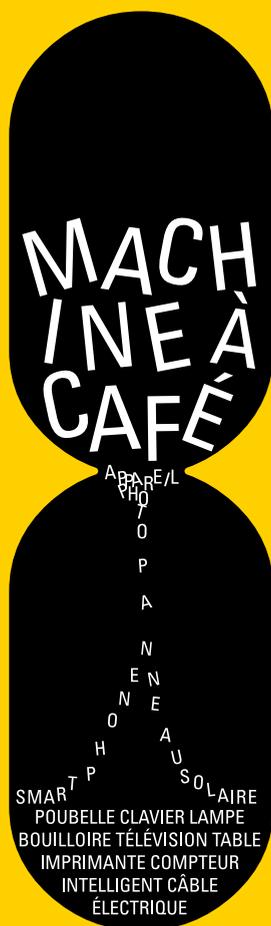


CÉCILE VAN OPPEN • GODARD CROON • DIRK BIJL DE VROE

ACHATS CIRCULAIRES

EN 8 ÉTAPES



« Pour obtenir un monde meilleur, il faut avant tout poser les bonnes questions. »

Cela fait environ dix ans déjà que le gouvernement néerlandais essaie d'intégrer des principes circulaires dans ses activités opérationnelles. Au début, cela s'appelait simplement 'gestion des ressources', car le terme 'circulaire' n'était pas encore courant. Le raisonnement derrière ces expériences était que nous voulions contribuer à résoudre le problème de la gestion des ressources (pénurie, épuisement des ressources de notre terre) tout en sachant que nous devons aussi jouer un rôle exemplaire. Ce que nous demandons à la société et encourageons à l'aide de politiques et de subventions, nous devons naturellement aussi le faire nous-mêmes : faites ce que vous prêchez. Pour une grande organisation publique telle que le gouvernement national, cela veut dire que les produits que nous utilisons doivent – d'une manière ou d'une autre – contribuer à nos propres objectifs stratégiques : résoudre le problème du changement climatique et lutter contre l'épuisement de nos ressources mondiales. La meilleure façon d'y arriver, c'est par les achats. Tout ce que nous utilisons nous vient des achats : stylos, crayons, papier, mobilier de bureau, produits de restauration, textile, informatique et même nos bureaux.

Les années d'expérimentation ne sont peut-être pas encore derrière nous, mais nous avons acquis pas mal de connaissances au cours des dernières années. Nous faisons d'énormes progrès dans plusieurs catégories d'achats, telles que papier, textile et mobilier de bureau. L'apprentissage est un processus de collaboration et de partage des connaissances – et il est réjouissant de constater qu'il y a aujourd'hui plusieurs pays avec un 'Green Deal Achats Circulaires' où les leçons apprises sont activement partagées parmi les participants. Nous avons également besoin de consultants, tels que Copper8, pour partager activement leurs connaissances. Ce livre contient les leçons que nous avons apprises jusqu'à présent, et qui ont été soigneusement compilées par Copper8. Alors que les achats circulaires demandent des solutions personnalisées, ce livre est un guide destiné aussi bien aux débutants dans le domaine des achats circulaires qu'aux personnes ayant déjà une certaine expérience, mais qui cherchent à intensifier ces activités. Ce livre est un guide pratique qui donne des idées concrètes pour se lancer dans les achats circulaires.

– Joan Prummel

(Ministère de l'Infrastructure et de la Gestion de l'Eau)

LES ÉTAPES

1

**ACHATS CIRCULAIRES :
POURQUOI ET QUOI ?**

2

**ORGANISATION INTERNE
ET ADHÉSION**

3

**FORMULER
VOTRE QUESTION**

4

COLLABORATION

5

PROCÉDURE D'APPEL D'OFFRES

6

**MESURER ET ÉVALUER
LA CIRCULARITÉ**

7

GARANTIR LA CIRCULARITÉ

8

GÉRER DES CONTRATS CIRCULAIRES

ACHATS CIRCULAIRES EN 8 ÉTAPES



Cécile van Oppen

Godard Croon

Dirk Bijl de Vroe

Préface

Utilisez le pouvoir de vos achats pour changer le monde !

Nous réfléchissons rarement à la manière dont nous utilisons les ressources chaque jour. Cela paraît si normal de bien manger, d'acheter des produits qui finissent à la poubelle, ou de voyager aux quatre coins du monde. Mais ce que nous oublions souvent avec ces habitudes, c'est le revers de la médaille : nous faisons une utilisation massive des ressources limitées de la terre. Avec une population mondiale qui devrait franchir le cap des dix milliards en 2050 et une augmentation des niveaux de prospérité dans le monde, la demande de ressources ne cessera de croître.

Un énorme défi se pose pour les années à venir. Comment faire en sorte que davantage de personnes réduisent leur utilisation de nos ressources limitées ? Nous savons que nos habitudes actuelles ne sont pas viables. Nous jetons encore toujours une grande partie de nos ressources. Nos océans sont devenus une 'soupe plastique'. C'est à notre génération, à vous comme à moi, de renverser cette spirale destructrice. Il est temps de devenir circulaires !

Mais comment faire ? Cette question, je l'entends souvent. Selon moi, cela commence par les entreprises, qui doivent commercialiser des produits circulaires plus intelligents. Mais les consommateurs et acheteurs jouent également un rôle essentiel, car ils doivent être demandeurs de produits circulaires. Que vous soyez un acheteur particulier ou un grossiste professionnel, vous avez toujours le choix.

Les gouvernements nationaux et locaux ont un rôle à jouer à ce niveau : notre pouvoir d'achat commun est immense. Cela nous offre une occasion unique de soutenir le développement de produits et de services circulaires. Avec des achats circulaires, nous pouvons contribuer à façonner le monde de demain tout en montrant l'exemple aux autres.

Aux Pays-Bas, nous constatons une montée en puissance du sujet des achats circulaires. Avec des initiatives telles que le Manifeste Achats Socialement Responsables et le Green Deal Achats Circulaires, nous encourageons les acheteurs et les fournisseurs à s'engager dans l'économie circulaire. Notre gouvernement national prend également ses responsabilités. Au cours des dix prochaines années, nous fournirons, par exemple, plus de 100.000 postes de travail de manière circulaire. Et ce n'est que le début. Notre objectif final est de rendre toutes nos activités circulaires.

Les achats circulaires sont peut-être encore un concept nouveau pour beaucoup d'entre nous. Découvrir la méthode la plus efficace est un processus d'essais et d'erreurs. Cela en fait partie. Ce livre est un outil pratique pour vous faciliter ce processus. Il est rempli d'exemples concrets, de conseils pratiques et de résultats inspirants – car pourquoi vouloir réinventer la roue ? Et à votre tour, j'espère que vous montrerez le bon exemple aux autres. Projet après projet, nous pouvons rendre le monde plus circulaire.

Que ce livre vous inspire à utiliser votre pouvoir d'achat pour une bonne cause !

Stientje van Veldhoven

Secrétaire d'État à l'Infrastructure et à la Gestion de l'eau, Pays-Bas

COLOPHON

Achats circulaires en 8 étapes

AUTEURS

Cécile van Oppen
Godard Croon
Dirk Bijl de Vroe

PREMIÈRE ÉDITION

©Copper8, octobre 2018

ÉDITEUR

Caroline D. van Wijk

TRADUCTION

Cécile van Oppen
Mervyn Jones

CONCEPTION ET ILLUSTRATIONS

Dominic Jansen

IMPRIMEUR

Ecodrukkers / De Toekomst

ISBN : 978-90-828454-2-6



La présente publication a été imprimée sur du papier PaperWise. Inspiré par la nature, où les déchets n'existent pas. Feuilles et tiges qui restent de la récolte sont transformées en matières premières pour produire du papier et du carton de haute qualité. PaperWise donne une seconde vie aux déchets agricoles. Son impact environnemental est inférieur de 47% au papier FSC et aux fibres de bois et inférieur de 29% au papier recyclé. De plus, la présente publication a été imprimée sans utilisation du solvant nocif alcool isopropylique (IPA), et toute l'encre utilisée est végétale. Ecodrukwerk® est une impression neutre pour le climat !

TABLE DES MATIÈRES

	INTRODUCTION	9
Chapitre 1	L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE	10
Chapitre 2	LE POUVOIR DES ACHATS	18
Chapitre 3	COMMENT LES ACHATS CIRCULAIRES PEUVENT FAIRE LA DIFFÉRENCE	32
	GUIDE DE LECTURE	41
Étape 1	ACHATS CIRCULAIRES : POURQUOI ET QUOI ?	44
Étape 2	ORGANISATION INTERNE ET ADHÉSION	56
Étape 3	FORMULER VOTRE QUESTION	66
Étape 4	COLLABORATION	76
Étape 5	PROCÉDURE D'APPEL D'OFFRES	86
Étape 6	MESURER ET ÉVALUER LA CIRCULARITÉ	94
Étape 7	GARANTIR LA CIRCULARITÉ	112
Étape 8	GÉRER DES CONTRATS CIRCULAIRES	128
	IL EST TEMPS D'AGIR !	134
Annexe 1	DÉFINITIONS	136
Annexe 2	INSTRUMENTS DE MESURE	139
	REMERCIEMENTS	144
	SOURCES	146
	À PROPOS DES AUTEURS	151

Introduction

Selon vous, quel est le pourcentage de matières premières qui sont encore toujours utilisées six mois après leur date d'achat ? 50% ? Ou peut-être 20% ? Ou même 15% à peine ? La réponse est encore plus basse. Aux États-Unis, seulement 1% des produits de consommation sont encore utilisés après six mois. Cela veut donc dire que 99% des matières premières qui sont récoltées, fabriquées et transportées sont éliminées dans un délai de six mois (Leonard, 2011) ! On se demande dès lors comment continuer à vivre sur notre planète avec ce mode de vie fait de gaspillage. Cela fait longtemps déjà que cette question nous préoccupe sur le plan personnel et professionnel. Selon nous, ce problème peut être résolu en réalisant une économie circulaire et en changeant les habitudes d'achat des consommateurs et – plus important encore – des organisations.

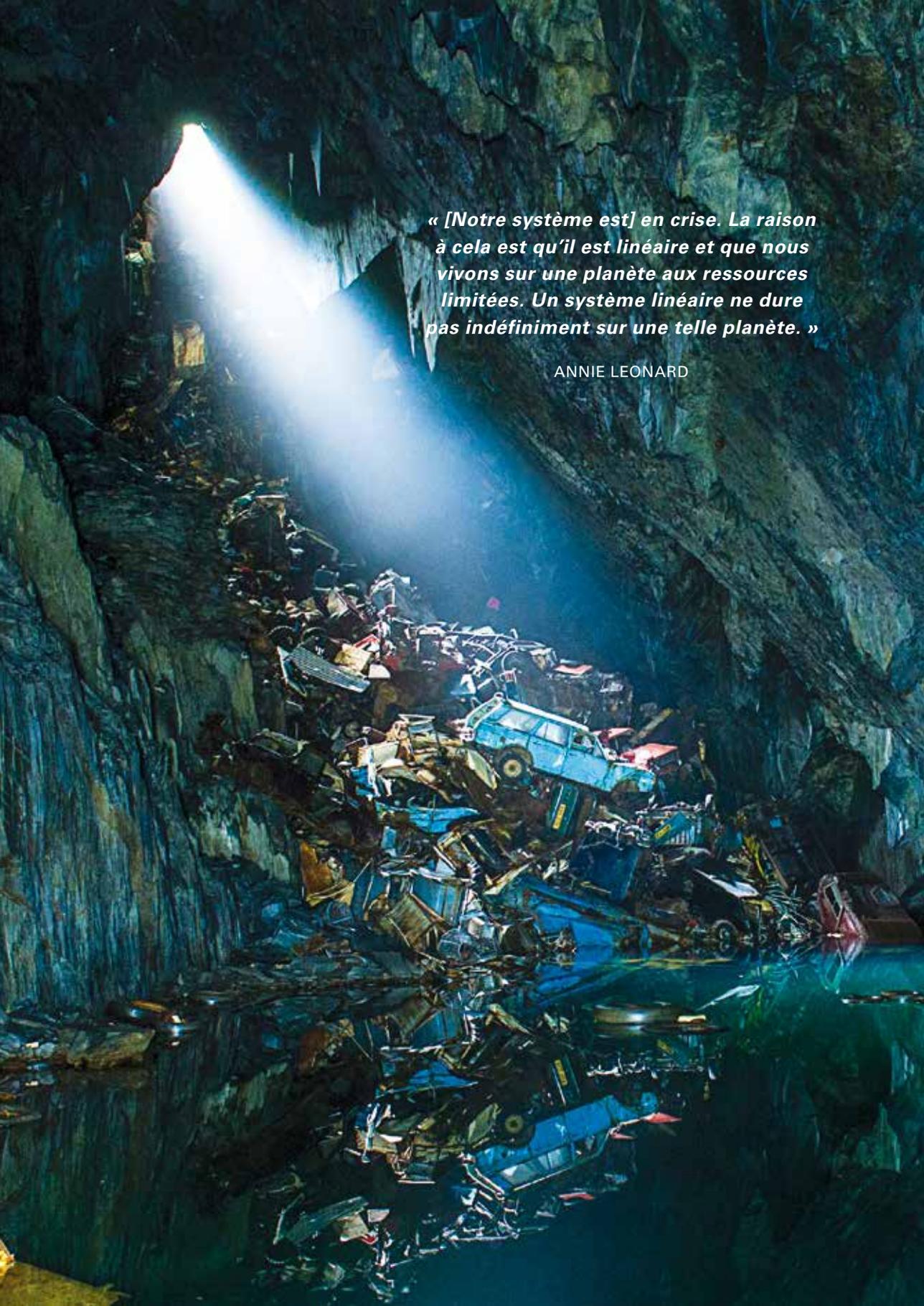
Pourquoi nous concentrer sur les achats dans ce livre ? Nous nous focalisons sur les achats parce que nous croyons que pour vivre dans un monde meilleur, nous devons d'abord poser de meilleures questions. Et c'est exactement ça, un processus d'achat. Par conséquent, les achats peuvent contribuer dans une large mesure à résoudre des problèmes vitaux et complexes, tels que la circularité et la transition vers une économie circulaire.

Ce livre est un guide des achats circulaires destiné à toutes les personnes chargées d'acheter des produits à des fins professionnelles.¹ Nous vous offrons notre méthode, que vous pouvez utiliser dans votre propre contexte. L'une des conclusions de ce guide est qu'il n'y a pas de solution miracle pour réaliser une économie circulaire. Nous pouvons toutefois vous donner les principes de base, des exemples pratiques et les connaissances que nous avons acquises au cours des 10 dernières années. Bref, ce guide résume toutes nos connaissances sur les achats circulaires et vise à promouvoir des produits circulaires, une consommation circulaire et des projets circulaires.

Ce livre est une méthode, un moyen d'atteindre un objectif spécifique, à savoir réaliser une économie circulaire. Nous continuerons à tester cette méthode pour voir si elle permet d'atteindre son objectif final et encourageons tous les lecteurs de ce livre à en faire de même. Soyons donc toujours critiques, n'utilisez pas ce livre de façon dogmatique et profitez de la créativité apportée par les nouvelles formes d'achats.

Au nom de Copper8, nous vous souhaitons un voyage passionnant et inspirant au fil des pages de ce livre, et surtout dans son application concrète. Ensemble, contribuons à une économie circulaire !

¹ Ce livre aborde aussi bien l'achat de produits que de projets. Au sein de l'économie circulaire, l'achat de produits et de projets est souvent lié à un service (l'entretien par ex.). Des services peuvent également être achetés de manière circulaire. Pour faciliter la lecture, nous ferons uniquement référence aux 'produits' dans le reste de ce livre pour tous types d'achats.

A photograph of a cave filled with discarded cars and debris. The cave walls are dark and rocky. A bright light source is visible at the entrance on the left, casting a strong beam of light across the scene. The floor is covered with a large pile of crushed metal, including several cars that have been crushed and flattened. The overall atmosphere is one of environmental decay and waste.

« [Notre système est] en crise. La raison à cela est qu'il est linéaire et que nous vivons sur une planète aux ressources limitées. Un système linéaire ne dure pas indéfiniment sur une telle planète. »

ANNIE LEONARD

L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

On parlait d'abord d'écologique, puis de durable, et c'est ensuite qu'a été lancé le concept de 'développement durable'. Dernièrement, on emploie surtout les termes 'circularité', 'économie circulaire' et même 'achats circulaires'. La circularité est un concept, une vision du monde, une stratégie pour organiser l'économie et un principe fondamental des activités d'achat. Mais pourquoi l'économie circulaire est-elle si importante, et quelle est la signification de tout cela ? Dans les paragraphes suivants, nous expliquons d'abord brièvement le concept d'économie circulaire, puis clarifions la terminologie spécifique employée dans ce livre.

CONTEXTE DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Le niveau actuel de richesse mondiale est lié à une utilisation massive de matières premières ; compte tenu de nos progrès et de l'accroissement de notre population, ce niveau de richesse deviendra intenable. Cette tendance devrait encore s'accroître, car les gens sont toujours plus nombreux à viser un niveau de vie 'occidental' et à adopter les modèles de consommation correspondants. Le meilleur indicateur de l'impact de notre population croissante et de nos modèles de consommation est peut-être bien le *Jour du dépassement de la terre*. L'organisation Global Footprint Network détermine chaque année la date à partir de laquelle « l'humanité est supposée avoir consommé l'ensemble des ressources que la planète est capable de régénérer en un an ». Depuis sa création, ce *Jour du dépassement de la terre* intervient toujours plus tôt dans l'année. En 2019, le *Jour de dépassement de la terre* sera le 29 juillet.

BOX I LES LIMITES À LA CROISSANCE

En 1972, Donella Meadows et al. ont publié l'étude dénommée *Les limites à la croissance*. L'étude commandée par le Club de Rome est une projection du futur de notre système mondial d'après plusieurs indicateurs clés – les relations et développements systémiques de la population mondiale, la production industrielle, la quantité de nourriture disponible, la pollution et l'épuisement des ressources.

Le rapport de 1972 prévoyait un scénario « overshoot and collapse » dans la seconde moitié du 21^{ème} siècle. Dans ce scénario, nos modèles de production et de consommation actuels sont extrapolés à l'accroissement de la population, entre autres, entraînant une situation intenable pour l'humanité et l'environnement. Les pointillés sur les images représentent les prévisions de 1972.

En 2014, le Melbourne Sustainable Society Institute (MSSI) a mené une nouvelle étude basée sur les mêmes variables que *Les limites à la croissance*. Comme vous pouvez le constater à partir des développements actuels sur les diagrammes (représentés par les lignes continues), cette étude a malheureusement confirmé les projections faites en 1972. Nous nous dirigeons tout droit vers ce scénario overshoot and collapse.

La circularité est une solution pour ce scénario : utiliser et réutiliser plus efficacement les matières premières au lieu de simplement les 'consommer'. De plus, l'économie circulaire créera un système économique qui stimulera la demande de main-d'œuvre qualifiée pour réparer et fabriquer des produits, contribuant de manière positive aux niveaux moyens de bien-être et de prospérité.

Ce qui peut décourager, c'est que cette dynamique est connue depuis longtemps déjà. L'essence du rapport de 1972 du Club de Rome 'Les limites à la croissance' (Meadows et al., 1972), c'est que les humains sont en train d'épuiser rapidement les ressources limitées de la terre. Dernièrement, le Melbourne Sustainable Society Institute (Turner, 2014) a réévalué les projections faites par ce rapport et découvert que peu de choses ont changé au cours des 45 dernières années. Si nous ne changeons pas drastiquement nos modèles de production et de consommation, le scénario 'overshoot and collapse' est effectivement probable, et rendra la vie (des hommes) intenable sur notre planète (voir Box I).

Circularité

Le défi posé par la circularité est surtout technique. Pour fabriquer un produit circulaire, nous examinons les matières premières requises pour la fabrication, mais aussi la méthode de conception et d'assemblage des produits en question. Circularité signifie que les ressources ou matières premières requises pour créer des produits peuvent être réutilisées ou recyclées de manière optimale pour des applications équivalentes ou autres. Pour maximiser la réutilisation de composants et de matières premières, des méthodes de démontage facile sont un facteur clé de la circularité.

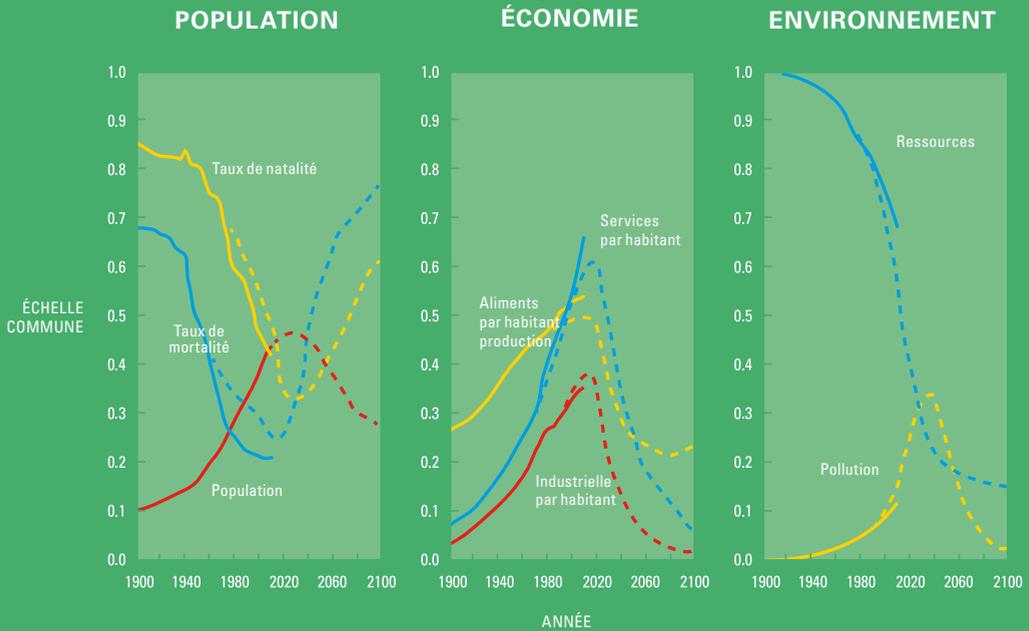


Figure 1. Réexamen Les limites à la croissance (2014)

La circularité, c'est réduire le gaspillage de matières premières et maximiser la rétention de valeur de matières premières et de matériaux. C'est un principe écologique. Si l'homme continue à utiliser les ressources de la terre au rythme actuel, nous épuiserons les ressources planétaires dont nous disposons. Pour favoriser la circularité et le potentiel de future réutilisation, nous devons nous pencher sur les matières premières que nous utilisons, la conception des produits, les processus de fabrication, ainsi que sur les méthodes d'assemblage.

Cependant, dans un monde plein de produits circulaires, nous n'avons toujours pas réalisé une économie circulaire. Il faut également procéder à une restructuration fondamentale de nos modèles de consommation et de l'économie.

Économie circulaire

L'économie actuelle est encore toujours axée sur la fabrication de gros volumes à bas prix. Ces méthodes de production de masse ont permis à de larges catégories de notre population mondiale d'accéder à des équipements de haute qualité, tels qu'appareils de communication mobile et téléviseurs. En raison du manque d'attention accordée aux méthodes durables de conception et d'assemblage des produits, l'utilisateur jette ces produits après utilisation. Le revers de ces méthodes de production et de consommation est ce que l'on appelle une économie *take-make-waste* (Braungart & McDonough, 2002).

Take-make-waste est une conséquence directe de la révolution industrielle – la main-d'œuvre était coûteuse et les méthodes de production industrialisées ont permis la production de masse à des prix raisonnables. Ce système économique 'linéaire' a pris de l'ampleur pendant la crise économique des années '30, quand les industries ont lancé la notion d'obsolescence programmée. L'obsolescence programmée est une stratégie de conception qui limite volontairement le cycle de vie technique des produits pour augmenter les ventes et le chiffre d'affaires des fabricants individuels de produits et donc booster l'économie (London, 1932). À court terme, cette stratégie commerciale est avantageuse pour les fabricants et revendeurs de ces produits, car leurs recettes baisseraient considérablement si leurs produits duraient éternellement. Mais avec la croissance continue de la population et l'adoption toujours plus rapide des modèles de consommation linéaire occidentaux, ce système n'est pas viable à long terme.

L'économie circulaire offre une solution efficace à ce problème. Par une gestion responsable des matières premières, la croissance économique² est possible sans compromettre les limites de notre planète (figure 2). Il est toujours possible de fabriquer, mais en réduisant autant que possible l'utilisation de ressources vierges. Conjointement avec des clients et consommateurs, l'industrie crée des produits durables et capables d'aller au terme de leur cycle de vie technique par la réparation, la réutilisation et le réusinage ; à la fin du cycle de vie, les composants et matières premières peuvent être réutilisés et recyclés à l'aide de modèles de rétention de valeur. De plus, pendant le processus de fabrication proprement dit, l'industrie travaillera en conformité avec des principes circulaires, par ex. en réduisant les déchets de fabrication et en utilisant des sources renouvelables d'énergie, telles que l'énergie solaire.

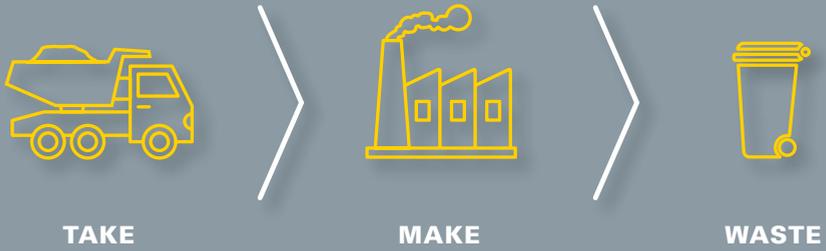
Clients et consommateurs jouent également un rôle majeur dans ce processus en demandant explicitement des produits circulaires, en utilisant et en entretenant les produits de manière responsable et en les retournant pour une réutilisation ou un réusinage après utilisation.

Dans le cadre de l'économie circulaire, les fabricants, clients et utilisateurs bénéficient tous de l'utilisation de produits et de matières premières circulaires. Cependant, l'économie circulaire ne se limite pas à des matériaux, car il s'agit aussi de réaliser un système économique dans lequel les humains n'endommagent pas la biosphère dans laquelle ils vivent et où une attention est accordée à une assise sociale minimale pour tous. Nous envisageons donc également des normes de bien-être dans le monde et des pratiques de travail éthiques, pour ne citer que quelques exemples. Nous tenons compte de l'ensemble des 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies dans une économie circulaire. Tous ces objectifs sont systématiquement liés, ce qui fait de l'économie circulaire une question extrêmement complexe. Malheureusement, il n'y a pas de vérité unique pour œuvrer à une économie circulaire. Nous devons constamment évaluer les indicateurs d'impact de chaque industrie et produit pour passer efficacement à une économie circulaire.

² Le principe de croissance économique fait régulièrement et à juste titre l'objet d'un débat. La croissance économique n'est pas un but en soi. Dans son livre 'Prosperity without Growth' (2009), Tim Jackson soutient efficacement qu'il faut se concentrer surtout sur l'accroissement du bien-être plutôt que sur la croissance économique.

L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

ÉCONOMIE LINÉAIRE



VERSUS

ÉCONOMIE CIRCULAIRE

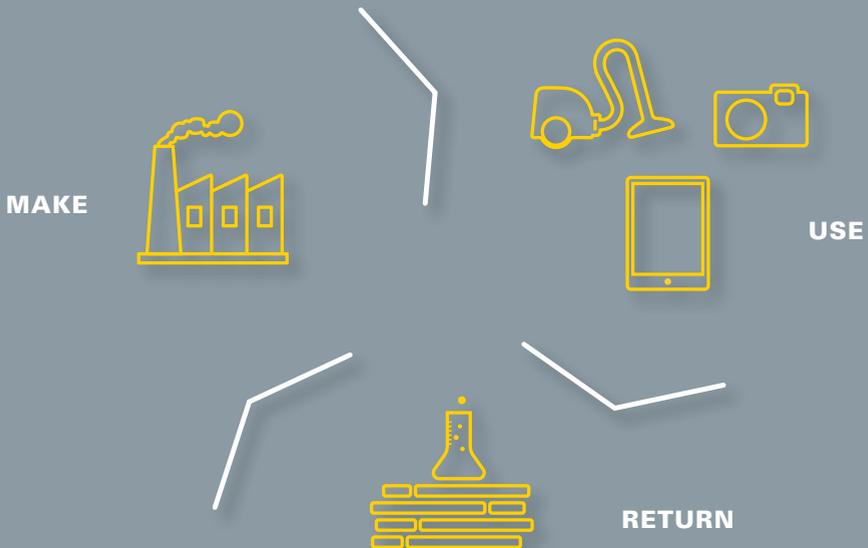


Figure 2. L'économie linéaire versus l'économie circulaire, selon Hawken et al. (1999)

Dans ce livre, nous présentons d'abord une définition holistique de l'économie circulaire :

‘L'économie circulaire est un système économique qui optimise la valeur des matériaux sans perturber la biosphère ou nuire à l'intégrité de notre société.

La complexité de l'économie circulaire peut être immense et donc entraîner des retards en termes de prise de décision. Nous avons constaté que créer la concertation en termes de circularité peut contribuer à surmonter cette stagnation. Nous voulons donc donner une définition opérationnelle pragmatique susceptible d'être utilisée dans le cadre des achats circulaires et axée surtout sur les ressources :

“L'économie circulaire est un système économique qui minimise les déchets et préserve au mieux la valeur des matières premières. La capacité de réutilisation des produits et la recyclabilité des matériaux sont facilitées, encourageant une réutilisation future et évitant une destruction de valeur.”

L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE DANS LA PRATIQUE

Depuis les années '70, des pionniers scientifiques et industriels ont plaidé pour les principes de circularité et pour l'économie circulaire, dont Barry Commoner (1971), Walter Stahel (1981), Hawken et al. (1999), Ray Anderson (2009), Braungart & McDonough (2002) et Gunter Pauli (2010).

Une grande avancée a été réalisée dans la pensée circulaire grâce à la publication de la première série de rapports par la Fondation Ellen MacArthur (2012). Ce rapport présentait les avantages économiques du passage à une économie circulaire, entraînant une adoption à grande échelle du concept d'économie circulaire.

L'économie circulaire vise à établir un système économique qui applique les principes de circularité.

CONSEILS DE LECTURE

Conception circulaire :

Cradle to Cradle (Braungart & McDonough, 2002)

Obsolescence programmée :

Material Matters (Rau & Oberhuber, 2016)

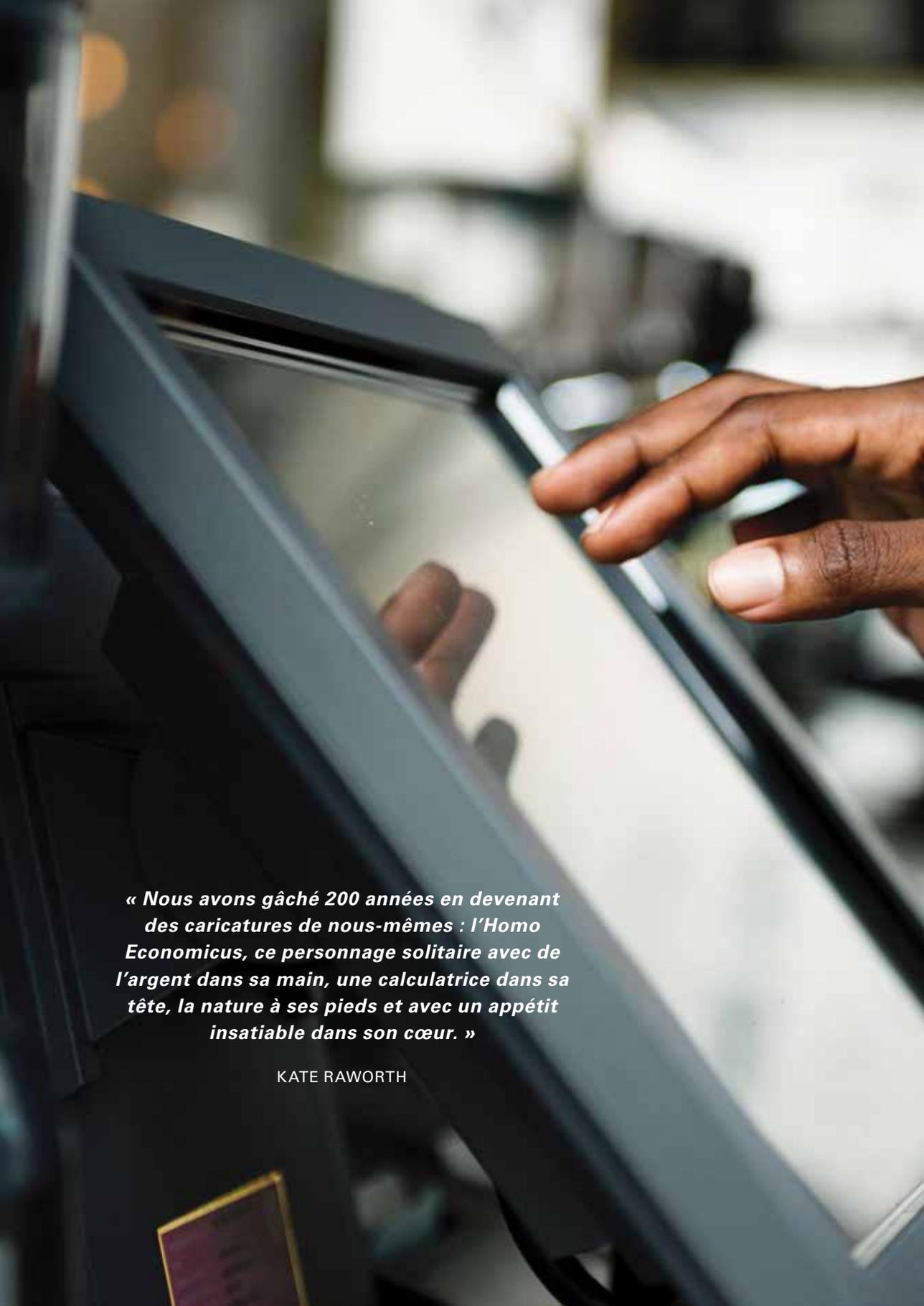
Économie durable :

Doughnut Economics (Raworth, 2017)



RÉSUMÉ

La circularité fait référence à la conception technique, l'assemblage et à la fabrication de produits qui permettent une future réutilisation à valeur ajoutée. L'économie circulaire est basée sur un système économique où des produits circulaires sont effectivement utilisés de manière circulaire.



« Nous avons gâché 200 années en devenant des caricatures de nous-mêmes : l’Homo Economicus, ce personnage solitaire avec de l’argent dans sa main, une calculatrice dans sa tête, la nature à ses pieds et avec un appétit insatiable dans son cœur. »

KATE RAWORTH

LE POUVOIR DES ACHATS

Ce chapitre souligne l'importance des achats comme moyen de réaliser une économie circulaire, puis fournit un cadre pour des processus d'achat circulaire.

LES ACHATS COMME MOYEN DE RÉALISER UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

À première vue, les achats ne semblent pas être un sujet très passionnant. Traditionnellement, les achats sont axés sur la valorisation de l'argent dépensé. Mais que se passe-t-il quand le pouvoir des achats est utilisé pour changer le monde ? Et c'est là que le sujet des achats devient particulièrement intéressant ! Votre demande peut contribuer à influencer les prix, la disponibilité de matières premières et peut créer des opportunités de progrès techniques et de durabilité. En ce sens, les achats sont un outil extrêmement puissant dans votre quête pour un monde meilleur.

Notre définition des achats

Dans ce livre, nous faisons référence aux achats au sens le plus large du terme. Nous ne limitons pas les achats au moment de l'achat proprement dit (la transaction), ni au moment où la demande est spécifiée. Pour nous, acheter commence dès le moment où vous formulez vos besoins et se termine lorsque le produit en question est réutilisé comme produit ou lorsqu'une nouvelle destination est donnée à ses composants ou matières premières.

Dans ce livre, les achats sont le processus où :

1. Le client formule une demande pour la réalisation d'un projet, la livraison d'un produit ou d'un service ;
2. Client et fournisseur collaborent pour répondre à la demande ;
3. Le fournisseur fournit le produit, projet ou service pendant la durée d'un contrat et aux conditions convenues ; et,
4. Le produit se voit attribuer une nouvelle destination au terme de sa durée de vie. Pour des processus d'achat circulaire, une nouvelle destination est définie pour le produit, éventuellement dans une chaîne de valeur secondaire et aux conditions convenues.

Réaliser des solutions nouvelles et meilleures via les achats

Nous partons du principe que toute personne responsable en tout ou en partie du processus d'achat, peut contribuer à des solutions nouvelles. Cela englobe les acheteurs, superviseurs, clients internes, ainsi que les responsables des contrats. Il suffit de poser la bonne question pour faire bouger toute une chaîne de valeur.

Des solutions innovantes émergent de processus d'achat qui offrent une marge de manœuvre suffisante, ou qui précisent même spécifiquement ces innovations. Le Fair Meter Tender et le Projet DOEN, deux projets décrits en détail dans les encadrés sur les pages suivantes, en sont de bons exemples.

Notre définition des achats circulaires

La circularité est la notion clé et une économie circulaire est le système qui applique ce concept. Les achats circulaires sont liés aux deux aspects. Les marchandises achetées doivent être conçues et fabriquées selon des principes circulaires. Il faut également se mettre d'accord sur le 'système' dans lequel les marchandises sont fabriquées, livrées, utilisées et réutilisées. Grâce à ces accords, le produit est non seulement circulaire d'un point de vue technique, mais tous les partenaires de la chaîne de valeur mènent leurs activités selon ces mêmes principes circulaires (voir Box II) pour optimiser la rétention de valeur.

Sur la base de ce qui précède, nous définissons les achats circulaires comme suit :

'Achats circulaires' est le processus où un produit, service ou projet est acheté selon les principes d'une économie circulaire. Dans le cadre de ce processus, les aspects techniques du produit sont aussi circulaires que possible, en tenant compte de politiques d'entretien et de retour au terme de l'utilisation du produit, ainsi que d'incitations financières pour garantir une utilisation circulaire.

Le processus d'achat circulaire respecte les principes de l'économie circulaire. En théorie, les ressources sont réutilisées à l'infini dans une économie circulaire. Les ressources circulent, d'où le terme 'circulaire'. Une attention particulière est accordée à l'utilisation des ressources dans des processus d'achat circulaire. Pour encourager l'utilisation circulaire, il faut également prévoir des accords sur les conditions d'utilisation, ainsi que sur l'utilisation ou le réusinage de produits ou de composants pendant et après leur premier cycle de vie technique. Cela a des conséquences sur la façon dont le processus d'achat est organisé et sur les rôles de l'acheteur, des départements internes, des fournisseurs et de l'ensemble de la chaîne de valeur.

BOX II CIRCULARITÉ ET L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Si vous achetez une chaise de bureau certifiée Cradle2Cradle, cela veut-il dire que vous avez fait un achat circulaire ? Selon nous, la réponse est non. Vous avez certainement franchi une étape importante : acheter un produit qui respecte les principes de circularité ; mais si cette même chaise finit dans une décharge cinq ans plus tard, il s'agissait simplement d'une chaise avec une intention circulaire.

Pour passer de la circularité à une économie circulaire, il ne suffit pas d'acheter des produits circulaires, vous devez également les utiliser de manière circulaire. Bref, vous devez vous assurer qu'au terme de sa durée de vie initiale, la chaise soit utilisée comme une chaise par quelqu'un d'autre ou soit démontée, permettant de réutiliser les composants ou matériaux dans de nouveaux cycles de vie.

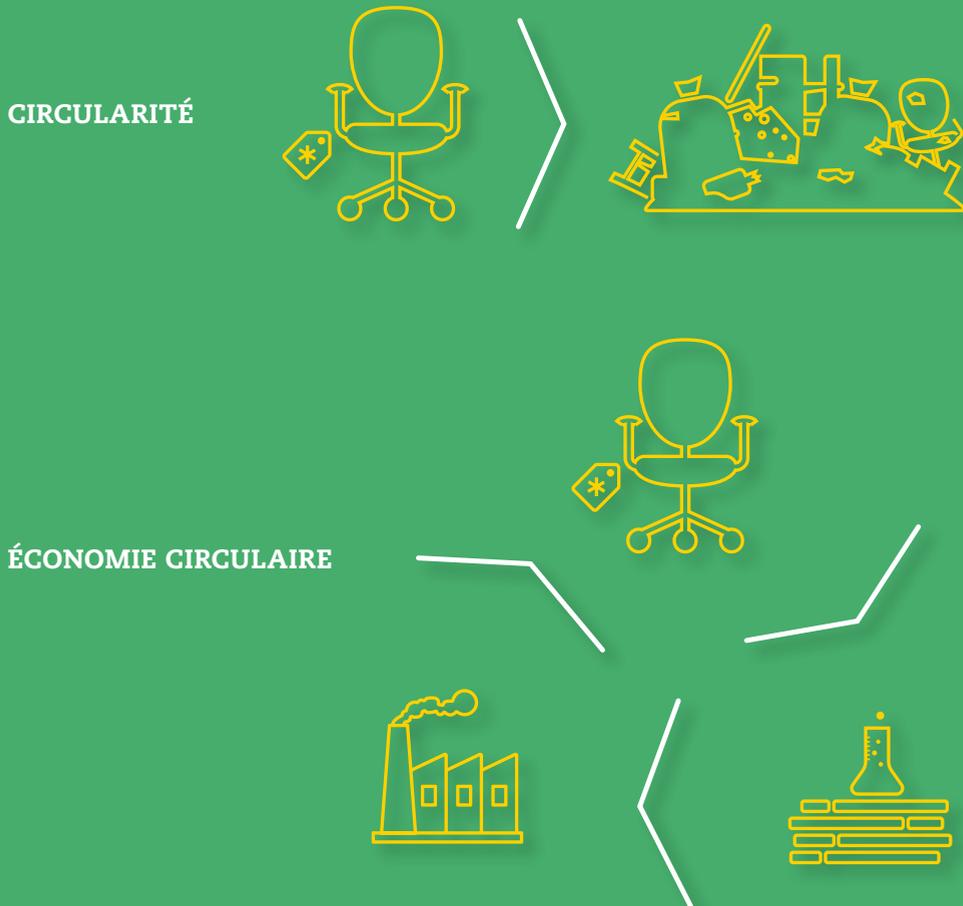


Figure 3. Quand une chaise devient-elle circulaire ?

En 2015, Stedin et Alliander lancent un appel d'offres pour des compteurs nouvelle génération. En plus de trois objectifs généraux (sécurité des approvisionnements, prix et satisfaction du client), ils incluent également le 'Fair Meter' parmi les quatre principaux objectifs.

Au début, le marché réagit avec surprise : qu'est-ce qu'un Fair Meter (Voir Étape 3 pour plus d'informations) ? Et comment adapter cet objectif à leur chaîne d'approvisionnement longue et complexe ? En posant la bonne question et en stimulant les fournisseurs de manière responsable, Stedin et Alliander ont attribué le marché à deux consortiums désireux de réaliser ces ambitions.

Les résultats parlent d'eux-mêmes ! En 2017, l'un des fournisseurs – Landis+Gyr – rapporte les résultats suivants (Landys+Gyr, 2017) :

- Une réduction de 27% de l'utilisation de matériaux (presque 360 tonnes), dont :
 - Réduction de 33% du poids de plastique utilisé ;
 - Réduction de 58% du poids de métal utilisé ;
- 50% de diminution de la variation des matériaux utilisés dans la nomenclature ;
- 14% de diminution du nombre de composants électriques ;
- Consommation électrique réduite des compteurs utilisés.

Projet DOEN | CAS 2

En 2015, la Direction Générale des Travaux Publics et de la Gestion de l'Eau cherche à renforcer la collaboration avec le marché. L'objectif du Projet DOEN est de tester une nouvelle méthode d'appel d'offres permettant à l'équipe de projet de se focaliser sur le but du projet et de réduire la lourdeur des règles et réglementations potentiellement restrictives.

L'étude de cas illustrée ici est la rénovation du Nijkerkerbrug (Pont Nijkerk). Pour cette mission, la circularité n'était pas une exigence explicite, même si la Direction Générale a encouragé le marché à sortir des sentiers battus et à développer des solutions innovantes. Au lieu de formuler des exigences techniques, le projet a été soumis en posant une question ouverte.

La Direction Générale a été particulièrement surprise par les résultats. Elle avait prévu un scénario où l'ancien pont serait démoli, puis remplacé par un nouveau, avec tous les désagréments, coûts supplémentaires et gaspillages de matériaux que cela implique. Le processus de conception élaboré avec le contractant sélectionné a donné lieu à une autre solution : une rénovation complète du pont pour augmenter le plus possible sa durée de vie. Sans ce processus commun de conception, le contractant n'aurait peut-être pas pris le risque de proposer cette solution.

ACHATS CIRCULAIRES : ASPECTS TECHNIQUES, ORGANISATIONNELS ET FINANCIERS

Afin de réduire l'utilisation de matières premières lors d'un processus d'achat, il faut d'abord se concentrer sur la circularité technique du produit en question. Ensuite, la circularité de produits dépend également de la manière dont ils sont utilisés, afin de faciliter une réutilisation à valeur ajoutée. Vu que l'économie est encore toujours organisée selon des principes linéaires (take-make-waste), les modèles commerciaux et économiques de nombreuses organisations présentent cette même linéarité.

Pour récompenser les organisations pour leur circularité, il faut changer les modèles d'entreprise et économiques. Le passage à une économie circulaire requiert un changement de trois aspects. Ces trois aspects sont résumés dans le modèle TPF (figure 4) :

- Les aspects techniques (T) : la mesure dans laquelle le produit est conçu et fabriqué selon les principes de circularité (Box III).
- Aspects processuels et organisationnels (P) : le niveau d'implication des principaux partenaires de la chaîne de valeur et la mesure dans laquelle le processus est organisé pour favoriser la circularité et une utilisation circulaire à travers tout le processus (Box IV).
- Aspects financiers et économiques (F) : la manière selon laquelle les fournisseurs et partenaires s'efforcent de stimuler la circularité à l'aide d'incitations financières.

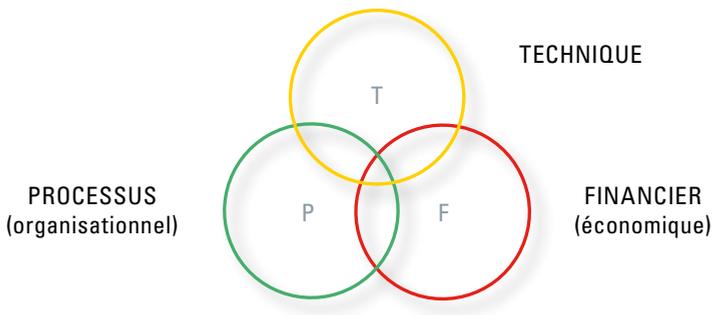


Figure 4. Le modèle TPF – les trois piliers de l'économie circulaire (Van Oppen & Eising, 2011)

Aspects techniques

Il y a plusieurs façons de réduire l'utilisation de matériaux au niveau du produit (Box III) ; il s'agit des aspects techniques.³

³ Veillez à ne pas confondre 'aspects techniques' et 'cycles techniques' ou 'technosphere', comme décrit dans Cradle2Cradle (Braungart & McDonough, 2002). Dans Cradle2Cradle, Braungart & McDonough font une distinction entre la 'technosphere' et la 'biosphere'. La biosphère se compose de matières organiques compostables, alors que la technosphere se compose de matières inorganiques (dont métaux et plastiques). Dans ce livre, 'aspects techniques' et 'cercle technique' portent sur les caractéristiques techniques d'un produit particulier, par ex. les matières premières utilisées (qu'elles soient organiques ou non), ainsi que sur la conception du produit.

BOX III PRODUITS CIRCULAIRES – CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES (T)

Un produit entièrement circulaire n'existe probablement pas, mais pour des produits circulaires, les aspects suivants sont effectivement pris en compte (de manière simplifiée) :

1. L'origine et l'avenir des matières premières et matériaux :
 - Réutilisation de matériaux existants en réemployant des produits, composants ou matériaux ou en recyclant des matériaux déjà extraits ;
 - Utilisation de matières premières rapidement renouvelables dont la vitesse de croissance est plus courte que la durée de vie du produit, la culture de la matière première n'entre pas en concurrence avec la production alimentaire et dont l'utilisation des matières premières ne pollue pas l'environnement ; et,
 - Facilitation d'une future capacité de réutilisation en utilisant des matériaux recyclables ou des mono-matériaux sains et non toxiques.
2. Démontabilité d'un produit. Le principe de base derrière l'économie circulaire est la possibilité de réutiliser indéfiniment les matières premières (quelle que soit leur forme : matériaux, composants ou produits). La démontabilité doit donc être prise en compte pendant la phase de conception, un processus connu sous le nom de 'Design for Disassembly' (Chiodo, 2013).

Des produits circulaires doivent être facilement démontables pour favoriser la réutilisation de matériaux ou de composants. L'utilisation 'd'adhésifs humides', dont la colle, est réduite pour éviter la perte de matériaux et garantir des flux de matériaux aussi purs que possible. Les assemblages doivent être accessibles pour optimiser la capacité d'adaptation pour de nouvelles applications. D'autres aspects de la conception qui jouent un rôle dans l'économie circulaire sont la démontabilité, la standardisation et la modularité (voir aussi Durmisevic et al., 2006).

Aspects processuels et organisationnels

Comme le montre Box III, vous pouvez contribuer de nombreuses façons à l'économie circulaire au niveau du produit. En règle générale, il faut viser une réutilisation optimale des matières premières, c'est-à-dire en réduisant autant que possible les activités de fabrication, la consommation d'énergie et les processus logistiques. À cet égard, il est possible d'établir une hiérarchie théorique pour une réutilisation optimale des matières premières (voir Box IV).

BOX IV RÉUTILISATION CIRCULAIRE – ASPECTS PROCESSUELS (P)

L'objectif de l'économie circulaire est la rétention de valeur par la réutilisation des matières premières. En théorie, on peut définir la hiérarchie suivante (selon la Fondation Ellen MacArthur, 2012), où vous pouvez changer l'ordre de réusinage et de reconversion selon le contexte du problème en question :

1. Réutilisation du produit par le même utilisateur, qui est effectivement une stratégie d'optimisation de la durée de vie, par ex. en réparant ou en entretenant des produits existants (réparer, entretenir) ;
2. Réutilisation du produit par un autre utilisateur (réutiliser, redistribuer) ;
3. Réutilisation du produit en réparant ou en révisant le produit. Dans cette révision, vous ajouterez des composants neufs ou réutilisés, bien que la plupart des composants (75%, par ex.) seront conservés (reconditionner) ;

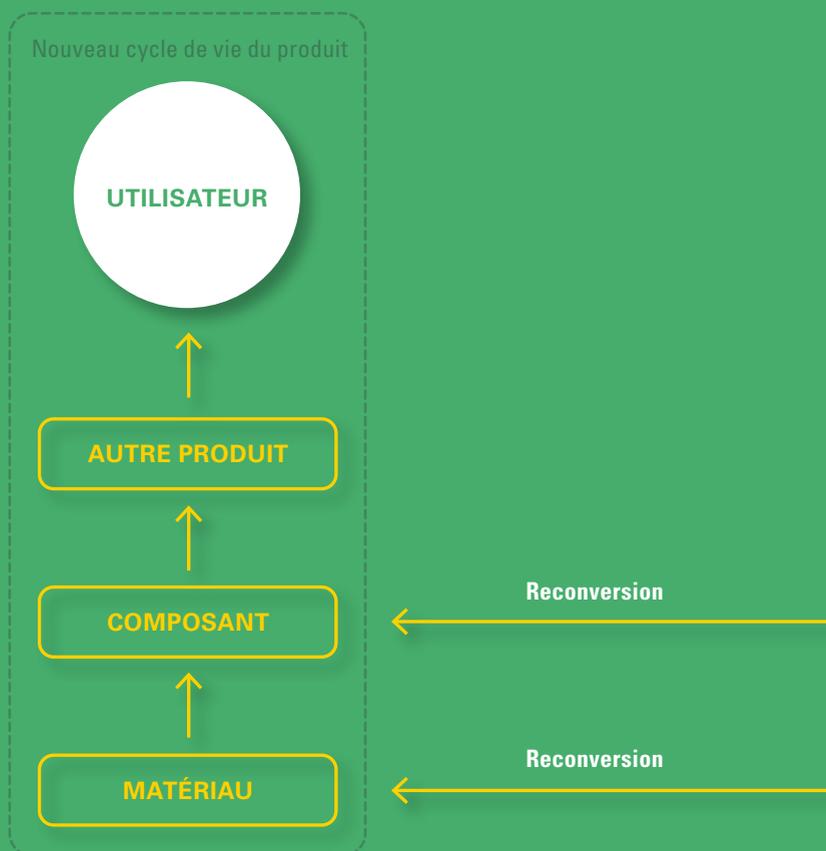
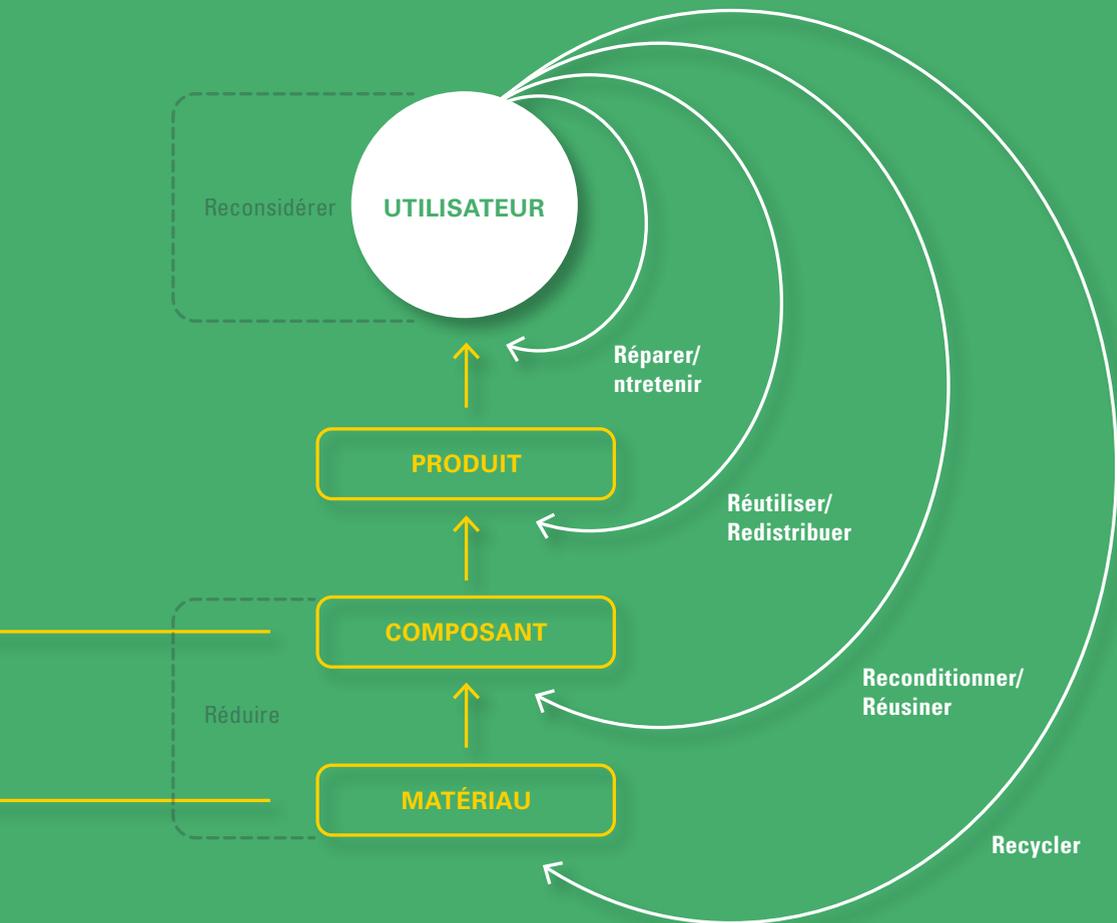


Figure 5. Différentes formes de réutilisation (Copper8, 2016), selon la Fondation Ellen MacArthur (2012)

4. Réutilisation des composants en démontant le produit jusqu'à ses composants constitutifs. Moins de 75%, par exemple, des composants originaux sont utilisés dans la fabrication d'un produit 'neuf' ayant la même fonction (réusiner) ;
5. Réutilisation du produit ou des composants impliquant un changement de destination, par ex. un dessus de table transformé en écran acoustique (reconvertir) ;
6. Réutilisation du matériau, où les matériaux sont réutilisés, ce qui peut être considéré comme une stratégie de valorisation des déchets (recycler).



Même si des produits sont conçus et fabriqués selon les principes de circularité, vous devez encore toujours vous assurer qu'ils soient également utilisés de manière circulaire. Rappelez-vous la chaîne certifiée Cradle2Cradle mentionnée dans Box II – en théorie, cette chaise est circulaire, mais elle ne contribuera pas à l'économie circulaire si elle finit dans une décharge, car ses matières premières ne seront pas réutilisées et peuvent même être incinérées.

Mais comment appliquer cela au processus d'achat ? Les achats circulaires, ce n'est pas simplement acheter des produits circulaires. Il faut également s'assurer d'une utilisation circulaire. Les achats circulaires vous offrent un autre moyen de répondre aux besoins existants. Cela affecte le processus d'achat de cinq manières importantes et étroitement liées :

1. *Si vous achetez* : le produit le plus circulaire est celui que vous vous abstenez d'acheter. Réduire la demande, l'utilisation et donc les volumes fabriqués est un facteur essentiel pour réaliser une société durable.
2. *Ce que vous achetez* : des décisions d'achat n'entraînent pas forcément l'achat de produits neufs. Imaginez une organisation qui a besoin de 100 chaises. Dans un processus d'achat classique, l'organisation passerait tout simplement commande de 100 chaises. Dans un processus d'achat circulaire, l'organisation examinerait s'il est nécessaire ou non de passer commande. Serait-il possible de réutiliser et/ou de reconditionner des chaises existantes pour retrouver leur fonctionnalité ?
3. *De qui vous achetez (1)* : vos décisions d'achat peuvent vous amener à chercher un autre type de fournisseur. Par exemple, si une organisation choisit d'entretenir ou de reconditionner du mobilier existant au lieu d'acheter des meubles neufs, l'appel d'offres doit être formulé de manière à attirer des fournisseurs ayant une expertise et une expérience dans l'entretien de meubles.
4. *De qui vous achetez (2)* : un autre facteur important – et peut-être aussi un peu plus complexe – est la collaboration entre les partenaires de la chaîne de valeur. Par exemple, une organisation peut choisir d'associer l'achat de nouveaux meubles à l'entretien et au reconditionnement des meubles existants. Dans ce cas, un seul acteur peut ne pas être capable ou en mesure de répondre aux deux besoins, et l'association de deux acteurs – un pour fournir les meubles et l'autre pour les entretenir – peut offrir la solution la plus circulaire. Car après tout, vous ne pouvez créer une économie circulaire à vous seul.
5. *Comment vous achetez* : c'est la suite de l'aspect ce que vous achetez. Le processus d'achat circulaire n'est pas une transaction unique, qui se termine à la livraison de la commande. Au contraire, l'attribution du marché marque le début d'une relation entre le client et le fournisseur. Lorsqu'ils assument d'une manière ou d'une autre une responsabilité partagée pour les produits, ils nouent une relation à long terme.

BOX V PROCESSUS D'ACHAT NORMAUX VERSUS APPELS D'OFFRES

Il est important de faire la distinction entre des processus d'achat où le client attribue le contrat sans procédure ou méthode d'évaluation prescrite et des processus d'achat où le client doit respecter des lois nationales ou européennes. Pratiquement toutes les organisations commerciales sont exonérées de l'obligation d'appel d'offres public, alors que les organisations publiques et semi-publiques sont des entités adjudicatrices, qui sont donc tenues de respecter les règles européennes pour la passation de marchés supérieurs à un montant défini. Les organisations commerciales sont libres de lancer un appel d'offres selon les directives européennes. Dans ce cas, elles sont toutefois tenues de les respecter pleinement.

Certaines organisations considèrent souvent à tort que les processus d'appel d'offres empêchent des processus d'achat innovants et circulaires. Les règles nationales et européennes en matière d'appel d'offres présentent de nombreuses possibilités pour développer des produits et services circulaires avec des fournisseurs, même si les organisations commerciales sont un peu plus libres à cet égard. De plus, les principes de l'appel d'offres (Étape 5) peuvent également permettre aux organisations commerciales de proposer une offre plus circulaire.

LOI DE 2016 SUR LE DROIT DES MARCHÉS PUBLICS

Tous les États membres de l'UE sont tenus d'appliquer les règles européennes sur l'adjudication dans leur législation nationale. La Loi de 2016 sur le droit des marchés publics – une révision de la Loi de 2012 sur le droit des marchés publics – est entrée en vigueur le 1er juillet 2016. Plusieurs dispositions de la Loi de 2012 sur le droit des marchés publics ont été élargies dans une Mesure générale d'administration (Décret sur le droit des marchés publics).

La législation est en évolution constante. Vous pouvez retrouver un aperçu actuel des lois régissant le droit européen des marchés publics sur le site Web de la Commission européenne⁴.

⁴ (https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement_fr)

Aspects financiers et économiques

Outre les aspects techniques et processuels, il faut également tenir compte de deux aspects économique-financiers :

1. Stimuler l'utilisation circulaire par des incitations financières. Fournisseurs et clients vont vous promettre le monde, mais une incitation financière est le meilleur moyen de garantir le niveau promis de circularité et/ou d'utilisation circulaire. Pour le fournisseur, un exemple d'incitation financière est de vous proposer de racheter le produit après sa période d'utilisation. Ce type d'incitation encourage les clients à retourner le produit au fournisseur après sa durée de vie, pour permettre au fournisseur de réutiliser le produit, ses composants ou ses matériaux. Nous aborderons ce point à l'Étape 7.
2. Sensibiliser à l'impact potentiel de la circularité sur le modèle commercial ou économique du fournisseur. Pour réduire la consommation de matières premières, vous devez être capable de demander à votre fournisseur de vous conseiller d'acheter moins de produits. Cependant, comme les modèles d'entreprise des fournisseurs visent généralement à vendre le plus possible (volume), cela constitue un risque pour les fournisseurs. S'ils vendent moins de produits aux clients, ils gagneront également moins d'argent. Mais en tenant compte de ce risque dans la transition vers un nouveau modèle d'entreprise, vous pouvez garantir une demande optimale, tant pour vous que pour votre fournisseur.



RÉSUMÉ

Les achats sont un outil important dans la transition vers une économie circulaire. En posant la bonne question, vous pouvez faire bouger le marché et encourager le développement de produits plus circulaires. Les achats circulaires, ce n'est pas qu'acheter des produits circulaires, c'est aussi en faire une utilisation circulaire.



« Les déchets sont vraiment un très mauvais modèle économique. En effet, pourquoi faire quelque chose qui n'a aucune valeur et, qui plus est, coûte de l'argent pour s'en débarrasser ? (...) les déchets, c'est fondamentalement stupide. »

BILL MCDONOUGH

COMMENT LES ACHATS CIRCULAIRES PEUVENT FAIRE LA DIFFÉRENCE

Ce chapitre précise les différences entre achats linéaires et circulaires, tout en expliquant comment des aspects des achats circulaires se distinguent des achats socialement responsables, des achats durables et des achats biosourcés.

DIFFÉRENCES ENTRE ACHATS LINÉAIRES ET CIRCULAIRES

Les achats circulaires requièrent un changement de mentalité à chaque niveau du modèle TPF : technique, processuel et financier. Acheteur et fournisseur doivent adopter une approche totalement différente. Les principaux changements liés aux achats circulaires⁵ sont les suivants :

- de l'acheteur aux achats ;
- du transactionnel au relationnel ;
- d'un dossier commercial à court terme à une création de valeur à long terme ;
- de spécifications techniques à une demande fonctionnelle.

⁵ Certains de ces changements ne sont pas uniquement liés aux achats circulaires, mais aussi aux achats professionnels. Néanmoins, nous mentionnons ces quatre changements, car ils sont essentiels à la réussite des processus d'achat circulaire.

Changement de l'acheteur aux achats

Le premier changement que nous abordons est celui des achats, qui ne sont plus la seule responsabilité de l'acheteur, mais sont un processus qui concerne et peut même être géré par différents départements. Les achats ne se limitent pas qu'à la transaction proprement dite. Pour que le processus d'achat contribue à l'économie circulaire, nous devons nous pencher non seulement sur les aspects techniques du produit, mais certainement aussi sur la phase d'utilisation. Cela signifie que la centrale d'achat doit également veiller à ce que le produit soit utilisé de manière circulaire, par ex. en évaluant les besoins réels en produits (neufs) et en surveillant de près les produits et leur utilisation.

Le succès des achats circulaires dépend de la collaboration entre les différents départements et postes. Naturellement, la composition spécifique de l'équipe des achats dépend du projet en question. Il s'agit, entre autres, des départements et postes suivants :

- le client interne qui spécifie la demande ;
- l'acheteur chargé de gérer le processus d'achat ;
- le département financier qui donne des conseils sur le budget ;
- l'équipe du développement durable, qui formule des commentaires sur la circularité ;
- l'équipe logistique qui veille à la réutilisation.

Une description plus détaillée de la collaboration interne entre les différentes disciplines est donnée à l'Étape 2.

Changement du transactionnel au relationnel

Dans des processus d'achat classiques, il n'y a souvent qu'une seule transaction. Dans un achat circulaire idéal, il y a une relation à long terme entre acheteur et fournisseur. Cette relation à long terme est importante, puisqu'elle encourage une utilisation circulaire, qui est une responsabilité partagée de l'acheteur et du fournisseur. L'acheteur est tenu d'utiliser les produits de manière responsable, alors que le fournisseur doit s'assurer que les produits soient fabriqués, livrés et éventuellement entretenus de manière responsable et en maximisant leur durée de vie. Ce n'est que lorsque les deux acteurs - acheteur et fournisseur - agissent en conséquence, qu'une rétention de valeur est possible.

Alors que nous sommes en pleine transition vers une économie circulaire, la plupart des produits ne sont pas encore 100% circulaires.⁶ Acheteurs et fournisseurs doivent travailler main dans la main pour s'assurer que les produits et leur utilisation soient aussi circulaires que possible. La nature collaborative de ces efforts requiert une relation à long terme.

Selon nous, la nature des relations entre acheteurs et fournisseurs doit changer. Plutôt que d'avoir une hiérarchie claire entre l'acheteur d'une part et le fournisseur de l'autre, il nous semble important d'avoir une relation de collaboration qui intègre également l'utilisation du produit. L'Étape 5 explique comment créer et renforcer une certaine égalité dans le processus d'achat.

⁶ En tout cas, il est très peu probable que des produits puissent être fabriqués de manière 100% circulaire. Notre objectif est de nous rapprocher le plus possible de notre scénario idéal et peu probable d'une circularité parfaite.

La lumière en tant que service | CAS 3

Un exemple concret est la transition de la vente de lampes ou d'ampoules vers la vente des 'heures de lumière'. Dans le cadre de cette offre, les utilisateurs paient uniquement pour la lumière qu'ils utilisent, alors que les fournisseurs s'occupent de tout, des lampes et ampoules aux factures d'électricité et au remplacement des ampoules défectueuses.

C'est une situation gagnant-gagnant, car les consommateurs reçoivent l'éclairage demandé, et les fournisseurs sont récompensés s'ils maximisent l'efficacité énergétique et la durée de vie des ampoules. Comme les ampoules demeurent la propriété du fournisseur, il a tout intérêt à concevoir les ampoules en vue de garantir une utilisation et une réutilisation optimale des matériaux.

Transition d'un dossier commercial à court terme vers une création de valeur à long terme

Le budget des processus d'achat circulaire est différent de celui des processus d'achat linéaire traditionnels, car il est basé sur les coûts du cycle de vie plutôt que sur les dépenses initiales en capital uniquement. Vous devez donc au préalable examiner attentivement tous les aspects du processus d'achat spécifique. Quel est le vrai prix d'un produit circulaire par rapport à un produit moins circulaire ? Achetez-vous des produits, des services ou une combinaison des deux ? Si vous achetez des services, quelle sera la durée du contrat ? Quel est le budget disponible pour les services ? Toutes ces questions peuvent donner lieu à une analyse de rentabilité différente.

Il faut également tenir compte des effets du processus d'achat. Que se passe-t-il quand un produit 'linéaire' est acheté et quels sont les effets de cet achat sur la chaîne d'approvisionnement ? Notre obsession collective pour le prix semble avoir des retombées négatives sur la chaîne d'approvisionnement, entraînant des pratiques indésirables, dont le travail des enfants, une hausse des kilomètres logistiques et donc aussi des émissions de CO₂. Une focalisation sur les achats 'low cost' peut également donner lieu à d'autres choix de matières premières, par ex. des matériaux moins coûteux mais plus difficiles à recycler et des méthodes d'assemblage qui limitent le potentiel de réutilisation.

Nous avons remarqué que la promotion de relations à long terme entre acheteurs et fournisseurs est un sujet à controverse. Plusieurs questions se posent : l'acheteur sera-t-il coincé à jamais avec le même fournisseur ? Le fournisseur continuera-t-il à innover et à

perfectionner pendant la durée du contrat ? D'où l'importance de monter un solide dossier commercial où vous comparez le scénario actuel avec le futur scénario. Dans beaucoup de cas, la circularité à long terme permet de réaliser des économies du fait que le coût total de propriété (CTP) ou le coût total d'utilisation (CTU) est inférieur à un modèle transactionnel classique. Une manière de combler ce vide est de payer pour utiliser des produits plutôt que d'acheter les produits ou de calculer la valeur résiduelle du produit au terme de sa durée de vie. À l'Étape 7, nous approfondissons le sujet du maintien des ambitions circulaires dans des contrats à long terme et/ou de l'applicabilité de modèles économiques circulaires.

Il peut également être bénéfique de monter un dossier commercial sociétal et environnemental axé non seulement sur la valeur financière, mais aussi sur la valeur non financière. Il peut s'agir de faire payer pour les effets négatifs, par ex. le prix du carbone, ou pour des matériaux que nous considérons comme 'gratuits', tels que l'eau. Inversement, vous pouvez récompenser les effets positifs, par ex. en cas d'impact positif sur la biodiversité. Ce calcul du vrai prix permettra de tenir compte des avantages sociaux, environnementaux et d'autres avantages 'externes' pendant le processus d'achat.

Transition de spécifications techniques vers une spécification fonctionnelle

Les processus d'achat traditionnels sont généralement basés sur des spécifications techniques. En utilisant des spécifications techniques, les fournisseurs ne peuvent généralement se démarquer par l'approche et/ou le prix qu'ils proposent. En définissant des spécifications techniques, vous pouvez également limiter la créativité et l'innovation des fournisseurs. C'est précisément cette créativité et innovation qui doit être encouragée pour suivre les évolutions rapides dans l'économie circulaire. Nous avons remarqué que le fait de poser des questions 'ouvertes' et de spécifier une demande pour l'objet des achats est un catalyseur essentiel de l'achat circulaire. Naturellement, il faut encore toujours définir clairement la portée du projet pour informer les fournisseurs du cadre dans lequel ils peuvent innover. Une explication détaillée de l'utilisation de spécifications fonctionnelles figure à l'Étape 3.

DIFFÉRENCE ENTRE ACHATS SOCIALEMENT RESPONSABLES, DURABLES, BIOSOURCÉS ET CIRCULAIRES

Outre les différences entre achats linéaires et circulaires, nous accordons aussi une attention particulière à la différence entre achats socialement responsables, achats durables, achats biosourcés et achats circulaires. Même si ces types d'achats ont en commun un aspect important : accélérer le développement durable par les achats. Chaque type d'achat que nous aborderons se focalise sur différents points.

Achats socialement responsables

Les achats socialement responsables (ASR) mettent l'accent non seulement sur les aspects financiers, mais également sur les aspects sociétaux et environnementaux. Les ASR comprennent les thèmes suivants (PIANOo, 2017) :

- critères sociaux internationaux ;
- rendement social ;
- achats écologiques ;
- achats biosourcés ;
- achats circulaires ;
- achats axés sur l'innovation ; et,
- opportunités pour des PME.

ASR est un terme collectif pour désigner différents types d'achats où une attention particulière est accordée à l'assise sociale, ainsi qu'à l'environnement. Il peut s'agir d'effets locaux directs, tels que le rendement social, mais aussi d'un cadre plus large, comme c'est le cas pour les critères sociaux internationaux.

Achats durables

Les achats durables (AD) ont été formalisés en 2005 aux Pays-Bas. Avec leurs gros volumes d'achats, les organismes gouvernementaux peuvent avoir une influence significative sur le développement de marchés durables en définissant des exigences environnementales et sociales pendant le processus d'achat. Le gouvernement néerlandais voulait intégrer la durabilité comme critère clé de tous les processus d'achat. Les communes ont spontanément élevé leur norme à 75%, alors que la norme pour d'autres organismes gouvernementaux était de 50%.

À l'époque, SenterNovem – le prédécesseur de l'agence néerlandaise pour la promotion des entreprises – a défini un ensemble de critères pour les achats durables. La plupart de ces critères étaient de simples normes que les fournisseurs respectaient ou non, en les 'cochant' dans les processus d'appel d'offres. SenterNovem a établi un seuil clair et vérifiable pour les achats durables, récompensant uniquement l'innovation et la créativité des fournisseurs qui dépassent ce seuil dans une certaine mesure. SenterNovem s'est concentrée en particulier sur la durabilité du processus de fabrication, par ex. la certification ISO ou des conditions de travail socialement responsables, telles que celles spécifiées par la Fair Labor Association (FLA).

Achats biosourcés

Les achats biosourcés sont basés sur des matières premières renouvelables. Les achats biosourcés encouragent la transition des combustibles fossiles vers la biomasse pour des applications non-alimentaires, telles que bioplastiques, produits biochimiques et biomasse comme source d'énergie. Les achats biosourcés tiennent également compte de l'origine des produits extraits de la biosphère (conformément à la définition de C2C).

Qui dit achats biosourcés ne dit pas forcément utilisation circulaire. Par exemple, la définition d'achats biosourcés ne fait pas mention de la future capacité de réutilisation.⁷ De plus :

- 'Biosourcé' ne tient pas compte de la composition complète du produit. Un encadrement de fenêtre en bois est classé 'biosourcé', même s'il a été collé et peint.
- Par définition, 'biosourcé' ne tient pas compte des décisions durables qui ont été prises. C'est ainsi que les produits biosourcés qui auraient pu servir d'aliments et le coton plein de pesticides, sont également classés 'biosourcés'.
- 'Biosourcé' ne tient pas compte de la biodégradabilité des produits. Le polyéthylène bio à base de canne à sucre est un polyéthylène comme tout autre, même s'il est techniquement recyclable.
- Enfin, 'biosourcé' ne tient pas compte du caractère renouvelable des matériaux. Le papier est biosourcé ; cependant, si vous abattez un arbre vieux de 20 ans pour en faire du papier qui sera recyclé trois fois avant d'être incinéré, vous êtes encore toujours en train d'épuiser de précieuses matières premières et d'éroder les sols fertiles.

Selon le contexte, des achats biosourcés peuvent être associés à des achats circulaires. Beaucoup des points d'attention ci-dessus s'appliquent également aux achats circulaires, tels que la composition et la capacité de réutilisation des produits.

Les principales différences

Bien que la politique d'achats durables ait déjà été intégrée dans les ASR, il peut être utile de préciser les différences. Les principales différences entre achats durables et achats circulaires sont les suivantes :

1. ASR et AD adoptent une perspective plus large de la durabilité que les achats circulaires. Bien que nous ne voulions pas ignorer la question importante de savoir si les conditions de travail et les émissions font partie intégrante des achats circulaires, nous nous focalisons surtout sur l'utilisation des matières premières dans ce livre. Cette portée est purement fonctionnelle pour avoir une meilleure compréhension des achats circulaires et des considérations nécessaires. Nous considérons que l'ensemble des 17 ODD définis par les Nations Unies sont tout aussi importants pour réaliser une société durable et même une économie circulaire.
2. Les achats circulaires visent à amplifier l'effet positif du processus d'achat. Contrairement aux critères AD, qui ont été établis en 2005 et demandaient simplement aux fournisseurs de cocher le plus grand nombre de cases, les achats circulaires reconnaissent, valorisent et récompensent l'innovation et la créativité des fournisseurs potentiels. Cela incite les principaux fournisseurs à améliorer encore davantage leur impact positif.
3. Les achats biosourcés se concentrent surtout sur les origines biologiques des produits et de leurs matériaux. Il peut s'agir d'un aspect des achats circulaires. Mais pour réussir des achats biosourcés ou circulaires, vous devez également vous focaliser sur la composition, l'utilisation efficace des matériaux et produits et sur la future capacité de réutilisation de l'ensemble du produit ou des matériaux qui le composent.



RÉSUMÉ

Les achats circulaires influencent le rôle traditionnel de l'acheteur et la méthode d'achat. Les achats circulaires ne se limitent pas à une transaction, mais concernent également la relation entre client et fournisseur. La valeur réside dans le long terme. Faire des achats circulaires, ce n'est pas simplement réduire l'impact négatif des produits (éco-efficience), c'est aussi augmenter leur impact positif (éco-efficacité).



GUIDE DE LECTURE

Dans les chapitres suivants, nous expliquons les huit étapes des achats circulaires. Ces huit étapes ne sont pas linéaires, mais sont plutôt un processus répétitif et cyclique. Le premier projet vous permet de comprendre le deuxième projet, etc. Lentement mais sûrement, vous aurez plus d'expérience dans la façon d'améliorer la circularité de votre processus d'achat.

Ces huit étapes sont basées sur la théorie du 'Cercle d'Or' (Simon Sinek, 2009). Dans le Cercle d'Or, Sinek mentionne les trois pistes de réflexion (pourquoi - comment - quoi). Ces trois pistes sont tout aussi importantes dans les processus d'achat circulaire.

Le pourquoi : le sens plus profond, les convictions ou intentions de votre organisation. Les processus d'achat circulaire sont surtout basés sur la vision de votre organisation : pourquoi votre organisation veut-elle contribuer à la réalisation d'une économie circulaire ? La réponse est abordée à l'Étape 1.

Le comment : les méthodes de travail de votre organisation. Comment organisez-vous la collaboration interne et externe ? Comment structurez-vous les processus d'achat circulaire ? Ces questions sont abordées dans les Étapes 2 à 5.

Le quoi : les produits ou services achetés par votre organisation. Dans le cadre d'un processus d'achat circulaire, il faut considérer les documents et contrats de l'appel d'offres. Ce sujet est abordé dans les Étapes 6 à 8.



Figure 6. Cercle d'Or (Sinek, 2009)

ACHATS CIRCULAIRES EN 8 ÉTAPES

Ce livre vous explique les huit étapes nécessaires pour réaliser un processus d'achat circulaire. Chacun des chapitres suivants décrit l'une de ces huit étapes.

Les étapes sont les suivantes :

ÉTAPE 1. De quoi s'agit-il et pourquoi est-ce important ? Pourquoi votre organisation veut-elle faire des achats circulaires ? Quelle est la définition adoptée par votre organisation ? Ce chapitre fournit également un cadre d'évaluation pour déterminer les groupes de produits pour les achats circulaires.

ÉTAPE 2. Organisation interne. Qu'est-ce que les achats circulaires impliquent pour votre organisation ? Quelles seront les conséquences des processus d'achat circulaire ? Comment faire participer les départements internes pour mener à bien un processus d'achat circulaire ?

ÉTAPE 3. Définir la mission. Déterminez la portée de la mission et les spécifications de l'appel d'offres. L'expérience montre que le niveau des spécifications fonctionnelles varie pour chaque secteur.

ÉTAPE 4. Collaboration multidisciplinaire. Vous ne pouvez créer une économie circulaire à vous seul. Au lieu de vous focaliser sur une relation bilatérale, il est recommandé d'inclure différents partenaires de la chaîne de valeur pour vraiment boucler la boucle. Comment et quand faire cela ?

ÉTAPE 5. Procédure d'appel d'offres. Quelle procédure devez-vous appliquer pour obtenir la meilleure offre circulaire ? Comment allier concurrence et collaboration ?

ÉTAPE 6. Mesurer et évaluer la circularité. Quelle est la différence entre mesurer et évaluer ? Comment mesurer objectivement la circularité ?

ÉTAPE 7. Garantir la circularité. Comment garantir les ambitions circulaires à long terme ? Ce chapitre présente l'applicabilité de plusieurs modèles économiques et propose des contrats circulaires.

ÉTAPE 8. Gestion des contrats. Il faut continuer à surveiller la collaboration après la transaction pour garantir une utilisation circulaire. Ce chapitre donne des conseils en matière de gestion de contrats circulaires.

À la fin du livre figure une liste de sources et d'autres ouvrages, que vous pouvez consulter pour en apprendre davantage sur l'économie circulaire.



Figure 7. Achats circulaires en 8 étapes

*« Ce que les gens achètent,
ce n'est pas ce que vous faites,
mais pourquoi vous le faites.
Ce que vous faites sert uniquement
à prouver vos convictions. »*

SIMON SINEK

ACHATS CIRCULAIRES : POURQUOI ET QUOI ?

À l'étape 1 du processus d'achat circulaire, vous déterminez votre définition de travail de l'économie circulaire par rapport à votre projet d'achat. Avant de démarrer le processus d'achat circulaire, il est important de bien comprendre les objectifs que votre organisation veut réaliser. Ce chapitre vous guide pour déterminer la signification exacte des achats circulaires pour votre organisation. Une fois que vous avez défini le contexte des achats circulaires pour votre organisation, vous pouvez formuler une définition de travail claire. Cette définition de travail est une base importante du processus d'achat circulaire.

Ce chapitre aborde également la sélection du groupe de produits, qui peut modifier légèrement votre définition de travail.

1.1 ÉTABLIR UNE DÉFINITION DE TRAVAIL

Les achats circulaires sont généralement une nouveauté pour l'acheteur et le fournisseur. La nouveauté de la circularité et la garantie de la circularité dans la phase d'utilisation ont une incidence sur la nature des relations entre acheteur et fournisseur. La transition vers l'économie circulaire est un voyage que vous voulez vivre avec un fournisseur qui partage vos convictions et vise les mêmes principes circulaires. Ce n'est qu'à ce moment-là que vous pourrez collaborer à la réussite d'un projet circulaire.

L'importance du 'pourquoi'

Acheteur et fournisseur partent ensemble en voyage - un point sur lequel nous insistons, car l'économie circulaire est un sujet en évolution. Cette nature évolutive donne rapidement naissance à toute une série de nouveaux développements. L'acheteur et le fournisseur étant tous deux incapables de prédire le futur, il faut que les deux acteurs puissent s'adapter à ces développements pour adopter les innovations et définir ensemble le cap à suivre.

Quelle est votre destination ? Bien que l'acheteur ait une grande part de responsabilité pour déterminer l'objectif final, vous voudrez également trouver un fournisseur qui partage cet objectif. Pour définir un objectif commun, il est particulièrement important d'examiner précisément *pourquoi* votre organisation souhaite faire ce voyage. Car après tout, les motivations sous-jacentes d'une organisation risquent peu de changer, ce qui est donc un facteur clé pour sélectionner votre futur partenaire.

Nous avons présenté brièvement la théorie du *Cercle d'Or* de Sinek dans le guide de lecture, qui sert à établir le *pourquoi*. Le Chapitre 2 montre clairement que les achats circulaires requièrent un changement de comportement du consommateur et de l'utilisateur. Car au final, vous voudrez non seulement acheter des produits circulaires, mais également garantir une utilisation circulaire des produits. C'est en raison de cet aspect comportemental de l'utilisation circulaire qu'il est important de travailler avec des personnes qui 'partagent vos convictions', comme le dit si justement Sinek.

BOX 1A CERCLE D'OR

Selon Sinek, le *Cercle d'Or* reflète également la structure du cerveau humain. La couche externe est le néocortex, qui est responsable du traitement des données, du langage et du rationnel. Les deux couches internes correspondent au système limbique, qui est responsable des émotions, des sentiments et du comportement (Sinek, 2009). Dans ce modèle, Sinek explique que selon les gens, l'esprit rationnel est le moteur des décisions, alors que le subconscient est souvent le facteur décisif dans nos choix ou jugements. Ce subconscient détermine les intentions d'une personne - leur *pourquoi*. Quelle est la motivation des activités de votre organisation ? C'est en déterminant et en exprimant clairement votre *pourquoi*, que vous attirerez des acteurs qui partagent vos motivations ou intentions.

Municipalité de Venlo vs. Alliander Duiven**CAS 4**

La Municipalité de Venlo définit l'économie circulaire comme suit :

“Selon la Municipalité de Venlo, un cadre de vie sain, agréable et durable est absolument indispensable. Venlo est une ville pionnière et base ses activités à cet égard sur le principe Cradle-to-Cradle (C2C). La municipalité considère que c'est une philosophie très inspirante : faire des choix sains dès le début et ne pas prendre les décisions les 'moins mauvaises'. En agissant ainsi, nous apportons de la valeur et œuvrons à une société saine où la prospérité est l'objectif principal et où les matériaux sont constamment réutilisés et recyclés.”

Alliander a défini l'économie circulaire comme suit dans le cadre de la transformation de leurs bureaux à Duiven :

“La circularité s'appuie sur des systèmes autosuffisants. Dans un système circulaire, le monde ne peut plus être considéré comme une 'source inépuisable de ressources'. Au lieu de cela, les systèmes doivent être autosuffisants. Les déchets sont transformés en matières premières, les chaînes de valeur fusionnent et la collaboration devient essentielle. Dans un système circulaire, la réflexion à long terme est fondamentale - nous ne pensons plus en termes de 'produits finaux', mais uniquement en termes de 'produits intermédiaires.’”

Ces définitions de la circularité sont basées sur des nuances différentes. Alors que Venlo choisit de se focaliser sur les bons choix pour éviter de futurs déchets, Alliander cherche à utiliser au mieux tous les matériaux disponibles maintenant et à réduire de futurs déchets. Les deux projets sont circulaires, mais chacun à leur propre façon.

Un point de départ important pour l'organisation acheteuse est de communiquer leur pourquoi, puis de chercher un fournisseur qui soutient, voire même adopte cette vision. Il faut sélectionner votre partenaire via le 'Cerveau limbique', comme l'appelle Sinek (voir Box 1A). L'Étape 6 décrit comment appliquer cela à vos critères de sélection et d'attribution.



Figure 8.
Confusion linguistique
de Babel

Éviter la confusion linguistique de Babel

Des questions relativement nouvelles et complexes, telles que l'économie circulaire, peuvent souvent prêter à confusion. Les termes employés peuvent être sujets à interprétation ou être utilisés de différentes façons par chaque personne. Par exemple : quelle est la signification de recyclage ? Cela veut-il dire que vous démontez un encadrement de fenêtre pour obtenir les matières premières qui le constituent au terme de sa durée de vie, ou que vous le réutilisez (en tant que produit) dans un bâtiment différent ? Pouvez-vous effectivement réutiliser des matières premières ou doivent-elles être appelées matériaux ?

Quelle est la signification exacte de modèles d'entreprise tels que le paiement à l'utilisation ? Depuis plusieurs années, les modèles d'entreprise de type 'Produit en tant que service' ont été positionnés comme un facteur clé pour réaliser une entreprise circulaire. Mais peut-on considérer le paiement à l'utilisation comme un modèle d'entreprise ? Ou est-ce simplement un modèle économique ? Et un produit est-il intrinsèquement circulaire lorsqu'il est livré par le biais d'un modèle de paiement à l'utilisation ?

Des recherches montrent qu'au moins 114 définitions du terme 'économie circulaire' sont actuellement utilisées (Kirchherr et al., 2017) et que ce nombre devrait encore augmenter. Cela peut créer une certaine ambiguïté et, dans le pire des cas, même entraver la transition vers une économie circulaire.

De plus, l'économie circulaire dépend aussi beaucoup du contexte. Les priorités de la circularité seront différentes pour une grande ville et un village rural, et inversement. Pour favoriser la transition, il est particulièrement important que tous les participants au projet décident de ces priorités. Par exemple, les projets Alliander Duiven et Municipalité de Venlo appliquent différents principes de l'économie circulaire, mais contribuent tous deux à l'économie circulaire.



Déménagement du Centre néerlandais de l'Alimentation | CAS 5

En 2017, le Centre néerlandais de l'Alimentation cherche à déménager. En raison de la nature sociale de l'organisation, elle voulait contribuer à la transition circulaire, mais d'une manière adaptée à l'organisation :

"Le Centre néerlandais de l'Alimentation est l'organe central indépendant chargé d'informer sur l'alimentation et la nutrition aux Pays-Bas. La mission du Centre néerlandais de l'Alimentation est de donner les informations nécessaires aux consommateurs et de les encourager à adopter des choix alimentaires plus sains, sûrs et durables. Il applique plusieurs méthodes à cet effet, notamment en présentant les dernières découvertes scientifiques à la communauté."

Le centre a traduit cette mission en décrivant ses ambitions comme suit, et en les communiquant également au marché :

"Notre ambition d'ici 2025 est de motiver les individus à travailler et à collaborer efficacement et de leur donner accès à des infrastructures appropriées et attrayantes. Nous voulons encourager nos collègues à mettre à profit leur expertise pour le principal processus du Centre néerlandais de l'Alimentation, dont les activités quotidiennes visent à inciter les gens à faire des choix sains, sûrs et durables. Nos bureaux doivent donc parfaitement refléter notre identité et venir renforcer notre mission. Grâce à ce cadre de travail, un comportement sain, sûr et durable doit devenir naturel, accessible et compréhensible pour tous les collègues dans le cadre d'une organisation axée sur l'apprentissage."

Cette description a donné lieu à un bâtiment circulaire dans lequel les thèmes de la santé et de la nutrition sont intégrés. Des murs végétalisés ont été créés pour améliorer le climat intérieur, les lampes sont faites à partir de champignons (mycélium) et les casiers à partir d'anciens chariots de restauration de la KLM.

Une définition de travail

Une fois que vous avez clairement défini *pourquoi* vous voulez faire des achats circulaires, vous voudrez déterminer comment votre organisation interprète ce terme. Quelle est la définition de travail de votre organisation du mot 'circulaire', que vous aimeriez retrouver dans les offres que vous recevrez ? Et quels sont les aspects qui vous importent le plus ? Voulez-vous que les matériaux existants soient utilisés de manière optimale ou préférez-vous utiliser des matériaux *vierges* qui ne deviendront plus des déchets ? C'est avec de telles questions que vous définissez les principaux points de votre projet circulaire. En formulant une définition de travail, vous vous assurez par ailleurs que de potentiels fournisseurs comprennent mieux vos objectifs et puissent faire une offre plus efficace et personnalisée pour la mission. La définition de travail sert également de base pour déterminer vos critères d'attribution.

La question est maintenant la suivante : comment formuler une définition de travail de l'économie circulaire ? Beaucoup d'organisations n'ont pas de définition du terme 'circulaire', mais appliquent souvent une politique de durabilité. Nous recommandons d'examiner quels aspects de la politique de durabilité peuvent être considérés comme des objectifs circulaires, comme dans le cas du Centre néerlandais de l'Alimentation.

Positionnez également votre définition de travail en interne. Organisez éventuellement une séance de travail interne pour formuler une définition de travail. Une fois que vous l'avez trouvée, vous pouvez toujours la modifier et l'améliorer après le premier ou le deuxième projet.

BOX 1B DÉFINITION DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Comme le montrent clairement les études de cas mentionnées précédemment dans ce chapitre, des priorités différentes pour la circularité dans votre définition peuvent donner lieu à différents résultats. Il existe plusieurs façons de contribuer à l'économie circulaire, parmi lesquelles :

Circularité ' du présent au futur ' : cette philosophie suppose que les produits doivent être conçus et fabriqués de manière à ne pas devenir de futurs déchets. Cela implique l'utilisation de matériaux sains, qui resteront recyclables dans le futur et sont facilement démontables.

Circularité ' du passé au présent ' : cette approche vise également une utilisation optimale de tous les produits et matériaux déjà en circulation. Se focaliser pleinement sur la circularité 'du présent au futur' voudrait dire que pratiquement tous les objets physiques qui vous entourent deviendraient des déchets au terme de leur durée de vie. Ce scénario n'est pas durable ou réalisable pour notre planète. Il faut donc également veiller à prolonger la durée de vie des produits existants et à réutiliser les matériaux déjà en circulation.

Naturellement, une combinaison des deux philosophies est parfaitement possible. Dans les deux cas, il est essentiel (1) de ne pas fabriquer de produits en fin de vie (garantir une future capacité de réutilisation) et (2) de tenir compte de la santé humaine, par ex. en n'utilisant pas de substances nocives ou toxiques

1.2 SÉLECTION DU GROUPE DE PRODUITS

Une fois que vous avez formulé votre définition de travail, vous devez sélectionner un groupe de produits. Il se peut que vous deviez modifier légèrement votre définition de travail pour l'adapter au groupe de produits sélectionné et à la portée du projet.

S'il s'agit de votre premier processus d'achat circulaire, vous avez éventuellement besoin d'aide pour sélectionner un groupe de produits. Nous recommandons de sélectionner un produit relativement facile à acheter de manière circulaire. Le reste de ce chapitre se concentre sur ce processus de sélection et sur les différentes considérations qui entrent en compte pour la sélection d'un projet pilote d'achat circulaire. Nous aborderons les considérations internes et externes ou les considérations liées au groupe de produits.

Considérations internes

Si vous pouvez encore toujours influencer la sélection d'un premier groupe de produits pour votre processus d'achat circulaire, nous vous recommandons de commencer par répondre à plusieurs questions. Quel est l'objectif de votre organisation en matière d'achats circulaires ? Avez-vous déjà de l'expérience dans les achats circulaires, ou est-ce votre premier projet d'achat circulaire ?

Le concept d'achats circulaires est nouveau pour beaucoup d'organisations. Il est donc recommandé de sélectionner un groupe de produits qui a un impact visible, mais un niveau de risque (perçu) relativement faible. Pour cela, vous pouvez examiner les dépenses prévues de vos futurs appels d'offres ; ces coûts dépendent généralement du profil de risque. Par conséquent, vous voudrez évaluer dans quelle mesure ces appels d'offres peuvent contribuer à une économie circulaire, c'est-à-dire l'impact. Ces deux variables peuvent ensuite être représentées sur un graphique (voir Figure 9).

- Pour déterminer les dépenses, examinez les dépenses ou les coûts annuels⁸ prévus.
- Pour déterminer l'impact, attribuez un score indicatif (par ex. de 1 à 5) aux trois ou quatre priorités reprises dans votre définition de travail de l'économie circulaire⁹.

En représentant ces scores sur un graphique, vous obtenez une vue d'ensemble claire des groupes de produits qui auront un impact visible suffisant et des profils de risque faible. Ainsi, vous remarquerez que beaucoup d'appels d'offres dans le domaine de la gestion des infrastructures seront dans le coin inférieur droit du graphique. Ces groupes de produits sont particulièrement adaptés aux projets pilotes d'achat circulaire, car les risques, réels ou perçus, sont souvent plus faibles.

⁸ Nous recommandons d'utiliser une échelle logarithmique pour l'axe Y.

⁹ Naturellement, vous pouvez également utiliser les ACV des groupes de produits pour définir l'impact, mais sachez que les ACV ne reflètent pas forcément tous les sujets de votre définition. De plus, il n'y a peut-être pas d'ACV pour tous les groupes de produits. Par conséquent, nous recommandons d'utiliser des scores indicatifs.

ÉTAPE 1

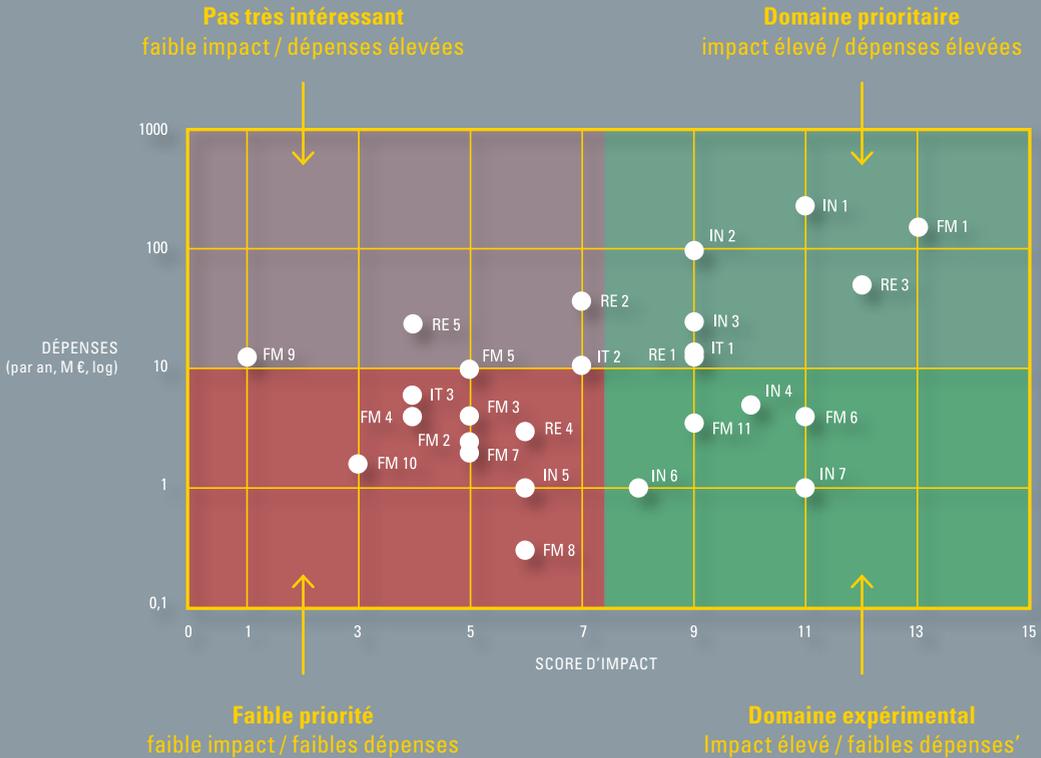


Figure 9. Impact versus dépenses (Copper8, 2015)

D'autres considérations internes peuvent également jouer un rôle, parmi lesquelles :

- Le calendrier de l'appel d'offres : s'il s'agit de votre premier projet, prévoyez un temps de préparation suffisant. N'essayez pas de réaliser des projets pilotes circulaires à la hâte.
- L'enthousiasme du chef de projet : en sélectionnant le premier projet, tenez compte de l'énergie positive de l'organisation. Le chef de projet ou gestionnaire de portefeuille doit également croire en l'importance du projet pilote d'achat circulaire.

Considérations externes

Pourquoi l'achat circulaire de mobilier de bureau est-il relativement facile par rapport à l'achat d'ordinateurs ? Tous les produits et secteurs présentent des caractéristiques qui déterminent la facilité avec laquelle les produits peuvent être fabriqués et utilisés de

manière circulaire. Pour découvrir les secteurs les plus adaptés aux achats circulaires, il est recommandé de mettre en balance la complexité et la durée de vie. Naturellement, l'ensemble du modèle TPF doit être pris en considération pour cette évaluation.

- Technique : sur le plan technique, les produits sont fabriqués en conformité avec les principes de l'économie circulaire.
- Processuel : client et contractant ont conclu des accords processuels en matière d'utilisation circulaire.
- Financier : des incitations financières ont été créées pour encourager l'utilisation circulaire des produits ou matériaux à long terme.

Un **produit complexe** est souvent le reflet d'une chaîne de valeur complexe. Par exemple, une tasse à café jetable est un produit relativement simple et composé de peu de matériaux. Son processus de fabrication ne devrait pas impliquer beaucoup de partenaires de la chaîne de valeur. Par contre, un téléphone portable¹⁰ comprend 34 composants différents et 62 métaux différents extraits dans 8 pays différents (Desjardins, 2016; South China Morning Post, 2016). Bref, plus le produit est complexe, plus la chaîne de valeur le sera également.

¹⁰ Chiffres basés sur l'iPhone 6s.

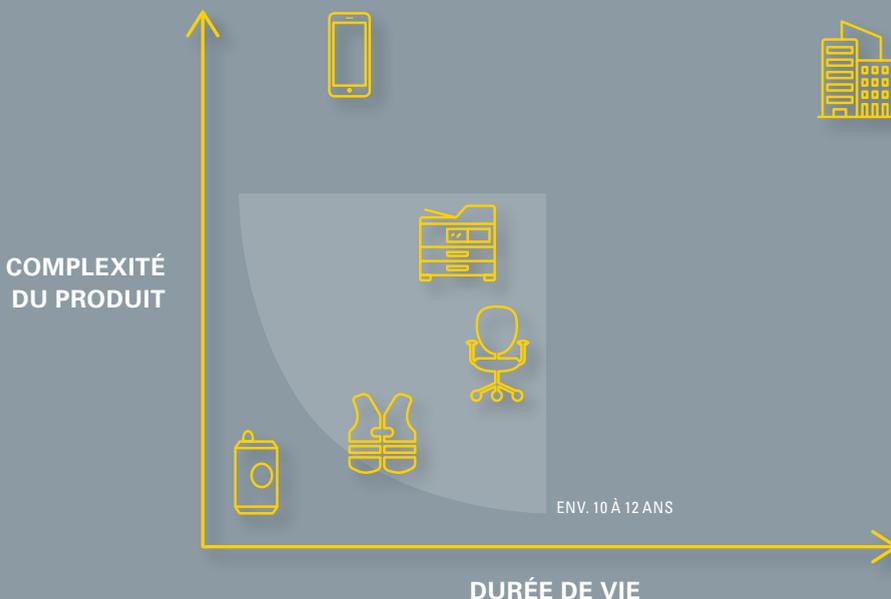


Figure 10. Complexité versus durée de vie (Copper8, 2014)

Il est difficile de réaliser des ambitions circulaires dans leur totalité lorsque vous avez des chaînes de valeur longues et fragmentées, du moins à court terme. Il est donc compliqué, mais certainement pas impossible, de rendre des chaînes de valeur complexes entièrement circulaires.

La deuxième variable à prendre en compte dans des considérations externes est **la durée de vie**. Plus un produit peut être utilisé longtemps, plus il sera difficile de conclure des accords en matière d'utilisation circulaire. Malgré les contrats conclus par les organisations, ce sont les individus qui doivent s'assurer de leur respect. Prenez par exemple une organisation qui conclut un contrat pour 25 ans. Il est très peu probable que les individus qui ont conclu ce contrat s'occuperont de sa gestion pendant la totalité de ces 25 ans. Dans ces situations, la gestion de contrats circulaires devient une tâche administrative qui peut être très éloignée de ses intentions premières.

Il faut donc utiliser des durées de contrat réalistes en concluant des contrats circulaires. Plus la durée du contrat est longue, plus les incertitudes et les risques seront grands. D'après notre expérience, des contrats efficaces en matière d'utilisation circulaire peuvent être conclus pour des produits avec une durée de vie maximale ou une durée de contrat de 10 à 12 ans.

La facilité relative avec laquelle ces produits peuvent être achetés de manière circulaire ne veut pas dire qu'il n'est pas possible de faire un achat circulaire de produits avec une plus longue durée de vie, tels que des bâtiments ou des routes. Par contre, cela signifie qu'il est plus difficile de garantir une utilisation circulaire au moyen d'accords processuels ou financiers.

Il faut également considérer les groupes de produits à l'autre bout de l'axe de la durée de vie, tels que les tasses à café jetables. Pour ces types de produits, avec des durées de vie courtes, le recyclage est la seule option réaliste. Par souci de clarté, nous proposons de classer ces groupes de produits exactement comme tel, plutôt que de gonfler le terme 'circulaire' par souci de mode.

RÉSUMÉ

À l'Étape 1, vous examinez en profondeur pourquoi vous voulez adopter des achats circulaires dans votre organisation. Il est essentiel de bien comprendre la signification de la circularité pour votre organisation, car c'est la seule façon de trouver des fournisseurs qui partagent vos objectifs.

La deuxième moitié de ce chapitre explique les considérations internes à prendre en compte pour décider de votre premier projet pilote d'achat circulaire. Des projets avec un impact visible sur la circularité et un profil de risque plus faible sont particulièrement adaptés aux pilotes d'achat circulaire dans votre organisation. Enfin, nous expliquons comment des groupes de produits moins complexes avec des durées de vie plus courtes sont les plus compatibles avec des achats circulaires.

ÉTAPE 1 : ACHATS CIRCULAIRES – POURQUOI ET QUOI ?

1. *Pourquoi* votre organisation veut-elle faire des achats circulaires ?
2. *Qu'*entend votre organisation par 'économie circulaire' ? Créez une définition de travail.
3. Trouvez un groupe de produits avec une haute visibilité et un faible profil de risque.
4. Sélectionnez un groupe de produits moins complexe avec une durée de vie qui ne dépasse pas 10 à 12 ans.

« Une organisation doit être
à l'image de la nature : un
réseau de connexions qui se
renforcent mutuellement. »

GEANNE VAN ARKEL

ORGANISATION INTERNE ET ADHÉSION

L'Étape 1 définit pourquoi votre organisation veut faire des achats circulaires. L'Étape 2 commence par définir comment procéder. Ce chapitre décrit le processus de changement interne de deux points de vue différents. Premièrement, il résume brièvement les possibles conséquences des achats circulaires : ensuite, il énumère les différentes disciplines nécessaires pour garantir le succès du processus d'achat.

2.1 CONSÉQUENCES INTERNES

Des achats circulaires ne se limitent pas qu'à l'achat de toutes sortes de choses. Pour optimiser la circularité, vous devez d'abord examiner si vous avez vraiment besoin d'acheter des produits neufs et, si tel est le cas, comment réduire leur quantité. Après tout, l'option la plus circulaire est de ne rien acheter du tout ! Si vous devez acheter des produits, l'objectif est de maximiser la durée de vie des produits et composants.

Quelles sont les possibles conséquences des achats circulaires ? Naturellement, les conséquences dépendent entièrement du projet en question. Le résumé ci-dessous sert surtout à montrer qu'il faut une orientation interne plus large pour obtenir les meilleurs résultats circulaires.

Détermination de la demande

Notre mot d'ordre est 'Pour obtenir un monde meilleur, il faut avant tout poser les bonnes questions.' Cette question, et notamment les produits que vous devez absolument acheter, est un facteur clé des achats circulaires. Que possédez-vous déjà ? Et quels sont vos réels besoins ?

La taille de l'organisation, le groupe de produits et la définition de travail de votre organisation sont des facteurs pouvant aider à déterminer les besoins de votre organisation. Faites l'inventaire des produits que vous possédez déjà, en particulier lorsqu'une réutilisation efficace et efficiente de produits existants est votre principal objectif. Cela vous permettra de bien comprendre vos besoins. De plus, de potentiels fournisseurs pourront estimer avec précision les produits dont la durée de vie peut être prolongée et évaluer si une réutilisation à valeur ajoutée des composants ou matériaux est possible.

Implications financières

Pensez à tenir compte des implications financières des achats circulaires. Essayez de monter un dossier commercial tenant compte des économies à long terme (CTP/CTU), ainsi que des avantages financiers offerts par les achats circulaires. Naturellement, les conséquences financières de processus d'achat circulaire dépendent du groupe de produits sélectionné, de l'inventaire existant et de la définition de travail de l'organisation :

- Changer les dépenses en capital : les achats circulaires peuvent entraîner une hausse des investissements. Cela peut être le cas, par exemple, si vous décidez d'acheter des produits circulaires neufs. Mais ils peuvent également baisser, par ex. en prolongeant la durée de vie de produits existants et donc en achetant

moins de produits neufs. La nature des investissements peut également changer, par ex. du matériel à la main-d'œuvre.

- Changer les coûts récurrents : les achats circulaires peuvent entraîner une baisse des coûts à long terme, tels qu'une baisse des coûts d'entretien ou une hausse des coûts d'entretien entraînant des besoins d'achat moins importants. Dans tous les cas, des achats circulaires requièrent une perspective à long terme, qui doit également être intégrée dans le dossier commercial.
- Utilisation de différents fonds dans l'organisation : la perspective à long terme requiert la constitution future de réserves financières, par ex. des dépenses opérationnelles. Cela peut être difficile pour des organismes publics à cause de la nature dynamique de la politique. D'après notre expérience, des fonds sont souvent fournis par différents départements. Par conséquent, les investissements ne sont pas payés par le département qui finance l'entretien ou les coûts opérationnels.
- Des modèles économiques différents peuvent également présenter des avantages dans le futur, par ex. en tenant compte de la valeur résiduelle dans les contrats de rachat.

Bref, intégrez tous les scénarios possibles dans le dossier commercial.

Phase d'utilisation et entretien

Des produits ne sont circulaires que s'ils sont utilisés de manière circulaire. Par conséquent, tenez également compte de la phase d'utilisation du produit en préparant votre projet pilote d'achat. Outre une utilisation correcte, un bon entretien peut également contribuer à conserver la valeur du produit.

Si vous prévoyez de sous-traiter l'entretien de vos produits, vous voudrez en faire une discipline de votre appel d'offres. Quoi qu'il en soit, c'est un facteur important du processus d'achat circulaire. Un bon entretien permet de prolonger la durée de vie des produits et donc d'apporter une contribution majeure à l'économie circulaire.

L'utilisation circulaire de produits peut être influencée par l'acheteur comme par le fournisseur. Les organisations acheteuses doivent donc mieux comprendre les processus internes les plus pertinents, par ex. par un suivi de l'inventaire, des activités d'entretien et, le cas échéant, le traitement des déchets. Ainsi, les fournisseurs potentiels disposent de précieuses informations pour faire l'offre la plus circulaire.

Gestion de la chaîne de valeur

Dans le cadre d'achats circulaires, un achat ne se limite plus à une transaction, mais devient une relation à plus long terme. Pour contribuer à l'économie circulaire, vous devez voir plus loin que les produits offerts par le fournisseur au début du contrat. Il faut également examiner la façon de gérer les produits pendant et après leur durée de vie. Il peut donc être utile d'avoir un seul interlocuteur (par ex. un gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement) non seulement pendant la phase d'achat, mais aussi pendant la phase d'utilisation. Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement s'occupe de tous les aspects du contrat qui concernent l'organisation de l'acheteur, dont l'utilisation correcte des produits.

Direction des Travaux Publics et la Gestion de l'Eau | CAS 6

En 2016, la Direction Générale des Travaux Publics et la Gestion de l'Eau examine les possibilités d'achat circulaire de mobilier de bureau. Bien que l'étude, menée par Turntoo, n'englobe pas l'inventaire complet des meubles pour plus de 100.000 postes de travail, elle conclut que prolonger la durée de vie du mobilier existant serait la méthode la plus efficace pour contribuer à l'économie circulaire.

L'étude de 2016, intitulée 'Sur la voie vers des équipements de bureau circulaires', définit les priorités suivantes :

1. Répondre le plus longtemps possible aux besoins existants avec le mobilier déjà présent.
2. Répondre aux besoins nouveaux en utilisant des matériaux déjà en circulation, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.
3. Évaluer tous les nouveaux produits à l'aide d'exigences de circularité strictes sur le produit, le processus et les aspects financiers.
4. Garantir une utilisation optimale des produits, composants et matériaux pendant les cycles suivants pour boucler la boucle en tenant compte des effets environnementaux.

En fixant ces priorités, la Direction Générale peut également réaliser d'importantes économies. L'étude estime qu'une stratégie d'entretien doit permettre de réaliser 1,3 à 4 millions d'euros d'économies.

Outre les priorités et économies, l'étude identifie également les conséquences possibles de cette stratégie sur l'organisation interne. Par exemple, d'autres catégories au sein du gouvernement central, dont la logistique et l'entreposage, peuvent avoir un effet sur l'utilisation et la durée de vie du mobilier. Il s'avère également que les budgets et autres responsabilités pour l'achat et l'entretien de mobilier relèvent de départements différents, à savoir les départements des achats et de la gestion des infrastructures.

Dans l'ensemble, l'étude permet de bien comprendre les conséquences internes des achats circulaires.

Planification

Enfin, prévoyez suffisamment de temps pour préparer la publication d'un appel d'offres circulaire, ainsi que pour l'exécution du projet. Les fournisseurs potentiels devront suivre des processus différents de ceux d'achats linéaires traditionnels, en particulier à l'égard d'une réutilisation à valeur ajoutée de produits et de matériaux existants.

Les points ci-dessus ne sont que quelques-unes des possibles conséquences des achats circulaires. En examinant attentivement les conséquences, vous pouvez trouver des modèles d'utilisation dans votre organisation, que vous pouvez ensuite communiquer de manière transparente aux fournisseurs potentiels.

2.2 FAIRE PARTICIPER L'ORGANISATION INTERNE

Il est certainement encore plus important de collaborer au sein de votre propre organisation pendant le processus d'achat que de connaître les conséquences des achats circulaires. Par conséquent, faites participer les membres pertinents de l'organisation interne.

L'importance de la collaboration interne

Un processus d'achat circulaire n'est pas que la responsabilité de l'acheteur, même s'il joue un rôle majeur en tant que catalyseur et personnage central. Ce rôle est crucial, car différents départements dans une organisation peuvent avoir des intérêts différents selon leur propre rôle et tâche. L'acheteur harmonise ces intérêts pour garantir la réussite du processus d'achat circulaire.

Par conséquent, examinez attentivement sur quels départements vous devrez compter pour garantir des achats circulaires, ainsi qu'une utilisation circulaire des produits. Inventorier les différents intérêts des départements peut permettre de formuler des questions pertinentes pour votre processus d'achat et de comprendre chacun de ces intérêts, par ex. :

- Le département ou poste est-il axé sur l'interne ou l'externe ?
Les départements de gestion des infrastructures, par exemple, sont axés sur l'interne, alors que les départements stratégiques sur l'externe.
- Le département a-t-il une perspective à long ou à court terme ?
Par exemple, les départements financiers se concentrent davantage sur le court terme, alors que les départements stratégiques se focalisent sur des questions qui concernent l'avenir lointain de l'organisation.
- Le département a-t-il un rôle stratégique ou opérationnel ?
Par exemple, les départements des achats ont un rôle opérationnel plus actif, alors que les départements du développement durable ou de la RSE s'occupent plutôt de la stratégie globale.
- Comment le département gère-t-il les risques ? Est-il prudent, ou au contraire a-t-il de l'appétit pour le risque, comme une direction de l'innovation ?
- Le département a-t-il des objectifs spécifiques, conformes ou contraires aux achats circulaires ?

Les réponses à ces questions offrent un cadre qui aidera les fonctions et départements pertinents à adhérer au processus d'achat circulaire. Dans la mesure du possible, définissez un intérêt commun qui tienne compte des différentes perspectives du processus d'achat.

Départements et disciplines nécessaires

Quels sont les départements et les disciplines nécessaires pour le processus d'achat circulaire ? La réponse à cette question dépend naturellement du groupe de produits en question, ainsi que de votre vision de la circularité. Les fonctions et départements importants comprennent, outre les cadres, les départements de la RSE/durabilité, des finances, des affaires juridiques, de la communication, des achats et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Cadres

Attribuez le rôle d'ambassadeur du processus d'achat à un directeur, qui peut faire inscrire le projet à l'ordre du jour au niveau stratégique, offrir la marge de manœuvre nécessaire et donner l'autorisation de faire des expériences. En cas de contretemps, comme un délai non respecté, le directeur peut aider à défendre le projet en interne.

Client interne

Quel département a spécifié la demande ou la proposition d'achat ? Discutez de la demande avec le client interne et trouvez des moyens d'optimiser la circularité du processus d'achat. Vous devez également inclure le responsable des contrats dans ce processus !

RSE

Un conseiller en durabilité peut vous aider à maintenir et à renforcer vos ambitions en matière de circularité. Le conseiller en durabilité peut également vous aider à déterminer de façon optimale votre stratégie de circularité, car il est généralement au courant des derniers développements du marché.

Finances

Montez un solide dossier commercial pour le processus d'achat. Ce dossier commercial peut permettre à l'organisation interne d'y adhérer. Faites appel dès le début à un expert financier, qui peut ensuite vous aider à trouver une valeur différente et non financière pour un dossier commercial à long terme.

Affaires juridiques

Des contrats circulaires peuvent être quelque peu différents de contrats traditionnels. Il est donc également recommandé de faire appel dès le début à un conseiller juridique. Précisez tous les résultats souhaités du processus d'achat au conseiller juridique pour lui permettre d'évaluer les documents de l'appel d'offres et du contrat.

Communication

Une communication interne efficace sur les processus d'achat circulaire permet d'obtenir une plus grande adhésion au sein de l'organisation. Un professionnel de la communication peut également aider à organiser des activités externes, telles qu'une consultation du marché ou d'autres types de communication pour attirer l'attention de fournisseurs potentiels et les préparer au futur processus d'achat.

En formulant son appel d'offres pour l'achat de vêtements de sécurité et professionnels, Alliander – un groupe énergétique néerlandais – a précisé cinq objectifs. Trois d'entre eux étaient de nature technique :

1. Sécurité
2. Facilité d'utilisation
3. Circularité

Les deux autres objectifs étaient considérés comme les 'moyens' pour contribuer à la réalisation des trois objectifs ci-dessus :

4. Gestion de la chaîne d'approvisionnement
5. Informatique

Pour Alliander, cet appel d'offres était un projet important et sensible, car il concernait la sécurité des employés. La circularité était donc en quelque sorte reléguée au second plan.

L'organisation du projet était composée d'une équipe centrale, de plusieurs équipes secondaires et d'un groupe directeur. Les disciplines suivantes étaient représentées dans ces groupes :

- L'équipe centrale était composée de représentants du département des achats, du futur responsable des contrats (avec de l'expérience dans le secteur textile), d'un consultant externe spécialisé dans la circularité et d'un représentant du groupe d'utilisateurs. L'équipe centrale était le premier interlocuteur, a formulé les documents nécessaires et était chargée du processus d'appel d'offres.
- Il y a avait également plusieurs équipes consultatives, qui étaient essentielles pour l'appel d'offres, avec des représentants des disciplines suivantes : utilisateurs, sécurité, circularité, informatique et finances. Ces équipes ont aidé à rédiger et à passer en revue le document d'ambition, ainsi que les critères de sélection/d'attribution. Elles ont également participé au comité d'évaluation et seront impliquées dans les phases de mise en œuvre et d'utilisation.
- Le comité directeur comprenait des représentants mandatés des disciplines suivantes : utilisateurs, services partagés, achats et informatique. Le groupe directeur était chargé d'approuver ou d'apporter des modifications à des moments stratégiques.
- Le département juridique et le département des communications ont été consultés le cas échéant, même s'ils ne faisaient pas partie de l'organisation du projet.



Achats et gestion de la chaîne d'approvisionnement

Si vous n'êtes pas l'acheteur, faites appel à un acheteur voulant adopter les principes des achats circulaires. Désignez également dès le début un gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement pour garantir une utilisation circulaire du groupe de produits pendant la durée du contrat.

Nous considérons que ces disciplines sont nécessaires à la réussite d'un processus d'achat circulaire. Selon les groupes de produits, vous pouvez également faire appel à d'autres départements, tels qu'un directeur logistique ou un gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement responsable de la gestion des 'déchets'.

Impliquer l'organisation interne

Comment gérer toutes ces disciplines différentes ? Vous pouvez utiliser la matrice de Johnson et al. (2008) pour déterminer les éléments suivants pour chaque département :

1. Le degré **d'influence** du département sur le processus d'achat circulaire ;
2. Le degré **d'importance** du département dans le processus d'achat circulaire.

En complétant cette matrice, vous obtenez une vue d'ensemble utile du niveau d'implication de chaque département. Vous pouvez affecter les acteurs avec un haut degré d'influence et d'importance à l'équipe centrale, les acteurs avec beaucoup d'influence mais peu d'importance au comité directeur et les individus ayant beaucoup d'importance mais peu d'influence à un comité d'évaluation ou à un test utilisateur. Veuillez remarquer que cette vue d'ensemble est susceptible de changer selon le groupe de produits sélectionné.

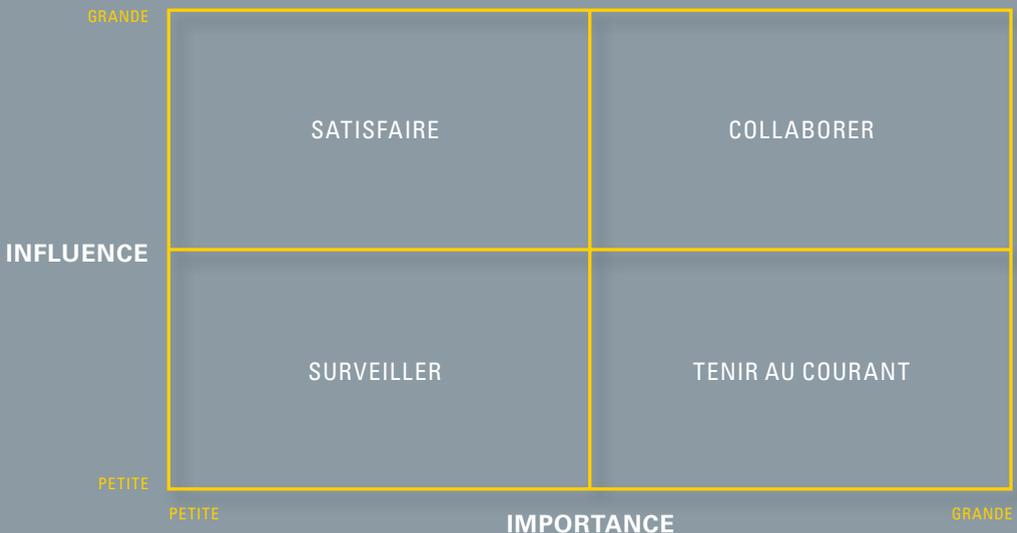


Figure 11. Impliquer l'organisation interne (Johnson et al., 2008)

RÉSUMÉ

L'Étape 2 aborde l'organisation interne. En montrant les conséquences d'un processus d'achat circulaire, il devient clair que des achats circulaires ne sont pas qu'une transaction unique. La collaboration entre les départements internes est décisive pour le succès des processus d'achat circulaire. Alignez les intérêts particuliers, et impliquez et informez l'organisation interne.

ÉTAPE 2 : ORGANISATION INTERNE ET ALIGNEMENT

1. Soyez conscient des conséquences internes des achats circulaires.
2. Impliquez aussi vite et régulièrement que possible les disciplines et départements nécessaires de votre organisation pour maximiser le succès de votre processus d'achat circulaire.

« Pour obtenir un monde meilleur, il faut avant tout poser les bonnes questions. »

CÉCILE VAN OPPEN

DÉFINIR VOTRE BESOIN

En plus d'une préparation minutieuse, les achats circulaires requièrent également une exécution méticuleuse et structurée. Cela débute à l'Étape 3, où nous commençons à formuler votre question. Grâce à l'Étape 3, vous et les fournisseurs potentiels obtenez une image claire de votre demande et de la meilleure façon de la réaliser. Vous avez choisi une définition de travail de l'économie circulaire et sélectionné un groupe de produits, mais comment traduire cela en une bonne question ?

3.1 À NOUVEAU : POUR OBTENIR UN MONDE MEILLEUR, IL FAUT AVANT TOUT POSER LES BONNES QUESTIONS

Lorsque les acheteurs posent la bonne question, les fournisseurs peuvent se démarquer de la concurrence en faisant une proposition créative, de qualité et circulaire. Mais comment démarrer le processus d'achat ? En tant qu'acheteur, comment contribuer à un meilleur résultat si vous ne donnez que les contours d'une solution potentielle ? La clé réside dans la bonne question.

Déterminer la demande

Pour commencer à formuler la question, la première étape est de dresser un inventaire clair de la demande. Et quels sont les réels besoins de votre organisation ? La façon la plus simple de contribuer à l'économie circulaire est de ne rien acheter du tout. Il peut donc être intéressant de retourner la question : où pouvez-vous éviter les achats ? Dans la théorie de la circularité, on appelle cela reconsidérer ou refuser (Box IV).

Imaginez que cinquante nouveaux postes sont créés dans votre organisation. Devez-vous alors commander automatiquement cinquante nouvelles chaises ? Pouvez-vous répondre à ce besoin avec le stock de chaises dont vous disposez déjà ? Ou peut-être que votre organisation envisage de réduire le nombre de postes de travail assis et d'augmenter le nombre de pupitres ? Si l'achat de chaises est inévitable, vous pouvez acheter des chaises d'occasion. Une 'chaise avec une expérience' est généralement aussi confortable qu'une neuve, permet à l'organisation de réaliser des économies et prolonge la durée de vie des produits existants.

Pour éviter des situations non désirées, renseignez-vous sur les intérêts des fournisseurs. Assurez-vous de préserver le choix circulaire, tant de la part de l'acheteur que du fournisseur. Les fournisseurs n'offrent généralement pas de services d'entretien des produits, car leurs modèles d'entreprise sont surtout basés sur la vente de produits neufs. Il n'est pas facile pour un fournisseur de changer de modèle d'entreprise et on ne peut s'attendre à ce qu'il le fasse sur un seul projet ou dans un délai d'un an. De la même façon, opter pour une réutilisation à valeur ajoutée dès le début d'un projet requiert également un suivi de la part de l'organisation acheteuse pendant la durée restante du contrat. Cela signifie passer de l'achat de produits neufs à la demande de services de réparation et de maintenance, ce qui peut nécessiter un changement des activités de votre fournisseur. Quel que soit votre objectif en matière de circularité, assurez-vous d'examiner les possibles conséquences de votre décision.



Alliander Duiven | CAS 8

Quels sont les besoins d'Alliander pour leurs bureaux à Duiven ? La demande originale était de construire de nouveaux bureaux sur un terrain vacant sur le site existant et de veiller à ce que les bureaux répondent à une certification BREEAM élevée. Mais en déterminant la demande, Alliander n'avait pas besoin à proprement parler de nouveaux bureaux. Alliander voulait surtout créer des postes de travail supplémentaires. En définissant des spécifications fonctionnelles et un cadre clair, les fournisseurs ont été en mesure d'utiliser des solutions créatives pour réaliser ses ambitions. L'une d'entre elles est la circularité.

Grâce à une utilisation optimale des bâtiments et des éléments de bâtiments existants, Alliander peut éviter l'achat de nouveaux matériaux et utiliser les bâtiments existants pour y accueillir ses nouveaux bureaux.



Portée du projet

Après avoir formulé la demande, vous devez déterminer la portée du projet. Qu'est-ce qui sera couvert ou non par le contrat ? Quelle est la durée souhaitée de votre collaboration avec le fournisseur ?

À l'étape 1, vous avez créé une définition de travail de l'économie circulaire, mais dans quelle mesure cette définition est-elle compatible avec le groupe de produits sélectionné ? La combinaison de votre définition de travail et de votre groupe de produits peut nécessiter de votre part de limiter ou d'élargir la portée de votre projet pour obtenir les meilleurs résultats en matière de circularité.

Imaginez : votre organisation veut lancer un appel d'offres pour du mobilier de bureau. Par quoi commencer ? Votre organisation possède très probablement déjà des meubles, et votre définition de travail peut préciser que vous voulez 'faire une utilisation optimale et à valeur ajoutée des produits, composants et des matériaux existants'. Dans ce cas, vous devrez élargir la portée de la fourniture de nouveaux meubles pour y inclure le service 'entretien et prolongation de la durée de vie' pour les meubles existants.

Si vous choisissez d'acheter un service au lieu d'un produit, vous vous engagez probablement dans une collaboration à long terme avec le fournisseur. Une collaboration à long terme lie le fournisseur à votre organisation pendant une période assez longue, ce qui vous offre la garantie supplémentaire qu'il tiendra ses promesses en matière de circularité.

Dans beaucoup de secteurs, il est possible de prolonger la durée maximale d'un contrat (par ex. contrats cadres), à condition de motiver cette prolongation, par exemple sur la base des délais pour amortir les investissements nécessaires.

Pour les fournisseurs, des durées de contrat de deux à quatre ans sont généralement trop courtes pour amortir les investissements requis pour devenir une entreprise circulaire. Selon le secteur et les investissements nécessaires, une durée de contrat de huit à dix ans offrira assez de temps aux fournisseurs pour réaliser cette transition. Précisez la durée souhaitée du contrat et discutez-en avec les fournisseurs en préparant l'appel d'offres, par ex. par une consultation du marché. Durées de contrat, opportunités légales et conséquences de durées de contrat prolongées sont les sujets abordés à l'Étape 7.

Spécifications fonctionnelles

Créez des spécifications fonctionnelles pour votre projet, et non des spécifications techniques. Avec des spécifications fonctionnelles, les fournisseurs ont une plus grande marge de manœuvre pour créer des solutions innovantes. C'est particulièrement pertinent dans l'économie circulaire, car des innovations sont développées à un rythme effréné.

Des spécifications techniques limitent les innovations circulaires à celles qui existent au moment de la rédaction des spécifications – la ligne orange sur la Figure 12. Lorsque vous utilisez des spécifications fonctionnelles, les fournisseurs disposent d'une marge de manœuvre pour intégrer des innovations circulaires disponibles dans leur offre ou même créer eux-mêmes une solution innovante sur la base de votre projet -les lignes jaunes sur la Figure 12.

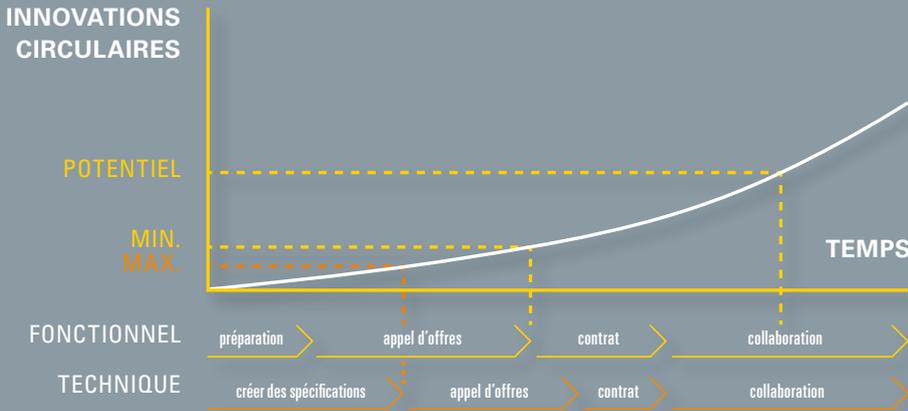


Figure 12. Spécifications fonctionnelles versus techniques

Il se peut également que votre appel d'offres circulaire incite des fournisseurs à envisager pour la première fois le concept de circularité. Même si vous le vouliez, il est difficile de créer une série adéquate et complète de spécifications techniques auxquelles les fournisseurs peuvent répondre.

Des spécifications fonctionnelles permettent aux fournisseurs de choisir les solutions techniques qui répondent le mieux aux exigences. Ce n'est donc pas un produit que vous demandez, mais la fonctionnalité qu'un produit peut offrir. Les aspects techniques sont relégués au second plan.

Dans la phase actuelle de transition vers une économie circulaire, il y a plusieurs secteurs pour lesquels le concept de circularité est totalement nouveau. Moins un secteur est 'mature' en matière de circularité, plus les fournisseurs auront besoin d'aide pour définir le concept de circularité. D'après notre expérience, des spécifications de nature plus technique peuvent être d'une réelle utilité pour ces secteurs. Pour vous aider à trouver le bon équilibre entre spécifications techniques et fonctionnelles, nous fournissons la matrice suivante (Figure 13).

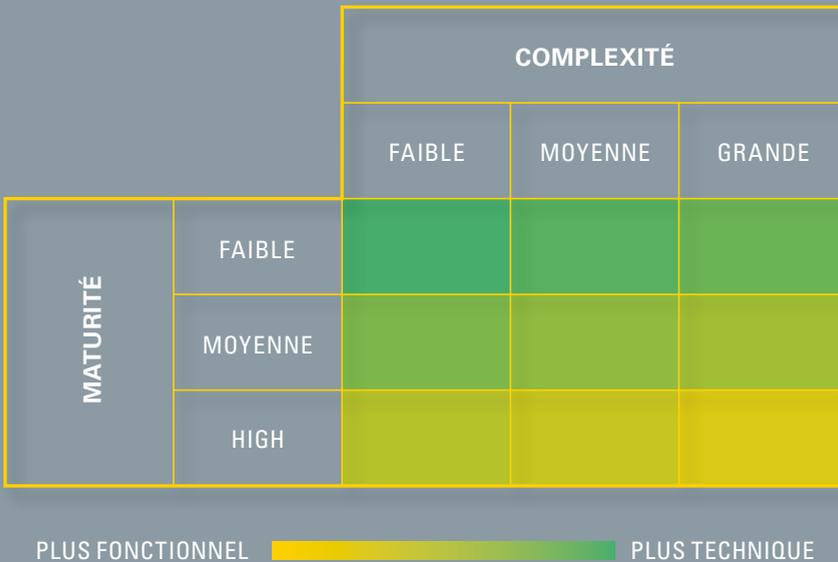


Figure 13. Spécifications techniques versus spécifications fonctionnelles

Cette matrice est basée sur deux variables externes : la complexité du produit et la maturité du secteur en matière de circularité.

- **La complexité** du produit. La complexité d'un produit reflète souvent la complexité de la chaîne de valeur. Plus un produit est complexe, plus le niveau de connaissance entre l'acheteur et le fournisseur sera grand. Le fournisseur est l'expert pour des produits complexes. Plus les spécifications sont fonctionnelles, plus le fournisseur dispose d'une marge de manœuvre pour innover. Un produit simple, tel qu'une tasse à café jetable, comporte moins d'aspects susceptibles de faire l'objet d'innovations.
- **La maturité** du secteur en matière de circularité. Plus la maturité du secteur est grande, plus vos spécifications peuvent être fonctionnelles. Les secteurs matures qui ont plus d'expérience avec des exigences fonctionnelles peuvent s'appuyer sur cette expérience pour créer une offre parfaitement circulaire. Par contre, les secteurs qui ont moins d'expérience en matière de circularité ont généralement besoin d'être aidés.

Stedin/Alliander – Fair Meter | CAS 9

Nous positionnons le ‘compteur intelligent’ dans le coin supérieur droit de la Figure 13 (grande complexité, faible maturité). L’acheteur veut offrir une marge de manœuvre suffisante pour permettre aux fournisseurs potentiels d’utiliser les technologies innovantes disponibles. En même temps, il faut également un certain degré d’orientation pour obtenir le niveau de circularité souhaité. C’est pour cette raison aussi que l’*Échelle de performance équitable* a été créée. Elle précise des sujets importants en matière de durabilité, qui doivent être repris dans les offres des fournisseurs. Ces sujets sont classés selon le processus de production et le produit proprement dit :

Sujets liés au processus de production :

- Énergie et émissions
- Ressources et matières premières
- Matériaux équitables
- Main-d’œuvre
- Transparence

Thèmes liés au produit :

- Consommation d’énergie
- Ressources et matières premières
- Logiciels et données

		COMPLEXITÉ		
		FAIBLE	MOYENNE	GRANDE
MATURITÉ	FAIBLE			
	MOYENNE			
	HIGH			

Figure 14. Spécifications techniques supplémentaires du ‘Fair Meter’

Document d'ambition

À l'aide de votre définition de travail de l'Étape 1, vous pouvez communiquer clairement vos ambitions aux fournisseurs potentiels. Où voulez-vous être dans cinq ou dix ans ? Quelle est votre ambition ? Quelle est votre situation idéale ? Répondez à ces questions dans un document d'ambition convaincant à remettre aux fournisseurs potentiels. Cela permet de les motiver et de les faire adhérer à votre vision.

Dans votre document d'ambition, décrivez brièvement la situation idéale pour chaque objectif. Vous pouvez indiquer des exigences minimales ou préciser l'objectif à long terme sur lequel vous voulez travailler dans le cadre du contrat. En plus de partager vos ambitions, vous pouvez également inclure la demande de votre organisation, la portée du projet et les spécifications (fonctionnelles) dans le document d'ambition pour susciter l'adhésion des fournisseurs pour le futur appel d'offres. Le document d'ambition peut être utilisé comme base pour des discussions pendant la consultation du marché ou joint à l'annonce de l'appel d'offres. Vous pouvez également l'annexer à l'appel d'offres ou l'utiliser comme référence pour évaluer les offres soumises par les fournisseurs.

RÉSUMÉ

L'Étape 3 concerne la formulation de votre demande. Commencez par faire un inventaire de vos réels besoins, car la décision la plus circulaire est de ne rien acheter du tout. Ensuite, évitez d'être trop technique dans vos spécifications ; formulez plutôt vos spécifications et exigences de manière à offrir une marge de manœuvre suffisante aux fournisseurs pour développer des solutions innovantes.

ÉTAPE 3 : FORMULER VOTRE QUESTION

1. Faites un inventaire complet de vos besoins et réduisez vos besoins en achats.
2. Assurez-vous d'inclure des services dans le cadre de votre projet et adaptez la longueur du contrat en conséquence.
3. Formulez les spécifications de la manière la plus fonctionnelle possible.
4. Résumez tout dans un document d'ambition qui communique clairement votre vision.

« Je vise le développement d'une 'écologie d'organisations' à l'égard de la durabilité. Les organisations doivent donc évoluer vers une collaboration organisée en réseaux en vue de réaliser les objectifs de durabilité tout en créant des relations mutuellement bénéfiques. »

JAN JONKER



COLLABORATION

La collaboration est un facteur essentiel pour créer des projets circulaires réussis, tant entre les acheteurs et fournisseurs qu'entre les partenaires de la chaîne de valeur. Nous avons discuté de l'importance de la collaboration interne à l'Étape 2. Ce chapitre décrit pourquoi la collaboration avec les fournisseurs contribue à l'économie circulaire et comment vous pouvez organiser ces collaborations.

4.1 L'IMPORTANCE DE LA COLLABORATION

Il y a un large consensus sur le fait que la collaboration est essentielle pour l'économie circulaire (EMF, 2012). Mais quelle en est la raison et qu'est-ce que cela signifie pour les achats circulaires ?

Notre économie actuelle est assez linéaire. Les consommateurs se focalisent sur le prix et cette focalisation se répercute sur toute la chaîne de valeur. Résultat : la chaîne de valeur commence à se concentrer sur les coûts plutôt que sur la qualité.

Pour créer un produit circulaire, il est important pour la chaîne de valeur complète de commencer à penser à la qualité (circulaire), même si cela peut affecter les prix. Les coûts à long terme d'un projet circulaire (CTP/CTU) sont généralement inférieurs à ceux de produits non circulaires. Ce chapitre examine en détail le P du modèle TPF (processus et organisation).

Selon Box 4A, il y a souvent des intérêts contradictoires dans la chaîne de valeur. Pour garantir le succès des achats circulaires, il faut harmoniser autant que possible ces intérêts. Cela commence par mieux comprendre la chaîne de valeur, comprendre les intérêts des différents acteurs, puis définir un intérêt commun qui, dans l'idéal, est mutuellement bénéfique.

4.2 COLLABORATION ENTRE ACHETEURS ET FOURNISSEURS

Les achats circulaires requièrent la création d'un nouveau type de relation entre acheteurs et fournisseurs. Alors que l'économie circulaire concerne avant tout des relations (à long terme), ce principe fondamental doit également être inclus en examinant les achats circulaires. Les intérêts contradictoires entre acheteurs et fournisseurs doivent être identifiés pour viser une situation mutuellement bénéfique tout en contribuant à l'économie circulaire.

Les chapitres précédents décrivent des mesures importantes que l'acheteur peut prendre, mais comment impliquer des fournisseurs potentiels ? D'après notre expérience, l'un des principaux pièges concernant les achats (circulaires) est d'agir à partir de (faux) préjugés sur les fournisseurs potentiels. Ces préjugés concernent souvent les possibilités techniques des fournisseurs potentiels ou les modèles d'entreprise. La meilleure façon d'éviter ces types de malentendus est d'engager le dialogue avec les fournisseurs potentiels. Une consultation du marché peut être menée de différentes manières :

- d'information (Request for Information RFI), où les fournisseurs sont consultés par écrit ;
- des réunions individuelles avec des fournisseurs potentiels ; et/ou,
- une consultation plénière du marché en présence de fournisseurs et/ou de représentants de différentes parties.

BOX 4A DILEMME DU PRISONNIER

Le traditionnel dilemme du prisonnier est basé sur un scénario fictif où deux amis ont commis un crime. La police les place dans des salles d'interrogatoire séparées et leur offre plusieurs options :

- S'ils admettent tous deux avoir commis le crime ou se trahissent mutuellement, ils seront tous deux condamnés à huit ans d'emprisonnement.
- S'ils gardent le silence, ils seront tous deux condamnés à six mois d'emprisonnement.
- Si l'un des deux trahit l'autre et que l'autre garde le silence, le premier sera libéré et le deuxième condamné à vingt ans d'emprisonnement.

Même si le scénario mutuellement bénéfique pour les deux est de garder le silence (le coin inférieur droit), ils choisiront souvent la trahison. Comme ils ont des intérêts contradictoires, ils prendront une décision basée sur l'incertitude et la crainte des actes de l'autre. Mais si les deux amis choisissent la trahison, ils se retrouvent dans le scénario le moins enviable (coin supérieur gauche).

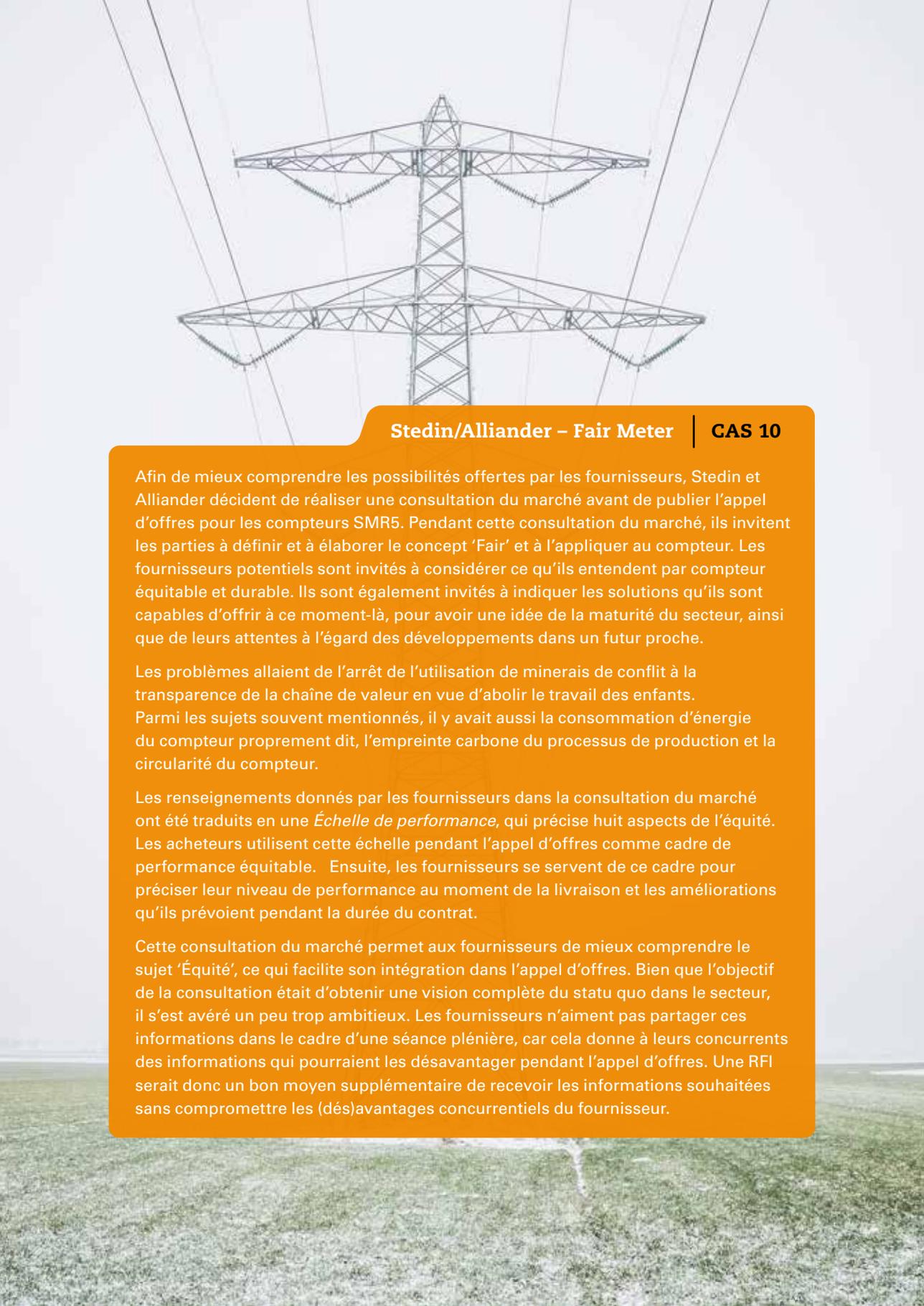
		PIERRE	
		CONCURRENCE	COLLABORATION
JEAN	CONCURRENCE	Pierre : peine de 8 ans Jean : peine de 8 ans	Pierre : peine de 20 ans Jean : libre
	COLLABORATION	Pierre : libre Jean : peine de 20 ans	Pierre : peine de 6 mois Jean : peine de 6 mois

Figure 15. Dilemme du prisonnier

La même dynamique s'applique aux achats circulaires : alors que les acheteurs veulent acheter des produits circulaires, ils veulent aussi gérer leur budget. Les fournisseurs, en revanche, cherchent à bâtir leur portefeuille en matière de circularité et veulent donc préserver les ambitions circulaires, mais pas à n'importe quel prix. En raison de ces intérêts contradictoires, les ambitions circulaires sont souvent diluées dans l'appel d'offres. Le défi consiste à créer un scénario mutuellement bénéfique (coin inférieur droit), et à se baser sur ce scénario pendant toute la durée de l'appel d'offres, la réalisation et la durée du contrat. Ce livre décrit plusieurs méthodes pour réaliser ces scénarios mutuellement bénéfiques, dont l'instauration d'un dialogue ouvert avec les fournisseurs (abordé plus loin dans ce chapitre), l'utilisation de spécifications fonctionnelles (Étape 3) et la recherche de situations gagnant-gagnant sur le plan financier (Étape 7).

		ACHETEURS	
		CONCURRENCE	COLLABORATION
FOURNISSEURS	CONCURRENCE	Pas circulaire Dépasse le budget	Pas circulaire Dans la limite du budget
	COLLABORATION	Circulaire Dépasse le budget	Circulaire Dans la limite du budget

Figure 16. Dilemme du prisonnier pour des achats circulaires



Stedin/Alliander – Fair Meter | CAS 10

Afin de mieux comprendre les possibilités offertes par les fournisseurs, Stedin et Alliander décident de réaliser une consultation du marché avant de publier l'appel d'offres pour les compteurs SMR5. Pendant cette consultation du marché, ils invitent les parties à définir et à élaborer le concept 'Fair' et à l'appliquer au compteur. Les fournisseurs potentiels sont invités à considérer ce qu'ils entendent par compteur équitable et durable. Ils sont également invités à indiquer les solutions qu'ils sont capables d'offrir à ce moment-là, pour avoir une idée de la maturité du secteur, ainsi que de leurs attentes à l'égard des développements dans un futur proche.

Les problèmes allaient de l'arrêt de l'utilisation de minerais de conflit à la transparence de la chaîne de valeur en vue d'abolir le travail des enfants. Parmi les sujets souvent mentionnés, il y avait aussi la consommation d'énergie du compteur proprement dit, l'empreinte carbone du processus de production et la circularité du compteur.

Les renseignements donnés par les fournisseurs dans la consultation du marché ont été traduits en une *Échelle de performance*, qui précise huit aspects de l'équité. Les acheteurs utilisent cette échelle pendant l'appel d'offres comme cadre de performance équitable. Ensuite, les fournisseurs se servent de ce cadre pour préciser leur niveau de performance au moment de la livraison et les améliorations qu'ils prévoient pendant la durée du contrat.

Cette consultation du marché permet aux fournisseurs de mieux comprendre le sujet 'Équité', ce qui facilite son intégration dans l'appel d'offres. Bien que l'objectif de la consultation était d'obtenir une vision complète du statu quo dans le secteur, il s'est avéré un peu trop ambitieux. Les fournisseurs n'aiment pas partager ces informations dans le cadre d'une séance plénière, car cela donne à leurs concurrents des informations qui pourraient les désavantager pendant l'appel d'offres. Une RFI serait donc un bon moyen supplémentaire de recevoir les informations souhaitées sans compromettre les (dés)avantages concurrentiels du fournisseur.

Naturellement, les méthodes de consultation du marché ci-dessus présentent des avantages et des inconvénients. Des RFI offrent des possibilités limitées de poser des questions approfondies, mais en raison de la libre publication de ces RFI, des parties non identifiées peuvent également réagir. Dans une séance plénière, les fournisseurs voudront généralement révéler moins d'informations sur leurs capacités techniques, même si cela peut stimuler la création de collaborations entre les partenaires de la chaîne de valeur. Par conséquent, réfléchissez bien au préalable aux objectifs de votre consultation du marché et sélectionnez un cadre approprié en fonction de ces objectifs.

Dans l'idéal, une consultation du marché vous donnera une vue d'ensemble de toutes les possibilités technologiques et organisationnelles que les fournisseurs peuvent offrir. Sur la base de cette vue d'ensemble, vous pouvez revoir vos propres principes et éventuellement les spécifications de l'appel d'offres. Pensez à poser des questions ouvertes pour mieux comprendre les développements les plus pertinents. Comme mentionné plus haut dans ce chapitre, l'un des principaux pièges des achats circulaires est d'avoir et de garder des préjugés. Les acheteurs peuvent ignorer les possibilités technologiques qui existent, les exigences légales, les aspects des exigences techniques éventuellement contraires à la circularité, ou la façon dont la structure de coûts du fournisseur changera du fait de la prolongation de la durée de vie et/ou des achats circulaires. À leur tour, les fournisseurs peuvent ignorer les problèmes organisationnels liés aux achats circulaires et les contraintes financières dont l'acheteur doit tenir compte. Vous pouvez également utiliser la consultation du marché pour évaluer la procédure d'appel d'offres prévue et renforcer l'adhésion interne.

4.3 COLLABORATION ENTRE PARTENAIRES DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Outre la collaboration entre clients et contractants, la collaboration entre partenaires de la chaîne de valeur est également un facteur clé pour réaliser des appels d'offres circulaires. Qui devez-vous impliquer dans votre appel d'offres et comment ?

Pour avoir une meilleure idée de la chaîne de valeur, il est recommandé de commencer par une analyse systémique. À quoi ressemble actuellement la chaîne de valeur ? Quels partenaires de la chaîne de valeur peuvent exercer une influence sur la circularité du produit et l'utilisation circulaire ? Quel est l'emplacement géographique de ces différents partenaires de la chaîne de valeur ? Quels sont les modèles d'entreprise de chaque partenaire de la chaîne de valeur ? Ces modèles d'entreprise (traditionnels) tendent-ils à empêcher la collaboration ? Quel est le rôle de l'acheteur dans ce système ? Quel rôle l'acheteur peut-il jouer et quelle question faut-il poser pour garantir le bon fonctionnement d'une chaîne de valeur (circulaire) ?

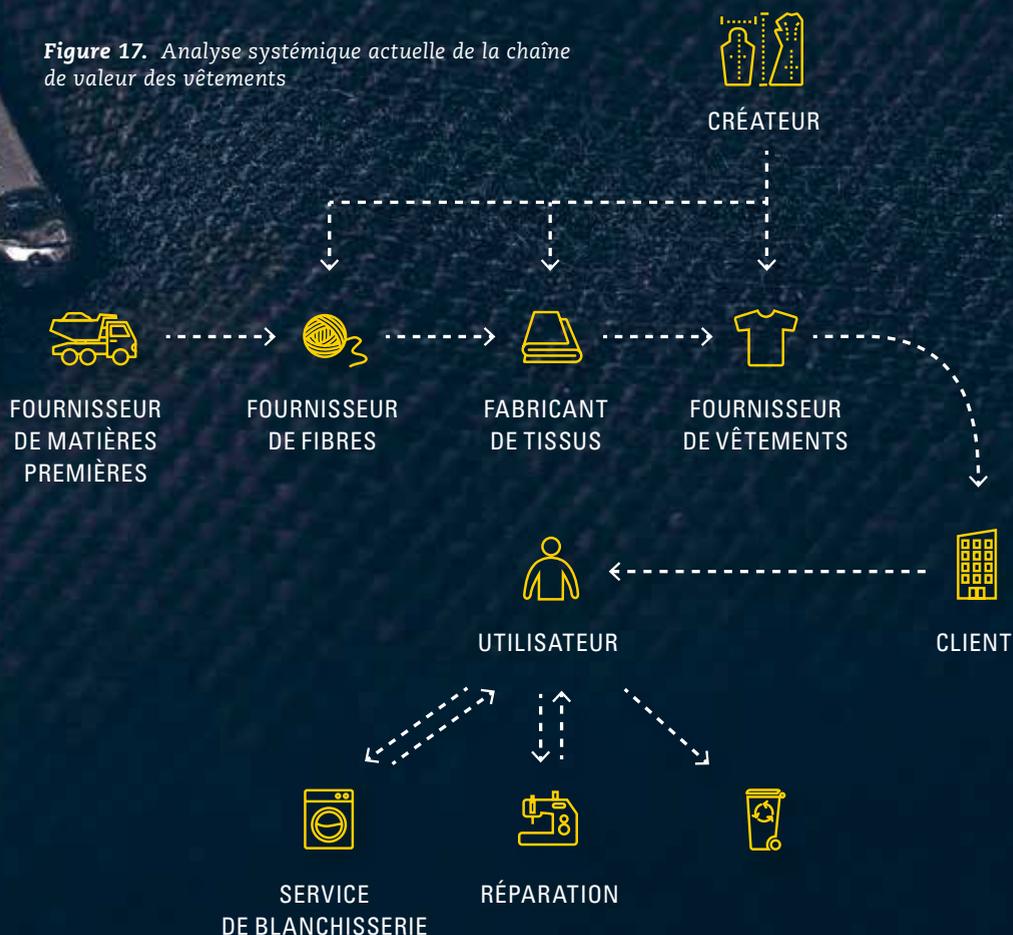
En menant une analyse systémique, vous découvrirez les disciplines les plus pertinentes pour rendre le produit le plus circulaire possible. Le cas échéant, testez cette analyse dans une consultation (plénière) du marché (Figure 18). Pensez à inclure les disciplines suivantes :

- Pour des produits moins complexes avec une durée de vie plus courte, tels que des vêtements, vous devez chercher des partenaires du marché pouvant contribuer à 'boucler la boucle', par ex. par l'entretien ou le recyclage.

En 2017-2018, Alliander lance un appel d'offres pour ses vêtements de travail, dont uniformes d'entreprise, vêtements de protection et équipements de protection individuelle. Une analyse systémique révèle que la chaîne de valeur est encore structurée de manière linéaire. Il y a peu de collaboration entre les différents partenaires de la chaîne de valeur, car il n'y a pas d'intérêts communs. Ils sont même parfois contradictoires.

Alliander choisit donc de se focaliser sur une participation active de différentes disciplines dans le cadre de l'appel d'offres : le créateur, le fabricant, le fournisseur, le prestataire de services d'entretien (réparation et lavage), ainsi que l'acteur chargé d'une réutilisation à valeur ajoutée (défibrage et recyclage). Dans l'appel d'offres, les exigences techniques demandaient aux fournisseurs de présenter leurs compétences techniques au moyen de deux projets de référence pour chacune des disciplines mentionnées ci-dessus. Ainsi, Alliander s'assurait que les collaborations possédaient les connaissances et compétences requises pour garantir non seulement des produits parfaitement circulaires, mais aussi une utilisation circulaire optimale de ces produits.

Figure 17. Analyse systémique actuelle de la chaîne de valeur des vêtements



Eigen Haard – Jardin municipal Overtoom | CAS 12

En 2008, Eigen Haard (une association d'aide au logement social) s'est trouvée confrontée au défi de démolir et de reconstruire le quartier Overtoomse Veld/ Middengebied Zuid à Amsterdam. L'organisation souhaitait expérimenter davantage la durabilité et a décidé de mener à bien ce projet de manière climatiquement neutre.

La démolition était inévitable en raison de la mauvaise cohésion sociale – à l'époque, ce quartier est le plus problématique des Pays-Bas. L'objectif n'était donc pas seulement d'atteindre la neutralité climatique, mais aussi de faire une utilisation circulaire optimale des matériaux. Les ambitions ont donc été relevées pour inclure la 'neutralité climatique de la démolition à la démolition', en se focalisant à la fois sur la consommation d'énergie et les matériaux utilisés.

Pour réaliser ces ambitions, un appel d'offres a été lancé, où les consortiums potentiels devaient inclure au moins les disciplines suivantes :

- architecte
- entreprise de démolition
- contractant

Des experts de chacune de ces disciplines ont examiné le projet d'un point de vue différent, pour arriver à une vision et à une approche communes. Le collectif gagnant 'Co-Green' comprenait le bureau d'architectes KOW, l'entreprise de démolition Oranje BV et le constructeur-développeur ERA Contour.

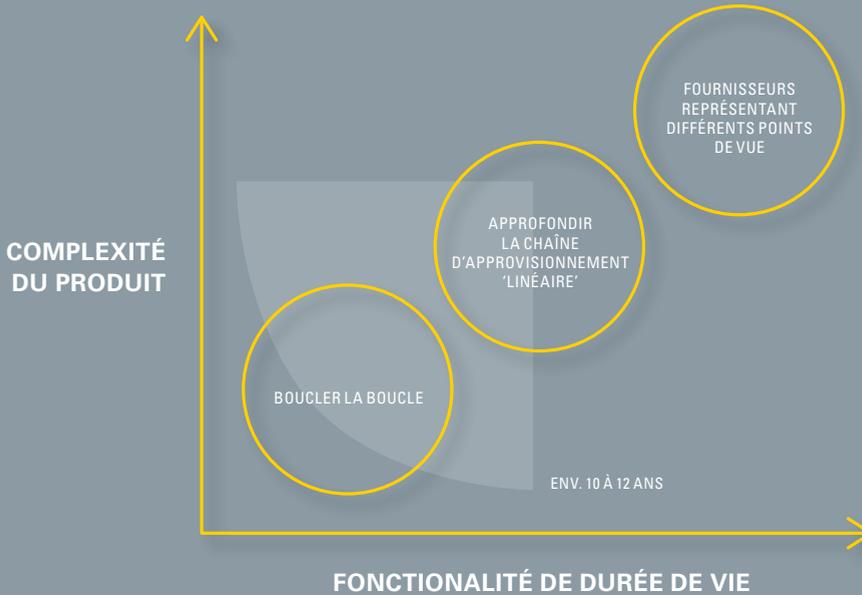


Figure 18. Quelles disciplines devez-vous inclure ?

- Pour des produits complexes avec une durée de vie relativement longue, tels que des produits informatiques, faites appel à des sous-traitants pour répercuter les ambitions circulaires sur toute la chaîne de valeur.
- Pour des produits hautement complexes avec une longue durée de vie, tels que des bâtiments, faites appel à des fournisseurs représentant différentes perspectives, par ex. un architecte, un conseiller en installation et un contractant, car le plus grand potentiel d'innovation réside dans l'interface entre ces disciplines.

Une analyse systémique vous permettra aussi de mieux comprendre le rôle que vous pouvez jouer en tant qu'organisation acheteuse pour rendre la chaîne de valeur aussi circulaire que possible. Par exemple, l'utilisateur (les utilisateurs) dans votre organisation est (sont) un facteur vital de circularité. Sensibilisez l'organisation interne à l'importance de l'utilisation circulaire et suscitez l'adhésion nécessaire si vous ne l'avez pas encore fait.

Si vous décidez de mener une consultation plénière du marché avant de lancer l'appel d'offres, assurez-vous d'inviter des représentants de toutes les disciplines que vous avez identifiées pour participer à cette consultation du marché. En réunissant ces différentes disciplines, vous pouvez favoriser la création d'une collaboration dans la chaîne de valeur. Une autre façon d'y arriver est de citer les différentes disciplines, par ex. dans les exigences techniques requises. Pour certains secteurs, vous verrez que cette collaboration a déjà été mise en place entre plusieurs disciplines, alors que pour d'autres, ce n'est pas si évident. Si vous pensez que la collaboration entre différentes disciplines peut élever vos ambitions circulaires, accordez suffisamment de temps aux différentes parties pour mettre en place cette collaboration et présenter une offre commune.

RÉSUMÉ

La collaboration est un outil vital pour réaliser l'économie circulaire et des projets circulaires, même si c'est loin d'être évident. En tant qu'acheteur, vous serez souvent amené à créer ce type de collaboration, tant entre votre organisation et des fournisseurs individuels, qu'entre des partenaires de la chaîne de valeur. N'hésitez pas à jouer le rôle de directeur de la collaboration' pendant l'appel d'offres.

ÉTAPE 4 : COLLABORATION

1. Créez une vue d'ensemble systémique de la chaîne d'approvisionnement, qui révèle clairement les disciplines nécessaires pour rendre votre produit circulaire.
2. N'ayez pas de préjugés sur le marché - discutez ouvertement des sujets avec les fournisseurs en organisant une consultation du marché.
3. Engagez et cultivez la collaboration entre les partenaires de la chaîne de valeur en les réunissant.

« Deux monologues
ne font pas un dialogue. »

JEFF DALY

PROCÉDURE D'APPEL D'OFFRES

Dans les chapitres précédents, vous avez formulé votre question et connaissez maintenant les disciplines que vous voulez inclure dans votre processus d'achat. L'étape suivante est l'Étape 5, où vous sélectionnez la procédure d'appel d'offres. Tenez compte des principes juridiques en cas de mise en concurrence, mais en veillant à ce que la procédure reflète suffisamment vos ambitions. Ce chapitre vous explique les nombreuses considérations que vous rencontrerez.

5.1 OBLIGATION DE FAIRE UN APPEL D'OFFRES, OU PAS ?

Votre organisation est soumise à l'obligation de marché public ? Les organismes publics¹¹ et ceux qui opèrent principalement avec des fonds publics et qui ont une utilité publique¹² sont soumis aux règles en vigueur en matière de marchés publics pour des achats excédant un certain seuil financier. Des organisations sont soumises au droit public si '...elles ont été créées dans le but spécifique de répondre à des besoins d'utilité publique qui ne sont pas de nature industrielle ni commerciale' (Commission européenne, 2019).

Les organisations commerciales disposent d'une plus grande liberté en matière d'achat, car elles ne sont pas soumises aux règles européennes ou nationales relatives aux marchés publics. Ces règles servaient à l'origine à promouvoir le 'libre marché' de manière équitable et honnête. Même en tant qu'organisation commerciale, vous pouvez donc envisager de concevoir votre processus d'achat en conformité avec les principes des marchés publics. Il est à noter qu'aux Pays-Bas, dès que votre processus d'achat commence à ressembler à un appel d'offres public, même les organisations commerciales doivent respecter la loi sur les marchés publics¹³. Si votre organisation commerciale n'est pas soumise aux lois sur les appels d'offres, mais que vous ne voulez pas faire appel aux principes de mise en concurrence pour établir un 'libre marché', soulignez clairement dans vos documents que vous n'êtes pas tenu de respecter la loi sur les marchés publics et employez systématiquement des termes tels que 'demande' au lieu d'appel d'offres'.

5

5.2 LES SIX PRINCIPES DES ACHATS CIRCULAIRES

Si vous êtes soumis à l'obligation de marché public, vous devez respecter les quatre principes des marchés publics. Il s'agit des principes généraux prévus par la loi (Commission européenne, 2019). Par souci de clarté, ils sont énumérés ici des points 1 à 4. Nous avons également ajouté deux autres principes (5 et 6) spécifiques aux achats circulaires :

1. Non-discrimination : aucune discrimination n'est tolérée sur la base de la nationalité. Un exemple concret de non-discrimination est l'accord de reconnaissance mutuelle par lequel les pays acceptent la certification de l'autre selon laquelle toutes les exigences ont été respectées en matière de capacité, de performance, de sécurité, etc.

¹¹ Gouvernement central, gouvernement provincial, municipalités et offices des eaux.

¹² Des exemples d'organisations de droit public sont les autorités d'exécution régies par des ministères publics, les gestionnaires de réseaux, les universités et les hôpitaux universitaires.

¹³ La loi sur les marchés publics est la loi de l'UE qui fixe des règles minimales harmonisées sur les marchés publics que tous les pouvoirs publics et certaines entreprises de service public doivent respecter pour l'achat de produits, services ou des projets de mise en service excédant certains seuils financiers. La loi sur les marchés publics fixe des règles du jeu équitables pour toutes les activités en Europe, où les marchandises et services peuvent circuler librement.

2. **Traitement égal** : chaque fournisseur qui participe au processus d'appel d'offres doit recevoir les mêmes informations. Vous devez également évaluer chaque fournisseur de la même manière objective.
3. **Transparence** : vous devez communiquer clairement à tous les fournisseurs ce que vous attendez d'eux. Toutes les décisions prises par le client doivent être clairement motivées.
4. **Proportionnalité** : la procédure proprement dite et son contenu, dont les exigences et critères, doivent être proportionnels à la nature et à la portée de la mission.
5. **Collaboration** : dans les cadres juridiques, encouragez la collaboration entre l'acheteur et le fournisseur et utilisez le processus d'appel d'offres pour combler le vide habituel entre acheteur et fournisseur.
6. **Innovation** : favorisez l'innovation et le développement circulaire dans le cadre du processus d'appel d'offres.

5.3 LA COLLABORATION COMMENCE PENDANT L'APPEL D'OFFRES

La collaboration entre l'acheteur et le fournisseur, ainsi qu'entre les partenaires de la chaîne de valeur, commence par une consultation du marché et est renforcée pendant la procédure d'appel d'offres. Ci-dessous, nous définissons plus longuement les deux derniers principes spécifiques aux achats circulaires.

Stimuler la collaboration

Deux types de collaboration sont possibles dans le cadre du processus d'appel d'offres : collaboration entre l'acheteur et le fournisseur et collaboration entre différents partenaires de la chaîne de valeur.

La meilleure façon de stimuler la collaboration entre acheteur et fournisseur est de dialoguer dans le cadre du processus d'appel d'offres. Vous devez donc chercher à établir de vrais contacts avec les fournisseurs potentiels, plutôt que de mener une procédure entièrement sur papier ou sur écran. Pour ce faire, vous pouvez organiser une consultation plénière du marché ou entamer un dialogue formel pendant le processus d'appel d'offres. Le dialogue pouvant demander plus de temps de la part des fournisseurs, mettez en balance le besoin de dialogue et la proportionnalité.

Des partenaires de la chaîne de valeur ne se lancent généralement pas spontanément dans une collaboration. C'est à vous de la faciliter. Il y a deux méthodes importantes à cet effet :

- Divisez la procédure en une phase de sélection et une phase d'attribution, par ex. une procédure restreinte, un dialogue compétitif ou un partenariat d'innovation. Pendant la phase de sélection, vous pouvez choisir les parties ou consortiums qui correspondent à votre organisation et/ou à vos ambitions. Vous pouvez également faciliter la collaboration entre partenaires de la chaîne d'approvisionnement en incluant des exigences de compétences techniques liées à des projets de référence (voir le Cas 13 du projet Alliander Duiven).

BOX 5A PROPORTIONNALITÉ

La Commission européenne (2019) fournit des directives aux organisations soumises à l'obligation d'appel d'offres par la loi européenne. Les informations sur les seuils¹⁴ permettent de déterminer si elles peuvent lancer l'appel d'offres sous la forme d'un appel d'offres restreint, d'un appel d'offres à l'échelle nationale ou via un appel d'offres européen.

L'aspect essentiel est que la procédure choisie doit être proportionnelle à l'ampleur du contrat faisant l'objet de l'appel d'offres. Les fournisseurs ne doivent pas avoir avancé inutilement des coûts élevés de procédure pendant l'appel d'offres, qui ne pourront être récupérés en décrochant le contrat.

De plus, la procédure doit être proportionnelle à l'importance du marché. S'il n'y a qu'un nombre limité de fournisseurs potentiels, il est recommandé de sélectionner une procédure d'appel d'offres publique, car un appel d'offres restreint avec une phase de sélection entraînerait des coûts de transaction inutilement élevés.

L'aspect de proportionnalité s'applique aussi à la sélection d'une procédure d'appel d'offres et pour des organisations commerciales qui veulent lancer une procédure d'achat circulaire.

5

- Instaurer le dialogue. Une phase de dialogue facilite les discussions entre partenaires de la chaîne de valeur, permettant de passer de relations concurrentielles traditionnelles à des relations de collaboration. En tant que tel, les différentes disciplines forment vraiment une équipe.

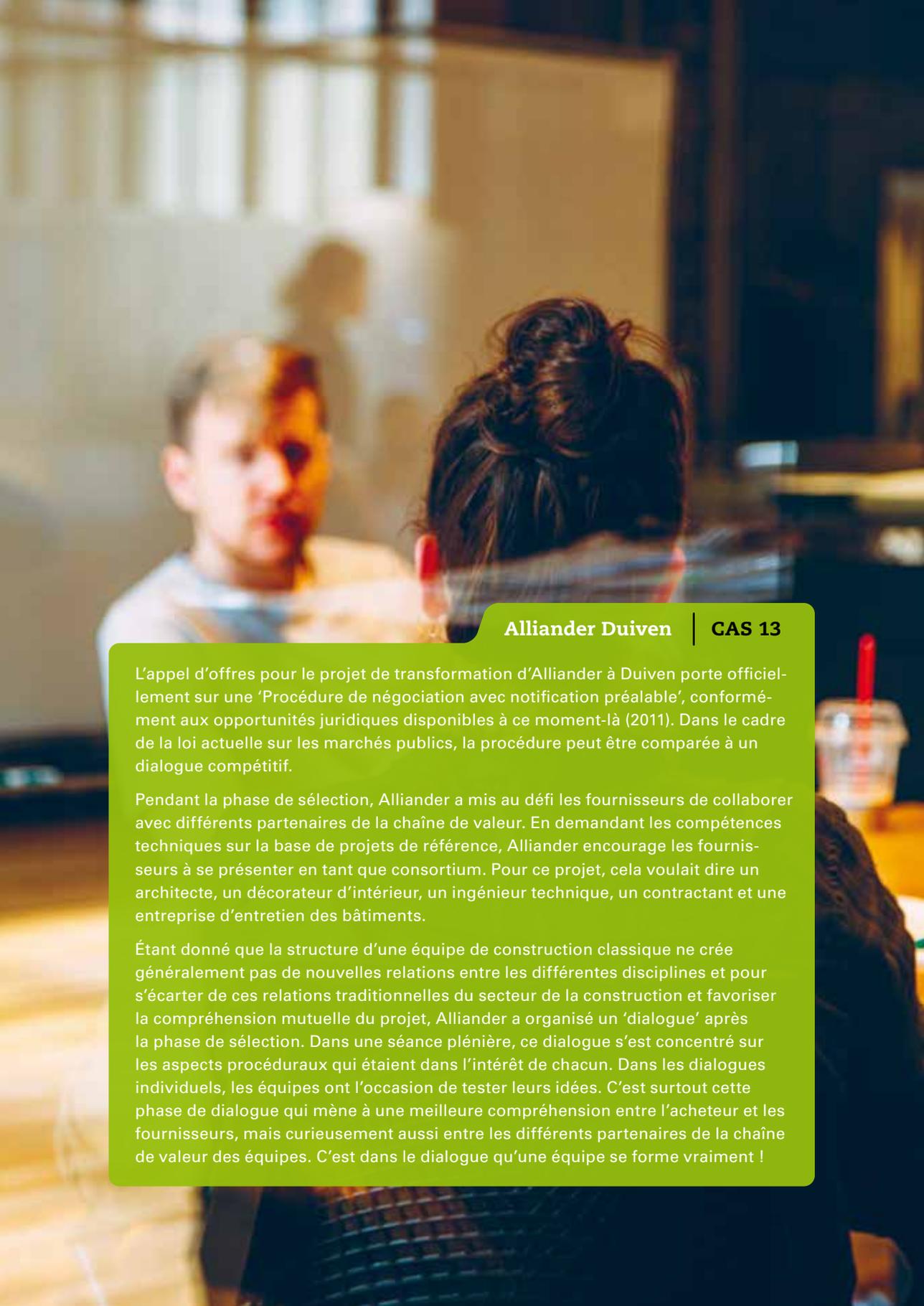
Innovation

Sélectionnez une procédure qui, en plus de promouvoir la collaboration, permet également aux parties de proposer des idées et des concepts créatifs. Un appel d'offres circulaire a déjà été publié dans ce secteur ? Si le processus proposé est innovant (par ex. collaboration en circuit fermé dans la chaîne de valeur) ou si le produit est innovant (par ex. un produit qui, à votre connaissance, n'avait encore jamais été circulaire), il est recommandé de laisser une marge de manœuvre suffisante pour stimuler l'innovation dans l'appel d'offres.

Encore une fois, les deux méthodes que vous pouvez appliquer à cet effet sont les suivantes :

- Diviser la procédure en une phase de sélection et une phase d'attribution. Commencez par sélectionner des fournisseurs appropriés. Une fois sélectionnés, vous pouvez présenter l'énoncé du projet innovant aux fournisseurs qualifiés.
- Faciliter le dialogue. C'est pendant ce dialogue que les fournisseurs arriveront à mieux comprendre les ambitions de l'acheteur. En tant que tel, l'offre et la demande commenceront à apparaître. De plus, des interactions en face à face renforcent les relations et confortent la confiance mutuelle.

¹⁴ https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/rules-implementation/thresholds_fr



Alliander Duiven | CAS 13

L'appel d'offres pour le projet de transformation d'Alliander à Duiven porte officiellement sur une 'Procédure de négociation avec notification préalable', conformément aux opportunités juridiques disponibles à ce moment-là (2011). Dans le cadre de la loi actuelle sur les marchés publics, la procédure peut être comparée à un dialogue compétitif.

Pendant la phase de sélection, Alliander a mis au défi les fournisseurs de collaborer avec différents partenaires de la chaîne de valeur. En demandant les compétences techniques sur la base de projets de référence, Alliander encourage les fournisseurs à se présenter en tant que consortium. Pour ce projet, cela voulait dire un architecte, un décorateur d'intérieur, un ingénieur technique, un contractant et une entreprise d'entretien des bâtiments.

Étant donné que la structure d'une équipe de construction classique ne crée généralement pas de nouvelles relations entre les différentes disciplines et pour s'écarter de ces relations traditionnelles du secteur de la construction et favoriser la compréhension mutuelle du projet, Alliander a organisé un 'dialogue' après la phase de sélection. Dans une séance plénière, ce dialogue s'est concentré sur les aspects procéduraux qui étaient dans l'intérêt de chacun. Dans les dialogues individuels, les équipes ont l'occasion de tester leurs idées. C'est surtout cette phase de dialogue qui mène à une meilleure compréhension entre l'acheteur et les fournisseurs, mais curieusement aussi entre les différents partenaires de la chaîne de valeur des équipes. C'est dans le dialogue qu'une équipe se forme vraiment !

UMCU – Mobilier | CAS 14

Lorsque le centre hospitalier universitaire d'Utrecht (UMCU) lance un appel d'offres pour du mobilier en 2016, ce n'est pas la première organisation à le faire dans ce groupe de produits (mobilier). Mais ce qui est unique à l'époque, c'est l'un des principes circulaires de cet appel d'offres. En plus de vouloir acheter du mobilier de bureau circulaire neuf, UMCU veut également prolonger la durée de vie du mobilier existant (avec des choix judicieux de matériaux et une conception démontable). Le contrat cadre est prolongé pour un maximum de 10 ans, ce qui est également inhabituel dans ce secteur. UMCU engage ainsi le dialogue avec des fournisseurs potentiels pour examiner (1) la façon dont il doit formuler l'appel d'offres pour prolonger la durée de vie, et (2) discuter avec des fournisseurs potentiels des mesures à prendre pour modifier éventuellement les processus internes pour arriver à la situation souhaitée.

Un dialogue compétitif a donc été choisi pour la procédure d'appel d'offres. En raison du principe de proportionnalité, UMCU a opté pour un dialogue court et moins long, en limitant ainsi le temps investi par les fournisseurs.

5.4 CHOIX D'UNE PROCÉDURE D'APPEL D'OFFRES

Le choix d'une procédure dépend, entre autres, de la valeur du contrat, du nombre de fournisseurs potentiels sur le marché et du fait si vous voulez ou non encourager explicitement la collaboration entre partenaires de la chaîne de valeur. Le tableau ci-dessous (figure 20) donne un aperçu des procédures d'appel d'offres européennes les plus souvent menées et les évalue selon les considérations que vous pourriez avoir.

Le dialogue compétitif s'avère être très avantageux, car cette procédure favorise les liens personnels entre le fournisseur et l'acheteur, en harmonisant l'offre et la demande. Naturellement, il faut tenir compte des coûts de procédure des fournisseurs potentiels, selon le principe de proportionnalité. Le dialogue compétitif est souvent perçu (à tort) comme un processus très lourd. Vous pouvez naturellement prendre tout le temps nécessaire pour mener le dialogue, même si nous avons terminé toute cette procédure en six mois à peine. Cette forme plus légère de dialogue, que nous appelons le *Copper8tive Dialogue*, établit un équilibre entre concurrence et collaboration et limite les coûts de procédure pour les fournisseurs.

Type de procédure	Proportionnalité		Collaboration		Caractère innovant	Garantie de résultat
	Nombre de fournisseurs	Coûts de transaction	Entre acheteur et fournisseur	Entre partenaires de la chaîne de valeur		
Procédure ouverte	Faible	Faible	--	--	Faible	+
Procédure restreinte	Élevé	Médium	-	-	Faible	+
Dialogue compétitif	Élevé	High	+	+	Élevé	+
Procédure négociée	Élevé	Élevé	+/-	+/-	Élevé	+
Partenariat d'innovation	Non applicable (non existant)	Élevé	+	+	Élevé	-

Figure 19. Cadre décisionnel pour procédures d'appel d'offres

RÉSUMÉ

Votre procédure d'appel d'offres doit refléter ce que vous voulez réaliser avec le projet. Si la collaboration est un facteur clé, assurez-vous qu'elle soit activement communiquée par la procédure d'appel d'offres que vous choisissez. Les principes de mise en concurrence de la Commission européenne offrent un cadre clair, tant aux organisations commerciales qu'aux autorités adjudicatrices. Outre les quatre principes de la CE, nous soutenons que les principes de collaboration et d'innovation sont essentiels pour les achats circulaires. Donnez une 'marge de manœuvre' suffisante aux fournisseurs pour qu'ils engagent le dialogue avec vous, mais aussi avec d'autres partenaires de la chaîne de valeur.

STEP 5: PROCÉDURE D'APPEL D'OFFRES

1. Êtes-vous obligé ou non de lancer un appel d'offres selon la loi (inter)nationale ? Et quelle série de règles devez-vous respecter ? Clarifiez dès le début la portée de votre appel d'offres pour permettre à tous de connaître les limites légales de votre procédure.
2. Présentez clairement les objectifs de votre procédure d'appel d'offres et choisissez la procédure la plus adaptée à ces ambitions.

*« Tout ce qui peut être compté
ne compte pas forcément.
Ce qui compte ne peut pas
toujours être compté. »*

WILLIAM BRUCE CAMERON

6

MESURER
ET ÉVALUER
LA CIRCULARITÉ

Maintenant que les spécifications du projet sont clairement définies, que les partenaires nécessaires de la chaîne de valeur ont été identifiés et que la procédure d'appel d'offres a été choisie, vous pouvez passer à l'Étape 6 : choisir les critères de sélection et d'attribution. Après avoir mis l'accent sur le *comment*, commencez maintenant à vous tourner vers le *quoi*. En fonction du cadre d'attribution que vous avez choisi, sélectionnez les fournisseurs potentiels appropriés et attribuez le contrat au fournisseur qui soumet l'offre la plus circulaire.

Ce chapitre aborde la différence entre exigences et critères et la façon de les utiliser pendant la phase de sélection et d'attribution. Quelles questions voulez-vous poser pendant la phase de sélection et d'attribution et, plus important encore, comment voulez-vous évaluer leurs propositions ? Quelle pondération donnerez-vous au prix, et comment comptez-vous évaluer le prix de manière circulaire ?

6.1 CRÉER UN CADRE DE SÉLECTION ET D'ATTRIBUTION

Quelles sont les caractéristiques du 'meilleur fournisseur' et selon quels facteurs choisissez-vous la meilleure offre ? Ces deux questions sont essentielles pour élaborer votre cadre de sélection et d'attribution. Votre cadre devra respecter plusieurs principes directeurs si votre organisation est soumise à une obligation de marché public. Quel que soit le type de votre organisation, votre cadre de sélection et d'attribution doit être à l'image de votre projet et des modalités d'exécution souhaitées.

Principes fondamentaux

Pour élaborer un bon cadre de sélection et de conception, il faut d'abord établir une nette distinction entre exigences et critères. Ensuite, vous devez connaître les questions que vous avez le droit de poser, à la fois pendant la phase de sélection et d'attribution.

Différence entre exigences et critères

L'acheteur moyen connaît la différence entre exigences et critères. Néanmoins, nous constatons souvent que le potentiel est sous-exploité, en particulier au niveau des critères de sélection.

Le client définit des exigences pour établir le minimum prescrit. Dans l'évaluation, un simple 'oui' ou 'non' – éventuellement accompagné d'une preuve corroborante – indiquera si les fournisseurs respectent ces exigences. Tous les fournisseurs qui veulent être éligibles au projet devront respecter les exigences. Il existe plusieurs types d'exigences, allant de normes techniques de compétence, d'exigences financières à des exigences de responsabilité d'entreprise. Dans tous les cas, ces exigences minimales doivent être réalistes pour ne pas exclure inutilement des fournisseurs innovants.

Alors que les exigences fixent les critères de participation, les fournisseurs peuvent se démarquer sur les critères. Les fournisseurs donneront des réponses aux critères, que vous pouvez ensuite évaluer ou mesurer selon une méthode définie. Ensuite, c'est

aux fournisseurs de s'assurer que leurs réponses obtiennent les meilleurs scores. En tant qu'acheteur, vous devrez vous assurer que la formulation de vos critères et les méthodes d'évaluation correspondantes offrent une marge de manœuvre suffisante aux fournisseurs pour soumettre effectivement un document et/ou une offre de sélection qui se démarque des autres.

Différence entre les phases de sélection et d'attribution

Si vous avez opté pour une procédure avec présélection, vous devez faire la distinction entre la phase de sélection et la phase d'attribution. Dans la phase de sélection, vos questions ne peuvent concerner que le fournisseur. Dans la phase d'attribution, vos questions ne peuvent concerner que l'offre. Dans la phase de sélection, les fournisseurs tenteront donc de gagner l'appel d'offres en tant qu'organisation, alors que dans la phase d'attribution, c'est leur offre qu'ils mettront en avant.

Un cadre de sélection circulaire

Pour un appel d'offres avec présélection, le cadre de sélection est surtout basé sur la question suivante : 'qu'est-ce qui fait d'un fournisseur particulier ou d'un consortium le meilleur fournisseur ?' Ensuite, vous pouvez subdiviser les réponses à cette question en exigences et en critères.

Exigences de sélection

Des exigences de sélection apportent une plus grande certitude quant à la capacité d'un fournisseur à fournir les produits et/ou services demandés. Les points d'attention suivants doivent être suivis pour définir vos exigences de sélection :

1. Proportionnalité. La Loi de 2012 sur le droit des marchés publics stipule que '... il est uniquement permis de définir des critères d'aptitude susceptibles de garantir que le fournisseur en question possède les capacités juridiques, les ressources financières, ainsi que les compétences techniques et professionnelles requises pour réaliser la mission' (PIANOo, 2018).
2. N'excluez pas de fournisseurs innovants. Bien que le principe de proportionnalité ait été créé pour éviter l'exclusion de PME, c'est encore régulièrement le cas en raison de critères de sélection trop élevés. Des exigences telles qu'un chiffre d'affaires minimum ou d'autres critères financiers peuvent empêcher des PME de participer à l'appel d'offres. Assurez-vous d'en tenir compte avant de placer la barre un peu plus haut. En termes de circularité, nous avons souvent constaté que le fait d'inclure l'expérience passée dans des projets circulaires comme critère peut entraîner involontairement l'exclusion de fournisseurs intéressants. Vu que la circularité est encore un concept relativement nouveau, le fait de fixer des exigences élevées peut exclure des fournisseurs innovants. Avant d'inclure 'l'expérience passée' ou des projets de référence dans vos exigences, vérifiez s'il y a suffisamment de fournisseurs qui ont des projets circulaires de référence à inclure.

3. Consortiums. Vous pouvez encourager la collaboration dans la chaîne de valeur ou la création de consortiums en formulant effectivement des normes techniques de compétence. Vous pouvez demander aux fournisseurs de démontrer leurs compétences techniques à l'aide de preuves, par ex. deux projets de référence (pas nécessairement circulaires !). En procédant ainsi pour plusieurs domaines d'expertise, vous avez la garantie que plusieurs fournisseurs avec différentes compétences techniques devront collaborer pour gagner l'appel d'offres, sans demander explicitement la création de consortiums. Si vous choisissez de favoriser la collaboration de cette manière, ne demandez pas à tous les membres du consortium de respecter toutes les exigences, car cela peut entraîner l'exclusion de parties intéressantes. Par exemple, en incluant une exigence de chiffre d'affaires dans le cadre d'un projet de construction pour vous assurer de la viabilité financière des fournisseurs, vous ne voulez pas exclure un cabinet d'architectes potentiellement intéressant parce qu'il ne satisfait pas à cette même exigence de chiffre d'affaires.

Avant la phase de sélection, vous devez donc choisir les exigences que vous voulez établir et analyser les effets potentiels de ces exigences. Quels sont les fournisseurs et combien sont-ils à pouvoir répondre aux exigences financières ? Et si vous voulez favoriser la collaboration dans la chaîne de valeur (consortiums) au moyen de votre appel d'offres, y a-t-il suffisamment de fournisseurs sur le marché pour pouvoir créer différents consortiums ? Naturellement, toutes ces questions peuvent également être posées dans la consultation du marché.

Critères de sélection

Vos critères de sélection permettront de présélectionner les fournisseurs les mieux qualifiés pour le projet en question. La circularité fera partie des facteurs à inclure dans votre cadre de sélection. N'oubliez pas d'inclure les autres objectifs du projet dans le cadre. Même s'ils peuvent être (aussi) importants, nous ne les abordons pas sur la page suivante.

6

BOX 6A MESURES POUR RÉALISER UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Dans la phase de sélection, vous voulez trouver des fournisseurs qui ont non seulement une vision, mais qui savent également la mettre en pratique. Assurez-vous de tenir compte des facteurs suivants :

- Si la circularité est un concept relativement nouveau dans le secteur en question, accordez davantage d'attention aux mesures que les fournisseurs peuvent prendre dans le futur et demandez-leur d'étayer cela dans un plan d'action concret.
- Si la circularité est déjà un concept familier dans le secteur, vous pouvez vous renseigner sur les mesures déjà prises par les fournisseurs. Vous devez également leur demander d'étayer ces exemples par des 'données de performance vérifiables' (Van de Rijt et al., 2011), c'est-à-dire des cas avec des résultats mesurables.

Les deux aspects de circularité suivants sont importants dans cette phase :

- La vision de l'économie circulaire des fournisseurs, où ils ont l'occasion d'expliquer pourquoi la circularité est importante en général, et dans leur secteur en particulier ; et,
- Comment le fournisseur en question a pris des mesures concrètes pour rendre ses propres activités (commerciales) plus circulaires.

Sur la page 41 du guide de lecture, nous avons expliqué brièvement le Cercle d'Or, l'importance du pourquoi (c'est-à-dire les visions des fournisseurs) et la pertinence de baser votre sélection dessus. Si vous souhaitez que vos fournisseurs partagent votre vision de l'économie circulaire, vous voudrez leur donner l'occasion d'évaluer leur vision sur la base de votre définition de travail. Le principal défi consiste ici à évaluer objectivement ces critères de sélection de qualité. Nous abordons plus en détail la façon d'y parvenir plus loin dans ce chapitre.

La manière selon laquelle les fournisseurs prennent des mesures concrètes pour améliorer la circularité de leurs activités (commerciales) apporte de la substance à ces visions. Quels objectifs ont-ils déjà réalisés ? Quels sont leurs objectifs dans le futur ? Peuvent-ils concrétiser leurs objectifs en fournissant un plan d'action clair ? Tous ces facteurs vous apportent de meilleures garanties que les fournisseurs en question ont non seulement une vision, mais qu'ils ont également la volonté et sont capables de la réaliser.

Outre leur vision de la circularité et leurs mesures concrètes pour réaliser des activités circulaires, nous considérons que les visions de la collaboration des fournisseurs sont un autre facteur important. En particulier si vous cherchez à encourager la collaboration entre partenaires de la chaîne de valeur, il est intéressant de leur demander pourquoi la collaboration est importante à leurs yeux, et comment le fournisseur peut-il concrétiser cela ?

Une fois que vous avez formulé les critères de sélection, vous devez pondérer les différents critères selon leur importance respective. Si vous avez priorisé les objectifs de votre projet, les pondérations attribuées à vos critères doivent probablement refléter ces priorités. Enfin, testez les pondérations proposées avec votre équipe centrale.

Un cadre d'attribution circulaire

Les questions essentielles que vous devez vous poser pour créer votre cadre d'attribution sont les suivantes : « quels sont les critères et exigences qui donneront lieu à la meilleure offre ? » et « quelle est l'importance relative de chacun des aspects ? ».

Exigences d'attribution

Les exigences d'attribution établissent le minimum prescrit à l'égard de la qualité et de la performance de l'offre. Que faut-il inclure en tant que minimum dans l'offre et/ou, faut-il exclure explicitement des aspects spécifiques ? Les exigences suivantes peuvent être incluses :

- un délai minimum de garantie ;
- une surveillance continue de la circularité du produit pendant la période du contrat ;
- une communication transparente prouvant que le produit ne contient pas de substances dangereuses, par ex. ; et,
- une confirmation de la transparence du fournisseur à l'égard des matériaux utilisés pour créer le produit (nomenclature).

Les exigences dans la phase d'attribution sont généralement spécifiques à un secteur. Par conséquent, il est difficile de donner une vue d'ensemble complète de la façon de les formuler. De plus, la circularité évolue à un rythme si rapide, qu'il est tout aussi compliqué de formuler des critères d'attribution adéquats.

En déterminant les exigences d'attribution, vous devez considérer attentivement ce qui est possible et réaliste sur le marché pour vous assurer que vos exigences ne soient pas inutilement exclusives. Vous pourriez songer à tester vos critères d'attribution dans une consultation du marché.

6

BOX 6B COMMENT ATTRIBUER DES MARCHÉS DANS UN SUJET EN ÉVOLUTION RAPIDE ?

Il y a une grande dynamique autour du sujet de la circularité. Par conséquent, nous recommandons de ne pas préciser un niveau fixe de circularité pour votre projet, en particulier si vous envisagez une collaboration à long terme avec le fournisseur.

Comment vous assurer que vous attribuerez le marché à un fournisseur qui répond non seulement à vos critères de circularité maintenant, mais qui continue également à le faire dans le futur ? Vous voudrez chercher un équilibre entre ce que le fournisseur peut vous offrir maintenant - la circularité de l'offre - et le modèle de développement qu'il a prévu pour l'avenir.

La pondération dépend du groupe de produits, par exemple :

- si vous ne pouvez surveiller la circularité du produit, par ex. pour la construction d'un bâtiment ou d'une route, vous voudrez attribuer une plus grande pondération au modèle de développement ; ou,
- si vous pouvez surveiller la circularité du produit, par ex. avec la fourniture de mobilier circulaire d'une gamme de produits existante, vous voudrez attribuer une plus grande pondération à la circularité de l'offre.

Critères d'attribution

Beaucoup d'acheteurs estiment difficile de formuler des critères d'attribution appropriés pour la circularité. Qu'est-ce qui rend une offre plus circulaire qu'une autre ? Pour répondre à cette question, revenez à la définition de travail que vous avez formulée à l'Étape 2. Cette définition de travail peut vous donner des conseils sur la question que vous voulez poser, ainsi que sur le cadre d'évaluation des offres.

Comme nous l'avons indiqué pour l'élaboration de votre cadre de sélection, assurez-vous d'avoir tous les objectifs du projet en tête pour élaborer vos critères d'attribution. Ne soyez pas obnubilé par les priorités de la circularité et, le cas échéant, indiquez clairement la place des différents objectifs du projet dans la hiérarchie. Vous pouvez également demander aux fournisseurs comment ils pensent mettre en balance la circularité et d'autres objectifs du projet, et le type de compromis qu'ils pensent faire.

Votre cadre d'attribution pour les aspects circulaires doit inclure les éléments suivants :

- la circularité de l'offre ;
- le modèle de développement prévu pour l'offre : les améliorations que le fournisseur compte réaliser en matière de circularité, ainsi que l'approche nécessaire pour réaliser ces objectifs ; et/ou,
- les accords organisationnels et financiers qui garantissent la circularité de l'appel d'offres.

Des groupes de produits différents requièrent des cadres d'attribution différents. Pour l'achat de produits existants et de produits avec une durée de vie relativement courte, tels que meubles, vêtements ou produits informatiques, vous voudrez connaître le niveau actuel de circularité du produit, savoir comment le fournisseur compte se développer pour continuer à améliorer la circularité des produits pendant la durée du contrat et comment il prévoit de garantir une utilisation circulaire. Pour des produits fabriqués à l'unité avec un cycle de vie technique assez long, tels que bâtiments, ponts ou routes, vous devez attribuer une plus grande pondération aux objectifs circulaires que le fournisseur est disposé à réaliser, et aux moyens permettant de réaliser ces objectifs. Ici aussi, les achats circulaires requièrent une certaine personnalisation.

Composante du prix

Dans le cadre d'appels d'offres circulaires, vos critères seront surtout axés sur la circularité des offres et peut-être aussi sur d'autres objectifs du projet. Cependant, il faut aussi que les moyens avec lesquels vous évaluez les offres de prix reflètent vos ambitions en matière de circularité. Dans certains cas, les coûts d'investissement peuvent être plus élevés que d'habitude, en particulier si le produit circulaire en question est acheté pour remplacer un produit non circulaire. Cependant, les coûts à long terme (CTP/CTU) peuvent être moins élevés. Par conséquent, veillez à monter un dossier commercial avant votre appel d'offres et à tester ce dossier commercial avec des fournisseurs potentiels (par ex. par le biais d'une consultation du marché) afin de demander un prix qui, au final, reflète vos ambitions circulaires.

BOX 6C ÉVALUATION DU PRIX

La formule suivante est fréquemment utilisée pour convertir le prix d'un appel d'offres en points :

$$\text{Score (a)} = \text{score max.} * \left(\frac{\text{meilleur prix}}{\text{price a}} \right)$$

Le résultat de cette formule est une courbe (figure 21). Cela signifie qu'un fournisseur avec une différence fictive de 100€ par rapport au fournisseur avec le prix le plus bas, est proportionnellement plus désavantagé (pointillés rouges, différence = 1,25 point) que deux fournisseurs qui ont également une différence de prix de 100€ dans leur offre de prix, mais qui sont plus éloignés du prix le plus bas (pointillés bleus, différence = 0,38 point).

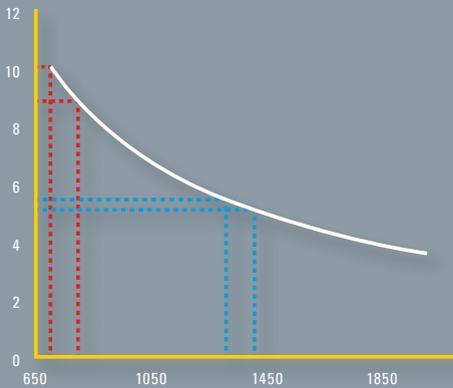


Figure 20. Évaluation relative du prix

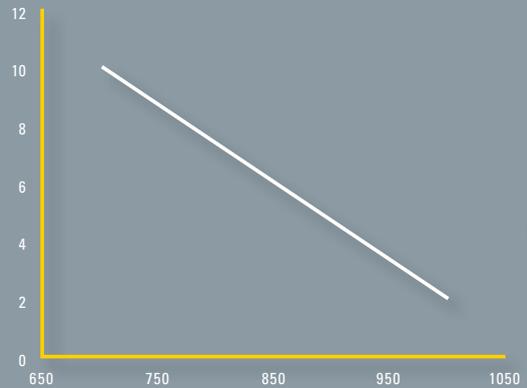


Figure 21. Évaluation linéaire du prix

De ce fait, nous recommandons de fixer une limite supérieure et éventuellement aussi une limite inférieure, puis d'appliquer une évaluation linéaire du prix entre la limite supérieure et la limite inférieure. Si vous optez uniquement pour une limite supérieure, le fournisseur avec le prix le plus bas recevra un score de 10, une offre de prix égale à la limite supérieure recevra un score de 2, et les offres de prix restantes recevront un score selon une méthode linéaire de calcul entre ces deux limites. Nous recommandons d'utiliser un 2 pour le score le plus élevé plutôt qu'un 0 par souci d'uniformité entre la plage attribuée au prix (2-10) et celle attribuée aux facteurs de qualité (également 2-10).

Les fournisseurs cherchent souvent à fournir des produits circulaires, mais à cause de la façon dont cela est intégré dans les appels d'offres, les fournisseurs ont du mal à rivaliser avec les alternatives moins circulaires. Opter pour la stratégie de 'prolongation de la durée de vie', par exemple, donnera probablement un prix d'achat plus bas, mais également des coûts de main-d'œuvre plus élevés pour l'entretien et le reconditionnement des produits. Assurez-vous de bien comprendre cette dynamique, ainsi que les effets éventuels de ces choix sur les modèles d'entreprise des fournisseurs. Si vous choisissez de vous focaliser sur la circularité 'du passé au présent', assurez-vous de demander un prix non seulement pour les produits, mais aussi pour les services connexes. Il est généralement judicieux de baser votre prix sur des coûts du cycle de vie transparents.

En ayant tout cela à l'esprit, comment évaluer les offres d'un point de vue financier ? Une formule fréquemment utilisée dans des appels d'offres est la suivante : $\text{score (a)} = \frac{\text{score max.} \times (\text{meilleur prix} / \text{prix a})}{\text{score max.}}$. La difficulté réside ici dans le fait que cette méthode d'évaluation du prix n'est pas linéaire et qu'au final, elle désavantage le fournisseur avec le deuxième prix le plus bas. L'évaluation du prix est donc l'aspect qui explique pourquoi nous sommes en faveur d'une pensée linéaire. La principale difficulté à l'égard de cette question est de fixer une limite supérieure réaliste, et éventuellement aussi une limite inférieure (voir Box 6C).

Meilleur rapport qualité-prix

Une fois que vous avez établi les critères d'attribution et la méthode d'évaluation du prix, vous devrez attribuer une pondération aux différents éléments (voir Box 6A et 6B). Veillez à ce que cette pondération reflète vos priorités pour cet appel d'offres. Pour le vérifier, réalisez une analyse de sensibilité, par ex. en saisissant le cadre d'attribution et la pondération sur une feuille Excel, suivis de scores fictifs pour évaluer la dynamique entre les différents critères d'attribution. Cela vous permet de voir la performance d'un fournisseur 'à bas coût' avec un prix nettement plus bas et une qualité médiocre par rapport à un fournisseur avec des scores relativement plus élevés sur les critères de qualité, mais qui n'est pas aussi compétitif au niveau du prix.

Une analyse des processus d'achat circulaire terminés révèle que la pondération moyenne attribuée au prix ne dépasse généralement pas les 30% (Phi Factory, 2017). Augmenter le pourcentage attribué au prix peut entraîner un déséquilibre entre la qualité souhaitée (ainsi que la circularité) et les coûts. Pour ne pas dépenser trop en circularité, vous pouvez toujours inclure une limite supérieure dans votre appel d'offres. Ainsi, vous avez la garantie que toutes les offres resteront dans les limites de votre budget.

6.2 MESURER ET ÉVALUER LA CIRCULARITÉ

La deuxième partie du Chapitre 6 aborde la manière de mesurer et d'évaluer la circularité. Nous expliquons d'abord la différence entre mesure et évaluation, puis continuons en donnant des exemples de critères éventuellement nécessaires pour mesurer et évaluer. Après avoir décrit ces questions théoriques, nous abordons l'évaluation des critères de sélection et d'attribution précisés dans la première partie de ce chapitre.

Mesurer versus évaluer

Lorsque vous mesurez quelque chose, vous portez un jugement quantitatif et objectif basé sur une méthode de mesure claire et généralement reconnue.

Lorsque vous évaluez quelque chose, vous donnez une opinion qui est une appréciation qualitative et souvent subjective. Cette appréciation n'est pas basée sur une méthode de mesure généralement reconnue.

Mesurer et évaluer la circularité

Ces dernières années, d'innombrables outils et formules ont été élaborés pour mesurer la circularité de produits et de bâtiments¹⁵. Cependant, nous estimons que la circularité d'un produit ou d'un bâtiment ne peut être mesurée de manière exclusive. Souvenez-vous de la chaise C2C dont nous avons parlé au Chapitre 2 (Box II) - vous pouvez mesurer la circularité de la chaise maintenant, mais voudrez également savoir si la chaise est utilisée de manière circulaire.

La circularité de cette chaise peut donc être déterminée sur la base de deux aspects :

1. Quelle est la circularité actuelle des matériaux de la chaise ? En d'autres termes, quelle proportion de la chaise répond déjà aux principes de réutilisation (au niveau du produit, des composants ou des matériaux) ?
2. Quelle est la circularité potentielle des matériaux de la chaise ? En d'autres termes, quelle proportion de la chaise peut être réutilisée dans le futur et quelle est la probabilité que cela se produise réellement ?

Le premier aspect peut être mesuré, mais le deuxième doit être mesuré et évalué. La mesure dans laquelle les matériaux peuvent en théorie être réutilisés (recyclés) peut être mesurée, mais la probabilité que cela se produise réellement dépend également de la façon dont la chaise a été conçue et assemblée et des accords qui ont été établis à l'égard de la réutilisation. Ces deux dernières variables seront évaluées plutôt que mesurées.

¹⁵ Par exemple, l'indicateur de circularité des matériaux établi par la Fondation Ellen MacArthur (2015) pour des produits.

MESURER	ÉVALUER
'Déterminer la taille, la longueur ou la largeur de quelque chose.'	'Avoir un avis sur quelque chose'
Quantitatif	Qualitatif
Référence claire	Basé sur un jugement, pas de référence claire
Objectif	En partie subjectif

Figure 22. Différence entre mesurer et évaluer.

Pour la circularité potentielle, vous devez également faire une évaluation qualitative pour savoir si une utilisation circulaire est garantie à l'aide du modèle TPF.

Bref, la circularité d'une offre nécessite davantage que la simple mesure de la circularité, car il faut également tenir compte des aspects qualitatifs. Selon le groupe de produits et votre définition de l'économie circulaire, vous pouvez faire des essais en attribuant des pondérations aux différents aspects.

Évaluation de critères de sélection circulaires

Si vous prévoyez de mener une présélection, les questions que vous posez devront probablement être évaluées¹⁶. Bien que les réponses à ces questions soient généralement de nature qualitative, vous pouvez toujours les évaluer de manière objective. Cependant, tenez compte de ces deux points importants :

- Avec votre équipe chargée de l'appel d'offres, déterminez les aspects que vous utiliserez pour évaluer les réponses données par les fournisseurs. Pourquoi une entreprise particulière est-elle le meilleur fournisseur ? Faites clairement le lien avec votre définition de l'économie circulaire et partagez les aspects que vous estimez importants dans les documents de votre appel d'offres. Chaque fois que vous partagez des informations, faites-le à un niveau (fonctionnel) assez abstrait pour que chaque réponse soit évaluée de manière égale. Évitez les cases à cocher, ne révélez pas toutes les réponses que vous attendez.
- Créez une équipe d'évaluation multidisciplinaire capable de lire et d'évaluer les réponses des fournisseurs selon différentes perspectives. Formez l'équipe d'évaluation pour veiller à ce qu'elle ait une notion claire et explicite du mode d'évaluation des réponses. Demandez à tous les membres de l'équipe d'attribuer des scores individuels pour chaque question et d'étayer leur jugement. Ensuite, organisez un débat consensuel où chaque évaluateur expose ses constatations et détermine le score final de chaque question pour chaque fournisseur. Cette discussion en équipe permet d'aborder les différentes perspectives et de mettre en évidence une 'subjectivité plurielle', pour parvenir à un jugement final plus objectif.

Mesurer et évaluer des critères d'attribution circulaires

Vous devrez probablement mesurer et évaluer les critères d'attribution circulaires, bien que cela dépende du groupe de produits dans lequel vous achetez. Avant de lancer votre processus d'achat, il peut être utile de savoir comment les fournisseurs mesurent déjà leurs performances circulaires. Dans certains secteurs, la mesure de la circularité peut être un concept totalement nouveau, alors que d'autres utilisent déjà des méthodes standard pour la mesurer. C'est un autre sujet que vous pourriez aborder dans votre consultation du marché.

16 Il se peut que de futures évolutions du marché permettent de mesurer objectivement des aspects, tels que le niveau de circularité d'activités commerciales, et de les inclure en tant que critères de sélection. Dans ce cas, les critères de sélection peuvent être mesurés, même si un outil de ce type n'est pas disponible au moment de la rédaction de ce document.

En 2015, le centre hospitalier universitaire d'Utrecht (UMCU) lance un appel d'offres circulaire pour son mobilier de bureau. Au niveau de la procédure, ils optent pour un dialogue moins concurrentiel. Quatre critères de sélection sont inclus dans la phase de sélection :

1. La vision du fournisseur de l'économie circulaire, y compris son propre rôle dans la transition vers une économie circulaire.
2. La vision des soins de santé du fournisseur dans le cadre du projet.
3. Les parties prenantes et la façon dont le fournisseur souhaite les impliquer ;
4. Les résultats et projets concrets à l'égard de l'économie circulaire – les mesures prises et les résultats obtenus au cours des cinq dernières années dans le domaine de l'économie circulaire et les mesures et objectifs pour les dix prochaines années.

Voici les aspects de l'évaluation pour la première et la quatrième question :

CRITÈRES DE SÉLECTION	ASPECTS DE L'ÉVALUATION
1. Vision de l'économie circulaire	Le niveau de compatibilité de la vision indiquée avec la définition de l'UMCU
	Le niveau d'intégration de la vision
	Le rôle que le fournisseur pense pouvoir jouer
	L'originalité de la vision
4. Résultats et projets concrets liés à l'économie circulaire	La mesure dans laquelle la description des résultats, objectifs et mesures est formulée de manière INTELLIGENTE
	La mesure dans laquelle les résultats, objectifs et mesures correspondent à la propre vision du fournisseur (question 1)
	La mesure dans laquelle une approche intégrée est donnée à l'égard des résultats obtenus et des objectifs souhaités

Figure 24. Aspects de l'évaluation concernant le processus d'appel d'offres circulaire de l'UMCU pour du mobilier

Si des méthodes de mesures généralement reconnues existent, veillez à les respecter, à condition qu'elles mesurent également vos objectifs circulaires. Évitez de choisir une méthode de mesure qui n'est appliquée que par un ou quelques fournisseurs, car vous leur donnerez un avantage concurrentiel.

Si le sujet de la circularité est assez nouveau dans un secteur, accordez plus d'attention aux futurs objectifs circulaires d'un fournisseur, ainsi qu'à son plan d'action pour réaliser ces ambitions.

Veillez en tout cas à ce que vos méthodes de mesure et d'évaluation reflètent suffisamment votre propre définition de travail. Si vous choisissez de vous focaliser sur une réutilisation à valeur ajoutée de produits existants (circulaire du passé au présent), il ne sert à rien de mesurer les performances circulaires au moyen de la quantité de produits certifiés C2C offerts. Inversement, si vous adhérez à la philosophie C2C, n'optez pas pour une méthode de mesure qui attribue des points à une réutilisation à valeur ajoutée de produits et de matériaux existants.

Mesurer la circularité

Lorsque vous mesurez la circularité réalisée, vous examinerez le produit ou l'offre sur la base de plusieurs critères de circularité. Pour mesurer la circularité, vous ne pouvez utiliser que des indicateurs quantifiables qui peuvent être validés sur la base de données disponibles et fiables. Ces critères peuvent comprendre, par exemple, le pourcentage de composants recyclés du produit. Suivant ce raisonnement, vous ne pouvez mesurer le niveau de circularité d'un produit qu'au moment de la mesure. Il n'est pas possible de déterminer le niveau de circularité dans le futur, pendant la phase d'utilisation ou après le premier cycle de vie du produit.

Sur le plan technique, un produit peut être conforme aux principes circulaires, par exemple s'il est composé d'un pourcentage élevé de matériaux recyclés. Idéalement, le produit ou ses composants seront également réutilisables après le premier cycle de vie. Ces deux éléments déterminent conjointement le niveau de circularité d'un produit sur le plan technique. La circularité réalisée est mesurable, mais la circularité potentielle est plus difficile à mesurer. Selon nous, il est important d'évaluer les deux aspects dans des processus d'achat, où la circularité potentielle est généralement basée sur des hypothèses sur la future circularité.

Pour mesurer la circularité, l'indicateur de circularité doit être à la fois informatif et compréhensible. Le caractère informatif repose sur l'établissement du niveau de circularité du produit en question, où les résultats peuvent être potentiellement trop détaillés. De ce fait, il devient compliqué de tirer une conclusion simple. Par conséquent, nous estimons que l'indicateur de circularité doit être facile à comprendre. En général, les facteurs suivants compromettent l'équilibre entre précision et intelligibilité :

- Pour quelle raison voulez-vous mesurer la circularité ? Vous pouvez utiliser les mesures pour comprendre le niveau de circularité d'un projet, mais elles peuvent également vous permettre de surveiller et de gérer les performances après avoir attribué le marché.

BOX 6D PERSONNALISER VOS MÉTHODES D'ÉVALUATION

Quel bâtiment est le plus circulaire ? Il est quasiment impossible de répondre à cette question.

Chaque bâtiment est circulaire d'une façon ou d'une autre, et il est difficile de les comparer sur un pied d'égalité. Mesurer et évaluer la circularité requiert donc une certaine personnalisation, en particulier lorsque vous achetez des produits ou services complexes et innovants. Dans ces cas, il n'y a pas de mesures de référence, ni de produits similaires qui ont été achetés de manière circulaire. En même temps, toujours plus de personnes veulent déterminer objectivement la circularité de produits et/ou d'offres.

Voici trois exemples de projets de construction qui respectaient chacun différents principes de circularité :



MAISON COMMUNALE DE BRUMMEN

- La structure porteuse, la façade et les sols sont en bois préfabriqué ;
- L'utilisation de béton a été réduite ;
- Au terme de sa durée de vie, le bâtiment peut être démonté ;
- Le bâtiment est un 'dépôt de matières premières'.



MUNICIPALITÉ DE VENLO

- Utilisation maximale de produits Cradle2Cradle ;
- Conception démontable ;
- Passeport des matériaux ;
- Accumulation de chaleur et de froid ;
- Énergie photovoltaïque (1.000m² de panneaux solaires et un chauffe-eau solaire) ;
- Contrôle de la consommation d'énergie ;
- Façades et toits végétalisés ;
- Récupération de l'eau.



ALLIANDER DUIVEN

- Réutilisation d'anciens matériaux : toilettes, tuiles, recyclage du béton, façade ;
- Capacité de recyclage de matériaux neufs ;
- Réutilisation de bâtiments ;
- Utilisation réduite de matériaux ;
- Économies (1,5 million d'euros).

Pour mesurer à des fins de gestion, vous ne devez pas nécessairement inclure la mesure dans les critères d'attribution. Au lieu de cela, vous pouvez choisir d'inclure une exigence qui impose au fournisseur de contrôler ses performances circulaires pendant toute la durée du contrat.

- À quel niveau de détail voulez-vous mesurer la circularité ? En mesurant sur la base des matériaux, cela devient très vite assez complexe. En effet, les fournisseurs doivent déterminer les matériaux utilisés pour chaque composant individuel d'un produit, puis déterminer l'origine de ces matériaux : s'agit-il de matériaux vierges, de matériaux biosourcés ou de matériaux partiellement recyclés ? Réfléchissez bien au niveau d'information qui vous est le plus utile et ne vous perdez pas dans des informations extrêmement détaillées qui requièrent beaucoup de travail de la part des fournisseurs et qui, au final, ne vous apportent pas grand-chose.
- Combien de facteurs voulez-vous mesurer ? Dans certains cas, vous voudrez également tenir compte de la consommation d'énergie, des émissions de la chaîne de valeur et d'aspects sociaux dans la chaîne d'approvisionnement. Il faut reconnaître que chaque sujet que vous incluez dans vos mesures nécessitera une quantité croissante de données, et qu'il sera donc également plus difficile de recueillir toutes ces données. En même temps, il peut être assez intéressant pour des produits avec une durée de vie assez courte d'en savoir plus sur la durabilité des mécanismes de fabrication, de réparation et recyclage et de les surveiller. Discutez attentivement des facteurs nécessaires et les plus pertinents dans le cadre de votre projet. Cela permettra à votre organisation et aux fournisseurs de gagner du temps.
- De combien de produits voulez-vous mesurer les performances circulaires dans l'appel d'offres ? Faut-il connaître la circularité de tous les produits offerts ou une sélection représentative peut-elle suffire ? Vu que la mesure de la circularité est un concept encore relativement nouveau dans beaucoup de secteurs, l'effort demandé aux fournisseurs doit être proportionnel.

BOX 6E OUTILS POUR MESURER LA CIRCULARITÉ

Il existe toujours plus d'outils et d'instruments pour essayer de mesurer la circularité. Il faut souligner que le 'pourquoi' influence la manière dont l'outil est utilisé. Certains outils sont fabriqués du point de vue du fabricant, et leur objectif est de gérer le processus de développement et d'avoir une idée précise de la circularité du produit. D'autres outils sont plutôt destinés aux acheteurs, car ils demandent aux fournisseurs et aux fabricants de donner des informations sur leur produit pour obtenir un score de circularité. Ici aussi, il faut souligner qu'il n'y a pas 1 solution parfaite pour chaque projet d'achat. À l'annexe, 2, nous avons cité plusieurs outils disponibles sur le marché néerlandais pour évaluer les performances de durabilité et de circularité des produits.

Alliander voulait sélectionner un consortium de fournisseurs pouvant collectivement concevoir, fabriquer, livrer, entretenir, réparer et recycler les vêtements. Même si la circularité est assez courante dans le secteur textile, il est beaucoup plus difficile de réaliser ces ambitions lorsqu'il s'agit de vêtements de haute technologie avec des qualités protectrices. Ces ambitions demanderaient de gros investissements dans les nouvelles technologies de la part des fournisseurs. En même temps, ce n'est équitable que si le consortium qui décroche le marché a l'opportunité de générer suffisamment de revenus pour amortir ces investissements. En cas de bonnes performances de la part des fournisseurs, l'intention première est d'attribuer un contrat cadre pour une période de 15 ans.

Cependant, Alliander voulait également que le consortium offre dès maintenant un haut niveau de circularité, afin qu'il l'améliore encore pendant la durée du contrat.

En plus de demander la circularité actuelle de quatre produits différents, un critère d'attribution supplémentaire a été introduit à l'égard de la circularité future de ces mêmes produits. Ce critère s'est vu attribuer une pondération de 7,5%* dans le cadre d'attribution et comprenait deux éléments :

- i. La circularité prévue des quatre produits en l'an 2 et en l'an 6 du contrat. Ce facteur est mesuré avec un module d'évaluation développé spécialement à cet effet sur la plate-forme 'Circular IQ'. Pour ce module d'évaluation, les fournisseurs doivent donner des informations sur le niveau souhaité de circularité en matière d'origine (par ex. pourcentage de contenu recyclé, origine bio des matériaux), de toxicité (par ex. certification Oeko-Tex ou Bluesign) et de recyclabilité. Ces informations peuvent être utilisées pour attribuer un score de 0 à 10 à chaque vêtement. Ensuite, l'acheteur calcule une moyenne pondérée pour obtenir un score final (de 0 à 10).
- ii. Un plan d'action permettant aux fournisseurs d'étayer la circularité prévue de l'approche en question. Avec cette explication de qualité, les fournisseurs démontrent leur capacité à réaliser leurs ambitions. Ces réponses donnent un score (0, 2, 4, 6, 8, 10) déterminé à l'unanimité par le comité d'évaluation.

Les deux scores sont ensuite multipliés et mis en correspondance avec la pondération attribuée de 7,5%. Le calcul ci-dessous illustre la manière dont cette évaluation peut être réalisée. Cet exemple montre que des ambitions élevées donnent un score final élevé, alors que le plan d'approche utilisé pour les étayer obtient également un excellent score.

Fournisseur	Score (i) Scores C	Score (ii) Plan d'approche	Multiplication	Points (max. 7,5%)
A	7,1	8	56,8	4,26
B	6,8	8	54,4	4,08
C	8,3	6	49,8	3,735

Figure 25. Méthode d'évaluation de la future circularité des vêtements de protection d'Alliander

* e pourcentage peut être considéré comme assez bas, mais il s'agissait simplement d'un des critères d'attribution utilisés pour évaluer la circularité des appels d'offres. De plus, la circularité n'était qu'un des objectifs dans le cadre de cet appel d'offres.

Évaluer la circularité

Il est pertinent d'évaluer la circularité, tant pour des produits avec une courte durée de vie que pour des produits avec une longue durée de vie. Alors que des produits avec une courte durée de vie peuvent être remplacés plusieurs fois pendant la durée du contrat (des vêtements, par ex.), des produits avec une longue durée de vie ne peuvent être livrés qu'une seule fois (un bâtiment ou une route, par ex.). Dans les deux cas, il faut déterminer la future circularité d'un produit, qui dépend de deux facteurs :

1. Conception et assemblage. Ce sont des facteurs de qualité, même s'ils sont faciles à convertir en un score numérique. Un bon exemple de ce facteur qualitatif est la modularité, la démontabilité et l'accessibilité des assemblages. Lorsque vous décidez de les inclure dans votre cadre d'attribution, assurez-vous de définir ces termes de manière claire et explicite. Ainsi, les fournisseurs seront cohérents dans leur offre, et en tant qu'acheteur, vous pourrez déterminer plus facilement si un produit répond à vos souhaits.
2. La manière dont le produit est utilisé et réutilisé. Ce facteur est plus difficile à chiffrer. La manière dont les partenaires de la chaîne de valeur collaborent, les accords contractuels et les accords financiers sont tous des moyens permettant de garantir une utilisation circulaire. Lorsqu'un fournisseur offre des cadres intelligents qui garantissent une utilisation circulaire, il est fort probable qu'il réalisera le potentiel de circularité des produits en question. Mais peut-être voulez-vous également savoir ce que le fournisseur a prévu pour réaliser un niveau supérieur de circularité pour un produit dont la durée de vie est relativement courte pendant toute la durée du contrat. Vous pouvez également envisager de demander un plan d'action qui explique les efforts que le fournisseur a prévus pour augmenter ses performances circulaires. Un bon plan d'action étiara les affirmations sur la future circularité prévue des produits.

Une méthode que nous avons utilisée avec succès est de multiplier les scores des futures performances de circularité des produits (le premier aspect de la liste ci-dessus) par les scores pour le plan d'action (le deuxième aspect de la liste ci-dessus). Ainsi, vous avez la garantie que les fournisseurs qui formulent les exigences les plus élevées en matière de performance de circularité devront également probablement prouver la façon dont ils tiendront leurs promesses pour obtenir un score élevé (voir la description de cas pour les vêtements de protection d'Alliander).

RÉSUMÉ

Formuler une sélection circulaire et un cadre d'attribution est peut-être bien l'étape la plus difficile. Dans la phase de sélection, les questions doivent concerner le fournisseur et pendant la phase d'attribution, elles doivent concerner l'offre. Cette étape aborde également l'évaluation de questions qualitatives et permet de comprendre la mesure et l'évaluation de la circularité. Quoi qu'il en soit, veillez à choisir un format fonctionnel. Assurez-vous que les efforts des fournisseurs pour mesurer les performances circulaires soient proportionnels. Veillez aussi à ce que les contributions que vous demandez aux fournisseurs soient suffisamment représentatives des performances de circularité d'un produit, et qu'un large public puisse comprendre ce qui est réellement mesuré.

6

ÉTAPE 6 : MESURER ET ÉVALUER LA CIRCULARITÉ

1. Répondez à la question 'quels facteurs déterminent le meilleur fournisseur ?'
2. Répondez à la question 'quels facteurs déterminent la meilleure offre ?'
3. Déterminez comment vous comptez mesurer et évaluer la circularité de l'appel d'offres.
4. Déterminez comment vous comptez intégrer la composante du prix dans l'évaluation et quelle pondération vous allez y attribuer.

7

*« Plus le contrat est long,
plus la méfiance sera grande. »*

MARCEL DE NES KOEDAM

**GARANTIR
LA CIRCULARITÉ**

Comment garantir la circularité à long terme ? L'Étape 7 répond à cette question de deux points de vue : modèles économiques circulaires et contrats circulaires.

7.1 MODÈLES ÉCONOMIQUES CIRCULAIRES

Payer pour la lumière au lieu des ampoules (Signify), vendre des mouvements verticaux (ascenseurs Mitsubishi) et louer des jeans (Mud Jeans) – il existe d'innombrables exemples de modèles économiques alternatifs que les fournisseurs peuvent utiliser pour contribuer à l'économie circulaire.

À cette étape, nous faisons la distinction entre modèles économiques circulaires et modèles d'entreprise circulaires. Ensuite, ce chapitre aborde le rôle général des modèles économiques circulaires dans le cadre de l'économie circulaire. Nous concluons le sujet des modèles économiques circulaires en examinant les différents modèles économiques pouvant être utilisés pour garantir la circularité. Enfin, nous vous conseillons à quel moment les utiliser¹⁷, en particulier pour des achats.

Une économie circulaire

Créer une économie circulaire n'est pas qu'un défi technique. En plus de concevoir et de fabriquer différemment des produits, vous devrez également changer votre relation au produit en question. Nous abordons cette transition plus en détail ci-dessous.

Dans une économie linéaire, la responsabilité du fabricant prend fin dans le point de vente. Dans certains cas, des fabricants étendent leur responsabilité au moyen d'une garantie. Ensuite, des utilisateurs consomment les marchandises et les utilisent jusqu'à ce qu'elles soient amorties techniquement et économiquement. Par conséquent, la valeur économique du produit au terme de sa durée de vie est de 0€ (zéro). Il n'est donc pas économiquement intéressant de procéder à une réutilisation à valeur ajoutée des produits ou de leurs composants. Les utilisateurs jetteront généralement les produits et n'opteront pour une réutilisation que si c'est économiquement viable. Dans de rares cas, il peut être économiquement intéressant de réutiliser des matériaux (recyclage). La responsabilité repose sur le partenaire de la chaîne de valeur (l'utilisateur), alors qu'il est celui qui a peu de d'opportunités ou de connaissances pour réaliser cette réutilisation – car c'est l'utilisateur qui est responsable du produit à la fin de sa durée de vie. Dans la plupart des cas, l'utilisateur optera pour la solution courante : jeter le produit.

Une façon de stimuler une économie circulaire est d'étendre la responsabilité du fabricant. Les fabricants assument ainsi une responsabilité partagée pour préserver la valeur des produits et deviennent effectivement des gestionnaires des produits. En restant propriétaires des produits (Stahel, 1981), les fabricants ont un intérêt économique dans l'optimisation de la valeur des produits. De plus, ce sont les fabricants qui connaissent le mieux le produit et qui sont donc les mieux placés pour promouvoir une réutilisation de qualité.

¹⁷ Cette publication évalue brièvement le thème de 'Modèles économiques circulaires'. De plus, Copper8 est en train de rédiger une publication sur les modèles économiques circulaires (date de publication prévue : 2019).

La propriété est donc un moyen pour le fabricant d'utiliser toutes ses connaissances sur le démontage, la réparation, les machines et outils, les matériaux, les canaux d'achat et de vente à des fins de circularité. En utilisant la même infrastructure que celle pour fabriquer le produit en premier lieu, il est plus facile pour le fabricant de monter un dossier commercial viable. Le fabricant peut également adapter ces types d'activités d'une manière dont un consommateur individuel n'est pas capable, entraînant une réduction des coûts. L'utilisateur n'est plus un consommateur, mais un utilisateur de produits.

Les fabricants dans l'économie circulaire ont un intérêt intrinsèque à fabriquer des produits de grande qualité. Pour garantir leur responsabilité, les modèles d'entreprise des organisations changeront, et éventuellement aussi leurs modèles économiques.

La différence entre modèles d'entreprise circulaires et modèles économiques circulaires

Ce guide fait la différence entre modèles d'entreprise circulaires et modèles économiques circulaires.

Un **modèle d'entreprise** décrit la façon dont une organisation crée, livre et préserve de la valeur. Dans leur Matrice d'affaires (Figure 26), Osterwalder et al. (2005) décrivent clairement les éléments qui forment ensemble le modèle d'entreprise d'une organisation. Cela comprend une combinaison des activités menées par l'organisation, la structure de coûts, les groupes de clients et les canaux de vente.

Sur la base de cette définition, un modèle d'entreprise circulaire explique la manière dont une organisation crée, livre et préserve de la valeur dans une économie circulaire.

Un modèle d'entreprise circulaire requiert une transition dans chaque élément de la Matrice d'affaires. L'entreprise devra par exemple utiliser différentes matières premières, rechercher des partenariats dans la chaîne de valeur et éventuellement passer d'une relation transactionnelle à relationnelle avec ses clients.

Le **modèle économique** d'une organisation est la façon dont elle gagne de l'argent, Il peut s'agir de ventes de produits, d'abonnements ou de licences. Dans la Matrice d'affaires, cela correspond à l'élément Flux de revenus. Naturellement, un changement du modèle économique aura également des conséquences sur les autres éléments de la Matrice d'affaires.

Un modèle économique circulaire décrit uniquement comment l'organisation a conçu son modèle économique pour contribuer à l'économie circulaire. Payer la lumière en tant que service et non en tant que produit (paiement à l'utilisation) est un exemple de modèle économique circulaire.

Comment des modèles économiques garantissent une utilisation circulaire

L'achat de produits circulaires est une étape majeure dans la transition vers une économie circulaire, même s'il ne faut pas sous-estimer l'importance de l'étape suivante : encourager une utilisation circulaire. Cela requiert une relation différente entre le fabricant et leur produit, ainsi qu'une relation différente entre l'utilisateur et ce même produit. Nous considérons le modèle économique circulaire comme un outil

MATRICE D'AFFAIRES



Figure 26. Business Model Canvas (Osterwalder et al., 2005)

pour garantir une utilisation circulaire. Dans la pratique, nous constatons aussi que beaucoup des modèles économiques ci-dessous sont utilisés sans modifier la conception du produit. Un modèle économique est un moyen, pas une fin : n'oubliez pas de tenir compte de vos ambitions circulaires.

En théorie, la plupart des modèles économiques circulaires donnent lieu à une responsabilité étendue du fabricant.

L'Étape 5 décrit le Dilemme du prisonnier, qui reflète les intérêts souvent contradictoires des acheteurs et fournisseurs. Un modèle économique circulaire idéal favorisera le scénario collaboratif (gagnant-gagnant) décrit à la Figure 16.

7.2 DIFFÉRENTS TYPES DE MODÈLES ÉCONOMIQUES CIRCULAIRES

Ce chapitre résume brièvement des modèles économiques circulaires fréquemment utilisés qui sont également applicables aux achats. Chaque modèle économique est accompagné d'une description de son fonctionnement, de ses avantages et inconvénients, ainsi que de son applicabilité à différents groupes de produits.

Il y a une différence significative entre des produits avec une valeur résiduelle élevée et des produits avec une faible valeur résiduelle. Un produit fabriqué principalement en métal, tel qu'un ascenseur, a généralement une valeur résiduelle plus élevée, notamment en raison de la grande valeur des métaux. Inversement, des emballages alimentaires sont généralement composés de plusieurs types de plastiques (souvent composites) et ont donc une plus faible valeur résiduelle.

Ce chapitre aborde les modèles économiques suivants :

- Leasing ;
- Location ;
- Paiement à l'utilisation ;
- Valeur résiduelle : programmes de rachat ;
- Combinaison produit-service.

Un sixième modèle – le modèle de distribution dynamique (BOX 7A) – n'est pas vraiment un modèle économique en soi, même s'il peut être utilisé comme incitation financière dans des contrats circulaires.

Leasing

Le modèle de leasing est souvent présenté à tort comme le modèle idéal pour accélérer l'économie circulaire. Par essence, une construction de leasing est un produit financier qui lie le fabricant à l'utilisateur par le biais d'un financier. Il est donc important de distinguer les trois parties suivantes : le fabricant/fournisseur, l'investisseur et l'utilisateur. Dans la plupart des contrats de leasing, le fabricant/fournisseur transfère la propriété des produits à l'investisseur. Ensuite, le financier engage une relation avec l'utilisateur, dans le cadre de laquelle l'investisseur peut conserver ou se réserver la propriété. Par conséquent, il n'y a pas de lien direct entre le fabricant/fournisseur et l'utilisateur, sauf mention contraire (voir Figure 27).

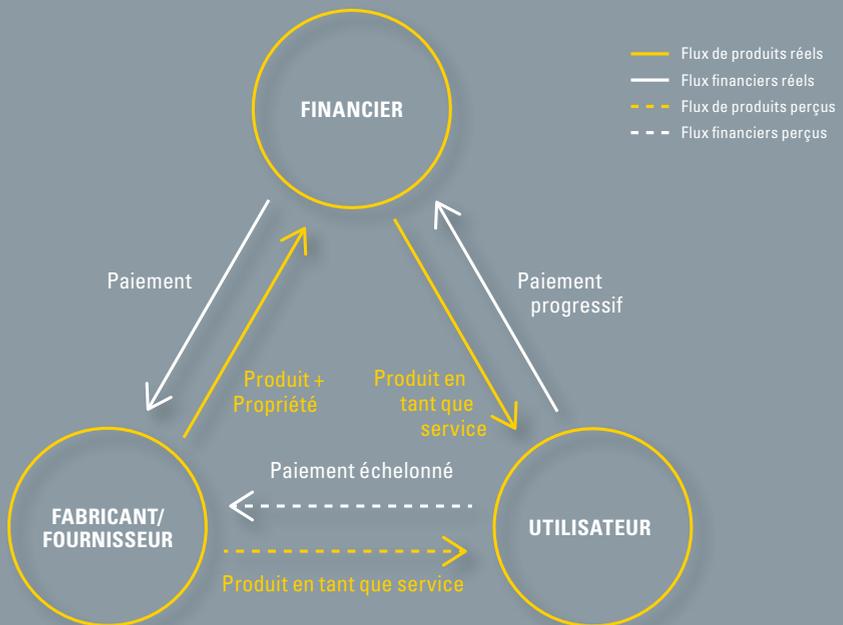


Figure 27. Fonctionnement du modèle de leasing

Cette relation triangulaire affecte la manière dont la circularité peut être garantie d'un point de vue économique et du point de vue de la propriété.

Le financeur achète le produit au fabricant/fournisseur. Par la mise à disposition d'argent, le financeur cherche à générer des rendements et ne sera jamais vraiment en contact avec le produit, car l'utilisateur pourra accéder physiquement à celui-ci. Cependant, le financeur sera le propriétaire juridique du produit, la propriété du produit servant surtout de garantie pour couvrir des risques imprévus. L'objectif du financeur est de générer des rendements qui garantiront au moins le prix d'achat du produit, ainsi qu'une marge supplémentaire pour couvrir les coûts, les intérêts et le risque. Ce prix total (prix d'achat + coûts + intérêt + marge de risque - valeur résiduelle) sera ensuite converti en un prix récurrent : le prix de leasing. Cela a deux conséquences majeures :

1. Le fabricant/fournisseur n'a pas de responsabilité étendue du fabricant, du fait que la propriété a été transférée à l'investisseur.
2. Malheureusement, la valeur résiduelle est souvent de 0€ (zéro). Dans ces cas, les utilisateurs paieront plus que ce qu'ils auraient payé s'ils avaient acheté eux-mêmes le produit. Dans ce cas, il n'y a pas d'incitation à utiliser le produit de manière circulaire.

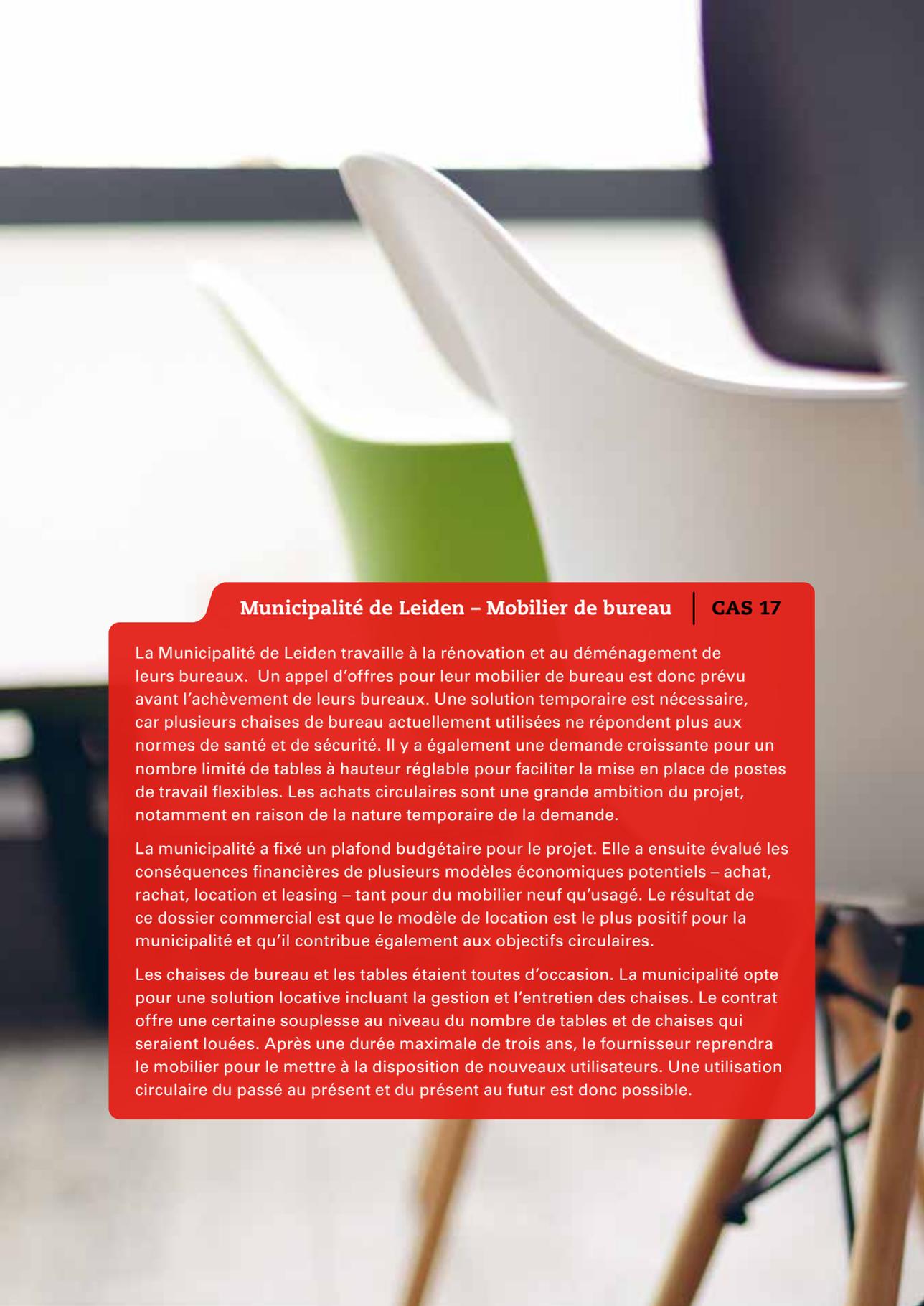
Malgré ces inconvénients, le modèle de leasing est un modèle approprié pour garantir l'utilisation circulaire. En particulier lorsqu'il y a une valeur résiduelle démontrable (>0€), le modèle de leasing peut être un modèle économique circulaire attrayant. Le succès du marché du leasing automobile en est la preuve. Cependant, il faut souligner que ces contrats de leasing doivent garantir la reprise du produit par le fabricant ou fournisseur au terme du contrat, ce qui n'est pas le cas avec des contrats de leasing classiques.

Location

Dans un modèle de location, le fabricant/fournisseur loue le produit à un utilisateur final. Ce livre se concentre sur les contrats de location de longue durée et n'aborde donc pas la location de courte durée. Le modèle de location implique une relation directe entre le fabricant/fournisseur et l'utilisateur.

Dans un modèle de location, le fabricant/fournisseur joue lui-même le rôle d'investisseur. Cela signifie également que le fabricant/fournisseur doit pouvoir avancer le financement du produit pour veiller à ce que les paiements échelonnés ne pèsent pas trop lourd sur la balance. Cet investissement initial est l'aspect le plus difficile à appliquer au modèle de location, car chaque organisation ne dispose pas forcément des ressources nécessaires pour financer un ou plusieurs contrats de location.

Par conséquent, ce modèle économique convient particulièrement pour répondre à des besoins temporaires de produits avec des valeurs d'achat relativement faibles (voir la description de cas pour la Municipalité de Leiden sur la page suivante).



Municipalité de Leiden – Mobilier de bureau | CAS 17

La Municipalité de Leiden travaille à la rénovation et au déménagement de leurs bureaux. Un appel d'offres pour leur mobilier de bureau est donc prévu avant l'achèvement de leurs bureaux. Une solution temporaire est nécessaire, car plusieurs chaises de bureau actuellement utilisées ne répondent plus aux normes de santé et de sécurité. Il y a également une demande croissante pour un nombre limité de tables à hauteur réglable pour faciliter la mise en place de postes de travail flexibles. Les achats circulaires sont une grande ambition du projet, notamment en raison de la nature temporaire de la demande.

La municipalité a fixé un plafond budgétaire pour le projet. Elle a ensuite évalué les conséquences financières de plusieurs modèles économiques potentiels – achat, rachat, location et leasing – tant pour du mobilier neuf qu'usagé. Le résultat de ce dossier commercial est que le modèle de location est le plus positif pour la municipalité et qu'il contribue également aux objectifs circulaires.

Les chaises de bureau et les tables étaient toutes d'occasion. La municipalité opte pour une solution locative incluant la gestion et l'entretien des chaises. Le contrat offre une certaine souplesse au niveau du nombre de tables et de chaises qui seraient louées. Après une durée maximale de trois ans, le fournisseur reprendra le mobilier pour le mettre à la disposition de nouveaux utilisateurs. Une utilisation circulaire du passé au présent et du présent au futur est donc possible.

Païement à l'utilisation

Le modèle de paiement à l'utilisation est une variante du modèle de leasing ou de location. Dans le modèle de paiement à l'utilisation, le prix est déterminé par le niveau d'utilisation ou de consommation. Cela signifie qu'il doit y avoir une composante d'utilisation ou de consommation mesurable, par ex. en Kwh, kilomètres ou en nombre de mouvements. Le modèle de paiement à l'utilisation est souvent utilisé pendant des processus d'appel d'offres pour des appareils polyvalents (imprimantes/photocopieurs/scanners), avec un prix par page imprimée. Dans ce modèle, la circularité n'est pas vraiment encouragée, car le fournisseur a tout intérêt à vendre le plus possible de pages imprimées.

Le modèle de paiement à l'utilisation est particulièrement indiqué à des fins circulaires dans des situations avec plus de 1 utilisateur. Dans ces cas où des biens sont effectivement partagés, il est plus facile de réaliser une situation gagnant-gagnant, tant pour le fabricant/fournisseur que pour les utilisateurs.

Un bon exemple de la façon dont le paiement à l'utilisation peut promouvoir la circularité grâce à une utilisation efficace de biens est le fournisseur de chariots élévateurs UniCarriers. UniCarriers applique un modèle économique basé sur la vente de mouvements horizontaux (distance) et verticaux (hauteur).

Cela permet à UniCarriers de faire une utilisation beaucoup plus efficace de sa flotte auprès des utilisateurs, car ceux qui ont besoin de chariots élévateurs pour des travaux saisonniers en ont moins besoin le reste de l'année. Ainsi, les clients paient moins, car ils n'achètent pas le chariot élévateur, mais paient plutôt pour le nombre de déplacements nécessaires. D'autre part, UniCarriers peut augmenter son chiffre d'affaires avec les mêmes actifs. Une situation gagnant-gagnant est ainsi créée ! Un inconvénient est que ces chariots élévateurs ne sont pas vraiment conçus de manière circulaire. La seule façon de justifier la circularité est que moins d'actifs sont nécessaires pour obtenir la même fonctionnalité. Mais idéalement, les chariots élévateurs seraient conçus et assemblés selon les principes de l'économie circulaire !

Valeur résiduelle : programmes de rachat

Le modèle de valeur résiduelle est un accord entre le fabricant/fournisseur et l'utilisateur, où le fabricant/fournisseur des produits rachète les produits au terme de leur durée de vie à un prix prédéterminé. Ce modèle suppose que les fabricants reconnaissent une valeur dans le produit utilisé, ses composants ou ses matériaux. En tant que tel, le fabricant/fournisseur souhaite reprendre les produits à la fin de leur durée de vie pour faciliter une réutilisation à valeur ajoutée par un deuxième utilisateur.

Un exemple bien connu de ce modèle est le système de consigne de bouteilles en plastique. Le principal argument défavorable utilisé pour des consignes est le manque de garantie que les bouteilles PET seront réellement retournées, même si les programmes de consigne en Allemagne et au Danemark parviennent à réaliser des pourcentages élevés de retours. Cet inconvénient affecte également d'autres modèles de valeur résiduelle Business to Customer (B2C). Dans un environnement Business-to-Business (B2B), des règles comptables internationales, les normes internationales d'information financière (IFRS), stipulent que des fabricants/fournisseurs n'ont pas le droit d'avoir une

Mobilier Alliander | CAS 18

En 2014, Alliander lance un appel d'offres pour l'achat de mobilier de bureau avec l'ambition de créer une incitation financière pour encourager une utilisation circulaire. Alliander choisit d'utiliser un modèle de valeur de reprise qui, initialement, applique une ambitieuse valeur minimale de reprise garantie de 20% à la fin des cinq ans du contrat. Au moyen d'une comptabilité transparente, le fournisseur Gispen souhaite payer une valeur de reprise réelle pour les produits. Alliander et Gispen s'efforcent conjointement de maximiser cette valeur de reprise réelle. Alliander le fait en utilisant le mobilier en 'bon père de famille' et Gispen se charge de l'entretien correctif et préventif. De plus, l'acheteur et le fournisseur dynamisent la demande du marché pour du mobilier circulaire. Sinon, la valeur de reprise restera faible.

Cependant, la valeur minimale garantie de 20% s'est avérée trop élevée. Gispen a donc dû comptabiliser cette valeur en tant que 'future obligation' dès l'entrée en vigueur du contrat. Ensuite, Gispen a réduit la valeur de reprise garantie à 10% avec l'ambition d'atteindre 20% pour éviter une pénalité comptable tout en pouvant viser le même niveau de circularité.



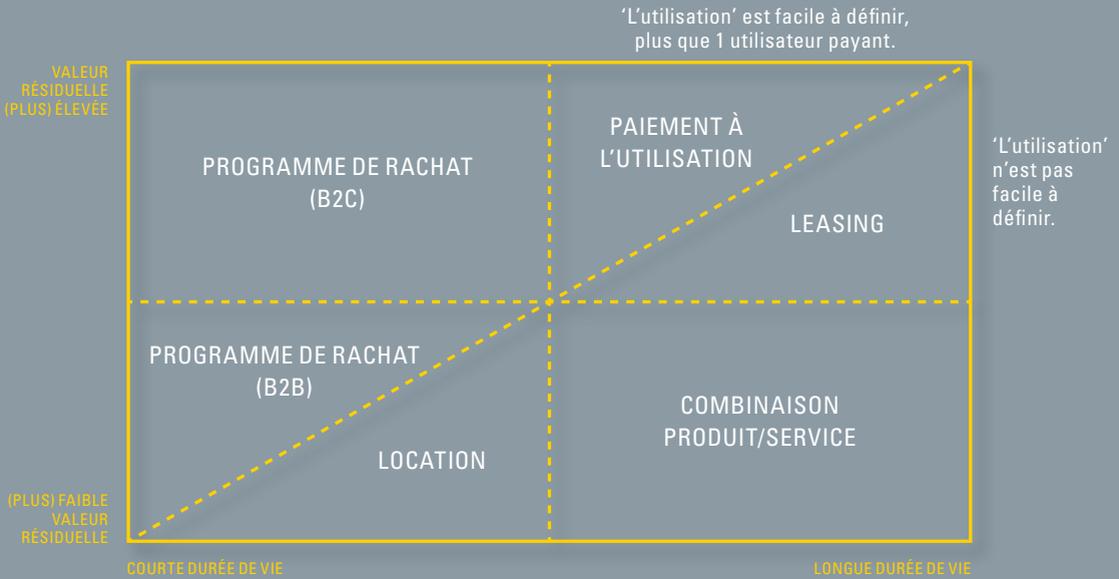


Figure 28. Applicabilité de modèles économiques circulaires (Copper8, 2016) sur la base de la valeur résiduelle et de la durée de vie

incitation économique significative pour reprendre les produits au terme de leur durée de vie. Créée initialement pour éviter toute comptabilité créative, cette règle constitue malheureusement une entrave à l'économie circulaire qui ne peut être évitée à l'heure actuelle.

Le modèle de valeur résiduelle convient pour des situations où la valeur résiduelle est relativement faible. Les normes comptables fixent un plafond de 10%.

La préoccupation la plus fréquemment exprimée concernant ce modèle par les organisations acheteuses est qu'elles craignent que les fournisseurs intègrent déjà cette valeur résiduelle dans le prix d'achat (plus élevé) de leur offre. Bien que cette crainte soit justifiable, elle crée une opportunité pour des fournisseurs qui voient de la valeur dans le rachat de leurs produits, car ils peuvent se démarquer au niveau de la composante de prix de leur offre.

Combinaison produit-service

La combinaison produit-service est un modèle vous permettant de lancer un appel d'offres à la fois pour un produit et des services liés au produit. Ce modèle est fréquemment utilisé dans des projets de génie civil et hydraulique, ainsi que dans le cadre de partenariats public-privé dans l'environnement bâti. Dans le cadre de ces projets de construction, la conception, l'exécution et l'entretien sont souvent intégrés dans un seul et même appel d'offres.

La combinaison produit-service s'applique aussi à d'autres secteurs, par ex. en lançant un appel d'offres combiné pour l'achat de produits et l'entretien de ces produits.

Dans ce modèle, le fournisseur a tout intérêt à livrer un produit circulaire de qualité, car cela lui permet de réduire l'entretien nécessaire. Il peut donc réaliser des économies dans la période d'utilisation.

Applicabilité de modèles économiques

Sur la base de notre expérience avec différents modèles économiques, nous avons développé une matrice (voir Figure 28) pouvant servir de guide pour choisir le modèle économique à appliquer.

Modèle de distribution dynamique

Enfin, nous avons le modèle de distribution dynamique, qui n'est pas un modèle économique en tant que tel, mais qui peut parfois servir d'outil pour garantir des performances circulaires dans un contrat.

Le modèle de distribution dynamique est basé sur la situation où l'acheteur et le fournisseur partagent une cagnotte financière. L'objectif commun est de maximiser la taille de la cagnotte. Cette dernière est ensuite reversée en fonction des ambitions réellement concrétisées. Le modèle est présenté dans Box 7A.

BOX 7A MODÈLE DE DISTRIBUTION DYNAMIQUE

Le principe de base qui sous-tend le modèle de distribution dynamique est que toutes les économies réalisées grâce à une collaboration efficace sont redistribuées aux fournisseurs pour amortir leurs investissements R&D.

Imaginez : vous lancez un appel d'offres pour un nouveau modèle de compteurs intelligents et prévoyez une exigence selon laquelle ils doivent être 20% plus économes en énergie que le précédent modèle. Cette situation entraîne une nette réduction des coûts pour le gestionnaire du réseau qui, aux Pays-Bas, paie la consommation d'énergie de ces compteurs. Vous pouvez ensuite décider de conserver les fonds économisés dans une 'cagnotte' séparée pendant plusieurs années et de redistribuer 50% de cette cagnotte aux fournisseurs. Ce modèle fonctionne effectivement comme une 'carotte' pour les fournisseurs qui réalisent le niveau de performance présenté dans l'appel d'offres.

Les fournisseurs peuvent ensuite formuler des indicateurs clés de performance dans leur offre, qu'ils peuvent lier à cette 'cagnotte' disponible. Cela crée une situation gagnant-gagnant qui récompense à la fois l'acheteur et le fournisseur pour avoir réalisé les critères de performance :

- L'acheteur reçoit un produit plus circulaire et réalise d'importantes économies ;
- Le fournisseur peut récupérer ses investissements.

7.3 CONTRATS CIRCULAIRES

Plus le contrat est gros, plus la méfiance sera grande. Quels sont les facteurs clés de succès d'un contrat circulaire ? Comment garantir la circularité à long terme de l'offre dans le cadre d'un contrat ?

La confiance comme base

Un contrat consolide les relations que vous avez initiées via l'appel d'offres. Il est important de se fonder sur l'esprit de collaboration qui a été initié dans l'appel d'offres dans le cadre du contrat. Naturellement, vous devez tout organiser correctement, mais il serait dommage de retomber dans de vieilles habitudes de méfiance.

Moins il y a de confiance entre l'acheteur et le fournisseur, plus il faudra prévoir des clauses supplémentaires stipulant les accords. Il peut être utile d'engager un conseiller juridique dès le début de l'appel d'offres pour rédiger un contrat réussi. Vous pouvez envisager de faire appel à un avocat indépendant pour superviser la rédaction du contrat et représenter les intérêts des deux parties.

Contrats de longue durée

Vous pouvez démontrer votre confiance en prolongeant la durée du contrat. Cela montre clairement votre intention de vous engager dans une collaboration durable avec le fournisseur. De plus, dans certains groupes de produits, cela permet au fournisseur de réaliser des investissements dans des technologies nécessaires pour l'économie circulaire avec de longs délais d'amortissement. Des contrats de longue durée peuvent donc être avantageux pour les deux parties.

Il n'y a pas de maximum légal pour la durée possible d'un contrat, bien que la loi prévoit que la durée d'un contrat '...ne peut limiter plus que nécessaire la concurrence sur le marché' (PIANOo, 2018). Bref, il faut trouver un équilibre entre les intérêts financiers du fournisseur et la concurrence sur le marché. Si vous utilisez une combinaison produit-service comprenant également un contrat d'entretien, la loi souligne que la durée du contrat est souvent égale à la durée d'amortissement des produits (PIANOo, 2018).¹⁸

Une durée de contrat statutaire maximale de quatre ans s'applique aux contrats cadres, bien qu'une plus longue durée de contrat soit autorisée si vous pouvez la justifier. Par exemple, si vous demandez à un fournisseur de réaliser de gros investissements pour rendre son processus de fabrication circulaire, cela peut constituer un motif suffisant pour prolonger la durée du contrat cadre.

Une préoccupation fréquemment formulée concernant les contrats de longue durée est la manière de garantir les performances du contractant. Le contrat peut-il être annulé si les performances du fournisseur ne sont pas satisfaisantes ? Il y a deux façons de résoudre cette question :

1. Indiquez l'intention d'un contrat de longue durée, mais sous la forme d'une série de contrats de courte durée avec une possibilité de prolongation à la fin de chaque contrat. Par exemple, une durée de contrat de dix ans peut être composée d'un contrat quinquennal avec une possibilité de prolongation de trois ans, suivie d'une prolongation de deux ans.

18 L'amortissement est un facteur souvent abordé dans le cadre de l'économie circulaire, car la durée de vie est souvent plus longue que l'amortissement prédéterminé (durée de vie économique). De plus, l'amortissement de produits suppose généralement que les produits seront amortis à zéro et donc qu'ils n'auront pas de valeur économique au terme de leur durée de vie.

Gouvernement central – Appel d’offres mobilier | CASE 19

La Direction Générale des Travaux Publics et de la Gestion de l’Eau est chargée du marché du mobilier de bureau du gouvernement central. Dans le cadre de cet appel d’offres, elle s’est donc concentrée sur la circularité par une réutilisation à valeur ajoutée du mobilier existant. En sachant que cette focalisation pourrait également nécessiter des investissements de la part des fournisseurs, elle a proposé un contrat cadre de longue durée basé sur un contrat initial de trois ans avec une possibilité de prolongation de trois, deux, puis de deux ans (10 ans au total).

Les options de prolongation du contrat étaient stipulées de façon claire et explicite dans les documents d’appel d’offres. Le contrat des fournisseurs sera prolongé s’il répond aux exigences clés de performance. Ces dernières ont été formulées en partie par la Direction Générale et demandées en partie par les fournisseurs dans le cadre des critères d’attribution de l’appel d’offres. Les indicateurs clés de performance seront affinés après l’attribution du contrat.

Dans leurs offres, les fournisseurs indiquent le type d’indicateur clé de performance qui peut être utilisé pour évaluer leurs performances, dont le pourcentage de mobilier reconditionné. Après la signature du contrat, la Direction Générale et le fournisseur conviennent du niveau de ces indicateurs clés de performance. En demandant d’abord le type d’indicateur clé de performance dans le cadre de l’appel d’offres, puis en convenant du niveau réel après le premier inventaire, les indicateurs clés de performance sont définis de manière réaliste.

2. Énoncez clairement ce que vous recherchez avec un contrat de longue durée, mais indiquez également que le contrat peut être annulé si le client n'arrive pas à fournir les performances convenues.

Dans les deux cas, il est essentiel de préciser clairement la signification de 'respecter' ou 'ne pas respecter' les critères de performance. Nous recommandons d'élaborer des indicateurs clés de performance qui vous permettent de surveiller les performances du fournisseur. Pour certains groupes de produits, il peut être difficile de demander des indicateurs clés de performance dans le cadre de l'appel d'offres, par exemple si vous n'avez pas encore d'inventaire clair du type de produits pouvant être réutilisés.

Conclusion de contrats pour un avenir incertain

Comment formuler un contrat de longue durée si l'avenir est incertain ? L'incertitude sur le futur est toujours un facteur, que le contrat soit circulaire ou non circulaire et quelle que soit la durée du contrat. Il faut donc intégrer suffisamment de souplesse dans le contrat au lieu de certitudes fixes.

En tant qu'acheteur, votre premier réflexe est de vous inquiéter du non-respect des niveaux de performance convenus. Mais l'incertitude peut aussi bien vouloir dire que le fournisseur dépassera vos attentes. Que se passe-t-il si de futures évolutions créent de nouvelles opportunités ? Il est essentiel de ne pas exclure ces nouvelles opportunités en formulant un contrat en béton.

Vous pouvez en tenir compte en fixant des accords de performance et peut-être même des primes de performance, comme avec le modèle de distribution dynamique. Un aspect important à cet égard est que le contrat décrit les accords de base pour la relation, les responsabilités des deux parties, le processus et le suivi des performances. Le contrat peut ensuite faire référence à une annexe décrivant plus en détail les critères de performance. La structure de la documentation permet de modifier les critères de performance si les circonstances l'exigent, tant positivement que négativement.

Une deuxième annexe importante décrit les risques et les mesures de contrôle. Dans le cadre de l'économie linéaire, vous attribuez généralement les risques à une seule partie pour réduire autant que possible votre propre sphère d'influence. Dans l'économie circulaire, acheteurs et fournisseurs devront collaborer pour examiner dans quelle mesure les deux parties peuvent influencer – et donc également gérer – ces risques. Dans cette sphère d'influence, vous pouvez ensuite choisir la partie la mieux placée pour gérer les risques en question.

Dans le cadre d'achats circulaires, nous soulignons l'importance de la relation entre l'acheteur et le fournisseur. En tant que tel, il est important non seulement de souligner l'objectif des deux parties dans le contrat, mais également de fixer l'objectif commun. Il faut également déterminer et spécifier à quelle fréquence vous surveillerez la relation et la performance. Mais comme dans toute relation professionnelle, il faut également prévoir un scénario de sortie. Que se passe-t-il si le fournisseur ne répond pas aux critères de performance ? Quid si la relation se dégrade ? Prévoyez des clauses de 'sortie' claires dans le contrat pour les deux parties, en vous focalisant sur le processus proprement dit plutôt que sur la répartition des risques.

RÉSUMÉ

À l'Étape 7, nous examinons comment garantir la performance circulaire et l'utilisation circulaire. Les modèles économiques circulaires peuvent être un outil utile pour garantir une utilisation circulaire des produits en fournissant une incitation financière pour réaliser le niveau de performance circulaire souhaité. Les performances requises peuvent également être stipulées dans le contrat sous la forme d'indicateurs clés de performance.

7

ÉTAPE 7 : GARANTIR LA CIRCULARITÉ

1. Déterminez le modèle économique circulaire permettant de garantir une utilisation circulaire.
2. Élaborez le contrat de manière à ce qu'il soit basé sur la collaboration et le développement continu.

*« Si tu veux aller vite,
marche seul. Mais si
tu veux aller loin,
marchons ensemble. »*

OLD AFRICAN PROVERB

8

**GÉRER DES
CONTRATS
CIRCULAIRES**

L'Étape 8 ne marque pas la fin du processus d'achat, mais est une étape clé du processus circulaire de gestion des contrats.

8.1 RECOMMANDATIONS POUR UNE GESTION CIRCULAIRE DES CONTRATS

Nous n'en sommes qu'au début de la transition vers une économie circulaire et des achats circulaires, et il s'agit donc encore toujours d'une phase d'expérimentation. Les achats peuvent soulever les questions suivantes :

- Comment formuler votre mission pour obtenir les meilleurs résultats ?
- Quels aspects devez-vous privilégier ?
- Quelles sont les disciplines requises pour répondre parfaitement à vos besoins ?
- Quelle doit être la fonctionnalité de vos spécifications ?
- Quelle procédure vous permettra d'obtenir les meilleurs résultats ?
- Quelles exigences minimales voulez-vous stipuler ?
- Comment garantir que les produits seront retournés ?
- Quelle doit être la durée du contrat ?

Toutes ces questions ont été abordées en détail dans les précédents chapitres. Beaucoup de catégories de produits nécessiteront encore une exploration et une expérimentation considérables avant que les achats circulaires ne deviennent un concept courant. Mais d'ici là, les projets d'achats circulaires seront-ils efficaces et circulaires dans la pratique ?

Une fois que vous avez trouvé le bon partenaire et l'offre appropriée, comment obtenir les résultats souhaités pendant l'exécution du contrat ? Une préoccupation souvent exprimée par les acheteurs est que l'acheteur et le fournisseur retomberont tous deux dans de vieilles habitudes après un processus d'achat réussi. Comment gérer ces situations pour ne pas gâcher tous les efforts accomplis ?

Seuls quelques contrats circulaires sont actuellement en vigueur et notre expérience est donc encore toujours assez limitée. Nous sommes heureux de partager tout ce que nous avons appris jusqu'à présent, notamment en discutant avec des clients qui travaillent depuis plusieurs années déjà avec des contrats circulaires.

Mais nous réalisons aussi que chaque organisation applique sa propre méthode de gestion des contrats. Certains responsables des contrats n'interviennent dans le processus qu'à un stade ultérieur, alors que dans d'autres organisations, le responsable des contrats est l'un des instigateurs du projet circulaire. Étant donné que ce livre est surtout destiné à des acheteurs, nous formulerons les recommandations de leur point de vue.

Cadre et signification des accords

Pour surveiller efficacement des accords pendant l'exécution du contrat, il est essentiel de bien connaître le contexte et le raisonnement qui sous-tendent ces accords. Il est donc préférable que le responsable des contrats connaisse le contexte de tous ces accords. Il est très probable que le responsable des contrats ait peu d'expérience avec des accords en matière de circularité. Par conséquent, veillez (a) à ce qu'il/elle s'y connaisse parfaitement en la matière, (b) à ce que toutes les parties indiquent clairement leurs intentions et (c) à ce que tout le monde dans l'équipe se comprenne.

Compétences pertinentes

Désignez un responsable des contrats avec les compétences nécessaires. Il est également préférable que ce responsable partage la vision à long terme de l'organisation et soit intrinsèquement motivé à réaliser un contrat circulaire réussi. La collaboration est un élément clé de nombreux contrats circulaires, et il n'est donc pas recommandé de négocier en force. Par conséquent, il est préférable de chercher une personne avec de bonnes compétences relationnelles.

Restez impliqué

Les acheteurs ou autres instigateurs de processus circulaires doivent rester impliqués pendant la phase de gestion du contrat. Les clients internes ou chefs de projet qui n'étaient pas impliqués dans le processus d'appel d'offres auront ensuite tendance à retomber dans de vieilles habitudes. Ils peuvent par exemple être tentés de réduire les coûts ou de mettre la pression sur des personnes sans tenir compte des ambitions initiales. Vous pouvez également choisir d'attribuer les rôles d'acheteur et de responsable des contrats à une seule personne, en vous assurant que cette personne dispose de suffisamment de temps pour exercer ces deux fonctions.

Surveillez de près les indicateurs clés de performance

Pour garantir une gestion efficace des contrats, menez des évaluations avec le fournisseur pour surveiller de près les indicateurs clés de performance et maintenir une communication régulière sur le sujet. Le fait de ne discuter des indicateurs clés de performance qu'une ou deux fois par an peut accroître le risque de voir le fournisseur ne pas respecter ses critères de performance. Demandez des rapports réguliers basés sur les domaines clés et les ambitions du projet. Par exemple, si le reconditionnement est un facteur important pendant la durée du contrat, recueillez régulièrement des données sur cette question et veillez à ce que le fournisseur communique spontanément ces données.

Collaborez

Il est difficile pour des acheteurs de surveiller toutes les conséquences d'un nouveau projet circulaire. Il est donc recommandé d'affiner les indicateurs clés de performance conjointement avec le fournisseur sélectionné. Sur quels facteurs de succès voulez-vous baser les indicateurs clés de performance ? Une fois que vous avez déterminé et

prévu ces indicateurs clés et leurs seuils, il se peut qu'ils ne s'avèrent pas réalisables. Prévoyez des alternatives pour éviter des sanctions directes avec amendes. Par exemple, vous pouvez convenir avec le contractant que s'il ne respecte pas les indicateurs clés de performance, il devra contribuer à la sensibilisation à l'économie circulaire, par ex. en enseignant ce sujet dans des écoles.

Réciprocité

Nous sommes toujours heureux de voir des fournisseurs s'engager à respecter des critères de performance circulaire. Concrètement, l'acheteur a une part égale de responsabilité dans le succès d'un projet circulaire. Il est donc raisonnable de formuler des indicateurs clés de performance que votre propre organisation doit réaliser dans le cadre du contrat.

Faites preuve de souplesse

Après l'entrée en vigueur du contrat, il est possible que d'autres questions éventuelles ne puissent être prises en compte pendant la formulation des accords. En particulier dans des contrats de longue durée, il est possible d'anticiper l'apparition de circonstances imprévues. Assurez-vous d'évaluer régulièrement les accords et modifiez-les en tenant compte des connaissances les plus récentes. Veillez à ce que personne ne soit obligé de respecter des accords irréalistes, ou des contrats qui n'ont pas encore prouvé leur pertinence.

Communication interne

Même si vous avez formulé des indicateurs clés de performance efficaces avec le fournisseur, les critères de performance dépendent autant de la sensibilisation et du comportement au sein de votre propre organisation. Assurez-vous de communiquer les possibilités du contrat dans votre propre organisation. Si la fourniture d'articles reconditionnés est un élément important de votre contrat, assurez-vous de tenir les utilisateurs informés. Idéalement, vous pouvez demander aux fournisseurs potentiels comment ils ont prévu d'informer les utilisateurs finaux dans la phase d'appel d'offres. Le fournisseur sélectionné peut ensuite jouer un rôle proactif à cet égard pendant la durée du contrat.

Capacités insuffisantes

Pendant la durée du contrat, la gestion de contrats circulaires dépend non seulement du comportement souhaité du fournisseur, mais également de la coopération interne, par ex. avec les techniciens. Dans la phase d'appel d'offres, impliquez des collègues qui ont connaissance des produits ou processus. Assurez-vous d'inclure ces collègues dans les discussions sur la demande fonctionnelle et les exigences. Vous devez également les impliquer pendant la formulation du contrat et en apportant des modifications pendant la durée du contrat. Assurez-vous qu'ils aient suffisamment de temps pour le faire parallèlement à leurs fonctions.

Consultation régulière

Sachez que des projets innovants nécessitent plus de temps et d'efforts de la part de l'acheteur et du fournisseur. Ce temps supplémentaire est nécessaire avant et pendant la durée du contrat. Assurez-vous de vous consulter régulièrement afin de bien vous comprendre et d'intégrer de nouveaux développements pertinents dans le contrat. Vous devez également impliquer et inspirer régulièrement des collègues dont les fonctions seront affectées par le contrat, pour veiller à ce qu'ils comprennent également sa pertinence. Prévoyez un budget suffisant à cet effet.

Relations humaines

Pendant le processus de formulation, d'élaboration et de surveillance des accords, les relations entre client et contractant peuvent se retrouver sous pression. Si vous n'y prêtez pas attention, cela peut aboutir à une spirale descendante. Une fois que les parties abandonnent leurs objectifs communs et poursuivent leurs propres intérêts, les choses peuvent vite s'aggraver. Le seul moyen de l'éviter est de faire preuve de compréhension pour les réactions de chacun, d'analyser votre propre attitude et de donner du mou à chacun. Il est naturel d'adopter une attitude défensive en sortant de votre zone de confort et d'oublier momentanément les intérêts d'autres personnes. Par conséquent, essayez de résoudre d'éventuelles situations inconfortables. Avec un peu de chance, le partenaire sélectionné jouera également un rôle proactif dans ces situations ; mais n'attendez pas qu'ils réagissent, prenez immédiatement l'initiative. Si le fournisseur est effectivement proactif et prend l'initiative dans l'intérêt des deux parties, vous pouvez certainement le récompenser.

Organisation et gestion de projet

Certains fournisseurs adoptent une stratégie de projet standard et sont moins aptes à traiter les détails, par exemples de la phase d'entretien. Dans certains secteurs, les fournisseurs ne possèdent qu'une seule de ces compétences, car l'autre ne fait pas partie de leur cœur de métier. Pendant l'appel d'offres, vous devez donc examiner si le fournisseur accorde suffisamment d'attention au futur chef de projet et comment. Vous pouvez éventuellement intégrer cela dans le contrat.

8.2 GESTION PROFESSIONNELLE DES CONTRATS

La gestion de contrats circulaires ne requiert généralement que des compétences de gestion professionnelle des contrats. Les principes sur la façon d'organiser efficacement votre gestion des contrats restent essentiellement les mêmes. La gestion des contrats circulaires implique surtout des durées de contrat plus longues. Il faut donc faire preuve de plus de souplesse pour appliquer de nouveaux concepts et développements. Cela requiert une quantité importante de travail supplémentaire pour l'organisation interne et pour le responsable des contrats en particulier. De plus, au début de leur développement, des thèmes – tels que la circularité – comportent une large part d'incertitude. Le succès ou non de contrats circulaires dépend en grande partie de relations professionnelles saines, qui permettent de poursuivre le développement d'ambitions communes.

RÉSUMÉ

Pendant des processus d'achat circulaire, prévoyez une gestion solide et efficace des contrats. L'appel d'offres n'est que le début de la relation professionnelle entre le client et le contractant, et la véritable collaboration ne prendra forme que pendant l'exécution du contrat. Entretenez cette relation et assurez-vous d'évaluer régulièrement la collaboration afin de l'optimiser.

ÉTAPE 8 : GÉRER DES CONTRATS CIRCULAIRES

1. Assurez-vous de rester en contact les uns avec les autres pendant toute la durée du contrat.
2. Pendant la durée du contrat, ne surveillez pas que le niveau de circularité du fournisseur, mais aussi la qualité de la collaboration. Quelles sont les améliorations à apporter ?

IL EST TEMPS D'AGIR !

Dans ce livre, nous avons résumé toutes les leçons apprises pendant les dix années d'achats circulaires. Tout a commencé par le projet de démolition et de construction d'Eigen Haard dans le quartier Overtoomse Veld d'Amsterdam, où nous avons posé la question audacieuse suivante : « Au fond, pourquoi démolir ? ». En réaction à la réponse décevante que nous avons reçue à cette question, nous avons décidé d'incorporer au moins 95% des 'déchets' de démolition dans les nouveaux bâtiments. La méthode que nous avons développée s'est révélée efficace : encourager la collaboration ! La collaboration est essentielle non seulement entre acheteurs et fournisseurs, mais également entre les différentes disciplines de l'entité adjudicatrice. Un deuxième facteur clé de succès était de donner suffisamment de liberté aux fournisseurs pour utiliser leurs connaissances et expertises.

Le projet suivant sur lequel nous nous sommes focalisés était le projet Alliander Duiven qui, jusqu'à ce jour, est encore toujours un projet circulaire emblématique aux Pays-Bas et au-delà. Pour ce projet, nous avons appliqué la même stratégie et l'avons menée dans le cadre de la législation européenne sur la passation des marchés. Une étape éprouvante, mais il faut parfois oser sortir de votre zone de confort pour apprendre de nouvelles choses et, en particulier, pour innover. Depuis lors – et depuis 2013 via Copper8 – nous avons encadré d'innombrables processus d'achat, de compteurs électriques intelligents à du mobilier de bureau, de petites municipalités telles que Baarn à des projets pour notre gouvernement central et d'un appel d'offres restreint de 200.000 d'euros à un processus d'appel d'offres européen de 600 millions d'euros.

Nous savons par expérience que la méthode est applicable à grande échelle, bien que le contexte spécifique détermine vos futurs choix.



Nous avons formé des douzaines d'organisations néerlandaises et internationales à ces principes en vue de diffuser ces compétences.

Sur les dix dernières années, nous avons commis beaucoup d'erreurs, mais en avons tiré de précieuses leçons. Nous avons compilé ces facteurs de succès et les leçons apprises dans ce livre. La lecture de ce livre peut vous donner des informations, des idées et de l'inspiration, mais elles ne seront utiles que si vous les mettez en pratique.

Mathieu Weggeman (2000) a résumé tout cela dans la formule suivante :

$$K = I * ESA$$

qui signifie

Compétences = Information * (Expérience, Compétences et Attitude)

Nous vous invitons à vous retrousser les manches et à appliquer le contenu de ce livre à vos processus d'achat. Cela vous permettra d'acquérir une solide expérience, de nouvelles compétences et de développer la bonne attitude en matière d'achats circulaires. C'est une bonne chose, car cela vous permet d'enrichir vos compétences et d'acquérir de vraies compétences.

L'objectif de notre organisation est de ne plus être indispensable. Cela n'est possible qu'en partageant activement toutes les compétences dont nous disposons. Nous le faisons à l'aide de l'Académie des achats circulaires, mais également au moyen du livre que vous avez sous les yeux. Par conséquent, nous vous invitons à prendre les devants, à devenir un expert et à continuer à passer le mot. Ensemble, créons une économie circulaire à l'aide du pouvoir des achats !



DÉFINITIONS

Achats biosourcés : achats qui encouragent le marché à offrir des produits fabriqués avec des matériaux renouvelables et biologiques plutôt qu'avec des matériaux fossiles.

Modèle d'entreprise : la façon dont une entreprise organise ses activités, sert ses clients et crée, ajoute et préserve de la valeur. Ce terme est donc beaucoup plus large que celui de 'modèle économique', même si les deux sont souvent confondus.

Économie circulaire (définition holistique) : un système économique qui optimise la valeur des matériaux sans perturber la biosphère ou nuire à l'intégrité de notre société.

Économie circulaire (définition spécifique au livre) : l'économie circulaire est un système économique qui minimise les déchets et préserve au mieux la valeur des matières premières.

La capacité de réutilisation des produits et la recyclabilité des matériaux sont facilitées, encourageant une réutilisation future et évitant une destruction de valeur.

Achats circulaires : l'achat d'un produit, service ou projet via un processus axé sur des aspects techniques circulaires, tient compte à la fois de l'entretien du produit pendant sa durée de vie et du retour du produit à des fins de réutilisation au terme de sa durée de vie et établit des incitations financières pour garantir le respect des accords de circularité.

Processus d'achat circulaire : le processus global, allant de la formulation des ambitions et des besoins au retour des produits au fournisseur, en passant par la phase de gestion des contrats.

Circularité : la circularité se concentre sur les aspects techniques d'un produit, en particulier les matériaux utilisés et les processus de conception, de fabrication et d'assemblage.

Composant : une partie indépendante plus petite d'une plus grande entité (c'est-à-dire le produit).

Gestion des contrats : la méthode utilisée pour consigner de manière claire et transparente des accords avec des fournisseurs et surveiller activement le respect de ces accords.

Achats écologiques : des achats écologiques visent à prévenir ou à réduire l'impact négatif sur l'environnement ou à maximiser l'impact positif sur l'environnement, par ex. en créant de la valeur naturelle. Cette question implique différents thèmes, tels que l'énergie et le climat, les matériaux/matières premières, l'eau et le sol ; le milieu de vie ; la nature, la biodiversité et l'espace ; et la santé et le bien-être.

Achats axés sur l'innovation : un processus d'achat dans le cadre duquel l'organisation acheteuse encourage les fournisseurs à innover et à développer de nouvelles solutions pour accomplir plus efficacement sa mission de service public. Ces solutions innovantes sont souvent axées sur des méthodes moins coûteuses, plus durables, rapides, fiables ou sûres pour effectuer des tâches spécifiques.

DÉFINITIONS

Critères sociaux internationaux : ces critères visent la promotion de normes internationales de travail en luttant contre le travail forcé, l'esclavage, le travail des enfants et la discrimination.

Achats linéaires : les achats via un processus qui n'est pas axé sur des aspects techniques circulaires, ne tient pas compte à la fois de l'entretien du produit pendant sa durée de vie et du retour du produit à des fins de réutilisation à la fin de sa durée de vie et qui n'établit pas d'incitations financières pour garantir le respect des accords de circularité.

Matériau : une substance naturelle ou fabriquée artificiellement destinée à être transformée en produits utilisables. L'état de la matière du matériau n'est pas pertinent.

Achats : le processus global dans lequel :

1. client formule une demande pour la réalisation d'un certain produit, service ou projet ;
2. achète ensuite ce produit, service ou projet en collaboration avec le fournisseur ;
3. le fournisseur fournit le produit, service ou projet pendant la durée d'un contrat et aux conditions convenues entre les parties concernées.

Matière première : une substance non traitée et brute. Des processus artificiels peuvent être utilisés pour transformer des matières premières fossiles en matériaux utilisables, bien qu'il soit difficile voire impossible de retransformer ces matériaux en matières premières d'origine. Ces matériaux englobent, par exemple, le minerai de fer (matière première) qui est transformé en fer (matériau). Il est très difficile de retransformer ce fer en minerai de fer et en ses autres composants. Des matériaux biosourcés (renouvelables et biologiques), tels que le bois, conservent leurs propriétés lorsqu'ils sont directement utilisés comme matériaux. De plus, des processus artificiels permettent d'extraire certaines substances de matières premières renouvelables, telles que la cellulose ou la lignine. À leur tour, elles sont ensuite utilisées pour créer de nouveaux matériaux.

Achats favorables aux PME ; améliorer l'accès des petites et moyennes entreprises (PME) aux marchés publics est un objectif majeur de la Loi de 2012 sur le droit des marchés publics. Cet objectif est réalisable, par exemple, en réduisant les charges administratives ou en définissant des critères d'aptitude proportionnels.

Rendement social : les achats sont liés à la conclusion de contrats d'achat avec des contractants portant sur la création d'emplois supplémentaires, de stages en entreprise ou de stages pour des personnes éloignées du marché du travail.

Durabilité : création de valeur à long terme liée à la société, à l'environnement et à l'économie.

DÉFINITIONS

Coût total de propriété (CTP) : une méthode de coût qui examine les coûts sur la durée de vie (CTP) ou la phase d'utilisation (CTU) complète, c'est-à-dire le prix d'achat incluant les coûts d'entretien moins une éventuelle valeur de retour à la fin d'une période d'utilisation fixe. L'utilisation de cette méthode permet de définir clairement l'appel d'offres le plus avantageux économiquement à long terme, contrairement aux achats traditionnels, qui ne considèrent généralement que la valeur d'achat initiale.

Modèle économique : la manière dont une entreprise gagne de l'argent. Dans le cadre d'appels d'offres circulaires, il existe différentes méthodes pour créer des modèles économiques : un accord de rachat (avec une valeur résiduelle prédéterminée), la location d'un produit, la vente d'un produit et d'un service connexe, le paiement à l'utilisation ou une construction de leasing. Veuillez noter qu'aucun modèle économique ne garantit nécessairement que le produit sera techniquement circulaire ou réutilisé dans le futur. Il ne s'agit donc que d'un aspect possible d'une proposition circulaire.

INSTRUMENTS DE MESURE

Dans la présente annexe, nous abordons brièvement plusieurs instruments (néerlandais) susceptibles d'être utilisés pour des processus d'achat circulaire et qui mesurent et analysent en particulier des aspects circulaires. Naturellement, il existe d'autres instruments pour mesurer des aspects circulaires, mais nous choisissons ces instruments spécifiques pour leur popularité dans le domaine des achats circulaires ou sur la base de notre propre expérience positive avec ceux-ci. Les trois instruments fournissent tous des données vérifiables à l'égard de produits et de processus, qui peuvent être validées par des tiers indépendants.

Une caractéristique typique de l'économie circulaire est que d'autres données de produit sont également nécessaires pour évaluer des matériaux et leur utilisation. Des renseignements fiables sur des matériaux requièrent une collaboration avec des partenaires de la chaîne. Pour certains fournisseurs, c'est facile, car ils ont déjà de bonnes relations de collaboration et/ou les données nécessaires. Mais pour des parties actives dans des chaînes de valeur longues et moins transparentes, il peut être difficile d'obtenir des informations fiables dans le délai d'un appel d'offres. Nous constatons aussi qu'acheteurs et fournisseurs n'ont pas toujours une connaissance parfaite des logiciels de gestion de données de durabilité.

Circular IQ

Quelle est son utilité ?

Circular IQ a été développé pour aider les acheteurs professionnels à mieux relever les défis liés à l'économie circulaire qu'ils rencontrent dans leurs activités. Circular IQ fournit un outil en ligne et une assistance hors ligne pour aider les acheteurs à intégrer des critères d'économie circulaire 'personnalisés' dans leurs processus d'achat. Pendant la phase de contact, le logiciel permet de surveiller les caractéristiques circulaires de produits livrés et l'impact généré. Ainsi, vous pouvez prouver dans quelle mesure des projets d'achat individuels contribuent aux objectifs de l'organisation, parmi lesquels réduire les déchets, éviter d'utiliser des ressources vierges et augmenter le contenu recyclé.

Que mesure-t-il ?

Circular IQ utilise des indicateurs de programmes de durabilité majeurs, tels que C2C Certified, les indicateurs de circularité des matériaux du GRI et de l'EMF. Circular IQ vous permet de recueillir des informations sur le niveau de démontabilité des produits, les émissions de carbone, l'utilisation d'énergie et de sources d'énergie, la sécurité des matériaux, l'utilisation de substances chimiques, les opportunités de réutilisation, les accords sur le retour des produits après leur durée de vie, les aspects sociaux, l'utilisation de l'eau et l'origine et les propriétés des matériaux utilisés (contenu recyclé/rapidement renouvelable). Les données saisies dans Circular IQ peuvent être vérifiées par des tiers indépendants et utilisées dans des rapports annuels.

Quels sont les avantages de Circular IQ ?

Circular IQ est convivial et offre des options intéressantes et flexibles de rapport sur la base d'informations fiables. Les acheteurs peuvent ainsi prendre des décisions sur des fournisseurs et d'éventuels matériaux sur la base de toute une série de données fiables. Il facilite également le dialogue avec des collègues, partenaires et clients via des Product Circularity Reports (passeports produit), qui indiquent clairement les aspects de circularité de produits individuels. Cela simplifie le processus de sélection, le suivi des progrès et la gestion de l'amélioration pendant la durée du contrat.

Quelle est l'efficacité de Circular IQ pour des projets d'achat ?

Le logiciel est utilisé par des administrations nationales, régionales et locales aux Pays-Bas et en Belgique. Circular IQ sert également des entreprises qui utilisent le logiciel pour évaluer et surveiller des produits et des fournisseurs par rapport à leurs objectifs d'entreprise en matière d'économie circulaire. Les clients affirment que les passeports les aident à avoir un dialogue plus constructif et efficace avec leurs fournisseurs sur la façon d'améliorer les caractéristiques de circularité des produits. Ils indiquent que ces dialogues leur permettent d'acquérir des connaissances et de s'approprier et de maîtriser ce sujet complexe en collaboration avec les fournisseurs.

Quels sont les coûts d'utilisation de Circular IQ ?

Circular IQ facture 3.000€ pour le premier projet et 1.000€ pour chaque projet d'achat ultérieur. Pour ce montant, vous bénéficiez d'un accès gratuit et illimité à l'outil, pour vous et vos fournisseurs, y compris l'accueil et le service d'assistance. Vous bénéficiez également d'une assistance pour sélectionner vos objectifs d'économie circulaire, pour le projet et pour sélectionner des critères d'attribution de d'appel d'offres. Enfin, nous fournissons ce que nous appelons un rapport d'appel d'offres. Ce rapport fournit des informations, telles que le classement et le score d'un produit/fournisseur, les passeports produit pour tous les produits soumis, ainsi qu'une analyse personnalisée pour les passeports individuels.

Les prix susmentionnés s'entendent hors TVA. Des fonctionnalités personnalisées peuvent également être développées.

Dans quel type de processus d'achat circulaire l'outil a-t-il déjà été utilisé ?

Depuis sa création fin 2016, l'outil a été utilisé dans plus de 40 projets d'appel d'offres, notamment pour du mobilier de bureau, des vêtements de travail, l'environnement bâti, du matériel informatique et des infrastructures.

PRP®

Quelle est son utilité ?

L'outil sert à accélérer la transition circulaire, tant pour des organisations acheteuses (c'est-à-dire les clients) que pour l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement : avant, pendant et après l'utilisation.

Que mesure-t-il ?

L'outil comporte différents modules qui mesurent quatre aspects : les intentions circulaires des fournisseurs, le potentiel circulaire des fournisseurs, la quantité totale de produits (y compris toute la documentation nécessaire pour la phase d'utilisation et la gestion des contrats), ainsi que le volume de consommation prévu pendant la phase d'utilisation. Le 'potentiel circulaire' examine le résultat final de recyclabilité après toutes les formes de réutilisation selon la position de toutes les parties en matière d'équité sociale, et ce, au début et à la fin du processus.

Quels sont les avantages de PRP ?

PRP a été développé spécifiquement à des fins de circularité et repose sur de solides bases scientifiques, les quatre principes CUDOS. Toutes les données saisies doivent être vérifiables. Les efforts déployés par les fournisseurs bénéficient également aux fournisseurs qui ne se sont pas vu attribuer le contrat, car les données donnent un aperçu clair à tous les fournisseurs de leur propre chaîne d'approvisionnement et de leurs processus. Ils disposent ainsi d'une solide base leur permettant de lancer la transition et/ou d'améliorer les performances de la chaîne d'approvisionnement.

Quelle est l'efficacité de PRP pour des projets d'achat ?

Chaque processus d'achat est unique et doit être adapté aux ambitions de l'organisation acheteuse et aux opportunités qui existent sur le marché. L'outil comporte quatre niveaux de profondeur, qui comptent chacun 80 critères possibles. L'organisation acheteuse peut sélectionner chaque combinaison souhaitée de profondeur et de critères pour l'adapter parfaitement à ses ambitions et aux opportunités du marché. Ensuite, l'outil compare les appels d'offres sur la base de la profondeur et des critères sélectionnés. Les données d'appel d'offres saisies dans l'outil constituent également une solide base pour la gestion des contrats et la phase d'utilisation.

Pour quelles catégories de produits cet outil est-il indiqué et pourquoi ?

L'outil est indiqué pour toutes les catégories liées aux matières premières. Il examine le potentiel circulaire, un facteur totalement indépendant du produit et du processus. Il y a également le module Matrix® pour mesurer les intentions et l'état d'esprit circulaires pour tous les services qui ne sont pas liés aux matières premières.

Combien de temps faut-il investir en moyenne pour évaluer un produit avec cet outil ?

Le temps nécessaire dépend entièrement du niveau de profondeur sélectionné. L'outil proprement dit est convivial et rapide. Le temps investi dépend donc uniquement de la quantité de données et de documents qu'il faut recueillir à des fins de vérification. Plus la profondeur est grande et plus les critères appliqués sont nombreux, plus il faudra investir du temps (et inversement). Bien sûr, un facteur important à cet égard est de savoir si les utilisateurs ont déjà accès à des informations ou s'il s'agit de leur premier

projet circulaire. Selon la profondeur et la disponibilité des informations, ce processus peut durer de quelques heures à plusieurs semaines. Avant d'utiliser l'outil, il faut donc coordonner attentivement les ambitions, le niveau de profondeur souhaité, le temps disponible pendant le processus d'achat et les évolutions sur le marché.

Quels sont les coûts d'utilisation de PRP ?

L'outil a un coût annuel de 3.600€ (à partir de 2019), qui vous permet de réaliser un nombre illimité de processus d'achat ou d'analyse. Outre le coût annuel, un montant de 450€ est facturé pour chaque projet distinct pour maximum huit utilisateurs simultanés (tant acheteurs que fournisseurs). Dans des situations avec plusieurs processus d'achat et utilisateurs simultanés, l'outil offre une solution personnalisée. Les prix susmentionnés s'entendent hors TVA.

Dans quel type de projets d'achat circulaire l'outil a-t-il déjà été utilisé ?

Au cours des six dernières années, cet outil a été utilisé dans le cadre de plus de 40 processus d'achat circulaire dans les catégories de produits suivantes : construction, installation, boissons chaudes, informatique, le secteur manufacturier et les produits de consommation.

EcoChain

Quelle est son utilité ?

EcoChain permet aux entreprises de suivre en temps réel leurs performances environnementales. L'outil traduit les données recueillies en informations pertinentes pour divers intervenants internes et externes, permettant aux organisations de prendre des décisions opérationnelles plus intelligentes en vue d'une entreprise durable et rentable.

Que mesure-t-il ?

Avec EcoChain, chaque entreprise peut calculer son impact environnemental au niveau de l'entreprise, du processus et du produit à l'aide d'une méthode validée scientifiquement (analyse du cycle de vie – ACV). Ainsi, EcoChain identifie clairement les points sensibles environnementaux.

Quels sont les avantages d'EcoChain ?

EcoChain identifie tous les points sensibles environnementaux dans les processus opérationnels de votre organisation, les dommages causés par l'énergie consommée par tous les processus, l'utilisation de matériaux (type et quantité) dans la chaîne de production et les émissions des produits dans les phases d'utilisation et d'élimination. EcoChain, qui est basé sur un modèle validé scientifiquement, vous permet de calculer de manière aisée et efficace l'impact environnemental d'un plus grand nombre de gammes de produits en même temps. Il utilise des ACV, la norme internationale pour calculer l'empreinte carbone de produits et de services.

EcoChain permet à des intervenants internes et externes de comprendre facilement des données environnementales hautement spécialisées à l'aide de tableaux de bord

qui permettent d'accéder facilement à des informations sur les achats, le génie des processus, le marketing et les finances. Le principal atout d'EcoChain est qu'il fait participer les fournisseurs et leur permet de collaborer pour améliorer l'ensemble de la chaîne de valeur.

Quelle est l'efficacité d'EcoChain pour des projets d'achat ?

EcoChain permet aux acheteurs professionnels d'intégrer facilement l'aspect de l'impact environnemental – et donc la circularité – dans les processus d'achat. Cela permet ensuite de sélectionner et de surveiller les fournisseurs sur la base de l'empreinte ou d'informations ACV. À l'aide du flux de travail de la plate-forme, les fournisseurs peuvent déterminer l'impact environnemental de leurs offres, permettant ainsi d'évaluer l'impact des soumissionnaires. Des évaluations similaires peuvent être faites pour des projets en cours pour vérifier leur avancement dans le temps. L'application fournit des données validées scientifiquement sur la base de normes certifiées ISO et d'autres labels de qualité, garantissant la fiabilité des données et facilitant leur interprétation.

Pour quelles catégories de produits cet outil est-il indiqué et pourquoi ?

Des ACV peuvent être menées pour tous les produits et services possibles, et vous pouvez les inclure comme critère d'attribution pour des catégories de produits dans lesquelles les ACV sont un instrument couramment utilisé. Dans ces catégories, il y a généralement déjà suffisamment de données disponibles (dont des données de référence). Cependant, il n'y a souvent pas de données de référence dans des catégories de produits pour lesquelles les ACV ne sont pas un instrument courant. Dans ce cas, il est préférable d'encourager les acteurs du marché à mener une ACV en l'incluant en tant qu'exigence, mais en ne récompensant pas encore les acteurs pour les résultats.

Combien de temps faut-il investir en moyenne pour évaluer un produit avec cet outil ?

Il faut un certain temps pour mettre en œuvre et saisir des données. Cette durée dépend du nombre de gammes de produits et des spécifications, par ex. de la nomenclature et de la consommation d'énergie. Une fois mis en œuvre, l'outil peut générer presque immédiatement des rapports de facteurs tels que l'impact environnemental, les émissions de carbone et la consommation d'eau.

Quels sont les coûts d'utilisation d'EcoChain ?

La mise en œuvre de l'outil est liée à des coûts (de mise en œuvre) uniques, calculés sur la base d'un tarif horaire et avec généralement quelques jours pour réaliser la mise en œuvre. Il y a également des coûts mensuels d'utilisation (abonnement) qui varient selon le nombre de gammes de produits que vous voulez surveiller.

Dans quel type de projets d'achat circulaire l'outil a-t-il déjà été utilisé ?

Ces dernières années, EcoChain a été utilisé dans le cadre d'environ 35 projets d'achat, principalement pour calculer l'impact environnemental du béton et de l'asphalte, mais aussi pour d'autres produits, tels que vêtements, papier et textile.

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier Noor Huitema. Elle ne figure peut-être pas en tant qu'auteur de ce livre, mais sans sa collaboration avec Cécile il y a une dizaine d'années, la proposition d'Achats circulaires dans ce livre n'aurait jamais vu le jour. Noor, merci beaucoup. Tu es la meilleure !

Bien sûr, nous tenons également à remercier tous les employés et ex-employés de Copper8. Des processus aussi innovants que celui-ci ne cessent d'évoluer et chaque collègue Copper8 a, d'une façon ou d'une autre, apporté une large contribution. Nous en profitons également pour remercier Anouk, Stefanos, Emma, Werner, Fedde, Ilse, Sybren, Gopal, Karin, Jeroen, Floris, Rose, Robbin, Marijn, Hendrik, et Eveline.

En plus de nos propres collègues, nous tenons également à adresser nos plus vifs remerciements à nos formidables clients, qui ont accordé leur confiance dès les premiers jours à notre jeune équipe. Sans votre vision, votre courage et votre esprit visionnaire, ces projets circulaires n'auraient jamais été possibles, l'entreprise Copper8 n'aurait pas survécu et les achats circulaires n'auraient pas été le sujet dont tout le monde parle.

Nous voudrions remercier tout particulièrement Jurgen van de Laarschot et Ilse van Andel (Eigen Haard, Jardin municipal Overtoom), Koen Eising, Ton Bernts, Paul Wentink, Martha van den Hengel, Hendrik van Zantvoort et Dennis van Wieringen (Alliander Duiven), Bart Blokland et Mark Hamstra (Alliander Furniture), Hans Nooter et Reinout Wissenburg (Alliander/Stedin – Fair Meter), Michiel Plancken, Annemarie van den Berg et Joep van Breukelen (UMCU – Mobilier), Sabien van der Leij, Wieke Lubbers et Ellen Hoog Antink (Mobilier Direction Générale des Travaux Publics et de la Gestion de l'Eau), Ariaan de Jong et Joris de Kroon (vêtements Alliander), Caroline Gerritsma et Esther van Drongelen (Municipalité de Leiden) et Jelle Jager (Centre néerlandais de l'Alimentation). Nous avons également eu des discussions très riches avec Onno Dwars et Thomas Rau (sur le projet Alliander Duiven, entre autres), Diana Schram et Karin Killaars (Municipalité de Venlo), Erik Koudijs (UniCarriers), Koen van der Kroon (Direction Générale des Travaux Publics et de la Gestion de l'Eau), Roy Vercoulen (Circular IQ), Bas van de Westerlo (C2C ExpoLab) et Hein van Tuijl (EPEA Pays-Bas). Nous voudrions remercier tous les participants de l'Académie des achats circulaires qui nous ont inspiré et encouragé à optimiser continuellement notre philosophie et nos méthodes, et voudrions également décerner une mention spéciale à plusieurs personnes qui nous ont aidé à faire parler du sujet des achats circulaires aux Pays-Bas et nous ont encouragé à développer et à propager encore davantage notre philosophie : Take Padding (PIANoo), Cuno van Geet, Joan Prummel (Direction Générale des Travaux Publics et de la Gestion de l'Eau) et Michel Schuurman (CSR Pays-Bas) et bien entendu la Secrétaire d'État Stientje Van Veldhoven. Merci à toutes et à tous de votre foi et de votre confiance. Nous voudrions également remercier Joan pour nous avoir donné ce dernier coup de pouce pour que ce livre devienne réalité.

En dernier lieu, mais non le moindre, nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont permis de cristalliser toutes nos connaissances dans les pages que vous avez sous les yeux. Caroline D. van Wijk, merci beaucoup pour votre œil critique et vos réflexions sur notre texte (néerlandais) ; Dominic Jansen, vous faites un travail formidable avec des images et avez transformé ce livre en une véritable œuvre d'art ; merci à Mervyn Jones et Eveline Kantor pour leur aide pour la traduction ; Petra de Boer, vous êtes non seulement l'éditrice la plus durable des Pays-Bas, mais aussi la plus sympa !

Remerciements supplémentaires par Dirk Bijl de Vroe

Je voudrais remercier Copper8 pour la liberté qu'ils m'ont donnée de me développer professionnellement. Sans cette liberté – et surtout la persistance de Cécile et de Godard à vouloir terminer le projet après mon déménagement à Stedin en octobre 2017 – ce livre n'aurait jamais été publié.

Remerciements supplémentaires par Godard Croon

Je voudrais remercier Els de Wind pour ses leçons d'audace, Thomas Rau pour m'avoir présenté ce sujet inspirant, dont la valeur m'a aussitôt convaincu, Michel Schuurman et Take Padding pour les bonnes conversations et les précieux renseignements sur différents secteurs et bien sûr mes collègues chez Copper8 pour leur dévouement sans faille pour ce sujet si formidable et inspirant ! Nous sommes à l'aube d'une transition mondiale majeure et c'est formidable d'en faire partie !

Remerciements supplémentaires par Cécile van Oppen

Je voudrais tout d'abord réitérer mes remerciements à Noor. En 2008, nous avons créé la proposition que nous appelons aujourd'hui 'achats circulaires'. Cette proposition, nous l'avons ensuite renforcée par l'incitative très audacieuse de créer l'entreprise Copper8. Tu m'as toujours recentrée et témoignée une confiance inconditionnelle. Même si tu sais que c'est réciproque, c'est encore toujours très particulier pour moi. Je voudrais également remercier Dirk et Godard du temps qu'ils ont consacré, des discussions stimulantes et analytiques, ainsi que de leur enthousiasme constant, malgré le projet qui a dérapé ! Bien entendu, mes remerciements vont aussi à Tijs, pour sa patience et les nombreuses tasses de café pendant mes jours de congé !

SOURCES

Chapitre 1 :

- Anderson, R., 2009. Confessions of a Radical Industrialist. St Martin's Press, New York.
- Braungart, M. and McDonough, W., 2002. Cradle to Cradle. North Point Press, New York.
- Commoner, B., 1971. The Closing Circle. Nature, Man and Technology. Alfred A. Knopf, Inc., New York.
- The Ellen MacArthur Foundation, 2012. Towards the Circular Economy. (vol. 1). Disponible sur : <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/>
- Hawken, P., Lovins, A., Lovins, H., 1999. Natural Capitalism. US Green Building Council.
- Jackson, T. 2009. Prosperity without growth. Economics for a finite planet. London, New York: Earthscan.
- Leonard, A., 2011. "Story Of Stuff, Referenced and Annotated Script". Disponible sur : <http://storyofstuff.org/wp-content/uploads/movies/scripts/Story%20of%20Stuff.pdf>
- London, B., 1932. "Ending the Depression through Planned Obsolescence". Disponible sur : https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/27/London_%281932%29_Ending_the_depression_through_planned_obsolescence.pdf
- Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., Behrens III, W., 1972. The Limits to Growth. Universe Books, New York.
- Pauli, G., 2010. The Blue Economy. Paradigm Publications, Taos, New Mexico, USA.
- Rau, T., and Oberhuber, S., 2016. Material Matters. Bertram + de Leeuw.
- Raworth, K., 2017. Doughnut Economics, Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist. Random House, London.
- Stahel, W., 1981. "The Product-Life Factor". (pp. 72- 96), In S. Grinton Orr. (Eds.). An inquiry into the nature of sustainable societies: the role of the private sector. Houston, Texas: HARC.
- Turner, G., 2014. "Is Global Collapse Imminent? An updated Comparison of the Limits to Growth with Historical Data". MSSSI Research paper, No. 4, 116-124.

Chapitre 2 :

Braungart, M. and McDonough, W., 2002. Cradle to Cradle. North Point Press, New York.

The Ellen MacArthur Foundation, 2012. Towards the Circular Economy. (vol. 1).
Disponible sur : <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/>

Chiodo, J. 2013. "Smart materials use in active disassembly". Assembly Automation, Vol. 1, no. 32

Durmisevic, E., Ciftcioglu, Ö, Anumba, C. (2006). Knowledge Model for Assessing Disassembly Potential. Delft.

Landis + Gyr, 2017. "Smarter Design Enables Massive Savings in Material Usage". Disponible sur : [materials?hsCtaTracking=82761888-9ccf-4105-a118-99ca404f7107|d28d70b6-ed44-4cbb-8ec5-92fc9bbd1aba](https://www.pianoo.nl/materials?hsCtaTracking=82761888-9ccf-4105-a118-99ca404f7107|d28d70b6-ed44-4cbb-8ec5-92fc9bbd1aba)

Van Oppen, C. and Eising, K. 2012. "Grenzeloos werken leidt tot grenzeloze ambities", Nijmegen School of Management.

Chapitre 3 :

PIANOo, 2017. "MVI Thema's" [SRP themes]. Disponible sur : <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s>

Chapitre 'Guide de lecture' :

Sinek, S. 2009. Start With Why. New York: Penguin.

Étape 1 :

Desjardins, J., 2016. "The Extraordinary Raw Materials in an iPhone 6s". Disponible sur : <http://www.visualcapitalist.com/extraordinary-raw-materials-iphone-6s/>

Municipalité de Venlo, 2017. Disponible sur : <https://www.venlo.nl/>

Kirchherr, J., Reike, D., Hekkert, M., 2017. "Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions". Resources, Conservation and Recycling, Volume 127, 221-232.

Sinek, S. 2009. Start With Why. New York: Penguin.

South China Morning Post, 2016. "Anatomy of an iPhone: what's in it and where the parts come from". Disponible sur : <http://www.scmp.com/infographics/article/2017191/iphone-sum-parts>

Étape 2 :

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., 2008. Exploring Corporate Strategy. Pearson Education.

Turntoo, 2016. "De route naar een Circulaire Kantoorinrichting". Disponible sur : <https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/deroutenaarencirculairecategoriekantoorinrichting.pdf>

Étape 4 :

The Ellen MacArthur Foundation, 2012. Towards the Circular Economy. (vol. 1). Disponible sur : <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/>

Kraaijenhagen, C., van Oppen, C., Bocken, N., 2016. Circular Business: Collaborate and Circulate. Circular Collaboration.

Étape 5 :

PIANOo, 2016. Gids proportionaliteit. Disponible sur : <https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/gids-proportionaliteit-1e-herziening-april-2016.pdf>

PIANOo, 2018. Publiekrechtelijke instelling – Behoeften van algemeen belang. Disponible sur : <https://www.pianoo.nl/publiekrechtelijke-instelling-behoeften-van-algemeen-belang>

PIANOo, 2018. Wat zijn de beginselen van Europees aanbesteden? Disponible sur : <https://www.pianoo.nl/metrokaart/wat-zijn-beginselen-van-europees-aanbesteden>

La Commission européenne (2019). Disponible sur : https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/rules-implementation/thresholds_en

Étape 6:

Ellen MacArthur Foundation, 2015. "Circularity Indicators: An Approach to Measuring Circularity". Disponible sur : https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/insight/Circularity-Indicators_Project-Overview_May2015.pdf

PIANOo, 2018. Opstellen selectiecriteria. Disponible sur : <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/opstellen-selectiecriteria>

Rijt, van der, J., Santema, S., 2011. Prestatieinkoop, Wie steekt er boven het maaiveld uit? Graphicom.

Femke Nagel en Geerke Hooijmeijer-Versteeg, 2017, Vooronderzoek Rijkswaterstaat Analyse proces & toegepaste criteria bij 11 Nederlandse circulair inkoop projecten.

Étape 7:

Kraaijenhagen, C., van Oppen, C., Bocken, N., 2016. Circular Business: Collaborate and Circulate. Circular Collaboration.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2005. Clarifying business models: Origins, Present, and future of the concept, Communications of AIS, 15 (May).

PIANOo, 2018. Raamovereenkomsten. Disponible sur : <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/raamovereenkomsten>

Stahel, W., 1981. "The Product-Life Factor". (pp. 72- 96). In S. Grinton Orr. (Eds.). An inquiry into the nature of sustainable societies: the role of the private sector. Houston, Texas: HARC.

Chapitre 'Il est temps d'agir !' :

Weggeman, M., 2000. Kennismanagement, de praktijk. Schiedam: Scriptum.

CRÉDITS PHOTO

Paul Morris – *page 10*
Rawpixel – *page 18*
John Reign Abarintos – *page 22/23*
Siarhei Plashchynski – *page 32*
David von Diemar – *page 35*
Gabriel Jimenez – *page 40*
Igor Ovsyannykov – *page 59*
Ant Rozetsky – *page 62/63*
Marcel van der Burg – *page 68/69*
Nicolas Thomas – *page 73*
Patrick Brinksma – *page 80*
Alexander Andrews – *page 82*
Charles Deluvio – *page 90*
Jordan Sanchez – *page 91*
Nik Macmillan – *page 104*
Petra Appelhof – *page 106 (gauche)*
Dan Schiumarini – *page 109*
New Data Services – *page 118*
Oli Dale – *page 120/121*
Mitch Moondae – *page 125*
Dylan Gillis – *page 134*

À PROPOS DES AUTEURS

Cécile van Oppen

En tant que bon samaritain dévoué, Cécile contribue chaque jour à l'économie circulaire. L'économie circulaire requiert d'autres formes de collaboration et un système économique différent. Cécile encourage cette transition en changeant la façon dont les achats sont organisés, ce qui peut entraîner la transformation de chaînes de valeur complètes. Cela fait dix ans déjà qu'elle s'engage activement pour la création de projets circulaires révolutionnaires. Depuis 2013, elle le fait via Copper8, qu'elle a créée avec sa cofondatrice Noor Huitema. Sous le leitmotiv 'faites ce que vous prêchez', Copper8 intègre la pensée circulaire dans ses propres activités, ce qui lui a permis d'obtenir la certification B-Corp, ainsi que le statut d'Entreprise Sociale. Ceci est le second ouvrage de Cécile sur l'économie circulaire, après son livre 'Circular Business: Collaborate and Circulate' paru en 2016.

Godard Croon

Godard démarre sa carrière dans le domaine juridique, où il découvre la diversité des points de vue de chacun, que la vérité est toujours au milieu et que la seule façon d'obtenir un résultat satisfaisant pour les deux parties est de travailler ensemble sur un objectif commun. Il change d'emploi en 2010 pour celui de consultant en durabilité, ce qui lui vaut sa première expérience révélatrice avec l'économie circulaire, un thème pouvant à la fois avoir un énorme impact positif et offrir des opportunités intéressantes à des entrepreneurs. Mais ces entrepreneurs ne sont rien sans clients. De ce fait, il décide de se focaliser sur la demande, motivé par la pensée que le fait de poser les bonnes questions permet 'automatiquement' d'obtenir les bonnes réponses. Il a d'abord appliqué cette pensée au poste de chef de projet dans le cadre du Green Deal Achats Circulaires. En 2015, il met toutes ses connaissances et sa motivation au service de Copper8 pour nous aider à obtenir un monde meilleur.

Dirk Bijl de Vroe

Ce que l'homme crée, l'homme peut également le changer. Si nous voulons que notre monde reste encore habitable dans le futur, ce changement doit s'opérer dès maintenant. Depuis 2008, Dirk travaille sans relâche sur différents thèmes liés à la durabilité, qui sont tous étroitement liés à ce défi. Après avoir étudié l'histoire et les relations internationales, travaillé sur des problèmes d'innovation et de durabilité pour la société de conseil Squarewise, avoir créé sa propre entreprise de développement de concepts et travaillé en tant que consultant pour Copper8 pendant un peu moins de quatre ans, Dirk est aujourd'hui chargé d'optimiser la stratégie de durabilité du gestionnaire de réseau Stedin.

Les achats circulaires sont peut-être encore un concept nouveau pour beaucoup d'entre nous. Découvrir la méthode la plus efficace est un processus d'essais et d'erreurs. Cela en fait partie. Ce livre est un outil pratique pour vous faciliter ce processus. Il est rempli d'exemples concrets, de conseils pratiques et de résultats inspirants – car pourquoi vouloir réinventer la roue ? Et à votre tour, j'espère que vous montrerez le bon exemple aux autres. Projet après projet, nous pouvons rendre le monde plus circulaire.

Stientje van Veldhoven

– Secrétaire d'État à l'Infrastructure et à la Gestion de l'eau, Pays-Bas



Rijkswaterstaat
Ministry of Infrastructure
and Water Management

Interreg
Baltic Sea Region



EUROPEAN
REGIONAL
DEVELOPMENT
FUND

Circular PP

Copper8



9 789082 845426