REPUBLIQUE TUNISIENNE

Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement

Direction Générale du Développement Durable

*****

Version définitive

Mission : Actualisation du Plan d'Action National des Achats Publics Durables et proposition d'un texte juridique portant règlementation des marchés publics durables

****

Phase 1 : Actualisation du Plan d'Action National des Achats Publics Durables

****

Rapport de synthèse

Avril 2019

S.A. Au Capital de 220.000 DT – RC : B11068-1997-Tunis – Code TVA : 0649N/A/M/000

23, Rue Emir AbdElKarim– 1082 –Mutuelleville, Tunis, Tunisie

Tél. 00 216 71 287 837 Fax 00 216 71 286 922 e-mail : tr@top.com.tn/ samef@samef.com

PRESENTATION

Le présent document constitue la synthèse de la phase 1 de la mission d' Actualisation du Plan d'Action National des Achats Publics Durables et la proposition d'un texte juridique portant règlementation des marchés publics durables.

Il comporte les principaux résultats dégagés de cette phase, présentée en 2 volets :

Un premier volet avec pour objet de présenter le concept d'APD, ses fondamentaux, le dispositif réglementaire le régissant, son cadre de gouvernance, une analyse commentée du PANAPD 2011-2016, ses objectifs et ses principales composantes.

Il a comporté également les résultats d'une étude *Benchmarking* portant sur le processus d'APD dans certains pays de référence ainsi que les orientations d'actualisation et de valorisation dudit plan.

Un second volet , dont ci-après la synthèse, comprend la proposition d'actualisation du PANAPD, la redéfinition de ses objectifs pour le prochain quinquennat (2019-2023), l'adaptation ou la mise en adéquation des actions proposées par le PANAPD 2012 avec la nouvelle réalité juridique et institutionnelle ainsi que la révision et le décalage du calendrier de mise en œuvre du plan afin de mener à bien une politique nationale d'achats publics durables.

Il comprend également l'identification des partenaires potentiels nécessaires pour assurer la réussite de la mise en œuvre du PANAPD), la formation à l'achat public durable ainsi que les Préalables à la réussite de la mise en place du processus APD en Tunisie.

Introduction et contexte de l'étude

La prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et économiques liés notamment, au réchauffement climatique, à la lutte contre la pauvreté , à la transition vers l'économie verte, conduit les pays à travers le monde à s'investir dans la recherche de nouvelles politiques de gestion durable de leurs ressources et de nouveaux modes d'achats, de production et de consommation.

Dans ce sens, évoquer la commande publique écoresponsable comme composante d'un développement durable, en tant qu'un enjeu en soi, c'est toucher en transversalité à tous les secteurs : qu'il s'agisse de la construction, de la rénovation et du fonctionnement d'un bâtiment, qu'il s'agisse de l'achat de papier par une collectivité, d'un service d'entretien de bureaux, de l'acquisition d'un équipement… chaque décision prise, chaque marché élaboré dans ce cadre a un impact écologique fort au moment de l'achat mais également tout au long de l'usage du bien ou du service..

« Une politique d'achats durables est un processus qui conduit les organisations à satisfaire leurs besoins en biens, services, travaux et prestations diverses en prenant en compte l'approche du cycle de vie ainsi que les bénéfices que peut en tirer non seulement l'organisation, mais également la société et l'économie dans leur ensemble, tout en minimisant les dommages causés à l'environnement. »[1]

Pour que les achats publics deviennent durables, les responsables des achats publics doivent intégrer la problématique de la durabilité à toutes les étapes du processus de leurs achats, depuis l'identification de leurs besoins, la sélection des fournisseurs jusqu'à la gestion des contrats et l'entière exécution de la transaction.

Cela implique la mise en place de nouvelles pratiques d'achats publics par référence à des critères préalablement arrêtés, suivis et contrôlés tout au long de la chaîne logistique pour s'assurer que l'acheteur public dans ses relations avec les fournisseurs et dans la passation de ses marchés, respecte bien la législation sur le travail, l'insertion de critères sociaux ou écologiques dans le cahier des charges de l'appel d'offres tels, un niveau réduit d'émissions polluantes pour les véhicules, des aliments bio ou du bois certifié, la conformité vis-à-vis de la législation sur l'énergie, l'emploi d 'insuffisants moteurs…etc.

Dans ce contexte, la Tunisie a élaboré, en 2012, un **plan d'action national des achats publics durables (PANAPD)** qui avait pour objectif de faire d'elle l'un des pays les plus engagés dans la mise en œuvre du Développement Durable par le biais de la commande publique pour faire face aux différents problèmes environnementaux qui ont des répercussions graves sur l'économie et la société.

La présente étude, initiée par le Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement (MALE), a pour objectif la révision et l'actualisation de ce plan, objet de la première phase, avec la proposition d'un texte juridique portant réglementation des marchés publics durables, objet de la phase 2 de la mission..

[1]Définition adoptée par le groupe de travail de Marrakech sur les achats publics durables,.

Cette révision/actualisation permettra de retracer les orientations à suivre par le système public afin de mener à bien une politique nationale d'achats publics durables et d'assurer l'intégration du Développement Durable au niveau des politiques économiques conformément à une approche progressive susceptible d'amener le secteur productif à s'engager de plus en plus dans les démarches volontaires de normalisation et d'amélioration de leurs processus de production afin de répondre, au mieux, aux nouvelles préoccupations sociétales en terme de DD.

Méthodologie d'intervention

Notre méthodologie pour le diagnostic évaluatif du plan national des achats publics durables et des résultats de sa mise en œuvre, s'est déroulée selon un processus en 6 étapes :

- La recherche documentaire sur la littérature en la matière ainsi que les expériences et les programmes réalisés dans d'autres pays et les orientations des instances internationales concernées par ce domaine.

- La recherche sur les différents acteurs intervenant, directement et indirectement, dans l'instruction des opérations de passation et de réalisation des marchés publics, de leur suivi, de leur contrôle…

- L'organisation d'enquêtes ciblées sur l'initialisation et le déroulement des marchés publics durables sur la base de questionnaires d'investigation spécifiques établis à cet effet et adressées aux acheteurs publics ainsi qu'aux instances supérieures de gouvernance des marchés publics.

- Des entretiens individuels et collectifs avec les responsables des structures cibles (structures de gouvernance et acheteurs publics)

- L'analyse de contenu du plan d'actions national des achats publics durables :

- L'analyse commentée des textes généraux et spécifiques ainsi que des textes réglementant les marchés publics.

A signaler que les réponses à nos questionnaires, malgré les multiples relances orales et écrites se sont faites particulièrement rares et c'est à travers des réunions, avec les responsables de la HAICOP et de ses structures concernées et, à travers des réunions informelles avec certains acheteurs publics que nous nous sommes fait quelques opinions sur la situation de l'application du plan des achats publics durables élaboré depuis 2012.

Contenu commenté du PANAPD 2011-2015

Le Plan d'Action National des Achats Publics Durables (PANAPD), élaboré en 2011/2012, constitue le premier document de ce type traitant d'une politique d'achats publics *Versus* durabilité, encore naissante en Tunisie.

Partant d'un état des lieux de la réglementation, des dispositifs et des acteurs, le PANAPD propose une série d'objectifs quantitatifs et qualitatifs déclinés en actions opérationnelles, ces objectifs sont de caractère général d'une part et, concernent des groupes de produits spécifiques choisis selon certains critères, d'autre part.

Le plan devrait couvrir la période 2011-2020 avec 2 phases de 5 ans chacune ; il a vocation de mobiliser tous les acheteurs publics et concerner tous les « achats publics » considérés dans leur sens le plus large c'est-à-dire tout acte de commande publique (délégation de service public, concession..[2]).

Ce plan a pour Objectifs globaux **:** 50% des achats publics durables c'est-à-dire englobant les 3 dimensions de durabilité en 2016 et, 80% en 2021. Ces objectifs devant constituer la base des mesures d'opérationnalisation du PANAPD.

Le PANAPD ainsi élaboré, semble riche et complet n'omettant pas d'actions importantes. Il se réfère à des plans étrangers, notamment le PANAAPD Français en vigueur à l'époque et, prévoit un budget raisonnable.

Il comprend 6 composantes, chacune présentée dans un tableau illustratif:

- *les acteurs,*
- *la politique, stratégie et communication,*
- *le processus d'achat des 6 produits prioritaires,*
- *l'engagement des fournisseurs,*
- *le suivi et l'évaluation et*
- *la synthèse du calendrier de mise en œuvre des actions pour la période 2012-2016..*

Les 5 premières composantes traitent des objectifs poursuivis, des populations cibles, des résultats attendus, des actions à engager et de l'organe responsable. Alors que la sixième, comportant la synthèse des actions du plan pour la période 2012-2016, répartit la mise en œuvre de ces actions sur les dix semestres de la période quinquennale considérée.

Telle que présentée, la structure de ce plan paraît complexe et rend sa mise en œuvre contraignante et son appropriation par les acheteurs publics difficile.

En outre, le manque d'expertise sur la mise en œuvre des Achats durables (AD), l'insuffisance d'appui politique solide, la perception par les organisations que les produits et services durables sont plus coûteux, l'absence d'une législation obligatoire en la matière et le nombre excessif de considérations liées aux achats durables constituent, vraisemblablement, des freins à l'enthousiasme des organisations publiques à adhérer à cette nouvelle politique.

En conséquence, rares sont les actions découlant de ce plan qui ont été mises en œuvre, il s'agit, principalement, de la publication du décret 2014-1039 du 13 Mars 2014 portant révision de la réglementation des marchés publics, de la réalisation par les instances de gouvernance et de régulation des marchés publics (MP) : (HAICOP, Observatoire, MALE..) d'actions de formation, d'accompagnement et de sensibilisation à l'attention d'acheteurs publics, ainsi que d'activités préparatoires à l'instauration du dispositif d'Achats Publics Durables (APD) telles que la préparation d'outils pédagogiques, de guides techniques, d'outils et d'instruments de suivi de la réalisation des

[2] Non concernés par le décret réglementant les MP

marchés publics durables ; la mise en œuvre par le CITET de travaux permettant l'élaboration d'un écolabel tunisien dans les domaines de l'hébergement touristique et des produits textiles semble constituer également l'une des actions découlant du PANAPD.

Les nouveaux principes régissant les marchés publics introduits par la nouvelle réglementation dont notamment la bonne gouvernance et la prise en compte des objectifs de développement durable dans les achats publics , les nouvelles instances de gouvernance des Marchés Publics instituées par cette réglementation, la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et économiques, notamment liés au réchauffement climatique, à la lutte contre la pauvreté , à la transition vers l'économie verte dans les activités économiques prônées par les instances internationales, les engagements internationaux de la Tunisie pour atteindre les objectifs du développement durable adoptés dans le cadre du programme du développement des NU pour l'après 2015, ajoutés à la faible opérationnalisation du PANAPD établi depuis 7 ans déjà, ont conduit à la nécessité de réviser ce plan.

Concernant les objectifs proposés par ledit plan, ils devraient être redéfinis et actualisés en fonction des évolutions sociales, juridiques et environnementales que connait le pays depuis la date de son élaboration et, restructurés autour **d' axes globaux** couvrant **l**es différentes thématiques selon une démarche méthodologique distinguant clairement les objectifs opérationnels, le programme d'actions, les moyens de mise en œuvre, le calendrier de mise en œuvre, les acteurs concernés, le responsable de l'action et, les indicateurs de suivi et d'évaluation et ce, afin d'en faciliter la compréhension et l'opérationnalisation.

CHAPITRE 1 : Actualisation du PANAPD 2012-2015

Le plan actualisé proposé, est structuré autour de trois axes couvrant **l**es différentes thématiques, considérés comme prioritaires pour le développement des achats publics durables en Tunisie:

Axe 1 :mobiliser les décideurs, aussi bien les instances politiques chargées de fixer les politiques et les orientations générales que les instances techniques et administratives, chargées de définir les objectifs et de veiller à leur réalisation, que les instances opérationnelles chargées de leur mise en œuvre, de les convaincre des opportunités et enjeux qu'offrent les AD et d'instaurer chez eux une nouvelle culture d'achat, notamment, à travers la promotion de pratiques durables dans le cadre de la passation des MP conformément aux politiques et priorités nationales, l'adoption systématique de méthodologies innovantes basées sur **le calcul du coût du cycle de vie** en réponse aux préoccupations économiques liées aux coûts..;

Axe 2- Accompagner les acheteurs : Il est nécessaire d'accompagner les acheteurs publics dans leurs pratiques d'achat en apportant les modifications qui s'imposent à la règlementation en vigueur régissant les achats publics , en investissant dans les *professionnels achat* de demain par des formations adaptées et en mettant à disposition des acheteurs publics des outils de concertation et de communication qui garantissent l'amélioration soutenue et progressive des pratiques et qui facilitent la prise en main des achats durables. Le déploiement des échanges entre pairs via les réseaux d'acheteurs, devrait également permettre de stimuler l'apprentissage mutuel afin de partager les connaissances et favoriser la montée en compétence des acheteurs publics ;

Axe 3- Mesurer et évaluer les progrès réalisés : Au fur et à mesure que les organisations formalisent leurs engagements en matière d'APD, les activités spécifiques de suivi et d'évaluation et le recours à des instruments appropriés en conséquence (Tableaux de bord, Fiches de suivi des objectifs, d'analyse des performances etc..) devraient devenir plus répandues. Le bilan de la mise en œuvre des APD permettrait ainsi aux responsables politiques de s'assurer des progrès accomplis, de prendre des décisions plus éclairées et d'améliorer l'efficacité du programme dans une perspective d'amélioration continue sur les années à venir.. Cela démontre également l'engagement politique au dispositif et augmente la transparence

Le plan actualisé définit les principaux objectifs et actions à retenir pour la concrétisation de ces trois priorités.

4 tableaux ont été proposés :

- Un **premier tableau** comporte la liste des objectifs prévus par le PANAPD 2012 redéfinis et actualisés pour la période 2019 -2023

Ce tableau, reprend les objectifs opérationnels prévus par le PANAPD 2012 et les redéfinit pour le prochain quinquennat (2019-2023) à la lumière de l'analyse et des commentaires relatifs aux propositions et suggestions avancées lors de la phase du diagnostic..

Certaines actions ont été reprises et ajustées à la prochaine période, d'autres ont fait l'objet d'évolutions en fonction du nouveau contexte juridique et institutionnel et rattachées à des objectifs plus adaptés, d'autres actions sont rajoutées compte tenu des contacts de terrain effectués et de l'évolution des concepts et de la littérature en la matière.

- Un **second tableau** répartit les actions et objectifs proposés par le PANAPD actualisé, sur les 3 axes prioritaires susvisés et en décrit l'objet.

Il présente les 3 axes susvisés et leurs composantes, au regard de chaque composante, les objectifs redéfinis déclinés en actions.

Les objectifs opérationnels sont la traduction de l'axe retenu et encadrent la stratégie d'actions à mettre en œuvre ; ils sont établis au regard de l'analyse des facteurs d'influence identifiés lors de l'examen de l'état des lieux mené lors de la phase de diagnostic.

- Le **troisième tableau**, subdivisé en 3 sous tableaux, chacun traitant d'un axe du PANAPD actualisé, présente les composantes du PANAPD : les Outils de mise en œuvre de chaque action proposée, le calendrier de mise en œuvre, les responsables de la mise en œuvre, les Indicateurs d'évaluation, le financement et les mécanismes de financement répartis selon les objectifs redéfinis et les actions de mise en œuvre.

- Enfin le **4ème tableau** présente la synthèse du calendrier sur les 10 semestres du plan actualisé (2019-2023).

Du choix des secteurs prioritaires pour la mise en œuvre du processus d'APD

S'agissant des secteurs et produits prioritaires pour la mise en œuvre du processus d'APD, nous avons opté pour les six secteurs ciblés et priorisés dans le PANAPD 2012 à savoir :

- Bâtiments : construction et aménagement
- Equipements administratifs
- Matériels informatiques
- Meubles
- Nettoyage
- Alimentation

Ce choix et priorisation ont été établis selon la méthodologie du Groupe de travail de Marrakech sur la stimulation des commandes publiques durables et, en référence à l'étude de l'état des lieux du marché national élaborée pour le compte du Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement pour l'évaluation des capacités existantes du système de production national et développée pour la mise en place du processus d'une politique d'APD en Tunisie

Cette méthodologie consiste à mettre en place un processus comportant trois phases :

1. La première consiste à appliquer le **principe de la priorisation**,
2. la deuxième est relative au **choix des produits et services prioritaires** sélectionné par le comité de pilotage de l'étude,
3. la troisième est celle de **l'étude du marché des produits prioritaires**.

Pour l'application du processus de priorisation, il s'agit d'identifier tout d'abord, les catégories de produits de consommation publique, d'y analyser, ensuite, les risques à effets directs et d'étudier enfin les effets indirects. L'objectif étant **d'établir les niveaux de risque global par produit** (Approche par les risques).

Une fois les rubriques de dépenses identifiées et classées selon l'importance en termes de montant, l'évaluation des risques auxquels les acheteurs doivent faire face est requise afin de permettre de dégager le plus de bénéfices tout en réduisant les risques d'imprévus. D'autres facteurs sont également pris en compte pour permettre de veiller ce que les acheteurs se consacrent aux questions de durabilité (la possibilité de faire plus, l'influence de l'Etat sur le marché…).

L'analyse conjointe et combinée des composantes principales de ces différents paramètres selon l'approche du Groupe de travail de Marrakech a permis d'établir la priorisation adoptée.

Toutefois, pour être pleinement efficace, la mise en œuvre du dispositif d'Achats Durables dans la commande publique, devrait être réalisée d'une manière progressive et se limiter, au démarrage (les 2 premières années) à 2 secteurs parmi les secteurs prioritaires pour être généralisée à tous les secteurs à partir de la 3ème année.

Les critères de sélection de ces secteurs sont établis sur la base de:

- L'importance des dépenses publiques

- Les possibilités d'amélioration environnementale

- L'existence de normes et d'écolabels appropriés

- L'existence de programmes gouvernementaux d'incitation à l'intégration des exigences de développement durable dans le choix de production et de consommation.

L'analyse des différents secteurs en rapport à ces critères nous a conduit à retenir les deux des six secteurs qui nous ont paru les plus prioritaires, il s'agit du secteur **Bâtiment : construction et aménagement**, et du secteur de l' **informatique.**

Objectifs quantitatifs :

Le PANAPD 2012 s'est fixé pour objectifs pour les six secteurs prioritaires, les taux suivants :

20 % des achats publics doivent être durables à la fin de 2013

30 % des achats publics doivent être durables à la fin de 2014

40 % des achats publics doivent être durables à la fin de 2015

50 % des achats publics doivent être durables à la fin de 2016 et 80% en 2021

Il s'est avéré toutefois que l'atteinte de ces objectifs n'a pas été possible en raison notamment de :

- La complexité du plan ajoutée au manque d'expertise des acheteurs publics en la matière rendant son appropriation par ces derniers difficile.

- Les taux contraignants pour sa mise en œuvre

- l'insuffisance d'appui politique solide,

- la perception par les organisations que les produits et services durables sont plus coûteux,

- l'absence d'une législation obligatoire en la matière et le nombre excessif de considérations liées aux achats durables.

La flexibilité d'application qui est une caractéristique fondamentale de la mise en œuvre du PANAPD, nous conduit de proposer, pour les deux secteurs choisis, des taux de mise en œuvre à 2 vitesses et à envisager des objectifs quantitatifs progressifs, en termes de commande publique durable pour la période 2019-2023 tel que présenté dans le tableau suivant :

Objectifs quantitatifs fixés par le PANAPD 2012	Nouveaux objectifs pour la période 2019-2023 (Vitesse accélérée)	Nouveaux objectifs 2019-2023 (Vitesse modérée)
20 % des achats publics doivent être durables à la fin de 2013	50% des achats publics pour les 2 secteurs prioritaires sont durables à la fin de 2020[3]	20 % des achats publics pour les 2 secteurs prioritaires doivent être durables à la fin de 2020
30 % des achats publics doivent être durables à la fin de 2014	60% des achats publics sont durables à la fin de 2022	40% des achats publics pour les 2 secteurs prioritaires doivent être durables à la fin de 2022
40 % des achats publics doivent être durables à la fin de 2015	**80% des achats publics dans les 2 secteurs prioritaires sont durables à la fin de 2023**	60% des achats publics pour les 2 secteurs prioritaires doivent être durables à la fin de 2023
50 % de l'ensemble des achats publics sont durables en 2016		
Le taux des MPD devrait atteindre 80% en 2020	**Les taux des MPD dans tous les secteurs prioritaires confondus devrait atteindre 80% en 2025**	**Les taux des MPD dans tous les secteurs prioritaires confondus devrait atteindre 50% en 2025**

CHAPITRE II : Des partenaires potentiels...(ou quelles parties prenantes nécessaires pour assurer la réussite de la mise en œuvre du PANAPD)

Cinq catégories de partenaires avec lesquels il est nécessaire de collaborer pour mener à bien le dispositif d'APD:

1. Ceux qui possèdent (les compétences de base), c'est-à-dire, les acheteurs publics formés aux achats durables ; dont on aura besoin pour occuper les différentes fonctions qui sont nécessaires pour la mise en œuvre du PANAPD et la réalisation d'achats publics durables.

2. Ceux qui possèdent (les compétences et les savoir-faire clés) ; Il s'agit des personnes ou organisations qui détiennent les compétences clés en rapport avec les activités clés qui sont absolument indispensables pour la réussite du dispositif APD et dont, notamment : Le Conseil National de la Commande Publique ; L'Observatoire National des Marchés publics ; La Haute Instance de la Commande Publique (HAICOP) ; Les commissions de contrôle des MP; Le corps de contrôle et de révision des commandes publiques ; Le Ministère des affaires locales et de l'Environnement (et, particulièrement la DGDD) ; Le Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis (CITET) et Les établissements de formation ;

3. Ceux qui possèdent les ressources financières ; Il s'agit de l'ensemble des personnes (ou des organisations nationales ou internationales) susceptibles de participer au financement du dispositif d'APD soit, comme bailleurs de fonds soit comme bénéficiaires (ex : Acheteurs publics participants au financement d'actions de formation dans leurs organisations).

[3]Ces taux doivent englober les trois dimensions de la durabilité

4. Ceux qui possèdent les autres ressources clés ; Il s'agit de l'ensemble des personnes (ou organisations) qui possèdent des ressources clés, autres qu'humaines et financières, qui sont absolument indispensables pour la réussite de la mise en œuvre du dispositif d'APD : Fédérations professionnelles, centres techniques, centrales d'achats..

5. Les fournisseurs ; Il s'agit de l'ensemble des individus, entreprises ou organisations qui, soit fabriquent, transforment , ou installent des produits, soit exercent des activités d'importation ou de vente de ces produits. Autrement dit ceux qui soumissionnent aux offres de commandes publiques durables.

CHAPITRE 3 : Formation à l'achat public durable (ou comment intégrer le DD dans la commande publique)

Formation des formateurs : cette formation a pour objectif l'acquisition de connaissances et la maîtrise de compétences nécessaires pour former des formateurs aux APD et d'œuvrer en faveur de la création **d'un réseau national de formateurs conseillers** aux APD afin de faciliter le développement de cette politique d'achat en Tunisie

Les formateurs recevront à la fin de leur formation un **Certificat d'habilitation** qui leur permet d'exercer dans le cadre des sessions organisées par les services de la HAICOP ou tout autre organisme mandaté.

Programmes et supports de formation : Le programme de formation, élaboré par les services de la Haute instance de la commande publique (HAICOP, comprendra 3 niveaux d'expertise : Un Niveau basique, un Niveau préparatoire et un Niveau certifiant .

La HAICOP établira également les supports et outils de formation ainsi que les référentiels d'exigences normatives en matière d'APD.

Des Populations cibles concernées par la formation : Il s'agit principalement de - l'ensemble des contrôleurs et des Administrateurs des structures de la HAICOP ; - les décideurs concernés par l'achat public (secrétaires généraux).- Les Agents de l'Etat et des diverses administrations intervenant dans le processus achat, en particulier les acheteurs publics, ..

Planification de la formation :

Les modules proposés concerneront tous les secteurs d'activités impliqués dans des achats publics, ils seront assurés en sessions de 2à3 jours par module sur une période selon un planning à convenir avec les intéressés..

Constitution d'une commission permanente de suivi et d'évaluation de la formation APD

Cette commission créée au niveau de la HAICOP, sera chargée d'organiser et superviser la procédure d'évaluation des formations et de proposer toute mesure utile à l'amélioration de la formation.

Financement des formations

Le financement des formations peut être assuré via différentes modalités dont à titre indicatif :

Le Crédit d'impôt décerné aux établissements qui souhaitent bénéficier d'actions de formation dans les limites de 60% de la TFP due, dans le but de les encourager à développer leurs ressources humaines.

L'assistance **financière d'organismes bailleurs de fonds** pour des formations organisées à l'échelle nationale tels la BM, l'OCDE, la PNUE..

CHAPITRE 4 : Préalables à la réussite de la mise en place du processus APD

Afin d'assurer la réussite de la mise en place du processus APD, quatre préalables sont nécessaires :

- **L'exemplarité de l'Etat** : il est important que les décideurs politiques au sommet de la hiérarchie administrative montrent l'exemple et s'engagent dans la démarche. l'impulsion doit être donnée du plus haut niveau de la hiérarchie administrative du pays, afin d'inciter tous les organismes publics de modifier les pratiques d'achat.

- **L'implication d'une structure pilote** (telle la Direction générale du développement durable, au Ministère des affaires locales et de l'Environnement) pour le lancement du plan.
  Cette structure doit être appuyée dans son rôle de pilotage de la mise en œuvre du PANAPD en :
  - étant reconnue comme pilote du processus par tous les organismes concernés..,
  - renforçant ses ressources humaines ou en les appuyant grâce un mode de fonctionnement approprié

- **Réingénierie du système organisationnel en place chargé des AP** : La fonction APD doit, d'abord, être positionnée comme une fonction stratégique au sein de l'organisation, non pas comme fonction de support d'opérations, mais comme force motrice de la stratégie globale adoptée en matière d'achats. Elle doit être dotée de tous les moyens humains, matériels et logistiques nécessaires à l'exercice de ses fonctions

- **Organisation et mise en place d'une unité type APD dans un organisme public** : Cette démarche impliquera l'implantation d'une fonction type APD au sein d'une organisation publique, l'allocation des ressources humaines et matérielles nécessaires à son bon fonctionnement et sa mise en activité.