



GUIDE GESTION DE LA FONCTION HABILLEMENT DANS LE SECTEUR PUBLIC

GROUPE D'ETUDE DES MARCHES D'HABILLEMENT ET DE TEXTILE (GEM-HT)

V 1.0 – AVRIL 2012

**DIRECTION
DES AFFAIRES JURIDIQUES**



SOMMAIRE

Introduction	4
Chapitre 1 Intérêt à externaliser	6
1.1 Analyser ses besoins	6
1.1.1 Maîtriser les dépenses	6
1.1.2 Rechercher plus d'efficacité	7
1.1.3 Surmonter un obstacle technique, juridique ou financier	7
1.2 Dresser un état des lieux analytique et critique de la réalisation en interne de la fonction habillement	7
1.3 S'informer sur le secteur économique de l'habillement-textile, et évaluer les conséquences d'une externalisation	8
1.4 Etablir un bilan bénéfices/risques en vue d'une prise de décision	8
1.4.1 Bénéfices attendus	8
1.4.2 Risques potentiels	9
Chapitre 2 Périmètre à externaliser	10
2.1 Classement des articles textiles d'habillement	10
2.1.1 Vêtements de travail	10
2.1.1.1 Vêtements de travail de faible technicité	10
2.1.1.2 Vêtements de travail de moyenne technicité	11
2.1.1.3 Vêtements de travail de haute technicité	11
2.1.2 Vêtements « image »	11
2.1.3 Equipements de protection individuelle (EPI)	11
2.1.4 Divers articles textiles d'habillement	11
2.2 Tableau d'analyse des opérations concourant à la fonction habillement	12
Chapitre 3 Préparation de la consultation des candidats au marché, et rédaction du contrat d'externalisation	20
3.1 Utiliser au mieux de ses besoins les outils du code des marchés publics	20
3.1.1 Procédure de consultation des candidats	20
3.1.2 Forme du contrat	20
3.1.3 Allotissement du marché	20
3.1.4 Variantes et options	20
3.1.5 Durée du marché	21
3.1.6 Prix	21
3.1.7 Avances et acomptes	21
3.2 Points de vigilance	22

3.2.1	Etre précis et exhaustif	22
3.2.2	Etre sûr de son prestataire	22
3.2.3	Contrôler la fonction externalisée	22
3.2.3.1	Piloter la fonction externalisée	23
3.2.3.2	Etablir un tableau de bord	23
3.2.3.3	Prévoir des pénalités	23
3.2.4	Anticiper les évolutions	23
3.2.5	Prévoir la réversibilité de l'externalisation, ou le changement de prestataire	23
	Annexe	25
	Remerciements	26

INTRODUCTION

Selon ses moyens matériels et humains, ses ressources financières et ses besoins, pour assumer sa fonction habillement une entité publique peut recourir à un prestataire extérieur par la voie de la location-entretien ou celle de l'externalisation.

Le contrat de location-entretien est un contrat de location, par lequel le prestataire met à la disposition de l'entité publique des fournitures dont il demeure propriétaire, et dont il assure l'entretien. Relativement facile à mettre en œuvre, la location-entretien semble mieux répondre aux besoins et aux capacités d'entités publiques de petite ou de moyenne taille. Un guide du GEMHT traite de la location-entretien des articles textiles¹.

Le contrat d'externalisation est un contrat d'achat, qui rend l'entité publique propriétaire des articles, des effets et des services produits à son usage par le prestataire. Sa relative complexité et, probablement, son coût non négligeable, semble le destiner au profit d'entités de grande taille dont les besoins en matière d'habillement sont importants et variés.

Le périmètre du contrat d'externalisation est par définition modulable, nous allons le voir plus loin. Celui du contrat de location-entretien l'est beaucoup moins.

Il convient aussi de distinguer l'externalisation de la sous-traitance. Aux termes de la loi n°75-1334 du 31 décembre 1975, la sous-traitance est «l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant l'exécution de tout ou partie du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage». Ici, c'est le prestataire de l'entité publique qui a recours à une prestation extérieure, et non cette entité.

Le présent guide propose aux entités publiques une méthode de prise de décision de l'externalisation de la fonction habillement.

L'externalisation de la fonction habillement est l'opération contractuelle par laquelle une entité publique confie, avec obligation de résultat, à un prestataire extérieur tout ou partie de cette fonction, qu'elle a assurée jusqu'alors par ses propres moyens. L'externalisation implique un partenariat plus ou moins étroit entre les parties au contrat. Cette opération déborde largement la seule acquisition de biens matériels au profit de prestations de service plus ou moins étendues. Elle connaît depuis quelques années un fort développement. Aussi il a paru nécessaire de rédiger ce qui pourrait être un guide de bonnes pratiques à l'usage des entités publiques.

Avant d'opter pour l'externalisation, l'entité publique doit conduire une réflexion préalable qui l'amène à:

- Analyser les besoins susceptibles d'être satisfaits par une externalisation pour les quantifier, en connaître, le cas échéant et dans la mesure du possible, le coût actuel, mesurer les risques potentiels que pourrait faire courir à l'entité publique le choix de l'externalisation, anticiper l'évolution des moyens dont elle dispose actuellement, en déterminer, si possible, le coût prévisible, afin d'établir un bilan coûts / bénéfiques.
Cette phase préalable à toute prise de décision doit permettre à l'entité publique de s'assurer de l'**intérêt qu'elle aurait à externaliser** ; elle est examinée au 1er chapitre du présent guide.

- Dresser ensuite l'inventaire exhaustif et détaillé des opérations concourant à la mission susceptible d'être externalisée, afin, par un processus d'ajouts ou de retranchements, de délimiter le **périmètre externalisable** de la fonction étudiée. Cette opération fait l'objet de 2ème chapitre du guide.
- Préparer avec le plus grand soin la consultation pour le choix du partenaire, ainsi que le contrat d'externalisation. Il faut souligner l'importance de la rédaction du dossier de consultation, qui doit être le plus précis et détaillé possible, tout en restant ouvert aux solutions novatrices que les partenaires potentiels seraient susceptibles de proposer. Cette phase de **préparation de la consultation** et de **rédaction du contrat d'externalisation** constitue le 3ème chapitre du guide.

CHAPITRE 1. - INTERET A EXTERNALISER

L'Etat a mis en œuvre la révision générale des politiques publiques (RGPP), ce qui peut l'amener parfois à rechercher à l'extérieur les moyens de répondre à ses besoins, en se tournant vers l'externalisation de certaines de ses fonctions, dont l'habillement de ses personnels.

De façon similaire, les entités autres que l'Etat (collectivités territoriales et leurs établissements publics, entreprises du secteur public, etc.) peuvent, face aux mêmes besoins d'économie et d'efficacité, choisir d'externaliser leur fonction habillement des personnels.

Chaque externalisation est spécifique et propre à l'entité qui externalise. Il n'existe pas de modèle, mais des conseils méthodologiques pour décider d'externaliser. Avant toute décision, il appartient à l'entité publique d'examiner sa situation dans les termes suivants :

- analyser ses besoins ;
- dresser un état des lieux analytique et critique de la réalisation en interne de la fonction habillement ;
- s'informer sur le secteur économique de l'habillement et évaluer les conséquences d'une décision d'externalisation.
- établir, à la suite de cette étude, un bilan bénéfices/risques en vue d'une prise de décision.

1.1. Analyser ses besoins

Il peut s'agir de:

- maîtriser les dépenses ;
- rechercher plus d'efficacité ;
- surmonter un obstacle technique, juridique ou financier.

Souvent, le besoin résulte de la combinaison de plusieurs de ces facteurs.

1.1.1. Maîtriser les dépenses

Dans le contexte actuel de recherches d'économies ou de redéploiement des deniers publics, une analyse rapide permet souvent de conclure qu'il s'agit là du principal intérêt d'une démarche d'externalisation.

Toutefois cet avantage mérite d'être relativisé, tant est grande la difficulté qu'il y a à évaluer le coût d'une activité en régie.

Ainsi, l'expérience fait apparaître que l'entité publique, si elle connaît ses coûts d'achat, maîtrise parfois mal ses coûts de possession.

En l'absence d'une comptabilité analytique, permettant d'établir une comparaison fiable entre le coût de l'activité en régie et celui de l'activité externalisée, l'évaluation des économies attendues est plus difficile.

Avoir une bonne connaissance du coût réel de l'activité en régie suppose de s'interroger sur l'existence de dépenses mutualisées entre plusieurs activités en régie. En cas d'externalisation de la fonction habillement, ces dépenses pèseront plus lourdement sur les activités maintenues en régie.

La question des effectifs rendus disponibles par l'externalisation est aussi importante. Pourront-ils être redéployés?

L'analyse des dépenses doit donc porter sur l'ensemble des fonctions assumées en régie, et non sur la seule fonction habillement.

La comparaison entre le coût de l'activité en régie et celui de l'activité externalisée est à effectuer sur la durée du contrat d'externalisation envisagé.

1.1.2. Rechercher plus d'efficacité

La diminution des moyens du secteur public, peut conduire l'entité publique soucieuse d'efficacité à se recentrer sur son cœur de métier, et externaliser ses fonctions de soutien.

Il peut s'agir aussi de rechercher des compétences extérieures, lorsque l'entité publique ne dispose pas ou ne dispose plus du personnel administratif ou technique qualifié, ou de moyens adaptés (laboratoires, logiciels, logistique, ...).

L'entité publique peut également, par le biais de l'externalisation, chercher à suivre au plus près les évolutions techniques.

1.1.3. Surmonter un obstacle technique, juridique ou financier

Il peut s'agir, par exemple, de la mise aux normes d'une laverie d'hôpital, à laquelle l'établissement public ne peut faire face techniquement et/ou financièrement.

Il résulte de ce qui vient d'être exposé que la décision d'externaliser ne dépend pas d'un seul facteur, et il est nécessaire de souligner que le facteur coût n'est qu'un des éléments du choix d'externaliser.

1.2. Dresser un état des lieux analytique et critique de la réalisation en interne de la fonction habillement.

Cet état des lieux doit permettre de répondre aux questions ci-après :

- Quel est le budget achats de l'espèce ?

Si le budget achats se révèle modeste, l'entité publique n'a pas intérêt à externaliser, mais à recourir par exemple, si le niveau des achats le permet, aux marchés publics à procédure adaptée, qui correspondent mieux à ses besoins et à ses moyens techniques et juridiques.

- Quels sont la nature et le volume de ces achats ?

La détermination des familles d'effets proposée ci-après en 2^{ème} partie permet de répondre à ces questions.

A titre d'exemple, un acheteur public qui réalise ponctuellement, en petites quantités, des effets d'un faible prix, n'a certainement aucun avantage à externaliser cette activité.

Si, par sa nature, un produit se révèle critique pour assurer la fonction principale du service, l'acheteur hésitera à l'externaliser.

- Existe-t-il un personnel dédié (service achats, service technique, service logistique...)?

Ce personnel appartient-il à des corps techniques en voie d'extinction, est-il qualifié, dédié uniquement à l'activité concernée ou mutualisé, en nombre suffisant, déployable sur une autre activité, etc. ?

C'est ainsi qu'une entité publique qui achète des effets de haute technologie, même en quantité restreinte, sera conduite à envisager d'externaliser cet approvisionnement, si elle ne dispose pas des experts à même de définir ou d'évaluer ces produits.

- Quels sont les moyens techniques dédiés à cette activité ? Sont ils propres ou partagés ?

Outre l'existence d'un laboratoire permettant un contrôle de qualité efficient, l'étude des moyens logistiques sous l'angle de leur adaptation aux normes de sécurité et au service demandé (localisation, capacité, moyens de stockage, de manutention et de distribution) ainsi qu'un diagnostic de l'existant en matière informatique (matériel et logiciels obsolètes ou adaptés) doivent faire l'objet d'une analyse rigoureuse.

- Quel est le degré d'obsolescence des stocks ?

La reprise d'un stock obsolète, ou qui ne correspond plus aux besoins de l'entité publique, même si l'attributaire du marché est à même d'en assurer la gestion, peut grever d'une manière considérable le coût des prestations d'externalisation, et en diminuer fortement l'intérêt.

Cet inventaire ne prétend pas à l'exhaustivité. Toutefois, il est impératif de répondre à minima à ces questions, car elles permettent de quantifier l'importance relative de l'activité « habillement » au sein de l'entité considérée.

Dresser cet état des lieux va permettre aussi à l'acheteur de déterminer si toute la fonction habillement est externalisable, ou si elle ne l'est qu'en partie (Cf. ci-après 2^{ème} partie « périmètre d'externalisation »).

Selon sa taille, sa capacité technique, le volume ou le coût et la complexité des achats, l'entité dressera cet état des lieux par ses propres moyens, ou aura recours à une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO).

1.3. S'informer sur le secteur économique de l'habillement-textile, et évaluer les conséquences d'une externalisation (Cf. Annexe).

La commande publique joue souvent un rôle important dans l'activité de l'habillement-textile, qui est par ailleurs l'un des secteurs économiques les plus touchés par la mondialisation.

Décider l'externalisation de sa fonction habillement, surtout quand il s'agit d'une grande entité, peut ainsi avoir des conséquences importantes sur les entreprises du secteur déjà fragilisées par cette mondialisation.

En s'informant sur le tissu économique de l'habillement, l'acheteur est à même d'évaluer les conséquences de l'externalisation qu'il envisage.

Il est aussi à même de connaître, en vue d'un éventuel appel à la concurrence pour externaliser, les potentialités de l'offre du secteur économique concerné : les fournisseurs sont-ils nombreux à pouvoir répondre, s'agit-il de PME ou de grandes entreprises, sont-elles implantées localement, etc. ?

1.4. Etablir un bilan bénéfices/risques en vue d'une prise de décision.

Après avoir analysé ses besoins, dressé l'état des lieux de l'exécution en interne de la fonction habillement, et pris connaissance du secteur économique, l'entité publique est à même d'établir le bilan bénéfices/risques d'une externalisation, en vue d'une prise de décision.

1.4.1. Bénéfices attendus

Parmi les **bénéfices attendus** il est possible de citer, à titre d'exemple :

- les économies, lorsque la comparaison entre le coût de la régie, dans la mesure où il est possible de l'apprécier, et le coût de la prestation externalisée, est favorable ;

- la qualité du service rendu en particulier dans le domaine de la logistique par le recours a des spécialistes ;
- le redéploiement de personnel vers des activités « cœur de métier » ;
- la connaissance précise du coût budgétaire de la fonction externalisée afin d'évaluer l'impact financier des décisions prises.

1.4.2. Risques potentiels

A contrario, les **risques potentiels**, facilement identifiables, peuvent être les suivants :

- perte du savoir technique liée à la disparition de personnel qualifié ou de moyens de contrôle (laboratoire) ;
- quasi impossibilité de réversibilité dans des conditions économiques satisfaisantes surtout s'il s'agit de recréer les moyens dont la régie disposait auparavant (personnel spécialisé à recruter, infrastructure et matériel d'exploitation à acquérir ou à remettre à niveau...) ;
- difficulté à changer de partenaire lors du renouvellement du marché, le titulaire sortant bénéficiant d'une connaissance approfondie des besoins de l'entité publique;
- dérive des coûts si l'entité publique ne dispose pas d'un contrôle interne fiable, ou si elle n'est pas en mesure de juger du bien fondé des nouvelles propositions de son partenaire ;
- défaillance du prestataire ; ce risque n'est pas neutre compte tenu de la fragilité du secteur économique concerné ;
- dérive de la qualité si le prestataire a mal évalué le coût de sa prestation ou souhaite augmenter sa marge bénéficiaire, et est tenté d'y remédier en dégradant la qualité des produits ou du service ;
- contentieux, suite aux recours des concurrents évincés.

La plupart de ces risques ne sont pas propres à l'externalisation. Cependant, l'étendue et la portée de ce type de contrat amplifie ces risques et leur complexité.

Si, à l'aboutissement de ces démarches, il apparaît clairement qu'il existe une forte présomption d'intérêt à externaliser, avant toute prise de décision, il est nécessaire de savoir que :

- La résistance au changement, les inquiétudes réelles ou supposées du personnel en charge de cette activité nécessitent un **accompagnement social** du processus très important pour obtenir l'adhésion de ce personnel, gérer son éventuel transfert de l'entité au prestataire, ou son redéploiement interne. La concertation avec les partenaires sociaux et l'implication de tout le service concerné sont nécessaires.
- La méconnaissance du facteur psychologique est une cause assez fréquente d'échec.
- La perte de compétence entraîne une **grande difficulté de contrôler** la prestation fournie. Il s'agit donc de n'externaliser que les domaines que l'on maîtrise techniquement sous peine de ne pouvoir s'assurer de la qualité de la prestation fournie. Le recours à un organisme tiers en mesure d'assurer ce contrôle (laboratoire agréé par exemple) est une réponse possible à ce besoin.
- La période la plus critique d'une externalisation est celle du rodage de la prestation. Cette période nécessite une attention constante de l'entité publique, mais aussi du prestataire. Ce dernier doit être convaincu que sa crédibilité et sa légitimité se joue pendant cette période.
- L'entité publique doit **renforcer son expertise juridique et financière** car les contrats d'externalisation sont complexes à mettre au point, et nécessitent un suivi exigeant.

CHAPITRE 2. - PERIMETRE A EXTERNALISER

Après avoir décidé d'externaliser la fonction habillement, l'entité publique doit en fixer le périmètre avec précision et exhaustivité.

La détermination du périmètre à externaliser nécessite d'avoir au préalable inventorié tous les articles d'habillement dont l'externalisation est envisagée (Cf. § 2.1 ci-après), ainsi que les opérations concourant à cette fonction : conception, fabrication, livraison, stockage, maintenance, système d'information, logistique, etc. (Cf. § 2.2 ci-après).

Il convient ensuite, pour chaque article textile et pour chaque opération, de procéder à l'analyse méthodique et prospective permettant d'évaluer les risques et les avantages d'un transfert à un prestataire extérieur (Cf. § 2.2 ci-après). Cette analyse tient compte du degré de vulnérabilité de l'entité en cas d'externalisation de l'opération ou de l'article textile concerné.

La décision d'externalité telle ou telle opération, ou l'approvisionnement de tel ou tel article textile, appartient au final à l'entité publique.

2.1. Classement des articles textiles d'habillement

Il n'est pas prévu ici de donner une liste complète d'articles textiles, mais de proposer une méthode de classement facilitant leur recensement.

Il est proposé de classer les articles textiles d'habillement suivant le critère métier, et d'utiliser aussi dans le classement des vêtements de travail le critère technicité du produit.

Ce classement par métier permet de déterminer plus précisément l'impact d'une éventuelle externalisée sur une famille d'articles ou sur certains des articles qui la composent.

Le découpage présenté ci-après est indicatif et n'est pas exhaustif. Certains produits concernés peuvent relever de plusieurs familles, suivant leur utilisation dans l'entité publique concernée.

2.1.1. Vêtements de travail

Les vêtements de travail réutilisables peuvent être classés en trois catégories, en fonction de leur degré de technicité, puis par métier.

Les vêtements de travail à usage unique sont utilisés dans plusieurs métiers Ils sont classés par degré de technicité.

2.1.1.1. Vêtement de travail de faible technicité

Métiers :

- Sport.
- Cuisine.
- Hôtellerie.
- Hospitalier, médical, vétérinaire, pharmacie, laboratoire.
- Infrastructure, mécanique, industrie, ateliers.

Vêtements de travail à usage unique.

2.1.1.2. Vêtements de travail de moyenne technicité

Métiers :

- Laboratoires et essais.
- Salle informatique.
- Sous-vêtements techniques professionnels (par exemple non-feu, ou transférant l'humidité).
- Ambiances et lieux de travail hors lieu habituel de la prestation (conditions climatiques spécifiques ou ambiances froides par exemple).

Vêtements de travail à usage unique.

2.1.1.3. Vêtements de travail de haute technicité

Métiers :

- Métiers spécifiques (plongée subaquatique, pompier, industrie pétrolière, forestier,...).
- Protection NRBC (nucléaire, radiologique, chimique, biologique) militaire ou civil.

Vêtements de travail à usage unique.

2.1.2. Vêtements « image »

Métiers :

- Uniforme.
- Vêtement d'accueil (huissiers, conducteurs d'autorités, hôtesse, standardiste, ...).

2.1.3. Escarpements de protection individuelle(EPI)

Réglementairement, il existe 3 classes d'équipements de protection individuelle(EPI)¹, qui sont fonction du degré de risque encouru :

- Risques mineurs et lésions superficielles (articles de protection des membres, chaussures et gants de protection, articles de protection des oreilles, articles de protection contre le rayonnement solaire, etc.).
- Risques intermédiaires et lésions graves (masques et visières de protection du visage, protège-dents, casques, plastrons et coquilles de protection, bouées et brassières de natation, etc.).
- Risques mortels (parachutes, harnais, mousquetons, pitons, etc.).

2.1.4. Divers articles textiles d'habillement

- Animaux (gilet pour chien ou pour chevaux par exemple).
- Linge plat (litterie, toilette, tablier, nappes,...).
- Composants : étoffe, demi-produits (boutons, fils, fermetures à glissière,...).
- Accessoires (passementerie, badges, écussons, galons, identification diverses, coiffures, ceintures, ceinturons, bretelles, cravate, etc.).

¹ Directive CE 89-686 du 21 décembre 1989, articles 10 à 17, annexes 1 à 6. Ces vêtements peuvent être aussi catégorisés en vêtements de travail et/ou vêtements image.

2.2 – Tableau d'analyse des opérations concourant à la fonction habillement

Le tableau ci-dessous présente les opérations entrant dans le processus d'approvisionnement des produits textiles et des prestations associées telles que l'entretien (colonne1).

Pour chaque opération l'acheteur indique si elle est déjà externalisée (colonne 2). Si ce n'est pas le cas, l'acheteur poursuit l'analyse.

Il décide d'abord si l'opération doit rester sa prérogative (colonne 3).

Dans la négative, l'analyse se poursuit : à l'aide des éléments d'appréciation de la colonne 4, l'acheteur détermine en colonne 5 s'il a intérêt à externaliser, et s'il externalise totalement ou partiellement.

La comparaison de l'existant par rapport à l'externalisation doit tenir compte des aspects budgétaires, sociaux et matériels, de la capacité d'expertise, de la dépendance de l'entité publique vis à vis du prestataire

Seules sont examinées ici les opérations qui composent généralement le processus d'approvisionnement des produits textiles et des prestations associées. Pour les opérations spécifiques à certains acheteurs, il convient de procéder à la même analyse fonctionnelle en utilisant la même grille d'analyse.

Analyse des opérations concourant à la fonction habillement

1 Opérations	2 Déjà externalisé	3 Prérogative de l'acheteur	4 Eléments d'appréciation	5 et 6 Intérêt à externaliser			7 Observations
				Non	Oui		
					Partiel	Total	
Expression du besoin							
Budgétisation ²		Oui					
Politique d'habillement ³			-L'entité publique a-t-elle les moyens propres de : - définir une politique d'habillement, ou doit-elle recourir à un marché d'étude ? - procéder au choix et à la composition du vestiaire ⁴ , ou doit-elle se faire assister ?				
Définition des droits à l'habillement ⁵			Les quantités par articles doivent-elles être définies : -par métier ? -pour la dotation par agent type ? -pour la dotation renouvelée systématiquement et				

² Pour mémoire : quelles sont les ressources financières disponibles?

³ Règles qui déterminent les conditions de port des divers effets d'habillement et équipements de protection, pour l'ensemble du personnel d'une entité publique, en fonction principalement du métier assumé. Par exemple, l'obligation ou non de porter un uniforme, et dans quelles circonstances.

⁴ Ensemble des articles d'habillement, chaussant, EPI et accessoires équipant un personnel. Dans une même entité publique les personnels peuvent avoir un vestiaire différent suivant leur activité. Celui-ci découle de la politique d'habillement et des droits à l'habillement. On peut aussi employer le mot « paquetage ».

⁵ Modalités pratiques de mise à disposition des articles d'habillement aux personnels, qu'il s'agisse des dotations initiales, complémentaires, spécifiques ou temporaires. Les droits à l'habillement comprennent les taux de renouvellement des effets, et les modalités pratiques de perception de ceux-ci (calendrier, période de commande, dépassement des droits autorisés, etc.).

		<p>réglementairement ?</p> <ul style="list-style-type: none"> -pour la dotation faisant l'objet d'échanges périodiques (quotidien, hebdomadaires, autres) ? -compte tenu de la fréquence d'entretien ? -compte tenu des fréquences de renouvellement ? -en tenant compte des possibilités de distributions inopinées ? -pour les dotations à réaliser de manière inopinées ? -pour les stocks mini à détenir en permanence ? 				
Conception des articles		<p>Est-ce que l'entité publique a les moyens de concevoir les articles? (moyens techniques, personnels qualifiés). A ce titre faut-il faire appel à une aide extérieure ? (suivi normatif, proposition d'évolution des certains effets ou nouvelle gamme, amélioration de l'image,...)</p>				
Définition et choix des produits		<ul style="list-style-type: none"> -Qui détermine : <ul style="list-style-type: none"> - la spécification technique des produits ? - la collection de produits à mettre à disposition des agents ? -Qui valide les prototypes ? -L'entité publique possède-t-elle la ressource en personnel pour procéder à l'examen des dossiers et les moyens techniques pour faire les tests ? 				
Rédaction du cahier des charges et procédure de consultation		<ul style="list-style-type: none"> - L'entité publique dispose-t-elle des : <ul style="list-style-type: none"> - ressources en personnel pour rédiger le cahier des charges ? - ressources financières pour confier la rédaction des cahiers des charges à un prestataire ? - des personnels compétents pour animer la procédure d'achat ? - compétences nécessaires pour prendre en compte les nouvelles directives dans le domaine du développement 				

			durable ?				
Contrôles préalables : - audit social - audit technique			- L'entité publique a-t-elle les moyens de procéder à un audit social et à un audit technique ? - Les documents de référence nécessaires pour ces audits sont-ils connus de l'entité publique ?				
Suivi technique et logistique							
Contrôle des têtes de série ⁶			- L'entité publique a-t-elle les moyens de vérifier les têtes de série ?				
Lancement de fabrication ⁷			- L'entité publique a-t-elle les moyens de vérifier le lancement de la fabrication ?				
Contrôle à la livraison (examen visuel)			- L'entité publique possède-t-elle les ressources en personnel ? - L'entité publique dispose-t-elle des ressources financières pour réaliser les contrôles lors de la livraison ? -Où a lieu le contrôle ? -Quelle est la méthode de contrôle ? -Quels sont les volumes d'articles à contrôler ?				
Examens en laboratoire			- L'entité publique dispose-t-elle des moyens pour procéder à des examens de laboratoire ? (laboratoire interne, personnels qualifiés) -Quel est le niveau de contrôle à atteindre ?				

⁶ Il s'agit d'un ou des articles représentatifs d'une fabrication à venir. L'acceptation de la tête de série entraîne l'autorisation de la fabrication de l'ensemble des articles. Généralement, après acceptation, la tête de série devient la référence contractuelle pour l'ensemble des réceptions des produits livrés par le fournisseur.

⁷ Etape préliminaire de la fabrication, consistant en la visite de l'établissement de fabrication des articles textile ou cuir, et au cours de laquelle tous les postes de montage sont contrôlés, afin de vérifier la conformité de la fabrication aux spécifications du cahier des charges. Le contrôle porte sur l'origine des matériaux, les processus de confection ou de fabrication, les pièces internes d'un effet dont le contrôle visuel est impossible lorsque le produit est fini.

		<ul style="list-style-type: none"> -L'entité publique a-t-elle les moyens de recourir à un laboratoire externe ? - L'entité publique dispose-t-elle des moyens pour suivre régulièrement ou ponctuellement les contrôles ? -L'entité publique est-elle capable de prendre les décisions adaptées après les contrôles ? 				
Stockage		<ul style="list-style-type: none"> - L'entité publique dispose-t-elle de locaux de stockage (en propre ou loués) ? -Ces locaux sont-ils adaptés (surfaces, implantation géographique, volumes, types et modalités de stockage des articles) ? -Les stocks sont-ils adaptés à la politique d'habillement (campagne d'habillage, flux, fréquence et délai de stockage ou de livraison, moyens de transport) ? 				
Distribution et services divers		<ul style="list-style-type: none"> - L'entité publique a-t-elle la possibilité de choisir la méthode de commande et la méthode de distribution des effets confectionnés : <ul style="list-style-type: none"> - nationale, régionale ou locale ? - sur un site centralisé, sur le lieu de travail ou au domicile de l'agent ? - L'entité publique dispose-t-elle d'un système de distribution et du personnel pour le mettre en œuvre ? - L'entité publique souhaite-t-elle et a-t-elle les moyens de distribuer : <ul style="list-style-type: none"> - du linge plat, - des articles d'habillement - des EPI - L'entité publique dispose-t-elle de moyens : <ul style="list-style-type: none"> - de distribution déjà en place (locaux pour organiser une chaîne d'habillement, armoires de distribution, distributeur automatique de vêtement,...) ? 				

		<ul style="list-style-type: none"> - pour assurer un service à la personne (mise à taille, sur-mesure, dotations spécifiques,...) ? - pour assurer le nettoyage de tout ou partie du linge, des vêtements et des EPI (associé ou non au distributeur de linge pour certains effets ou EPI) - pour réparer les articles en textile (linge plat , article d'habillement et EPI (tout ou partie)) ? - pour réparer les articles en cuir (articles d'habillement, chaussures, EPI (tout ou partie) ? - L'entité publique propose-t-elle la mise à disposition d'accessoires et produits d'entretien (brosses, cirage, lacets, produits de nettoyage par exemple) ? - L'entité publique procède-t-elle : <ul style="list-style-type: none"> - au contrôle des EPI ? - à l'échange des EPI, du linge plat et des articles d'habillement détériorés ? - au renouvellement périodique du linge ou des EPI (cycle d'utilisation préalablement déterminé) ? - à la traçabilité des EPI ? 				
Réclamation par le porteur, réparation, échange, fin de vie		<ul style="list-style-type: none"> - L'entité publique procède-t-elle : <ul style="list-style-type: none"> - au contrôle des EPI ? - à l'échange des EPI, du linge plat et des articles d'habillement détériorés - au renouvellement périodique des EPI (cycle d'utilisation préalablement déterminé) . à la traçabilité des EPI - L'entité publique dispose-t-elle d'un service d'écoute ou d'accueil ?(par téléphone ou par messagerie électronique interne ou internet) - L'entité publique dispose-t-elle d'un organe d'analyse des dérives ? 				

		<ul style="list-style-type: none"> - L'entité publique dispose-t-elle d'un atelier ou de moyens permettant de procéder à des réparations ? - Quel est le lieu de collecte des articles à réparer ou quel système est utilisé ? - L'entité publique dispose-t-elle des moyens pour : <ul style="list-style-type: none"> - réintégrer les dotations temporaires ? - réintégrer les effets hors d'usage ? - réintégrer les EPI après utilisation ? - réintégrer les EPI en fin de vie (récupération, triage et stockage temporaire avant élimination) ? - «dé-confectionner» les articles d'habillement et EPI ? - L'entité publique a-t-elle connaissance des volumes à éliminer ou à engager dans une filière de recyclage ? 				
Suivi global de l'activité						
Gestion et règlement des litiges		<ul style="list-style-type: none"> - L'entité publique dispose-t-elle des effectifs et des compétences pour gérer les difficultés engendrées par les retards de livraison, les quantités non conformes et les sursis d'exécution accordés au fournisseur ? - L'entité publique dispose-t-elle d'un conseil juridique ? - L'entité publique est-elle capable de mesurer les dérives (qualité, services rendus,...)? 				
Sondage auprès des utilisateurs		<ul style="list-style-type: none"> - L'entité publique dispose-t-elle des moyens de procéder à des sondages : <ul style="list-style-type: none"> - moyens humains (utilisateur, personnels dédiés, autre enquêteur) ? - moyens informatiques permettant d'enquêter ? 				
Facturation		<ul style="list-style-type: none"> - L'entité publique dispose-t-elle des moyens pour vérifier le service fait, et procéder au règlement de la facture ? 				

Suivi de la prestation			-L'entité publique dispose-t-elle des moyens pour mettre en œuvre un système qualité (indicateurs pertinents, documentation,...) d'un système de suivi (traçabilité) des vêtements ?				
Système informatique			- L'entité publique dispose-t-elle d'un système informatique adapté, maintenu et suffisamment précis et sécurisé, et du personnel pour procéder à la maintenance de ce système? - L'entité publique aura-t-elle les moyens informatiques pour procéder avec sûreté au renouvellement du marché (moyens financiers, compétences, effectif)?				
Ressources humaines			- Le personnel de l'entité publique sera-t-il embauché par le titulaire ? - Le personnel devra-t-il suivre des formations adaptées ?				
Prestations complémentaires			- L'entité publique a-t-elle besoin de prestations complémentaires (astreinte pour distribution d'effets, habillage d'urgence en cas d'imprévu, reprise d'effets, etc.) ?				

CHAPITRE 3 – Préparation de la consultation des candidats au marché et rédaction du contrat d'externalisation

3.1- Utiliser au mieux de ses besoins les outils du code des marchés publics

3.1.1- Procédure de consultation des candidats

Le choix de la procédure de consultation des candidats est conditionné par la latitude que l'on veut se donner dans la communication avec ceux-ci en cours de procédure (impératifs de confidentialité par exemple), mais aussi par la liberté que l'on souhaite laisser aux candidats pour exprimer leur offre.

L'appel d'offres ouvert permet à de nouveaux prestataires de se manifester, notamment ceux de taille moyenne ou petite quand l'allotissement le permet, ou lorsque le volume mis en concurrence n'est pas trop conséquent.

L'appel d'offres restreint permet de canaliser la communication avec les candidats.

Le dialogue compétitif ouvre la porte aux offres techniquement innovantes. Le traitement de la consultation requiert cependant des ressources juridiques importantes. A cet égard, prévoir de limiter le nombre d'interlocuteurs dans l'avis d'appel à candidature (pas moins de trois néanmoins) réduit ces difficultés de traitement.

3.1.2- Forme du contrat

La fourniture d'articles ou de prestations d'habillement s'échelonne tout au long de la durée du marché, au fur et à mesure de la survenance des besoins. L'utilisation du marché à bons de commande permet cette exécution fractionnée du contrat.

Le marché à tranches conditionnelles permet à l'entité publique de ne pas s'engager totalement dès l'origine de l'externalisation, et peut ainsi rendre moins difficile et onéreuse la réversibilité de celle-ci. En fonction des besoins, le découpage en tranches peut se faire par exemple suivant un critère géographique (France métropolitaine et France d'outre-mer), un critère matière (vêtements de travail et vêtements image), ou un critère fonctionnel (logistique et approvisionnements). A l'issue de l'exécution de la première tranche, en fonction de ses nécessités et moyens du moment, et au vu des résultats de cette tranche, l'entité publique est à même d'affirmer ou pas la tranche suivante, et ainsi d'étendre ou pas l'externalisation, voire d'y mettre un terme.

3.1.3- Allotissement du marché

Lancer la consultation en lots séparés permet le plus souvent à un plus grand nombre d'entreprises d'accéder au marché, notamment les petites ou moyennes entreprises, et favorise ainsi la concurrence et la diminution des prix. Cependant, plus que dans le cas d'un simple achat de fournitures ou de prestations, l'allotissement en matière l'externalisation requière de la part de l'acheteur d'être en mesure d'assurer par lui-même l'organisation, le pilotage et la coordination de l'exécution des différents marchés issus de la consultation.

3.1.4- Variantes et options

Tout comme avec le dialogue compétitif, la possibilité donnée aux candidats de proposer des offres variantes suscite les offres innovantes au plan technique. Il convient cependant de faire appel aux variantes avec discernement, dans la mesure des moyens dont on dispose pour traiter les offres correspondantes.

En demandant aux candidats de formuler une offre pour une prestation optionnelle, qu'il se réserve de commander, l'acheteur peut moduler le périmètre à externaliser, en fonction de ses contraintes de moyens (budgétaires, etc.).

3.1.5- Durée du marché

Le marché reconductible permet à l'entité publique de ne pas s'engager d'emblée pour une période trop longue, en lui offrant la possibilité d'apprécier la qualité des prestations avant de poursuivre avec le même titulaire. Du fait de la complexité et des délais de rodage des marchés d'externalisation, il est recommandé de prévoir un marché d'une durée initiale de deux ans, reconductible pour des périodes d'un an.

L'article 77 du code des marchés publics (CMP) limite à 4 ans la durée maximum des marchés à bons de commande. Il autorise exceptionnellement le dépassement de cette limite si, notamment, l'exécution du marché nécessite des investissements que le prestataire doit amortir sur une durée supérieure à ces 4 ans.

3.1.6- Prix

La forte variation des prix, notamment celle affectant les matières premières et l'énergie conduit à recourir aux prix révisibles.

Les contrats d'externalisation de la fonction habillement sont prévus pour au moins une année et portent sur des fournitures textiles dont la matière première, comme la laine ou le coton, est soumise aux fluctuations de cours mondiaux.

Conformément au V de l'article 18 CMP, si le marché est d'une durée d'exécution supérieure à trois mois (1ère condition), et nécessite pour sa réalisation le recours à une part importante de fournitures notamment de matières premières (2ème condition)⁸, dont le prix est directement affecté par les fluctuations de cours mondiaux (3ème condition), il doit comporter une clause de révision de prix incluant au moins une référence aux indices officiels de fixation de ces cours. Les 3 conditions précitées sont cumulatives.

Le cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de fournitures courantes et de services (CCAG FCS)⁹ ajoute que cette révision doit intervenir au minimum tous les trois mois à compter de la date de notification du marché. Si la clause de révision est omise, il y a manquement aux obligations de mise en concurrence, compte tenu de son incidence sur la formation des offres des candidats¹⁰.

3.1.7- Avances et acomptes

Les avances, versées au titulaire avant commencement d'exécution du marché d'externalisation, et les acomptes versés en cours d'exécution ne doivent pas être négligés, compte tenu du coût de lancement d'un tel contrat pour le titulaire. Ces outils de financement s'avèrent indispensables si le titulaire ou son sous-traitant est une petite ou moyenne entreprise, qui ne dispose pas de la trésorerie suffisante pour démarrer l'exécution du marché.

⁸ CE 9 Décembre 2009 Département de l'Eure, N° 328803 : « son exécution nécessite le recours important à du bitume – de l'ordre de 45% dans une tonne d'enrobé ».

⁹ En application de l'article 13 du code des marchés publics, **le pouvoir adjudicateur peut décider ou non de se référer à un CCAG**. Si le pouvoir adjudicateur choisit de ne pas faire référence à un CCAG, il devra intégrer, dans le CCAP, les dispositions nécessaires à la bonne exécution des prestations.

¹⁰ Cf. note DAJ-MINEFI du 14-12-2010, qui cite l'arrêt CE « Département de l'Eure » du 9-12-2009). http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/conseil_acheteurs/questions-reponses/execution-marches/qr-4-2-hausse-matieres-1eres.pdf

3.2- Points de vigilance

Le contrat d'externalisation engage plus l'acheteur qu'un simple marché d'achat. En effet, l'acheteur confie l'exécution de l'une de ses fonctions à un tiers, souvent pour une longue période, avec le risque d'une perte totale d'expertise du domaine externalisé, et le danger de demeurer captif du titulaire du contrat initial d'externalisation.

Plus qu'à l'accoutumée, l'acheteur doit être exhaustif et précis dans la rédaction du contrat ou des pièces contractuelles, se montrer vigilant dans le choix du prestataire, conserver une capacité suffisante de contrôle, organiser la réversibilité de l'externalisation ou le changement de prestataire.

3.2.1- Etre précis et exhaustif

Le dossier de consultation doit prévoir si le prestataire entrant a l'obligation de reprendre les marchés d'approvisionnement en cours, et les stocks. Cette obligation se répercutera sur le niveau des prix, et sur le calendrier de lancement des fabrications.

Le contrat doit établir, de façon claire, précise et exhaustive, ce qui relève de la compétence du prestataire ou de celle de la personne publique, afin de délimiter les responsabilités de l'un et de l'autre.

Il convient notamment d'être vigilant dans la détermination du périmètre à externaliser, et dans la programmation des différentes étapes de validation du lancement de l'externalisation.

3.2.2- Etre sûr de son prestataire

Par son étendue et sa durée, l'externalisation de la fonction habillement dépasse un contrat de location-entretien d'articles textiles. Confiance et pérennité sont essentielles pour une coopération réussie entre les 2 cocontractants.

A cet égard :

- Une grande vigilance s'impose dans l'examen des références du candidat.
- Ne pas se limiter au prix pour le choix du prestataire, mais tenir compte aussi, par ex., de la logistique, la réactivité, la qualité technique, etc.
- En cas de groupement de prestataires, faire le choix adéquat entre groupement conjoint¹¹ et groupement solidaire¹², sachant que les assises financières des logisticiens et des confectionneurs sont différentes, et s'assurer que le mandataire assume son rôle prépondérant et réel au sein du groupement.
- S'assurer de sources d'approvisionnement variées, afin d'éviter toute rupture.
- S'assurer de la traçabilité des approvisionnements¹³ :
 - où et comment est fabriquée la matière première ? Quels sont ses composants ?
 - quel confectionneur l'a utilisée ?
 - pour confectionner quels effets ?
 - quand les effets sont-ils entrés en stock ?
 - où sont-ils stockés ?
 - quand et à qui l'effet a-t-il été livré ? Etc.

3.2.3- Contrôler la fonction externalisée

L'acheteur doit se donner divers outils lui permettant d'exercer un contrôle sur le coût et la qualité de la prestation, et d'enclencher une action corrective vis-à-vis du prestataire, ou faire jouer la

¹¹ Art. 51 CMP : « Le groupement est conjoint lorsque chacun des opérateurs économiques membres du groupement s'engage à exécuter la ou les prestations qui sont susceptibles de lui être attribuées dans le marché.

¹² Art. 51 CMP : « Le groupement est solidaire lorsque chacun des opérateurs économiques membres du groupement est engagé financièrement pour la totalité du marché.

¹³ Cf. Guide du GEMDD relatif à l'achat public durable de vêtements, 3ème partie, exemple n°5 <http://www.economie.gouv.fr/daj/Guide-de-l-achat-public-durable-Achat-de-vetements>

responsabilité de ce dernier.

3.2.3.1- Piloter la fonction externalisée

Le pilotage de la fonction externalisée doit être clairement établi dès le départ, s'appuyer sur un comité de pilotage associant la personne publique et le(s) prestataire(s).

Il convient aussi de désigner en interne une équipe responsable du suivi de la fonction externalisée, afin que la personne publique ne se retrouve pas en situation de dépendance, et ne court pas le risque de perdre son statut de client.

3.2.3.2- Etablir un tableau de bord

Un tableau de bord d'indicateurs de la qualité des prestations est utile pour piloter la fonction habillage externalisée.

Les indicateurs peuvent être ceux déjà utilisés pour assurer la fonction habillage en interne. Ils reflètent les obligations contractuelles auxquelles le prestataire et l'acheteur doivent se plier .

3.2.3.3- Prévoir des pénalités

Pour qu'elles soient applicables, il convient que les pénalités soient mesurées, c'est-à-dire réelles mais tolérables. Les modalités d'application de celles-ci sont à préciser, notamment s'il est décidé de ne pas faire référence au CCAG applicable, ou d'y déroger.

3.2.4- Anticiper les évolutions

L'externalisation étant un contrat de longue durée, il est prudent de prévoir les mécanismes contractuels d'évolution du périmètre dans le temps, sans pour autant changer l'objet du marché ni bouleverser son économie.

Le périmètre de l'externalisation doit pouvoir évoluer pour diverses raisons :

- Evolutions technologiques permettant un meilleur rapport qualité-prix ; il peut s'agir, par exemple, d'une nouvelle matière textile ou d'un procédé de confection innovant, qui permettent de développer de nouveaux effets se substituant à ceux existant.
- Evolutions légales ou réglementaires, comme par les dispositions économiques plus favorables prévues par le plan de relance économique de 2009. Il peut s'agir aussi de nouvelles dispositions normatives, par exemple pour les équipements de protection individuelle, ou en matière de protection environnementale.
- Evolutions à la demande de la personne publique, pour faire évoluer le nombre de produit au catalogue, ou le nombre de points de livraison ; évolutions à la demande du prestataire, par exemple en cas de problème d'approvisionnement dans une filière « imposée » par le marché, telle celle du coton biologique et équitable.
- Création et développement de nouveaux produits

3.2.5- Prévoir la réversibilité de l'externalisation ou le changement de prestataire

Il est capital de donner la possibilité de reprendre ou de faire reprendre la fonction externalisée lors de l'expiration du contrat en cours, que celui-ci soit arrivé à son terme, ou ait été résilié.

La réversibilité doit être anticipée et préparée par la mise en place, dès l'origine, d'un plan détaillé de réversibilité, qui sera au besoin actualisé ou complété en cours de contrat.

Les moyens techniques utilisés par le prestataire ne doivent pas constituer un obstacle majeur à la réversibilité. Il s'agit principalement des étoffes techniques brevetées ou des licences du système informatique. A cet effet, les solutions techniques que le prestataire souhaite mettre en œuvre sont à agréer préalablement par la personne publique.

Le prestataire doit apporter l'assistance nécessaire durant la période de transfert, afin de faciliter la reprise de la fonction.

Diverses clauses contractuelles sont à prévoir :

- Modalités de reprise en interne par la personne publique ;
- Modalités de transfert à un autre prestataire, notamment obligation pour le prestataire sortant de fournir l'historique de l'exécution de la prestation;
- Transfert de savoir-faire ;
- Incidences sociales ;
- Coût de la réversibilité, et son évaluation périodique ;
- Durée de la phase de réversibilité;
- Engagement de collaboration et d'information entre les parties, y compris avec les tiers impliqués (sous-traitants, etc.)
- Restitution des bâtiments et des matériels confiés par la personne publique.

ANNEXE

Le poids de la commande publique dans le secteur économique textile-habillement-chaussure-EPI en 2011¹⁴

En 2011, la commande publique de textile-habillement-chaussure-EPI¹⁵ :

- ▲ s'est élevée à 650 millions € ;
- ▲ a employé 2750 personnes;
- ▲ a assuré l'activité de 49 sites de production, 23 sites de recherche et développement, et 22 sites de conception.

Pour les seuls vêtements masculins, les achats publics ont représenté, par rapport à l'ensemble des achats privés et publics de cette branche du textile-habillement:

- ▲ 12,5% de l'activité de la branche;
- ▲ 13,75% des emplois ;
- ▲ 4% des sites de production.

Il convient cependant d'observer que la commande publique de textile-habillement porte pour sa majeure partie sur les vêtements masculins, et que la part relative des achats publics d'autres vêtements est bien moindre.

Les commandes publiques de textile-habillement émanent de la quasi totalité des entités publiques : la Défense, et les forces de sécurité nationales (gendarmerie, police et sapeurs-pompiers) ou municipales (police, sapeurs-pompiers), mais aussi les collectivités locales, les administrations civiles de l'Etat, la RATP, la SNCF, l'ONF, EDF, GDF, La Poste, etc.

La commande publique est vitale pour les sites produisant des vêtements militaires ou de sécurité. En effet, la spécialisation des chaînes de montage, très importante en confection et moindre dans la maille, fait que ces sites sont dédiés à la production de ces vêtements. Leur dépendance vis à vis des commandes publiques correspondantes les fragilise.

Ces sites dédiés à la commande publique militaire ou sécuritaire sont au nombre de 24 :

- ▲ 5 sites pour les uniformes courants ;
- ▲ 3 sites pour les uniformes de prestige (dont la confection fait appel à des métiers proches de l'artisanat haut de gamme) ;
- ▲ 9 sites pour les tenues de combat ;
- ▲ 7 sites pour les EPI.

¹⁴ Source : Fédération nationale des fabricants de fournitures administratives civiles et militaires (FACIM)

¹⁵ EPI : Equipement de Protection Individuelle

GROUPE D'ÉTUDE DES MARCHÉS D'HABILLEMENT ET DE TEXTILE (GEMHT)

Président	Jean GOHEL Colonel de l'Armée de terre en retraite
Coordonnateur	Vincent MARTINEZ Ministère du Budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat Service des Achats de l'Etat 14, place des Vins de France 75573 Paris cedex 12 Tél : 01.53.44.25.93 Fax : 01.53.44.23.11 email : vincent.martinez@finances.gouv.fr

REMERCIEMENTS

Nous remercions les membres du GEMHT dont les noms suivent, pour le concours dévoué qu'ils ont apporté à la rédaction de ce document.

Bruno AUMAND	SERTEMARCO Marine nationale
Alain CHANOIS	Fédération nationale des fabricants de fournitures administratives civiles et militaires (FACIM)
Jean-Pierre CHADELAUD	Direction de l'administration pénitentiaire Ministère de la Justice
Philippe CHASSERIAUD	Fédération française des pressings et blanchisseries Sté BSC
Claude CHELINGUE	Brigade des sapeurs-pompiers de Paris
Laurent COGEZ	Sté ALPEX Protection
Martine DASCOT	Institut français du textile et de l'habillement (IFTH)
Christine DEVIGNE	Direction des ressources et des compétences de la Police nationale Ministère de l'Intérieur
Alain DILLARD	Groupement des entreprises industrielles de services textiles (GEIST) Blanchisserie ANETT
Lionel GAUDILLERE	CTC- Environnement
Christian LANDAIS	Fédération nationale des fabricants de fournitures administratives civiles et militaires (FACIM)
Bernard LANERY	Fédération française pressing et blanchisserie (FFPB)
Mario MARIE-JULIE	Direction générale de la Police nationale Ministère de l'Intérieur
Marie-Louise MORVAN	Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services Ministère de l'Industrie

Joël PLOMMET	Service central d'étude et de réalisations du Commissariat de l'Armée de terre (SCERCAT)
Maryse POULELAOUEN	Direction de l'administration pénitentiaire Ministère de la Justice
Fabrice RIMBAULT	Centre technique de la teinture et du nettoyage Institut de recherche sur l'entretien et le nettoyage (CTTN-IREN)
Karine SFAR	Union des industries textiles (UIT)
Rachid SIFANY	Mairie de Paris
Jean-Marc SIRERA	Communauté urbaine du Grand Lyon
Vincent VALLET	Conseil des blanchisseurs Nettoyeurs des Armées (CBNA) LOCATEX Angoulême
Michel WICQUART	Direction de l'administration pénitentiaire Ministère de la Justice
Jean-Pierre ZMOKLY	Direction des achats SNCF