

Cahier des charges de consultation

Opération collective en Normandie « Cycle de vie et ISO 14001 » **Animation technique**

Maître d'ouvrage

Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME), Direction Régionale Normandie

Contenu

1. Contexte de l'appel d'offres	3
1.1 Contexte régional	3
1.2- Présentation de l'opération collective dans laquelle s'inscrit la prestation	3
2- Périmètre de l'expertise et objectifs de l'appel d'offre	5
3- Missions confiées au Prestataire Animation Technique	5
4- Les attendus	6
4.1- La formation des consultants.....	6
4.2- Les ateliers experts.....	6
4.3- L'appui technique à distance (coaching) des consultants.....	7
4.4- Les audits à blanc croisés	8
4.5- L'élaboration et la rédaction d'un guide de bonnes pratiques.....	8
5- Les livrables attendus :.....	9
6- Calendrier et phases de l'opération collective :.....	9

1. Contexte de l'appel d'offres

1.1 Contexte régional

La norme ISO 14001 a été révisée et une nouvelle version a été publiée en octobre 2015. Parmi les évolutions, la norme invite à évaluer l'importance des aspects environnementaux clés sur le cycle de vie et l'ensemble de la chaîne de valeur. L'entreprise doit se préoccuper des aspects environnementaux significatifs de l'amont à l'aval, quand cela est réalisable.

Partant de cette nouveauté, une réflexion a été menée au niveau de la région Normandie pour permettre aux entreprises certifiées, en cours de certification, ou en démarche ISO 14001 sans certification, d'intégrer cette exigence mais également aux bureaux d'études normands de monter en compétence sur le champ de **l'écoconception**. Les principaux besoins suivants ont été identifiés :

- La montée en compétence des bureaux d'études locaux, spécialisés en management de l'environnement, pour permettre de déclencher des projets d'éco conception suite à l'intégration des exigences cycle de vie.
- L'accompagnement des entreprises n'ayant pas déjà intégré les exigences relatives au cycle de vie.
- La définition et la rédaction de bonnes pratiques opérationnelles dédiées aux exigences relatives à l'approche cycle de vie, garantissant un niveau d'analyse et de maîtrise permettant à terme l'éco conception.

C'est dans ce cadre que la CCI Normandie, l'ADEME Normandie, la Région Normandie, l'Agence de Développement de Normandie et l'IUT d'Alençon souhaitent accompagner les entreprises de la Région à intégrer ces nouvelles exigences, via une opération collective.

1.2- Présentation de l'opération collective dans laquelle s'inscrit la prestation

L'objectif de l'opération collective est de répondre aux trois besoins exprimés ci-dessus au chapitre 1.1, soit :

- De faire monter en compétence des bureaux d'études locaux.

La Normandie et ses territoires proches ne bénéficient pas suffisamment de relais en écoconception. La montée en compétence de bureaux d'études, initialement experts en ISO 14001 approche site, permettra de développer des projets d'entreprises d'éco conception. Cette montée en compétence sera obtenue par une phase de formation et de coaching décrites aux chapitres suivants. Les consultants des bureaux d'études locaux qui bénéficieront de cette montée en compétence seront pré sélectionnés par le comité de pilotage de l'opération collective.

- D'accompagner des entreprises Normandes pour répondre aux exigences cycle de vie de l'ISO 14001 :2015 (un nombre prévisionnel de 10 entreprises est attendu).

La sélection des entreprises candidates sera effectuée par les membres du comité de pilotage de l'opération. Les entreprises pourront choisir parmi les consultants locaux présélectionnés et formés

pour être accompagnés individuellement. En complément de cet accompagnement individuel, une animation collective des entreprises sera assurée par la CCI Normandie.

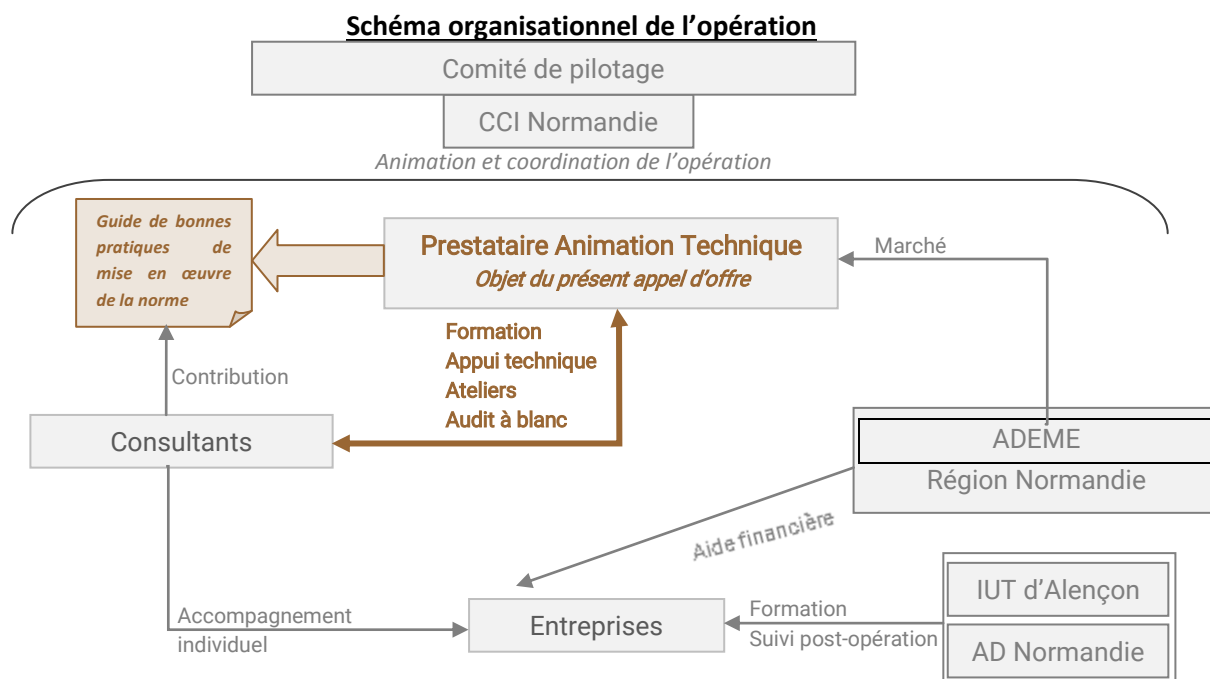
- D'obtenir un guide de bonnes pratiques pour l'intégration des nouvelles exigences relatives à l'approche cycle de vie. Ce guide sera issu des éléments et échanges de l'opération collective.

Le comité de pilotage en charge du suivi de l'opération collective sera composé de :

- L'ADEME Normandie
- La Région Normandie
- L'AD Normandie (Agence de Développement de Normandie)
- La CCI Normandie
- L'IUT d'Alençon

Au-delà de leur participation au comité de pilotage, chacun des acteurs aura pour mission :

- *La CCIN* : Animer l'opération régionale et assurer le suivi des entreprises engagées.
- *L'AD Normandie* : Assurer la formation à l'éco conception des entreprises en partenariat avec l'IUT d'Alençon. Proposer un suivi des entreprises post opération pour permettre la réalisation de projets éventuels d'éco conception.
- *L'IUT d'Alençon* : Accompagner les entreprises par le soutien d'un étudiant stagiaire formé à l'éco conception, d'avril à juin 2017, dans les entreprises de l'opération. Etre partenaire de l'AD Normandie pour la formation des entreprises à l'éco conception.
- *L'ADEME* : Commanditaire du présent marché et cofinanceur de l'intervention des consultants en entreprise.
- *La Région* : Cofinanceur de l'intervention des consultants en entreprise.



2- Périmètre de l'expertise et objectifs de l'appel d'offre

Seule la réponse aux nouvelles exigences de la norme ISO 14001 :2015 relatives à l'approche « cycle de vie » définit le périmètre technique de l'opération. Le périmètre intègre les évolutions explicites et implicites des systèmes de management environnementaux consécutives à l'approche cycle de vie. On entend par explicite, les modifications apportées au système de management suite à la mise en œuvre des exigences faisant explicitement référence au « cycle de vie », et par implicite les évolutions consécutives à ce changement de périmètre, d'objectifs, cibles.

Les objectifs de l'appel d'offre sont :

1. La montée en compétence de consultants locaux pour permettre en Normandie, la présence d'experts favorisant la mise en œuvre de projets d'éco conception de produit via la mise en place d'un système de management de l'environnement.
2. L'échange entre les consultants pour identifier les bonnes pratiques et construire un retour d'expériences.
3. La capitalisation par la réalisation d'un guide de bonnes pratiques permettant de répondre aux exigences cycle de vie de la norme ISO 14001 :2015, avec un niveau d'exigence suffisant pour permettre l'éco conception.

3- Missions confiées au Prestataire Animation Technique

- 1) La formation des consultants locaux aux nouvelles exigences de la norme liées à la prise en compte d'ensemble du cycle de vie des produits, avec son impact explicite et implicite sur le système de management.
- 2) La préparation et l'animation de deux « ateliers d'experts » composés de consultants sélectionnés pour l'opération et formés préalablement ainsi que des membres du COPIL,
- 3) L'appui technique à distance auprès des consultants tout au long de l'opération (coaching) permettant à la fois de venir en support mais aussi de collecter les retours d'expériences pour préparer les ateliers experts et le guide méthodologique.
- 4) La participation aux audits croisés à blanc, en support aux consultants accompagnant des entreprises qui joueront le rôle du responsable d'audit.
- 5) La rédaction d'un guide de bonnes pratiques de mise en œuvre de la norme en s'appuyant sur les retours d'expériences de l'opération collective, qui se verra opérationnel et pratique.

4- Les attendus

4.1- La formation des consultants

La formation sera à destination des tous les consultants qui ont été sélectionnés pour faire partie de l'opération collective.

La formation sera dispensée sur deux jours et portera sur la prise en compte du cycle de vie des produits en lien avec les nouvelles exigences de la norme ISO 14001 : 2015 et plus largement sur l'écoconception afin de leur donner une base de connaissances commune. **Une première version d'un schéma pédagogique dédié est demandée en pièce technique de sélection du présent appel d'offre** (cf. règlement de consultation du présent appel d'offres). Les supports de formations et les outils pédagogiques seront fournis par le prestataire.

4.2- Les ateliers experts

Les deux ateliers collectifs rassemblant les consultants se dérouleront chacun sur une journée. Les objectifs seront :

- Répondre aux questionnements issus des accompagnements individuels.
- Permettre le partage d'expérience.
- Permettre la réflexion collective sur des sujets complexes de mise en œuvre des nouvelles exigences relatives au cycle de vie.
- Identifier et formaliser les bonnes pratiques, outils, réponses, à ces exigences pour alimenter la rédaction du guide de bonnes pratiques.

4.2.1 Programmation des ateliers :

Préparation et programmation initiale :

Il sera demandé de programmer les deux ateliers dès début décembre 2016. La programmation devra permettre :

- Une planification opérationnelle précise avec les dates et les lieux (en concertation avec le comité de pilotage). La location des salles et la logistique associée au bon déroulement des ateliers seront pris en charge en dehors du présent appel d'offres.
- La définition d'objectifs prévisionnels et la liste des pièces à préparer par les consultants participants aux ateliers. Ces pièces devront être définies très précisément car elles permettront d'alimenter les ateliers et les échanges. La méthode utilisée pour la collecte et l'exploitation des éléments devra permettre d'extraire les bonnes pratiques et d'identifier les outils spécifiques au regard des éléments existants (guide, publication, retour d'expériences du prestataire). Il sera possible de faire évoluer le contenu des ateliers en cours d'opération en fonction des retours des consultants.

Il est rappelé que le suivi des organisations engagées dans l'opération collective est assuré par la CCI Normandie. Ce suivi facilitera la collecte des éléments propres à chaque système de management des organisations de l'opération. La CCI est aussi en charge de l'organisation logistique des ateliers « experts » (convocation, matériels, reprographie...).

Enrichissement des ateliers en cours d'opération collective :

Avant chaque atelier, l'analyse effectuée dans le cadre du coaching des consultants devra permettre de compléter le programme initial en s'appuyant sur :

- l'identification des besoins d'échanges (à partir des pratiques de réponses aux exigences et points de vigilance),
- l'identification des outils développés dans le cadre de l'opération et des outils développés en dehors de l'opération (retour d'expérience, outils disponibles...) permettant d'y répondre,

Le Prestataire Animation Technique pourra si nécessaire contacter directement les entreprises pour tout besoin de complément.

A partir de l'analyse de ces éléments, le Prestataire Animation Technique devra élaborer une réponse spécifique et dédiée au sujet de l'atelier. Il devra **proposer une méthodologie d'animation compatible avec les objectifs de production de bonnes pratiques et d'identification/co-construction d'outils.**

4.2.2 Animation des ateliers :

Chaque atelier devra permettre d'aller au-delà du simple échange d'expériences. Nous attendons de chaque atelier une production collective permettant la mise en avant de bonnes pratiques et des outils associés. La méthodologie employée pour l'animation des ateliers est donc primordiale. Le Prestataire Animation Technique d'attachera à proposer des techniques d'animation d'ateliers pour répondre à ces objectifs.

Les ateliers seront ouverts à l'ensemble des consultants formés dans l'opération collective ainsi qu'aux membres du comité de pilotage, le nombre de participants sera de l'ordre de 10 – 15 personnes par atelier. La méthodologie d'animation devra prendre en compte le nombre de participants.

4.3- L'appui technique à distance (coaching) des consultants

Pendant la phase d'accompagnement individuel des entreprises (de mars à octobre 2017), le Prestataire Animation Technique du présent marché devra assurer un coaching à distance des consultants accompagnant les entreprises (hotline, mail, etc...) en considérant un maximum de 10 jours de prestation, l'objectif de l'opération étant d'avoir 10 entreprises engagées.

4.4- Les audits à blanc croisés

Il s'agit d'observer l'organisation et la réalisation des audits qui seront réalisés par les consultants avec les entreprises depuis sa préparation jusqu'à sa restitution. Le Prestataire Animation Technique du présent appel d'offre, aura un rôle de conseiller auprès des consultants et devra, si besoins, corriger les points d'interprétation.

Les audits croisés consistent à former des binômes d'entreprises, qui seront amenées à s'auditer l'une et l'autre. Le responsable environnement d'une entreprise, accompagné de son consultant se déplacera dans l'entreprise partenaire et inversement. L'expert sélectionné par la présente consultation sera présent aux audits.

Les objectifs des audits croisés sont doubles :

- Pour les entreprises, évaluer un autre système que celui de son organisme et faire évaluer le sien.
- Pour l'opération collective, favoriser le partage d'expériences, d'outils et la capitalisation pour la rédaction d'un guide de bonnes pratiques.

Le Principe est :

- d'auditer le système d'une autre entreprise de l'opération collective non suivie par le même bureau d'étude.
- en retour, de faire auditer son système de management selon le même principe.

Il faudra compter 1 jour par entreprise pour la réalisation de l'audit, sachant que le consultant est l'auditeur principal et aura donc en charge la préparation de l'audit. Seule une restitution à chaud est demandée (sur une base de 10 entreprises).

4.5- L'élaboration et la rédaction d'un guide de bonnes pratiques

Il s'agit d'accompagner la construction de systèmes de management de l'environnement en intégrant les nouvelles exigences Cycle de vie. Le guide sera composé de fiches pratiques, présentant une méthodologie et comprenant des outils spécifiques associés (Formulaire type, tableur Excel, matrice de décision, support de présentation, outils de communication...). Chaque fiche traitera d'un point critique identifié comme récurrent dans la prise en compte des impacts environnementaux en amont et en aval du cycle de vie des produits. Les ateliers et les expériences diverses observées lors l'opération collective devront permettre d'identifier ces points critiques et les réponses associées.

Les outils spécifiques proposés ne seront pas nécessairement des éléments de preuve mais ils devront permettre de répondre aux exigences concernées en facilitant leur bonne compréhension, leur analyse et la mise en œuvre d'actions concrètes pour y répondre.

Point de vigilance :

La capitalisation étant un élément essentiel du marché un haut niveau de qualité rédactionnelle sera exigé.

La hiérarchisation de l'information ainsi qu'une rédaction de type journalistique devra faciliter la compréhension d'un large public de responsables environnement.

Les consultants retenus dans l'opération doivent être associés pour contribuer à la rédaction de ce guide, mettant à profit leur expérience.

5- Les livrables attendus :

Les livrables sont listés ci-dessous par mission :

- 1) La formation des consultants locaux aux nouvelles exigences de la norme liées à la prise en compte de l'ensemble du cycle de vie.
 - Le schéma pédagogique finalisé
 - Les supports de formation
 - L'évaluation de la formation
 - La définition des besoins des consultants, complémentaires à cette formation, pour engager les entreprises vers l'éco conception (ce point précis pourra être issu du questionnaire de satisfaction).

- 2) La préparation et l'animation des deux « ateliers d'experts ».
 - Les supports de présentation
 - Une description des outils méthodologiques utilisés
 - Une synthèse pour chaque atelier faisant part des principaux enseignements (cette synthèse n'est pas un compte rendu, mais une présentation des premiers enseignements issus de l'atelier).

- 3) L'appui technique à distance en support aux consultants accompagnant des entreprises qui joueront le rôle du responsable d'audit.
 - Un listing des échanges avec chaque consultant, avec l'objet de l'échange et l'identification des causes ayant déclenchées la consultation.
 - L'ensemble des pièces collectées auprès des consultants et des entreprises.

- 4) La participation aux audits croisés à blanc, en support aux consultants accompagnant des entreprises qui joueront le rôle de responsable d'audit.
 - Les conclusions à chaud avec un format uniforme pour l'ensemble des audits dans un objectif de capitalisation pour la rédaction du guide de bonnes pratiques.

- 5) Un guide de bonnes pratiques d'intégration des exigences cycle de vie.

Un versement intermédiaire de 50% du coût total de l'opération sera être versé sur présentation du livrable 1) et la moitié des livrables 2) et 3).

6- Calendrier et phases de l'opération collective :

Calendrier	Phases de l'opération	Acteurs concernés
Mai 2016	Création d'un comité de pilotage	CCI Normandie, ADEME, AD Normandie, Région Normandie, IUT Alençon
Octobre 2016	Lancement du présent marché	ADEME
	→ Choix du Prestataire Animation Technique (PAT)	
Septembre 2016	Appel à compétences auprès des consultants pour la phase d'accompagnement individuel des entreprises	CCI Normandie
Septembre 2016 - janvier 2017	Promotion de l'opération collective	Comité de pilotage
Décembre 2016 – Janvier 2017	Formation des consultants aux nouvelles exigences et à l'éco conception de produits et services	PAT
10 février 2017	Réception des dossiers des entreprises candidates	CCI Normandie
Février 2017	Analyse et sélection des candidats	Comité de pilotage
Mars 2017	Formation des entreprises – 1 jour (Montée en compétence des responsables QSE en éco conception)	AD Normandie IUT Alençon
Mars 2017 – Octobre 2017	Accompagnements individuels des entreprises par les consultants incluant, un coaching par le PAT pour un appui à la mise en œuvre et la collecte des éléments « retour d'expérience » nécessaires à la rédaction d'un guide méthodologique	Consultants PAT
Septembre 2017	Préparation et réalisation d'un atelier entreprise pour permettre l'échange et un bilan collectif	CCI Normandie et AD Normandie Présence souhaitée du PAT et des consultants accompagnant les entreprises
Mars 2017 - Octobre 2017	Préparation et réalisation de deux ateliers d'experts regroupant les consultants formés	PAT
Octobre - Novembre 2017	Audits à blanc croisés en duo avec les consultants accompagnant une entreprise et collecte des éléments pour la rédaction du guide	CCI Normandie, Consultants PAT
Octobre 2017	Point d'avancement de l'opération	Comité de pilotage
Décembre 2017 – janvier 2018	Rédaction d'un guide de bonnes pratiques de la norme pour intégrer l'exigence cycle de vie	PAT
Janvier 2018	Validation du guide de bonnes pratiques	Comité de pilotage, consultants, PAT.
Au-delà de janvier 2018	Suivi des entreprises et déploiement pour application des principes d'écoconception	AD Normandie CCI Normandie

Contacts :

Pour toutes informations complémentaires, contacter par écrit l'ensemble des correspondants suivants : chloe.saint-martin@ademe.fr, damien.grebot@ademe.fr, carole.remigereau@normandie.cci.fr