure coopérative, devient un moteur de coresponsabilité où les risques, les responsabilités et les bénéfices sont partagés.

Fin 2025, la coopérative rassemble 80 associés — entreprises, collectivités, acteurs publics et partenaires bancaires — autour d'un modèle économique articulé en trois niveaux de financement selon un modèle de **financement simple et autonome**, circulaire et sans marge :

- **Parts sociales** : représentant 3 000 € en moyenne par acteur, constituant le capital de départ, récupérables à la sortie.
- **Contribution annuelle** : calculée selon le nombre et le type de sociétaires, couvrant les frais généraux (salaires, locaux, outils).
- **Redevances spécifiques** : liées aux services utilisés (achats groupés, projets de production, maîtrise de l'énergie), proportionnelles à la consommation ou l'usage de chacun et dont les coûts sont transparents et sans marge.

Les bénéfices sont intégralement affectés à un fonds de réserve impartageable, destiné à financer des projets collectifs sur le territoire.

Des freins restent à lever (réticences entreprises et fournisseurs à adopter le modèle partenarial). Néanmoins, la mobilisation d'acteurs privés et publics est croissante et les effets observés sont significatifs, une réduction de facture énergétique pouvant atteindre -75 %, soutenant la pertinence du modèle.

La mutualisation des achats de service et de matière est un type de synergie largement mené par les porteurs de démarches d'EIT. Selon le [Rapport d'état des lieux de l'EIT en France](#) (ORÉE, 2024), les acteurs économiques sont capables, dans le cadre de synergies de substitution ou de mutualisation, de générer du chiffre d'affaires, et de réaliser des économies financières. Ces retours financiers peuvent intervenir, par exemple, dans le cas d'achats groupés avec des économies d'échelle, en substituant la matière vierge par des coproduits ou en détournant ses déchets des filières de traitement conventionnelles. Le rapport présente une analyse économique à partir des chiffres d'affaires générés, des économies financières et des investissements selon le type de synergie.

Enseignements clés :

- **Mutualiser les achats** à travers une **gestion coopérative** favorise la co-responsabilité entre bénéficiaires permettant la réappropriation collective des ressources de son territoire.
- **Construire une gouvernance partagée et démocratique** (« une personne, une voix »), dès l'origine où chaque acteur a voix au chapitre, permet de renforcer l'adhésion et la pérennité du projet.
- **S'appuyer sur un cadre juridique de gouvernance coopératif comme celui de la SCIC** permet d'engager de manière statutaire l'ensemble des parties prenantes (entreprises, collectivités, acteurs publics, prestataires techniques) et de passer d'une logique client-fournisseur à une logique d'association et de co-construction. Ce modèle constitue un levier pertinent pour les acteurs publics : il ouvre la voie vers d'autres formes de relations possibles avec les acteurs économiques que le lancement d'un marché.

Partie VI. Sécuriser l'achat : propriété et financement d'un nouveau modèle



1. Faire évoluer la place de la propriété

Traditionnellement, le consommateur devient propriétaire du bien à son achat et en assume alors tous les coûts : acquisition, maintenance et fin de vie. Dans une logique d'économie circulaire, les modèles de financement et le transfert de la propriété et des responsabilités évoluent. Ils reposent désormais davantage sur la valeur d'usage et la fonction rendue que sur la possession du bien.

Ces modèles peuvent prendre les formes suivantes :

- **Des modèles de mutualisation** via un abonnement ou une convention de partage proposant un usage flexible et collectif. Le paiement est alors lié à la durée ou la fréquence d'utilisation. La propriété peut être partagée et intégrer des acteurs territoriaux variés (ateliers de réparation, coopératives, plateformes locales de réemploi, etc.) dans la gestion du cycle de vie du bien ;
- **Des modèles de type EFC**, fondés sur la performance d'usage, où l'achat ne porte plus sur un produit mais sur un résultat (par exemple, de la lumière plutôt que des ampoules). Le fournisseur conserve la propriété du bien, assure sa maintenance et sa fin de vie, et a tout intérêt à en optimiser la durabilité.

2. Repenser les équilibres financiers

Dans le cas d'un modèle d'achats circulaires dans lequel la propriété n'est pas transférée, les équilibres financiers doivent être repensés.

• Les enjeux financiers des acteurs publics pour intégrer ces modèles

Le passage d'un modèle linéaire à un modèle fondé sur l'usage implique souvent un basculement d'une **dépense d'investissement** vers une **dépense de fonctionnement**. Par exemple, l'achat de luminaires publics relève de l'investissement, tandis qu'un contrat de service d'éclairage avec maintenance intégrée relève du fonctionnement.

Les modèles fondés sur l'usage restent aujourd'hui pénalisés par plusieurs distorsions budgétaires et fiscales qui orientent les collectivités vers l'achat en propriété, au détriment des modèles circulaires. D'une part, l'emprunt étant réservé au financement de l'ordre de l'investissement, les dépenses de fonctionnement doivent être couvertes par les

recettes courantes (impôts, dotations, redevances...), et sont déjà fortement contraintes (rémunérations, charges fixes, contrats), ce qui limite la flexibilité budgétaire et peut freiner l'adoption de ces modèles. D'autre part, les collectivités ne bénéficient pas, pour ces dépenses de location, des mécanismes de compensation de TVA applicables à certaines dépenses d'investissement.

À ce jour, certains leviers peuvent être activés pour lever ces freins comme :

- Le **soutien politique des élus**, qui sécurise les services gestionnaires dans leurs décisions et rend acceptable une hausse du fonctionnement ;
- L'inscription de ces orientations dans les **documents stratégiques** justifiant durablement l'affectation de crédits ;
- Le **portage politique d'expérimentations** (marchés tests, démarches innovantes), permettant d'assumer une prise de risque maîtrisée dans un cadre défini (durée, budget, évaluation).

Par ailleurs, la puissance publique a un rôle structurant à jouer dans le développement des modèles circulaires fondés sur l'usage. Il est donc **nécessaire** de faire évoluer les cadres fiscaux, budgétaires et réglementaires afin d'orienter la commande publique et les financements vers des logiques d'usage, de performance et de sobriété plutôt que vers la seule logique de propriété et de volume. Ouvrir plus clairement les marchés publics aux contrats d'usage et de performance serait également un moyen de donner de la visibilité à ces modèles, de soutenir leur changement d'échelle et d'aligner davantage l'achat public avec les objectifs de sobriété, de résilience territoriale et d'emploi local. Dans cette perspective, plusieurs propositions³⁴ émergent pour adapter les règles budgétaires et fiscales des acteurs publics aux modèles fondés sur l'usage et la performance, telles que :

- **La requalification de certaines dépenses d'usage en dépenses d'investissement** pour permettre l'extension ciblée des mécanismes de compensation de TVA afin de ne plus défavoriser ces modèles (contrats de service et de location longue durée comportant des engagements mesurables de performance). À ce titre, le CNEC recommande d'engager une réflexion³⁵ avec la DGCL³⁶ et le Conseil de normalisation des comptes publics ;
- **La création d'une troisième section (type « budget vert », « budget circulaire » ou encore « budget vert, social et solidaire »)** pour permettre aux collectivités d'inclure les dépenses de long terme qui représentent autant du fonctionnement que de l'investissement se basant sur les principes de l'ESS et de l'économie circulaire ;
- **Vers une évolution des critères d'évaluation du risque bancaire.**

Enfin, la sécurisation du modèle suppose également une évolution des critères d'évaluation du risque bancaire. Les modèles fondés sur l'usage restent souvent perçus comme plus risqués que les modèles linéaires classiques, alors même qu'ils réduisent l'exposition à la volatilité des matières premières, aux futures réglementations environnementales ou encore aux risques de rupture d'approvisionnement. Il s'agirait donc d'intégrer ces risques systémiques du modèle linéaire dans les outils de scoring bancaire et d'évaluation financière³⁷.

34 Sénat. (2026). Économie de la fonctionnalité : états des lieux d'un modèle conciliant croissance et transition écologique.

35 CNEC (2026). Avis relatif au Plan national des achats durables du Gouvernement

36 Direction générale des collectivités locales.

37 Sénat. (2026). Économie de la fonctionnalité : états des lieux d'un modèle conciliant croissance et transition écologique.

3. Redéfinir les responsabilités

Le modèle circulaire bouscule les cadres juridiques et assurantiels traditionnels qu'il est nécessaire de repenser pour mieux encadrer ces nouveaux usages et sécuriser les acteurs, en réponse aux questionnements suivants : comment encadrer l'usage d'un bien par des "non-propriétaires" ? Comment garantir la qualité de produits réemployés ou partagés ? Qui est responsable en cas de mauvaise utilisation, de défaillance ou de non-conformité ?

Quel que soit le secteur d'application, il est important d'impliquer les structures juridiques et assurantielles dans les espaces d'échanges et de co-construction. La notion de bénéficiaire peut s'élargir et intégrer non seulement la structure à l'origine du risque, mais aussi les assureurs, les collectivités, les entreprises et l'ensemble des acteurs du territoire concerné.

- **Utiliser une convention de coopération et de partage du risque**

Une convention de coopération annexée au contrat permet d'anticiper et de partager les risques entre les parties. Elle favorise la prise en compte mutuelle des contraintes et des besoins de l'autre, sur une logique de prévention et d'amélioration continue.

Un modèle a été développé par le laboratoire ATEMIS pour l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité, disponible en annexe du rapport « *Intégrer l'économie de la fonctionnalité dans la commande publique* » (ADEME, 2022)³⁸.

- **Sécuriser la définition et l'évaluation des contrats d'usage ou de performance**

La DGCCRF³⁹, avec le Conseil national de la consommation (CNC) a publié en 2025 un rapport sur la sécurisation de l'EFC.

Une fiche pratique disponible via [ce lien](#) en découle, pour clarifier le cadre juridique aux acheteurs de solutions basées sur ce modèle. Elle détaille les obligations d'informations précontractuelles, notamment sur les prix, les caractéristiques du service et la qualité de la prestation (fonction, usage, informations utiles, temporalité, niveau de fiabilité, durabilité...) ou encore la protection des données personnelles.

La **définition d'un référentiel d'indicateurs partagés permettrait de définir et d'évaluer les contrats d'usage ou de performance**. Des indicateurs tels que l'intensité d'usage, l'empreinte matière évitée, la durée d'usage effective ou le taux de circularité permettraient de mieux encadrer les engagements des parties et de sécuriser juridiquement ces modèles (définir les obligations, mesurer la performance, répartir les responsabilités, objectiver les engagements contractuels).

³⁸ Guide méthodologique : *Intégrer l'économie de la fonctionnalité dans la commande publique* (ADEME, 2022)

³⁹ Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

- **S'appuyer sur des labels**

Les labels peuvent constituer des outils fiables pour traduire ses ambitions circulaires en exigences contractuelles.

Le **label 2EC**, porté par le ministère de la Transition écologique et piloté par le Cerema, pose un cadre technique, juridique et méthodologique pour intégrer l'économie circulaire dans les marchés publics et privés. Il permet de :

- Savoir quelles exigences formuler dans les pièces marché (prévention des déchets, traçabilité, seuils de valorisation, utilisation de matériaux alternatifs...);
- S'appuyer sur un référentiel reconnu par l'organisme certificateur, ce qui sécurise juridiquement les clauses insérées ;
- Éviter l'improvisation et les clauses floues qui nuisent à la performance environnementale ou qui peuvent être contestées.

Ce label aide l'acheteur à adopter une posture anticipatrice (exigences intégrées dès la conception), coordonnée (travail concerté avec maîtrise d'œuvre, entreprises, partenaires), sécurisée (cadre validé, conformité réglementaire, traçabilité garantie) et transparente (communication et acceptabilité renforcées).

Par ailleurs, le développement des modèles serviciels tels que l'EFC nécessiterait une meilleure sécurisation juridique et institutionnelle des offres d'usage et de performance. Aujourd'hui, l'absence de distinction claire entre une simple location longue durée et une véritable offre d'économie de la fonctionnalité crée une confusion pour les usagers, les collectivités et les financeurs. Plusieurs propositions visent ainsi à qualifier les offres EFC longue durée à travers des référentiels, labels ou certifications intégrant des critères de performance d'usage, de maintenance, de durabilité et de circularité.

Partie VII. Favoriser le changement de posture des acheteurs



1. Repenser les indicateurs de performance des acheteurs

La transformation des achats ne peut se limiter aux outils et aux méthodes : elle doit toucher aussi la gestion et les compétences des équipes. Pour aligner les pratiques avec les objectifs stratégiques, il apparaît pertinent de revoir les critères de performance, d'évaluation et de valorisation du travail des acheteurs.

Dans ce nouveau modèle, lorsqu'un acheteur réalise un "bon achat", le résultat de son action se caractérise par plusieurs dimensions :

- **Systémique** : au sein d'un écosystème d'acteurs (fournisseurs, utilisateurs, partenaires, etc.),
- **Dilué dans le temps** : les effets de l'achat peuvent n'apparaître qu'à moyen ou long terme,
- **Multifactoriel** : la performance s'évalue selon des critères multiples (économiques, environnementaux, sociaux, technologiques...),
- **Multisectoriel** : l'impact dépasse souvent le cadre strict du domaine d'achat concerné.

Dans le cas des achats publics, les effets réels d'une décision peuvent se manifester plusieurs années après, au bénéfice du successeur de l'acheteur initial, et non dans le temps court d'un mandat de quatre ans.

Intégrer ces nouvelles dimensions rend inévitablement la **comparaison entre solutions très complexe**. Le rôle de l'acheteur s'en trouve transformé pour **développer une vision globale et critique, et construire une nouvelle grille de lecture**.

La transformation de la fonction Achats doit donc s'accompagner d'un **dispositif d'évaluation repensé**. Le système actuel, fondé sur le volume d'achats et les coûts évités, doit évoluer vers une reconnaissance des **gains socio-environnementaux** et des **valeurs immatérielles créées** : relations durables, qualité des partenariats, impacts positifs sur les territoires, réduction des risques et des externalités négatives. L'offre doit être conçue pour mettre en visibilité ces dimensions et accompagner l'acheteur dans ses décisions : mise en avant du découplage entre volume et valeur, adéquation aux usages réels et prise en compte des besoins réels, mise en avant des économies globales réalisées, fiabilité de la solution, qualité du « service après-vente » et de l'accompagnement proposé.

Ressources :

L'initiative Climate Dividends propose un cadre méthodologique open source et un mécanisme de certification visant à mesurer, de manière standardisée, robuste et audité, la contribution climatique positive des entreprises à travers les émissions évitées ou séquestrées, et à permettre sa valorisation auprès des parties prenantes, notamment des financeurs.

Un référentiel dédié aux solutions de circularité apparaîtra en 2027. [Plus d'informations.](#)

Enseignements clés :

- **Trouver de nouvelles métriques de la performance**, diluées dans le temps, multifactorielles basées sur la performance d'usage de la solution et ses effets utiles pour les rétribuer dans les mécanismes de reconnaissance et de rémunération (par exemple sur le variable indexé sur les objectifs).
- **Accorder davantage de reconnaissance à la valeur de la prestation de l'acheteur** au sein de l'écosystème. La transformation des pratiques professionnelles représente une charge de travail et un effort supplémentaire qui doivent être valorisés et valorisants.

2. Accompagner et former les acheteurs

Ainsi, la fonction Achats devient un véritable acteur de la transformation, capable de relier les directions métiers internes et de créer des passerelles avec les acteurs externes. Une formation à la posture de coopération est nécessaire pour développer des compétences en médiation, en gestion de la complexité et pilotage de la performance globale.

L'accompagnement et la formation des acheteurs deviennent donc essentiel pour acquérir une vision long terme, comprendre les interdépendances, sécuriser les décisions, encourager l'innovation et accompagner le changement de modèle. Il s'agit d'apprendre à :

- Dépasser la logique de performance économique immédiate, en intégrant les modèles de coût global, la valeur d'usage et la notion d'investissement à long terme,
- Identifier les externalités positives ou négatives et anticiper les risques associés aux différents choix,
- Adopter de nouveaux modes de contractualisation inscrits dans une démarche de coopération avec son écosystème et des dispositifs co-construits,
- Développer des compétences en médiation et coopération,
- Piloter durablement les relations avec les bénéficiaires de l'écosystème.

Afin que les acheteurs puissent intégrer ces nouvelles dimensions, il est essentiel de **développer un plan de formation et d'accompagnement adapté**. Cela implique :

- Une stratégie dédiée (objectifs, compétences à développer et priorités).
- Des méthodes de formation spécifiques, permettant d'acquérir les savoirs, savoir-faire et réflexes nécessaires (méthodologies, cas pratiques...).
- La construction d'outils internes, pour faciliter l'appropriation, le suivi et l'évaluation de la performance (guides, matrices d'analyse, tableaux de bord, référentiels...).

La professionnalisation des acheteurs ne passe pas seulement par la formation, mais par une véritable "déformation" qui consiste à remettre en question ses habitudes, pratiques et postures traditionnelles et réapprendre à penser l'achat sous le prisme de la circularité, la durabilité et la coopération.

Enseignements clés :

- **Développer l'offre de formation** : la montée en compétences doit être initiée dès la formation initiale (écoles, universités, BTS) et poursuivie dans les formations internes des entreprises.
- **Intégrer la formation dans la stratégie globale** : la formation doit être considérée comme un levier stratégique, intégré à la politique de l'organisation.
- **Encourager les échanges entre pairs** : créer et animer des espaces d'échanges et de partage d'expériences favorise la diffusion des bonnes pratiques et l'apprentissage collectif.
- **Assurer la transmission des compétences** par des processus de passation formalisés.
- **Former l'ensemble des acteurs impliqués** : les acheteurs mais aussi les prescripteurs et services techniques.
- **Mobiliser le levier réglementaire** pour défendre le besoin de formation, en s'appuyant sur les obligations légales et les cadres normatifs.

Le Plan national pour des achats durables (PNAD) prévoit notamment une offre de formation et la massification de leur diffusion, ainsi qu'un ensemble d'outils à disposition des acheteurs publics et privés.

VIII. Conclusion

La fonction Achats se positionne aujourd'hui comme un levier stratégique de transformation au cœur de la transition vers l'économie circulaire. Elle ne se limite plus à la recherche du meilleur prix, mais vise la création de valeur durable et globale, fondée sur la coopération, la confiance et la valeur d'usage. Repenser les achats, c'est repenser la notion même de performance : évaluer les impacts économiques, sociaux, environnementaux, territoriaux et immatériels, sur le long terme. C'est aussi reconnaître le coût global de possession, la durabilité et les effets utiles comme nouveaux repères de pilotage.

Cette évolution appelle une transformation dans les pratiques et la posture : développer la culture de la co-construction, former à la coopération et instaurer des partenariats durables fondés sur la transparence et la coresponsabilité. La diffusion de nouveaux modèles économiques suppose ainsi une double évolution : des acheteurs capables d'acheter une performance d'usage plutôt qu'un volume de biens, mais aussi des fournisseurs et prestataires capables de concevoir, porter et vendre des modèles économiques fondés sur l'usage, la durabilité et la coopération. La transition vers ces nouveaux modèles ne peut donc se faire qu'à travers une transformation conjointe de l'offre et de la demande, dans une logique de co-évolution des acteurs économiques publics et privés.

Ainsi, la fonction Achats devient un acteur central du changement, capable d'articuler performance économique et impact sociétal, court et long terme, stratégie et terrain. Elle ouvre la voie à une économie des achats circulaire, ancrée dans le territoires et porteuse de sens.

Le troisième livret de ce cycle proposera d'explorer comment les acteurs économiques peuvent redéfinir leur offre autour d'un modèle circulaire, en assurant leur pérennité sur le long terme.



IX. Annexe

1. Glossaire

Ancrage local : implication de l'entreprise dans le développement économique, environnemental et sociétal du territoire, visant à préserver et à renforcer les ressources communes de l'entreprise et de ce territoire. (ORÉE. (2017). S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance).

Coût global de possession (TCO : Total Cost of Ownership) : désigne l'estimation de l'ensemble des coûts (directs, indirects, cachés) liés à l'acquisition, l'exploitation et la fin de vie d'un bien ou d'un service, pour toute la durée pendant laquelle on en est propriétaire ou responsable. Autrement dit, le TCO ne se limite pas au prix d'achat initial, mais intègre tous les coûts additionnels qui surviennent avant, pendant, et après l'utilisation de l'actif.

Chronotopie : articulation temps-espace qui amène à repenser l'occupation d'un lieu et optimiser ses usages.

Effets utiles : bénéfices réels et durables générés par un bien, un service ou une organisation, pour les bénéficiaires au sens large, au-delà de sa seule fonction technique ou de sa performance immédiate (impacts positifs produits dans le temps, sur les plans économique, social, environnemental, sanitaire, territorial ou organisationnel).

Low-tech : Approche de conception et de production visant à privilégier des solutions simples, robustes, réparables et sobres en ressources, répondant aux besoins essentiels tout en limitant les impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie. En opposition à la high-tech.

Performance d'usage : La performance d'usage, selon l'ADEME, consiste à chercher à satisfaire un besoin réel grâce à la fonction rendue, tout en réduisant au minimum la consommation de ressources. Elle privilégie la performance du service plutôt que la possession d'un bien : durabilité, intensité d'usage, facilité d'emploi, réparabilité et optimisation matérielle. Il ne s'agit plus de vendre des moyens, c'est-à-dire des biens ou du temps, mais une valeur servicielle. Cette logique structure l'économie de la fonctionnalité (ADEME, 2024).

Résilience : Capacité des systèmes sociaux, économiques et environnementaux à faire face à un événement, une tendance ou une perturbation dangereuse, en répondant ou en se réorganisant de manière à maintenir la capacité d'adaptation, d'apprentissage, et de transformation (Définition du GIEC/IPCC, 2014).

Symbiose industrielle : échanges entre entreprises (matières, énergie, eau, services) où les "déchets" des uns deviennent ressources des autres.

Territorialisation / ancrage territorial : fait de concevoir et sourcer des solutions adaptées au territoire, souvent en renforçant les acteurs/filières locales.

Valeur d'usage : valeur créée par l'utilité qu'un bien ou un service procure à son utilisateur par sa capacité à satisfaire un besoin (INSEE) (service rendu, utilité, bénéfices santé/social/environnement).

Valeur immatérielle : richesses non tangibles qui contribuent à la performance globale et à la pérennité de la structure (compétences, santé et qualité de vie au travail, confiance, image, ...).

Outils de contractualisation (public/privé) mentionnés :

- **Analyse fonctionnelle** : méthode pour reformuler un besoin en fonctions à remplir et critères de résultats.
- **Cahier des charges fonctionnel** : décrit les fonctions/résultats attendus (objectifs mesurables) plutôt que les moyens techniques imposés.
- **Clauses de révision / de réexamen** : clauses qui autorisent l'ajustement du contrat sans tout relancer.
- **Convention de coopération / partage du risque** : annexe au contrat visant à organiser la coopération et la gestion partagée des risques.
- **Dialogue compétitif** : procédure permettant de co-construire la solution avec les candidats avant attribution.
- **Marché à exécution successive** : prestations répétées dans le temps (maintenance, nettoyage, livraisons...).
- **Marché à tranches / contrat à options** : phase ferme + tranches optionnelles (souvent utile pour tester/expérimenter).
- **Plan de progrès** : dispositif contractuel d'objectifs communs + actions + points de revue (amélioration continue).

2. Sigles et acronymes

ADEME : Agence de la transition écologique.

AGEC : loi Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire.

ATEX (construction) : Appréciation Technique d'Expérimentation.

CNA : Conseil National des Achats.

CNC : Conseil National de la Consommation.

CNEC : Conseil National de l'Économie Circulaire.

COJOP : Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques (Paris 2024).

DCE : Dossier de Consultation des Entreprises.

DGE : Direction générale des entreprises

DGCCRF : Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

DREETS : Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités.

DRIEAT : Direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports.

DPP / passeport numérique produit : "Digital Product Passport" (informations produit, traçabilité...).

EFC : Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération.

EIT : Écologie Industrielle et Territoriale.

ESPR : Ecodesign for Sustainable Products Regulation (règlement européen).

ESS : Économie Sociale et Solidaire.

GPP : Green Public Procurement (achats publics "verts").

MOE : Maîtrise d'œuvre.

ObsAR : Observatoire des Achats Responsables.

PLPDMA : Programmes Locaux de Prévention des Déchets Ménagers et Assimilés.

PNAAPD : Plan national d'actions pour les achats publics durables.

PNAD : Plan national pour des achats durables.

PNPD : Programme National de Prévention des Déchets.

PRPGD : Plans Régionaux de Prévention et de Gestion des Déchets.

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

SPASER : Schéma de Promotion des Achats Socialement et Écologiquement Responsables.

TCO : Total Cost of Ownership (coût global de possession).

3. Bibliographie

ADEME. (2022, octobre). Intégrer l'économie de la fonctionnalité dans la commande publique. ADEME. (2023). Territoires de services et de coopérations.

ADEME. (2024). CONTRATS ET ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE ET DE LA COOPERATION (EFC).

ADEME. (2024). Coopérer avec le secteur public dans le cadre de l'EFC.

ADEME. (2024). Économie de la fonctionnalité et de la coopération Retour d'expérience UNIVEIRA.

ADEME. (2024). Panorama sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

ADEME. (2026). Évaluation environnementale et sociale de projets ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE ET DE LA COOPERATION.

Agence Déclic. (2024). Achat Responsable : définitions et démarches. CAP'IMMATERIEL. (s.d.). Club EFC Grand Est et ATEMIS. (2024). Livre Blanc : Expérimenter les achats publics au prisme de l'EFC - Club EFC Grand Est et Eurométropole de Strasbourg.

CNEC (2026) Avis relatif au Plan national des achats durables du Gouvernement.

Commissariat général au développement durable. (2025, 02). Obligation d'acquisition de biens issus du réemploi, de la réutilisation, ou contenant de la matière recyclée. CSTB. (s.d.). Technical Experimentation Assessment (ATEX). Cycl'Op. (2026). Marché de prévention et collecte optimisée des déchets.

Direction des affaires juridiques. (2024, 09 23). Les mesures commande publique issues de la loi Climat et résilience et de la loi Industrie verte en matière d'achat durable.

Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). (2024). Développement et sécurisation de l'économie de la fonctionnalité.

Direction générale des Finances publiques (DGFIP) et Direction générale des Collectivités locales (DGCL). (2024). Budget vert des collectivités.

Ekopolis. (2023). Étude TRIOMPH : recherche sur la sobriété immobilière.

European Commission. (2024). Ecodesign for sustainable products and energy labelling working plan for 2025-2030. Brussels.

IEEFC - ATEMIS. (2024). Territoires en transition - Référentiel EFC.

Inspection générale des finances (IGF). (2023). Rapport sur le financement de la transition écologique dans les collectivités locales.

LIFTI (Laboratoire d'initiatives foncières et territoriales innovantes). (2025). Vers de nouveaux modèles économiques de l'aménagement.

Ministère de la Transition écologique. (2015). Politiques publiques – Écologie Industrielle et Territoriale. Récupéré sur ecologie.gouv.fr

Ministère de la transition écologique. (2019). La feuille de route économie circulaire (FREC).

Ministère de la transition écologique. (2021). Le Plan national pour des achats durables 2022-2025.

Ministère de la Transition écologique. (2021). Plan national de prévention des déchets (PNPD) 2021-2027.

- Ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle. (2025, 02).
- Ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle et numérique. (s.d.).
- Observatoire des Achats Responsables. (s.d.).
- Observatoire des Achats Responsables (ObsAR). (s.d.). Définition des Achats Responsables de l'ISO 20 400. Consulté le 2026, sur <https://www.obsar.asso.fr/>
- ORÉE. (2018). S'ancrer dans le territoire pour gagner en performance.
- ORÉE. (2024). État des lieux de l'Écologie Industrielle et Territoriale en France.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2025). Promouvoir les marchés publics stratégiques et écologiques en France : Professionnaliser la fonction achats de l'État, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique. Récupéré sur <https://doi.org/10.1787/cf126d7b-fr>.
- Tréhan, N. (2023). Économie circulaire : ouvrir de nouvelles voies grâce à la fonction achats. Ivalua.
- Vie publique. (2025, 04 01). La commande publique : un levier efficace de politiques publiques.

L'association

Association multi-acteurs, ORÉE fédère et anime depuis plus de 30 ans un réseau de 200 acteurs engagés (entreprises, collectivités locales, associations professionnelles et environnementales, organismes académiques et institutionnels...) pour échanger et mettre en place une dynamique environnementale au service des territoires.

Les ouvrages, guides, colloques, conférences et réflexions se structurent autour de 3 priorités principales : Biodiversité et Économie, Économie circulaire et Reporting RSE/ESG des entreprises. ORÉE anime et alimente les réflexions de ses adhérents notamment grâce à des Groupes de Travail et des Clubs Métiers.

Conseil d'administration

Pierre-Yves Burlot - Séché Environnement

Président d'ORÉE

Laurence Monnoyer-Smith - CNES

Vice-présidente

Vincent Auriat - SNCF Réseau

Vice-président Entreprises

Jean-Michel Buf - Région Pays de la Loire

Vice-Président Collectivités locales

Michel Lopez - ITECH Lyon

Secrétaire général

Franck Amalric - Square

Trésorier

Claire Bayé - Groupe Bouygues

Administratrice

Marlène Morin-Lallemand - GreenFlex

Administratrice

Jean-Éric Fournier - Covivio

Administrateur

Élodie Parre - Groupe Bel

Administratrice

Laure Mandaron - Groupe La Poste

Administratrice

Arnaud Humbert-Droz - Valdelia

Administrateur

Isabelle Ollivier - Savencia

Administratrice

Les Groupes de Travail

GT Biodiversité et Économie**Ciprian Ionescu - WWF**

Co-Président

Jordan Rey - Hermès

Co-Président

GT Nouveaux Modèles Économiques**Paul Boulanger - Pikaia**

Co-Président

Franck Sprecher - Estuaire Energies

Co-Président

GT Reporting RSE/ESG**Pauline de Saint Front - Cabinet de Saint Front**

Co-Présidente

Gérard Schoun - RSE France

Co-Président

GT Collectivités**Jean-Michel Buf**

Co-Président

Jean-François Nau

Co-Président

GT Ancrage Local**Caroline Alazard**

Co-Présidente

Bruno Lhoste

Co-Président

Les Clubs Métiers

Club Infrastructures Circulaires

Vincent Auriat - SNCF Réseau

Co-Président

Christophe Delfeld - NaTran

Co-Président

Club Métiers Économie Circulaire et Textiles

Michel Lopez - ITECH Lyon

Co-Président

Éric Boël - Les Tissages de Charlieu

Co-Président

Club Métiers Déconstruction

Cyrille Blard - SNCF Réseau

Co-Président

Luc Ardellier - EDF

Co-Président

L'équipe

Nathalie Boyer

Déléguée générale

Clotilde Champetier

Déléguée générale adjointe

Fabienne Davallan

Directrice administrative et financière

Saïd Cherfaoui

Assistant administratif et de gestion

Pôle communication

Jimmy Buffet

Chef de projet communication

Violette Croizé

Chargée de communication

Pôle Biodiversité & Économie

Aurélien Oosterlinck

Responsable Biodiversité & Économie

Pôle Économie circulaire

Paula Cottineau

Cheffe de projet Économie circulaire

Pierrick Barcat

Chargé de mission Économie circulaire et Biodiversité

Pôle Reporting RSE/ESG

Adèle Opalinski

Cheffe de projet Économie circulaire et reporting RSE



**Organisation pour le Renouveau
de l'Économie par l'Environnement**

**Retrouvez
toutes nos
publications**

sur www.oree.org



Suivez-nous



Association ORÉE

42 rue du Faubourg Poissonnière 75010 Paris

Siret : 390 275 303 00050

Tél : (33) 01.48.24.04.00 - oree@oree.org - www.oree.org