



DOSSIER D'EXPERTS

COMMANDE PUBLIQUE

Formaliser sa politique d'achat public responsable

Charline Le Falher

Consultante en achat public et achat responsable

Mathieu Tripault

Consultant en achat public et achat responsable



Formaliser sa politique d'achat public responsable

Cet ouvrage, *Formaliser sa politique d'achat public responsable*, traite de l'élaboration d'une politique d'achat responsable par les acheteurs publics, ainsi que de sa mise en pratique.

Il est destiné aux acheteurs publics qui souhaitent mettre en place une politique d'achat public responsable ou un plan de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (SPASER). Il offre une compréhension approfondie du contexte entourant les achats publics responsables, y compris les aspects réglementaires. Il fournit également des conseils pratiques pour rédiger, suivre et animer votre politique d'achat.

L'objectif de cet ouvrage est de proposer une vision claire des concepts liés au développement durable, à la RSE/RSO et à la réglementation des achats responsables. Il vous guide dans la mise en place d'une démarche d'achat responsable grâce à diverses méthodologies. Vous y trouverez également des exemples de politiques d'achat réussies mises en œuvre par différentes collectivités, tant dans l'élaboration que dans le suivi et l'animation de leur politique.



Après un début de parcours au sein d'une collectivité locale, puis d'un bailleur social, **Charline Le Falher** a rejoint l'*Agence Déclic* pour mettre son enthousiasme et son sens de l'intérêt général au service du plus grand nombre. Sa spécialité ? Mettre le juridique au service des projets d'achat responsable de ses clients, publics comme privés, et les amener à avoir le déclic des achats responsables.



Juriste de formation et ancien acheteur public au sein d'une communauté d'agglomération, **Mathieu Tripault** maîtrise les enjeux de la transition sociétale des entreprises et des organisations, par le biais de leurs achats. Il accompagne les structures, qu'elles soient publiques ou privées dans cette transition et, au-delà, dans les réponses à leurs enjeux d'achat public.

boutique.territorial.fr

ISSN : 1623-8869 – ISBN : 978-2-8186-2175-2

territorial éditions



DOSSIER D'EXPERTS

COMMANDE PUBLIQUE

Formaliser sa politique d'achat public responsable

Charline Le Falher

Consultante en achat public et achat responsable

Mathieu Tripault

Consultant en achat public et achat responsable

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél.: 04 76 65 87 17 - Référence TDE 921A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail à :**
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.
Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur:

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations
de reproduction et indiquons systématiquement
les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,
merci de contacter les éditions Territorial.

	Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70
---	--



© Territorial, Voiron

ISBN: 978-2-8186-2175-2

ISBN version numérique: 978-2-8186-2176-9

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Février 2024

Dépôt légal à parution

Sommaire

Introduction	p.5
--------------------	-----

Partie 1

Contexte et déploiement de l'achat public responsable

Chapitre I

Du développement durable à l'achat responsable	p.9
--	-----

A - Du développement durable à la responsabilité sociétale des organisations	p.9
--	-----

1. Historique et définition du développement durable	p.9
2. L'application du développement durable aux organisations	p.15

B - L'achat responsable : un outil au service de sa démarche RSO	p.19
--	------

1. L'impact des achats au sein d'une organisation	p.20
2. Les composantes d'un achat responsable	p.25
3. Les référentiels relatifs à l'achat responsable	p.30

Chapitre II

Contexte et cadre juridique de l'achat public responsable	p.35
---	------

A - Le plan national pour des achats durables	p.37
---	------

1. Du plan national d'action pour les achats publics durables (PNAAPD) au plan national des achats durables (Pnad)	p.37
2. Contenu du plan national d'action des achats durables 2021-2025	p.39

B - L'évolution juridique de l'achat public responsable	p.41
---	------

1. L'égalité entre les femmes et les hommes	p.41
2. Une alimentation saine et durable	p.43
3. La lutte contre le gaspillage et le développement de l'économie circulaire	p.46
4. La réduction de l'empreinte environnementale du numérique	p.52
5. La mobilité durable	p.54
6. Recours à des matériaux biosourcés ou bas-carbone pour le bâtiment	p.55
7. La prise en compte des objectifs de développement durable dans la commande publique ...	p.56

Chapitre III

Le Spaser : un outil à utiliser ou dont s'inspirer p.59

- A - Le renforcement de l'outil Spaser pour formaliser sa politique d'achats publics responsables p.59
 - 1. Historique et évolutions p.59
 - 2. Régime juridique du Spaser p.61
- B - Un contenu à géométrie variable p.64
 - 1. Structure du Spaser p.64
 - 2. La prise en compte des parties prenantes du Spaser p.69
 - 3. Contenus d'un Spaser p.72
 - 4. La gouvernance du Spaser, une clé pour sa réussite p.81

Partie 2

La mise en œuvre de sa politique d'achats publics responsables

Chapitre I

Formaliser sa politique d'achats responsables : les étapes clés p.87

- A - Cadrer le projet p.87
 - 1. Définition du projet p.88
 - 2. Définition des entités et des acteurs concernés et collaboration p.88
 - 3. Planification et suivi du projet p.89
- B - Sensibiliser à l'achat responsable pour favoriser l'appropriation p.90
- C - Réaliser un diagnostic p.90
 - 1. Diagnostic des pratiques p.91
 - 2. Audit des parties prenantes p.93
- D - Identifier les orientations de sa politique d'achats responsables p.95
- E - Formaliser sa politique d'achats responsables p.96

Chapitre II

Déployer sa politique d'achats publics responsables p.99

- A - Définir un plan d'action p.99
 - 1. Contenu d'un plan d'action p.99
 - 2. Méthodes pour l'élaboration d'un plan d'action p.102
- B - Mettre en œuvre le plan d'action p.102
 - 1. Le plan de développement des compétences p.102
 - 2. La rédaction des considérations (clauses/critères) de développement durable et leur exécution p.103
- C - Suivre et animer la démarche p.106
 - 1. Organe d'animation et de suivi p.106
 - 2. Tableau de bord de suivi et de pilotage de la politique p.107

Bibliographie p.113

Glossaire p.119

Introduction

Dans une époque où la prise en compte du développement durable devient une question prépondérante des actions publiques, l'élaboration et l'adoption d'une politique d'achats publics responsables représentent un enjeu majeur pour les acheteurs publics. Ces derniers sont appelés à concilier impératifs économiques, sociaux et environnementaux. Cet ouvrage propose d'explorer de manière approfondie les fondamentaux des achats publics responsables, ainsi que les étapes cruciales de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique d'achats publics responsables.

Son objectif est de fournir aux acheteurs publics des clés de compréhension leur permettant de rédiger, suivre et animer de manière efficiente leur politique d'achats responsables. Ainsi, cet ouvrage vise à guider les acheteurs publics, plus particulièrement les collectivités territoriales dans la création et la matérialisation de leurs politiques d'achats responsables.

Destiné aux acheteurs publics engagés volontairement dans la réalisation de leur politique d'achats publics responsables, ainsi qu'à ceux soumis à l'obligation d'adopter leur schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (Spaser), l'ouvrage apporte dans un premier temps une clarification des concepts essentiels, à savoir ceux du développement durable, de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ou des organisations (RSO). En complément, il offre un panorama du cadre réglementaire entourant les achats publics responsables, applicables aux différents acheteurs publics et plus particulièrement aux collectivités territoriales.

Dans un second temps et au-delà de l'apport sur le plan réglementaire, cet ouvrage se veut un outil pratique. En effet, il propose des méthodologies concrètes pour guider les acheteurs publics dans la mise en place d'une démarche d'achat responsable, de l'élaboration à la mise en œuvre de cette dernière. Ces méthodes sont étayées par un *benchmark* de différentes politiques d'achat public responsable, notamment des Spaser, complété de retours d'expérience de plusieurs collectivités territoriales, avec des échelles territoriales différentes. Ces témoignages mettent en lumière certains éléments de l'élaboration et de la mise en œuvre opérationnelle d'une politique d'achats publics responsables.

Cet ouvrage se divise en deux parties permettant d'avoir une vision globale et cohérente. La première partie est consacrée au contexte et au déploiement de l'achat public responsable. Elle aborde les fondements théoriques, les enjeux et le contexte réglementaire entourant l'achat public responsable et sa structuration. La seconde partie s'intéresse à la mise en œuvre de cette politique d'achats publics responsables en retraçant l'ensemble des étapes de manière concrète. L'ouvrage est conçu de manière à comprendre la dimension théorique de l'achat public responsable tout en étudiant son application pratique.

Partie 1

Contexte et déploiement de l'achat public responsable

Le développement de l'achat public responsable s'inscrit dans un contexte plus général de prise en compte des enjeux du développement durable par les organisations.

Avant même d'évoquer l'achat public responsable, il est intéressant de s'attarder sur la construction de la notion de développement durable, dont l'histoire débute dans les années 1950, et de sa déclinaison au monde des entreprises et des organisations de manière globale, mais également opérationnelle par l'achat. L'achat est un instrument puissant au service de la prise en compte du développement durable au sein des organisations (chapitre I).

Classiquement, l'application par les organisations des principes du développement durable, et *a fortiori* de l'achat responsable, est vue comme une contribution volontaire de ces dernières et non une obligation réglementaire.

Pourtant, puisque la thématique du développement durable prend de l'ampleur, les pouvoirs publics se sont emparés de cette question, par le biais de la réglementation. La succession de réglementation s'intensifiant ces dernières années démontre un changement de prisme quant à la prise de conscience des enjeux de développement durable. Cette réglementation ne s'est pas uniquement étendue au secteur privé. En effet, le secteur public connaît une augmentation croissante de réglementation en matière de développement durable, dans tous les pans de ses compétences. Cela a un effet sur la réglementation de l'achat public, accentuant rapidement la prise en compte du développement durable au sein des achats des acheteurs publics (chapitre II).

La parfaite illustration de ce changement de paradigme est l'obligation pour l'ensemble des acheteurs publics dépassant plus de 50 millions d'euros hors taxes par an d'élaborer un outil stratégique en matière d'achat responsable : le schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (chapitre III).

Chapitre I

Du développement durable à l'achat responsable

L'achat responsable représente l'un des fruits d'un concept général, le développement durable, porté sur la viabilité des acteurs économiques ainsi que le respect de l'environnement et des besoins sociaux, qu'il est nécessaire de contextualiser pour faciliter la compréhension (B). Le développement durable et sa mise en œuvre par les organisations sont aujourd'hui essentiels dans le débat public et les organisations, mais quelle est leur genèse (A) ?

A - Du développement durable à la responsabilité sociétale des organisations

Pour comprendre la place que peut occuper le développement durable dans les collectivités aujourd'hui (2), il est essentiel de revenir sur les fondamentaux qui constituent ce concept (1).

1. Historique et définition du développement durable

Pour commencer, il est essentiel de réfléchir au contexte de l'émergence du développement durable et à l'accroissement de la responsabilité des organisations envers la société avant d'explorer ses principes.

C'est aux États-Unis dans les années 1950 que sont apparues les premières publications relatives à ce sujet, notamment *Social responsibilities of the businessman* écrit par Howard Bowen. Cet ouvrage a exercé une forte influence sur les essais qui ont suivi sur le sujet de la responsabilité des organisations.

Au milieu des années 1960, l'évaluation des organisations évolue et la première agence de notation sociale et environnementale ouvre ses portes aux États-Unis. Cette étape va permettre d'appréhender les organisations autrement que sous le prisme économique et faire émerger un nouveau mode de financement : l'investissement socialement responsable.

Ensuite, dans les années 1970, une nouvelle avancée est effectuée grâce au Rapport Meadows qui formalise le modèle de développement de la société à travers plusieurs facteurs :

- la production de biens et services ;
- la consommation des ressources naturelles ;
- la croissance démographique ;
- le niveau de pollution.

Ce travail a impulsé une certaine prise de conscience de la société et de l'intégralité des écosystèmes qui nous entourent. C'est un modèle qui évoque une croissance infinie dans un monde fini.

Après 40 années de développement de pensées sur le continent américain, la notion de développement durable a été prise en compte à l'échelle internationale et définie pour la première fois en 1987 par Gro Harlem Brundtland.



Définition du développement durable

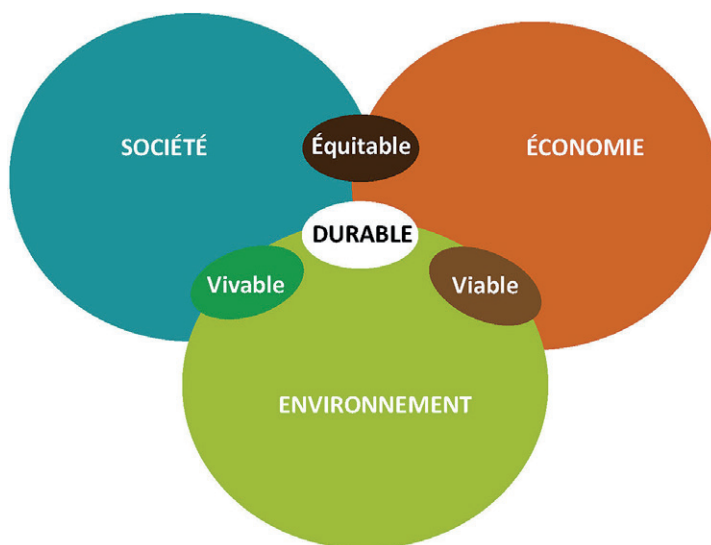
Voir la définition par l'Insee :

[https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1644#:~:text=Le%20d%C3%A9veloppement%20durable%20est%20%C2%AB%20un,Premier%20Ministre%20norv%C3%A9gien%20\(1987\)](https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1644#:~:text=Le%20d%C3%A9veloppement%20durable%20est%20%C2%AB%20un,Premier%20Ministre%20norv%C3%A9gien%20(1987))

L'ancienne première ministre de la Norvège et présidente de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement considère cette notion comme étant « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ».

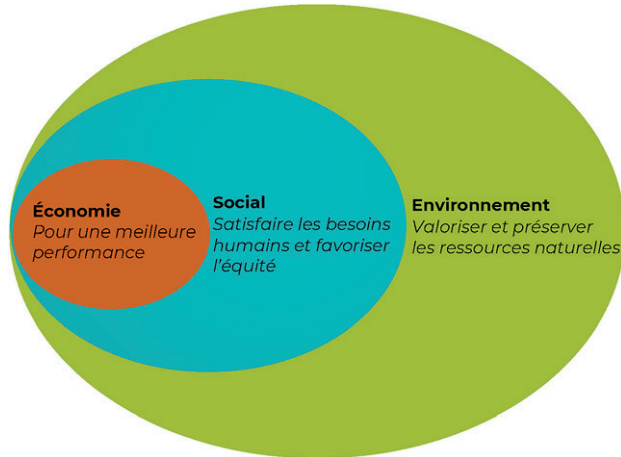
Le développement durable a par la suite été schématisé à travers trois sphères : sociale (réduction de la pauvreté, égalité des chances...), économique (lutte contre la corruption, développement des territoires...) et environnementale (biodiversité, protection des ressources...). Dans cette représentation, les sphères sont considérées comme étant égales.

La notion de durabilité est donc un assemblage des trois sphères.



Source : Agence Déclic

Une autre vision du développement durable place la satisfaction des besoins humains au cœur des organisations et notamment ceux des parties prenantes internes et externes. Ensuite, l'environnement constitue une condition à prendre en compte dans le développement. En effet, l'idée de consommer sans limite n'est plus envisageable, il faut donc valoriser et préserver les ressources naturelles disponibles. Enfin, l'économie doit être perçue comme un moyen pour atteindre une meilleure performance, il ne s'agit plus du seul objectif.



Source : Agence Déclic

Cette vision s'articule dans le temps et dans l'espace et amène à penser le développement sur le long terme et dans l'espace en gardant un équilibre entre le local et le global.

Depuis la fin du XX^e siècle, c'est dans un contexte de prise de conscience environnementale qu'évolue la société. En effet, une succession de sommets internationaux a amplifié l'aspect critique de l'impact des activités humaines sur l'environnement :

- conférences des Nations unies en 1972 à Stockholm ;
- conférences des Nations unies sur l'environnement à Rio de Janeiro en 1992 ;
- les objectifs du millénaire pour le développement, adoptés en 2000 à l'ONU ;
- sommet sur le développement durable en 2002 à Johannesburg ;
- protocole de Kyoto en 2005 ;
- COP21 à Paris en 2015.

En parallèle de ces rencontres ciblées sur le développement durable, d'autres conférences des Nations unies ont été influencées par ce concept en abordant des thématiques implicitement liées : la population en 1994 au Caire, la place des femmes en 1996 à Pékin ou encore le changement climatique à Kyoto en 1997. Une ambition de faire évoluer les pratiques et de diminuer les externalités négatives se diffuse dans les rencontres et inclut l'ensemble des acteurs économiques mondiaux.

Cette période a été caractérisée par un changement de modèle, d'un fonctionnement dans lequel l'entreprise impulsait simplement une maximisation des profits à un fonctionnement plus holistique, dans lequel les acteurs économiques ont commencé à prendre conscience de leur impact sur la société et aussi sur l'environnement. Ce changement de pensée a impulsé une reconnaissance progressive de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) comme étant un élément nécessaire à la gouvernance d'entreprise ainsi qu'à sa durabilité.

À l'échelle française, ce sont les entreprises qui ont été les premières à prendre en main le sujet. Le sommet de Rio de Janeiro de 1992 a permis de populariser la notion de développement durable et la présence d'une cinquantaine de chefs d'entreprise le montre. Cette notion a, par la suite, été reprise par les collectivités, notamment par l'Association des régions de France qui adopte un manifeste développement durable en 2006. L'association souligne, dans sa vision du développement durable, la dimension de préservation des capitaux sociaux et naturels dans la production de valeur. Par conséquent, cette réflexion a fait naître l'idée que les acteurs socio-économiques, et en particulier leurs activités, avaient un rôle important à jouer dans la transition sociale et environnementale de notre société.

Cette rencontre internationale a également impulsé l'émergence de la responsabilité des collectivités, vis-à-vis du développement durable. Plus précisément, c'est la déclaration de Rio qui met en avant le rôle essentiel des instances territoriales en matière de développement durable et fait naître le programme d'actions d'Agenda 21, un référentiel voté par 120 chefs d'État qui définit les dynamiques du développement durable au sein des collectivités territoriales. Il représente un véritable plan d'action pour les acteurs du secteur, envisagé pour le XXI^e siècle et prenant en compte les aspects environnementaux et sociaux.

La déclaration de Rio, met également l'accent sur le fait que chaque territoire a la possibilité de construire un Agenda 21 local, propre à ces réalités et ces enjeux territoriaux à chaque niveau de collectivité. Il s'agit d'une démarche volontaire, portée par les élus et techniciens et coconstruit avec les acteurs locaux. C'est un véritable outil consacré au développement durable des territoires, impliquant un ensemble d'acteurs à travers une approche collective et transversale. L'Agenda 21 a été une réelle avancée pour les acteurs des collectivités territoriales et leur a permis de s'accorder un cadre d'intervention et des objectifs clairs propres à leur territoire.

En termes de méthodologie de construction de cet Agenda 21 local, un cadre de référence a été défini en 2006 lors d'une réunion interministérielle pour accompagner les acteurs dans la création de ce programme. Tous les échelons territoriaux peuvent être impliqués dans sa création et son développement (commune, intercommunalités, conseil départemental, parcs naturels régionaux...). De plus, dans l'optique de rendre compte des objectifs fixés dans les territoires, le ministère de l'Environnement a établi un référentiel pour l'évaluation des projets de développement durable, partagé dans une circulaire en juillet 2006 et régulièrement mis à jour. Plusieurs finalités sont à retenir de ce référentiel :

- l'amélioration continue : des actions et des politiques territoriales ;
- l'optimisation des moyens : dans une optique de rationalité et d'efficience des projets développés ;
- le renforcement de la démocratie locale : pour favoriser une relation de confiance continue entre citoyens et élus ;
- la cohérence avec les autres échelles : en lien avec les objectifs de développement durable nationaux voir internationaux.

Cette circulaire permet également de dresser les différents critères d'évaluation d'un Agenda 21 local, les grands éléments pour mener à bien cet exercice comme l'ancrage de l'Agenda 21 dans le territoire ou encore la participation des habitants dans sa construction et son déploiement.

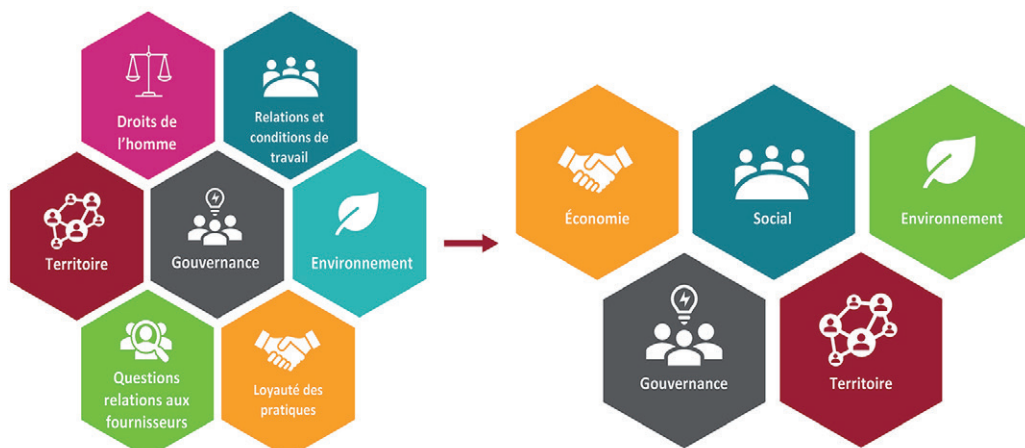
L'Agenda 21 a été une véritable avancée dans l'implication des collectivités au développement durable. Acteurs clés des territoires, la construction d'un plan d'action propre aux spécificités économiques, culturelles, sociales et géographiques est primordiale dans la transition de la société.

En effet, l'implication des collectivités et l'importance de l'échelon local ont été accentuées lors du sommet sur le développement durable à Johannesburg en 2002. En effet, la très forte présence d'élus français lors de cette rencontre témoigne de la volonté d'implication du secteur dans la construction de cette ligne directrice vers un développement durable. Aujourd'hui, le développement durable s'inscrit à l'échelle territoriale au sein des politiques nationales voire internationales. De fait, cela représente une réelle opportunité pour les collectivités d'intégrer des exigences sociales et environnementales dans les projets et les politiques déployées.

Ensuite, la norme ISO 26000, entrée en vigueur en 2010, est une norme internationale à application volontaire qui a vocation à aider les organisations dans leur contribution au développement durable. Elle permet de fixer un cadre et des lignes directrices à la responsabilité sociétale des organisations. Ce cadre de référence permet aux acteurs volontaires de structurer leur développement autour de sept thématiques principales :

- droits de l'homme : garantir le respect des droits de l'homme à chaque niveau de l'organisation ;
- relations et conditions de travail : relative à l'emploi, l'égalité des chances et la qualité de vie au travail ;
- communautés et développement local : contribuer au bien-être des communautés au niveau local ;
- gouvernance : gestion équilibrée et intégrée des organisations avec une prise de décision transparente et éthique ;
- environnement : promouvoir des pratiques respectueuses de la faune et de la flore et gérer l'impact des organisations ;
- questions relatives aux consommateurs : assurer une pleine satisfaction des consommateurs ;
- loyauté des pratiques : développer des relations d'affaires saines sans fraude ni corruption.

Pour simplifier ce cadre international, il est possible de rassembler ces sept piliers en cinq afin de donner plus de lisibilité aux organisations et de liens avec les enjeux à l'échelle de la France.



Source : Agence Déclic

Le développement de cette norme ISO 26000 a permis d'impliquer les organisations dans cette optique de développement durable. Cette contribution a considérablement amélioré leur réputation notamment grâce à leur engagement croissant. De plus, de nouveaux talents davantage sensibles à la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux sont de plus en plus attirés par ces types d'acteurs. En suivant cette norme, les organisations ont pu aussi remarquer des répercussions sur leurs relations avec les parties prenantes, considérées comme plus positives et rassurantes avec les fournisseurs, les médias, les clients et même d'autres typologies.

Par conséquent, c'est un véritable cadre institutionnel qui est devenu comme essentiel aux organisations désireuses de s'améliorer dans le domaine de la responsabilité sociétale. Il s'agit bien d'une démarche volontaire, les organisations sont pleinement libres de s'impliquer ou non et de se fixer des objectifs dans ce sens et des actions concrètes de mise en pratique.

Ensuite, en 2015, une nouvelle étape est franchie avec la définition de 17 objectifs de développement durable à atteindre d'ici 2030. Ce sont 193 pays qui ont formalisé ces objectifs à l'ONU, dans le but de construire une société basée sur un développement juste et responsable. Il s'agit d'un appel à l'action mondiale pour faire face à des défis importants tels que la pauvreté, les inégalités, le changement climatique, la dégradation de l'environnement et bien d'autres. Ils témoignent de la volonté collective de construire un avenir plus juste, plus durable et plus harmonieux pour les générations présentes et futures. C'est à travers cinq grands enjeux : les peuples, la planète, la prospérité, la paix et les partenariats, que les 17 objectifs ont été construits :

- 1) **éradication de la pauvreté** (éliminer l'extrême pauvreté et la faim) ;
- 2) **sécurité alimentaire et agriculture durable** (éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable) ;
- 3) **santé et bien-être** (permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge) ;
- 4) **éducation de qualité** (assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie) ;
- 5) **égalité entre les femmes et les hommes** (parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles) ;
- 6) **gestion durable de l'eau pour tous** (garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau) ;
- 7) **énergies propres et d'un coût abordable** (garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable) ;
- 8) **travail décent et croissance durable** (promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous) ;
- 9) **infrastructures résilientes et innovation** (bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation) ;
- 10) **réduction des inégalités** (réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre) ;
- 11) **villes et communautés durables** (faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables) ;