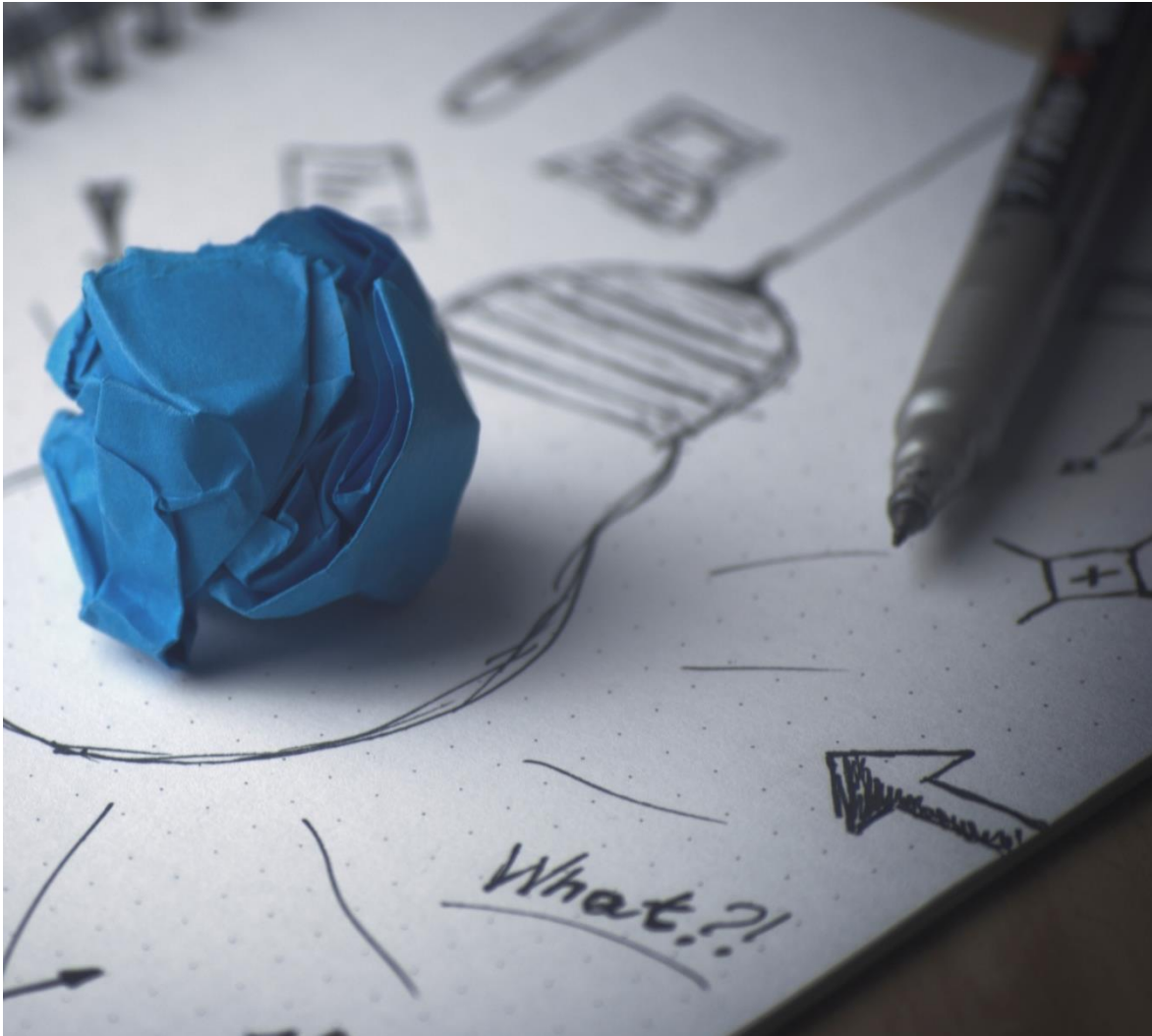


L'achat public d'innovation

Retours d'expérience

Webinaire du 28 avril 2020 – Envirobat Centre

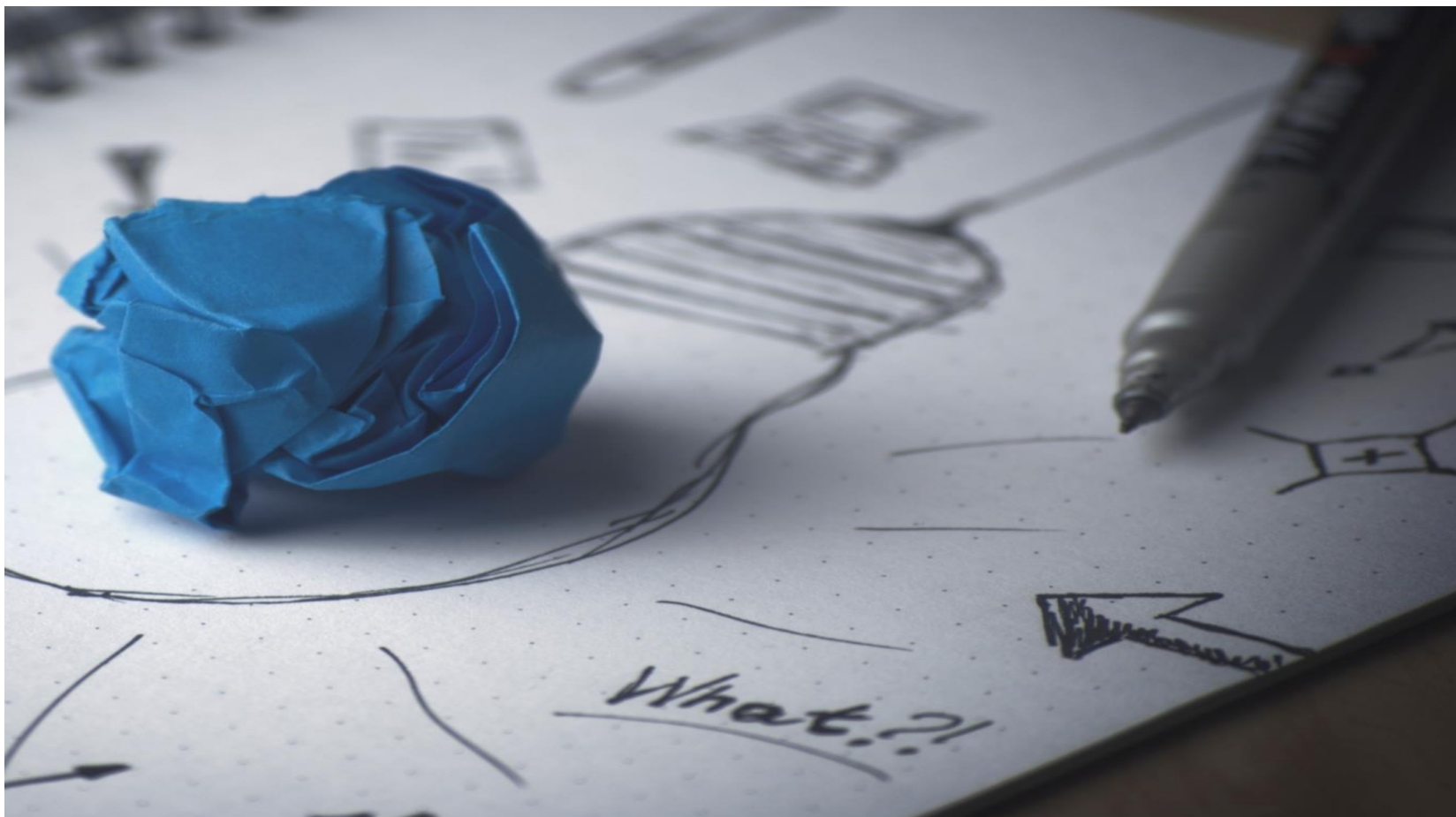
Frédéric BOUGRAIN
Direction de l'Analyse et des Etudes Economiques, CSTB
frederic.bougrain@cstb.fr



Agenda

- Panorama des marchés publics
- Définition de l'achat public d'innovation
- L'identification des besoins et le sourcing
- Retours d'expérience

Panorama des marchés publics en France



Les cinq objectifs d'une politique d'achat performant

- La recherche de gain économique
- L'accès des PME à la commande publique
- La performance environnementale
- La performance sociale
- L'innovation

Les marchés publics en France

| Contrats | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|-----------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| | Nombre | Montant (M€) | Nombre | Montant (M€) | Nombre | Montant (M€) |
| Etats et hôpitaux | 29 862 | 36 216 | 32 204 | 37 550 | 25 189 | 29 232 |
| Collectivités locales | 97 484 | 25 0634 | 114 440 | 27 770 | 102 320 | 31 018 |
| « Autres » | 17 450 | 22 021 | 16 875 | 24 017 | 25 815 | 40 581 |
| Total | 144 796 | 83 871 | 163 519 | 89 337 | 153 324 | 100 834 |

Source : OECF, 2019

Les concessions s'élevaient environ à 120 Milliards d'euros en 2016. La commande publique représentait ainsi environ 8% du PIB.

La participation des PME dans les marchés publics en France

| En pourcentage | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|---------------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|
| | Nombre | Montant | Nombre | Montant | Nombre | Montant |
| PME | 59,0 | 28,4 | 57,5 | 29,4 | 61,1 | 32,0 |
| ETI | 20,1 | 25,8 | 21,4 | 27,4 | 19,3 | 22,6 |
| Grandes Entreprises | 20,9 | 45,8 | 21,1 | 43,1 | 19,6 | 45,4 |

Source : OECF, 2019

La participation des PME en montant et nombre de marchés et par type d'acheteur

| | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|----------------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
| | Montant (%) | Nombre (%) | Montant (%) | Nombre (%) | Montant (%) | Nombre (%) |
| Etat | | | | | | |
| PME | 21,4 | 50,5 | 25,8 | 50,5 | 30,2 | 52,9 |
| ETI | 23,8 | 24,7 | 30,8 | 29,4 | 35,8 | 28,6 |
| Grandes Entreprises | 54,8 | 24,8 | 43,4 | 20,1 | 34,0 | 18,5 |
| Collectivités | | | | | | |
| PME | 47,5 | 64,3 | 48,2 | 69,1 | 51,2 | 70,2 |
| ETI | 22,1 | 18,4 | 23,6 | 15,3 | 14,6 | 13,2 |
| Grandes Entreprises | 30,4 | 17,3 | 28,2 | 15,6 | 34,3 | 16,7 |
| « Autres » | | | | | | |
| PME | 15,4 | 32,8 | 22,4 | 42,4 | 15,8 | 45,4 |
| ETI | 30,4 | 27 | 26,7 | 24,3 | 18,8 | 24,0 |
| Grandes Entreprises | 54,2 | 40,2 | 50,9 | 33,3 | 65,4 | 30,7 |

Source : OECF, 2019

Le poids des clauses sociales dans les marchés publics en France

| En pourcentage | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|-----------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| | Nombre | Montant | Nombre | Montant | Nombre | Montant |
| Etats et hôpitaux | 5,4% | 9,3% | 4,0% | 6,7% | 6,8% | 10,0% |
| Collectivités locales | 14% | 22,4% | 15,6% | 28,2% | 14,3% | 25,1% |
| « Autres » | 4,3% | 8,9% | 2,1% | 5,2% | 7,7% | 18,7% |
| Total | 8,6% | 11,5% | 9,4% | 11,1% | 10,2% | 17,4% |

Source : OECF, 2019

Le poids des clauses environnementales dans les marchés publics en France

| | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| En pourcentage | Nombre | Montant | Nombre | Montant | Nombre | Montant |
| Etats et hôpitaux | 13,1% | 12,4% | 9,3% | 9,3% | 18,0% | 16% |
| Collectivités locales | 17,6% | 20,8% | 19,6% | 24,4% | 12,7% | 16,6% |
| « Autres » | 4,5% | 8,4% | 2,8% | 1,9% | 9,5% | 22,7% |
| Total | 13,4% | 13,2% | 13,6% | 11,2% | 13,6% | 18,6% |

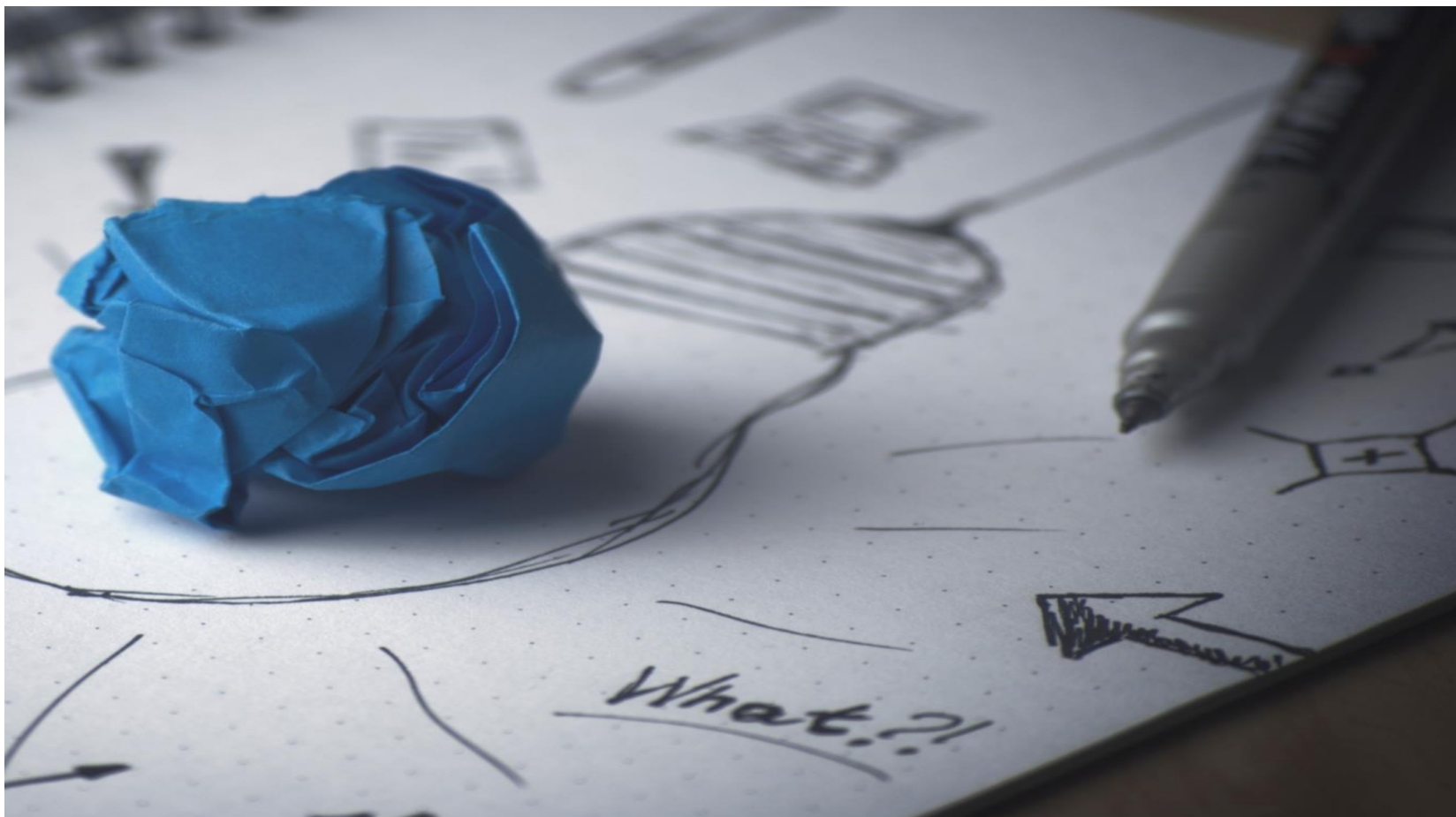
Source : OECP, 2019

Caractéristiques de quatre politiques publiques du point de vue de l'entreprise

| | Achat public | Réglementation | Soutien aux universités et instituts de recherche | Subventions publics à la R&D |
|--|-------------------------------|-------------------------------|--|---|
| Mode de contribution | Argent | Aucun | Connaissance | Argent |
| Incitation principale pour les entreprises | Accès à un nouveau marché | Obligatoire | Accès à la connaissance | Partage des coûts et des risques |
| Mode de sélection | Le pouvoir adjudicateur | Aucun | L'entreprise | La personne publique |
| Impacts | Réduction du risque de marché | Réduction du risque de marché | Opportunité technologique | Réduction des coûts |
| Risques inhérents | Demande particulière | « Egalitarisme » | Connaissance particulière | Effet d'éviction sur la dépense privée de R&D |

Source : Aschhoff et Sofka, 2008

Définition de l'achat public d'innovation



50 Reasons Not To Change

Les raisons pour ne pas changer ses pratiques en marché public



L'achat public innovant

| Connaissez-vous suffisamment bien le marché pour définir les exigences des solutions finales ? | | | | | |
|--|--|--|--|---|--------------------------------------|
| OUI | | | NON | | |
| ↓ | | | Consultation préalable du marché (article R. 2111-1 du Code de la commande publique – Décret n°2018-1075 du 3/12/18) | | |
| Est-il nécessaire d'effectuer de la recherche et développement avant l'achat ? | | | | | |
| OUI | | | NON | | |
| Souhaitez-vous acheter des produits ou services innovants à l'échelle industrielle, dans le cadre d'une même procédure ? | | | Est-il possible d'élaborer un cahier des charges des produits et services à acheter ? | | |
| OUI | | NON | OUI | OUI | NON |
| Partenariat d'innovation (Article L. 2172-3) | | Achats publics avant commercialisation | Appel d'offres (Art. L.2124-2) | Procédure concurrentielle avec négociation (Art. L. 2124-3) | Dialogue compétitif (Art. L. 2124-4) |
| MAPA (Art. 2123-1) | Procédure avec négociation (Art. 2124-3) | Appel à projets | | | |

Source: Adaptation de Semple, 2014

Projet PROMINENT MED

L'innovation selon le Code de la commande publique (article R. 2124-3)

« Sont innovants les travaux, fournitures ou services nouveaux ou sensiblement améliorés. Le caractère innovant peut consister dans la mise en œuvre de nouveaux procédés de production ou de construction, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise. »

Les deux types d'innovation selon le Manuel d'Oslo 2005

- Les innovations de produit (bien ou service nouveau).
- Les innovations de procédé (méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée).
- Les innovations de commercialisation (changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit).
- Les innovations d'organisation (nouvelles méthodes organisationnelles dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme).

Les deux types d'innovation selon le Manuel d'Oslo 2018 : innovations de produit et de processus d'affaires

- « Une innovation de produit désigne l'introduction sur le marché d'un bien ou service nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des biens ou services proposés jusque-là par une entreprise. » (OCDE, 2019 : 75)
- « Une innovation de processus d'affaires désigne un processus d'affaires nouveau ou amélioré pour une ou plusieurs fonction(s), qui diffère sensiblement des processus d'affaires antérieurs de l'entreprise et qu'elle a mis en œuvre. » (OCDE, 2019 : 77)

Les six principales fonctions d'entreprise susceptibles de faire l'objet d'innovations

1. Une fonction de base : la production de biens et services.
2. Cinq fonctions auxiliaires :
 1. Distribution et logistique ;
 2. Commercialisation et ventes ;
 3. Systèmes d'information et de communication ;
 4. Administration et gestion ;
 5. Développement de produits et de processus d'affaires.

Les quatre points à examiner afin de caractériser l'achat public innovant

1. La performance / l'objectif recherché.
2. Le degré de nouveauté de l'innovation.
3. Le type d'innovation et son degré de maturité.
4. La capacité et le degré d'innovation de l'entreprise qui répond.

La méthode d'évaluation de l'achat innovant reste néanmoins propre à l'acheteur.

Le degré de nouveauté d'une innovation

- Déterminer si l'innovation est nouvelle pour l'entreprise concernée uniquement, pour le marché sur lequel elle opère, ou dans le monde entier.
- Évaluer la capacité potentielle de l'innovation de transformer le marché.
- Évaluer la capacité potentielle de l'innovation d'améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Changements ne permettant pas de parler d'innovation

- Les mises à jour ou modifications courantes.
- Le simple remplacement d'équipements ou l'extension de capacité.
- Des modifications esthétiques mineures de produits existants (changement de couleur, légère altération de la forme, etc.).
- La présentation d'un concept, d'un prototype ou d'un modèle de produit qui n'existe pas encore.
- Les productions des entreprises spécialisées dans les services créatifs et professionnels (rapports, livres, films, etc.).

L'achat public innovant

| Connaissez-vous suffisamment bien le marché pour définir les exigences des solutions finales ? | | | | | |
|--|--|--|--|---|--------------------------------------|
| OUI | | | NON | | |
| ↓ | | | Consultation préalable du marché (article R. 2111-1 du Code de la commande publique – Décret n°2018-1075 du 3/12/18) | | |
| Est-il nécessaire d'effectuer de la recherche et développement avant l'achat ? | | | | | |
| OUI | | | NON | | |
| Souhaitez-vous acheter des produits ou services innovants à l'échelle industrielle, dans le cadre d'une même procédure ? | | | Est-il possible d'élaborer un cahier des charges des produits et services à acheter ? | | |
| OUI | | NON | OUI | OUI | NON |
| Partenariat d'innovation (Article L. 2172-3) | | Achats publics avant commercialisation | Appel d'offres (Art. L.2124-2) | Procédure concurrentielle avec négociation (Art. L. 2124-3) | Dialogue compétitif (Art. L. 2124-4) |
| MAPA (Art. 2123-1) | Procédure avec négociation (Art. 2124-3) | Appel à projets | | | |

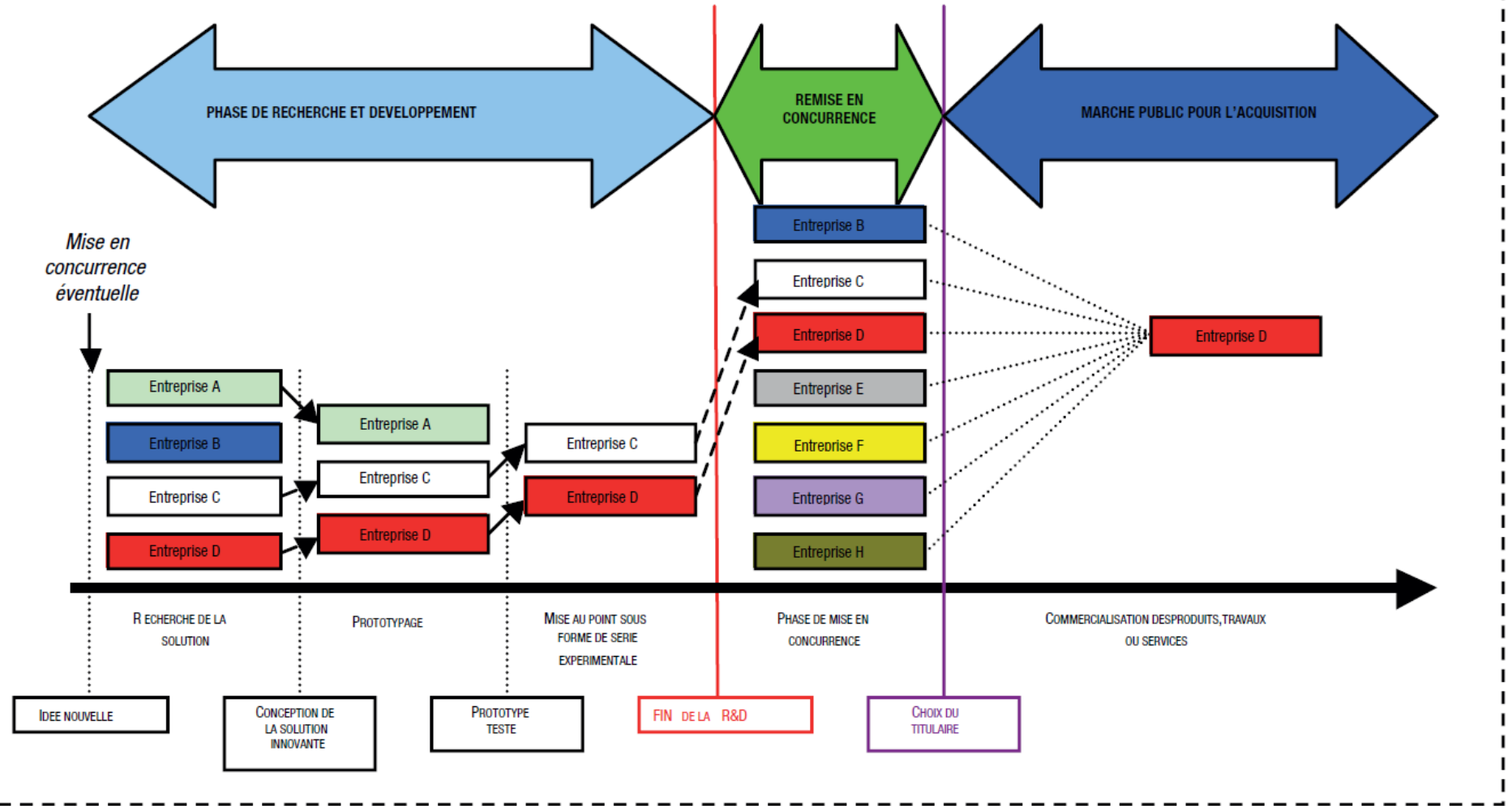
Source: Adaptation de Semple, 2014

Projet PROMINENT MED

L'achat public avant commercialisation

- L'objectif est d'orienter la R&D afin de favoriser l'émergence de solutions adaptées aux besoins du secteur public et de valider les procédés obtenus.
- Le dispositif se déroule en trois phases :
 1. Etude de faisabilité technique et économique ;
 2. Développement du prototype ;
 3. Développement pré-commercial et test en condition réelle pour s'assurer de la capacité de production en série.
- L'entreprise conserve les droits de la propriété intellectuelle.
- Atout pour l'entreprise : bénéficier d'un retour rapide des clients.
- Atout pour l'acheteur : développer une solution innovante adaptée à son besoin.

UTILISATION DES A.P.A.C. OU DES MARCHÉS DE R&D



Exemple d'achat public avant commercialisation

- **Réseau des acheteurs hospitaliers** (GIP Resah) avec cinq organisations partenaires en France, Espagne et Suède lance un appel à projets afin de développer des solutions innovantes, dans le domaine de la douleur chronique.
- **9 besoins préalablement identifiés** lors d'une étude réalisée auprès de professionnels et patients du secteur : par exemple « Permettre au professionnel de connaître les données médicales du patient avant la première visite médicale », « Améliorer le suivi du patient et optimiser son traitement », « Améliorer l'adhésion du patient à son traitement pour améliorer son efficacité », « Assurer un contenu et des informations cliniques/médicales fiables et mises à jour », « Assurer la collecte de données à des fins de R&D. »
- Phase 1 : durée de 4 mois avec un budget maximum de 26.250 euros pour chaque projet/entreprise (**7 offres retenues** – 17 soumissions par 35 organisations de 8 pays européens).
- Phase 2 : durée de 10 mois avec un budget maximum de 210.000 euros par projet/entreprise (**4 projets retenus**).
- Phase 3 : durée de 10 mois avec un budget maximum de 262.500 euros par projet sélectionné (**2 projets retenus**).

Le partenariat d'innovation (Article R2172-23)

- Objectifs principaux :
 - Pour le pouvoir adjudicateur: acquérir une solution non disponible sur le marché qui correspond à un besoin identifié au préalable.
 - Pour l'entreprise : ne pas se voir remis en concurrence à l'issue de la phase de R&D. Elle est ainsi assurée de bénéficier à minima de son effort de R&D.

Le partenariat d'innovation (Article R2172-23)

- *« Le partenariat d'innovation comprend une ou plusieurs phases successives qui suivent le déroulement du processus de recherche et de développement et une ou plusieurs phases d'acquisition des produits, services ou travaux qui en sont le résultat.*
- *La structure, la durée et la valeur des différentes phases du partenariat d'innovation tiennent compte du degré d'innovation de la solution proposée, de la durée et du coût des activités de recherche et d'innovation requises pour le développement de la solution innovante.*
- *La valeur estimée des produits, services ou travaux dont l'acquisition est envisagée n'est pas disproportionnée par rapport à l'investissement requis pour leur développement, quelle que soit la part des activités de recherche et de développement financée par l'acheteur. »*

Les points de vigilance en phase de négociation

- Les conditions de levée de l'option d'achat.
- Le phasage du projet.
- Les objectifs intermédiaires.
- Les apports de chacune des parties.
- La gouvernance et la durée du contrat.
- Les modalités de répartition des droits de la propriété intellectuelle.
- Les modalités d'acquisition (ou non) des solutions innovantes issues de la R&D.

Exemple de partenariat d'innovation

- **Partenariat d'innovation** entre Communauté de communes Pays Haut Val d'Alzette (28 000 habitants dans la région Grand Est) et le groupement mené par Capgemini avec Bouygues Energies et Services et SUEZ pour une valeur de 998 357 € HT.
- **Caractère innovant** : la nature du territoire concerné : péri-urbain et transfrontalier + approche transversale et multi-métiers du projet (thématiques multiples : la mobilité, l'énergie, l'habitat, la gestion des déchets, les filières courtes et la « silver économie »..).
- Trois phases : **Phase n°1** - Concertation avec les acteurs, recherche et développement des cas d'usages, collecte des données, périmètre fonctionnel ; **Phase n°2** - Développement et tests du Démonstrateur ; **Phase n°3** - Exploitation et gestion des droits de la plateforme smart city.

Procédure concurrentielle avec négociation (Article R2124-3)

Conditions de recours:

1. *« Lorsque le besoin ne peut être satisfait sans adapter des solutions immédiatement disponibles ;*
2. *Lorsque le besoin consiste en une solution innovante (...);*
3. *Lorsque le marché comporte des prestations de conception ;*
4. *Lorsque le marché ne peut être attribué sans négociation préalable du fait de circonstances particulières liées à sa nature, à sa complexité ou au montage juridique et financier ou en raison des risques qui s'y rattachent ;*
5. *Lorsque le pouvoir adjudicateur n'est pas en mesure de définir les spécifications techniques avec une précision suffisante en se référant à une norme, une évaluation technique européenne, une spécification technique commune ou un référentiel technique ;*
6. *Lorsque, dans le cadre d'un appel d'offres, seules des offres irrégulières ou inacceptables, au sens des articles L. 2152-2 et L. 2152-3, ont été présentées pour autant que les conditions initiales du marché ne soient pas substantiellement modifiées. »*

Le contenu de la négociation

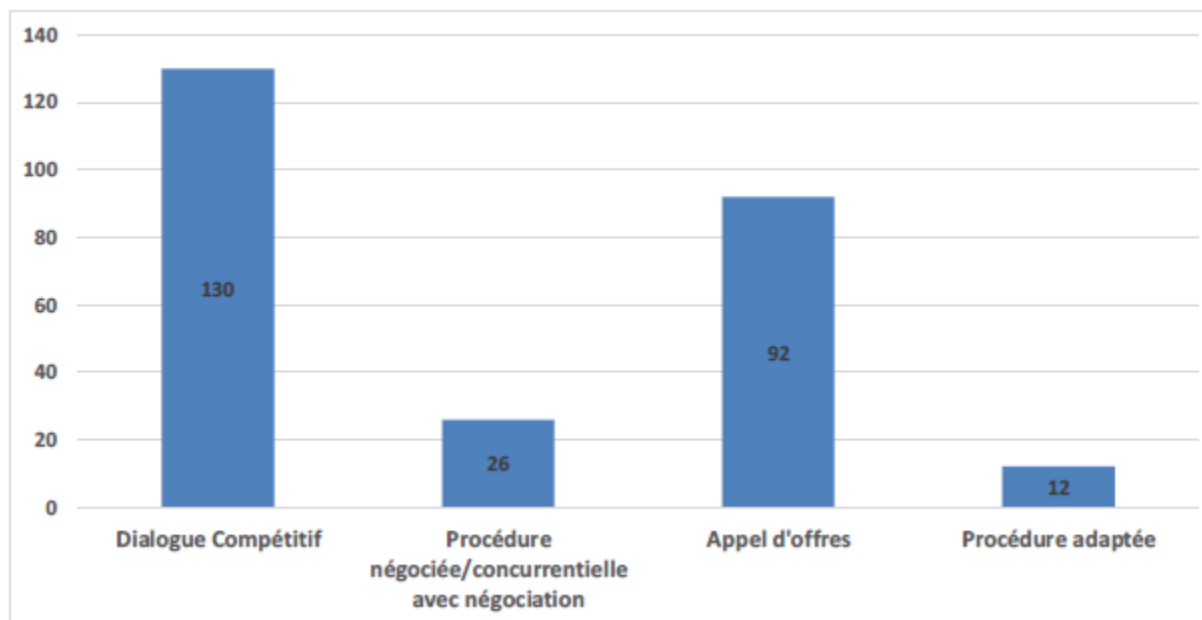
La négociation ne peut pas porter sur exigences minimales que doivent respecter les offres et les critères d'attribution. Elle portera sur :

- Le prix et ses éléments ;
- La qualité ;
- La qualité ;
- Le délai ;
- Les garanties de bonne exécution du marché (pénalités, résiliation...).

Dialogue compétitif (Art. L. 2124-4)

- Comme la procédure avec négociation, cela reste une procédure d'exception dont les modalités de recours sont bien encadrées.
- Le dialogue compétitif diffère de « la procédure avec négociation » : il porte davantage sur des solutions techniques et que sur les prix. L'objectif est de solliciter et bénéficier du savoir-faire des entreprises plutôt que de « troquer un accord » sur le marché à passer.
- En favorisant l'innovation et la créativité, il amène l'acheteur à opter pour des solutions qu'il n'avait pas imaginées au départ.

Une procédure bien maîtrisée par la maîtrise d'ouvrage



Répartition des CPE publics attribués selon le type de procédure de passation du contrat
Source : ADEME, Cerema, CSTB (2019)

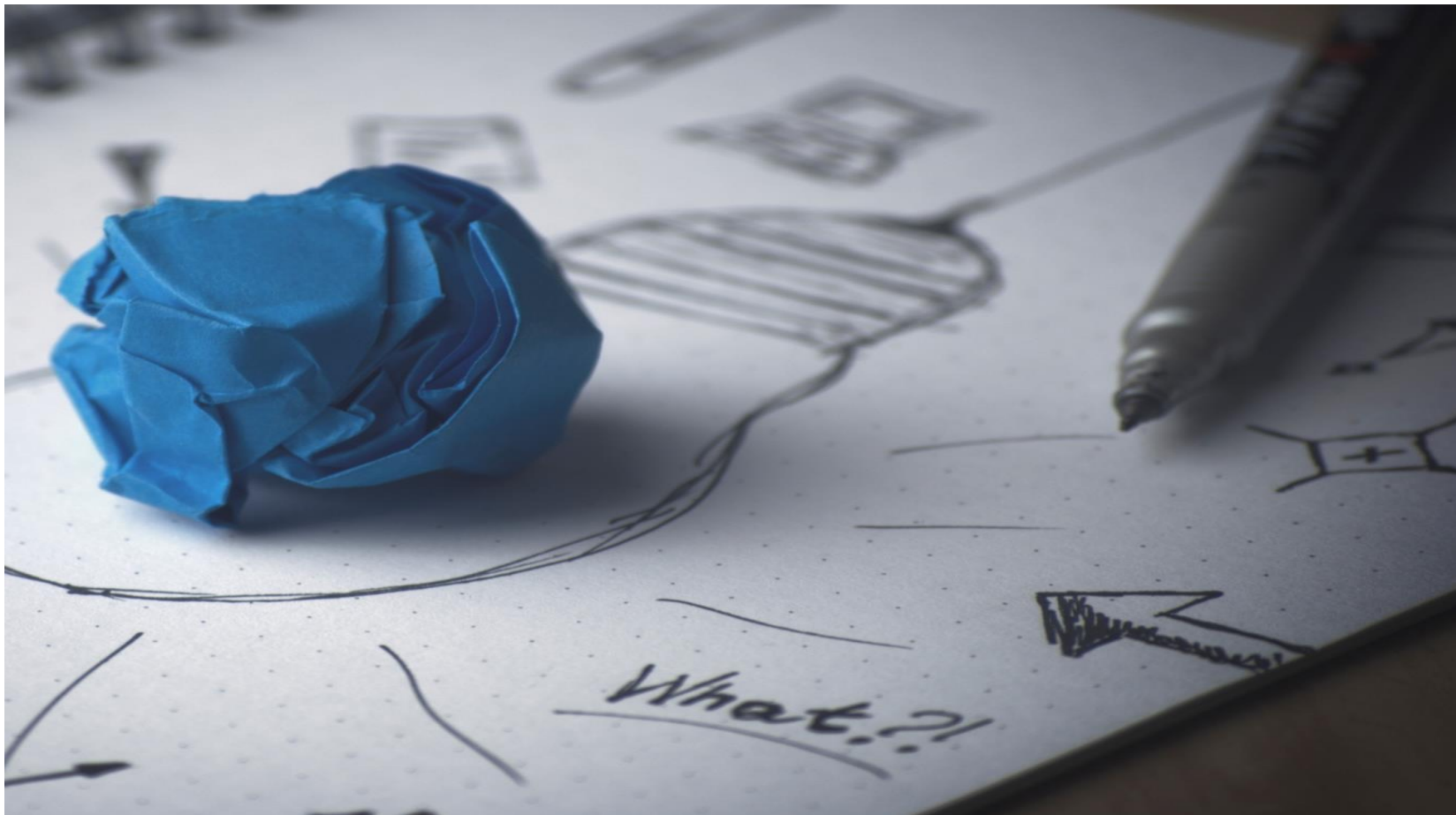
L'expérimentation « achat innovant » (décret du 24 décembre 2018)

- A titre expérimental et pour une durée de trois ans, les acheteurs peuvent conclure un marché public négocié sans publicité ni mise en concurrence préalable pour des travaux, fournitures ou services innovants d'une valeur estimée inférieure à 100 000 €HT.
- Dans son achat de gré à gré, l'acheteur a deux obligations:
 - Effectuer un achat en « bon gestionnaire » ;
 - Effectuer une déclaration auprès de l'OECP.

Les points de vigilance

- La valeur estimée d'un marché public correspond, en principe, au montant de celui-ci sur toute la durée du marché.
- « *Pour les marchés de travaux, la valeur estimée du besoin est déterminée, quels que soient le nombre d'opérateurs économiques auquel il est fait appel et le nombre de marchés à passer, en prenant en compte la valeur totale des travaux se rapportant à une opération ainsi que la valeur totale estimée des fournitures et des services mis à la disposition du titulaire par l'acheteur lorsqu'ils sont nécessaires à l'exécution des travaux.* » (Article R. 2121-5 du code de la commande publique)

L'identification des besoins et le sourcing



Le paradoxe de l'achat innovant

- D'un côté : l'acheteur achète ce qui est disponible sur le marché davantage qu'il ne demande aux fournisseurs de lui apporter une solution susceptible de répondre à son besoin.
- De l'autre : le fournisseur serait prêt à investir dans des solutions innovantes si une demande émergeait.

Mon équipe a mis au point une solution innovante mais nous cherchons encore le problème que cette solution pourrait résoudre



L'identification des besoins : les points de vigilance

- Cette phase est un préalable au lancement du marché : « *La nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision avant le lancement de la consultation en prenant en compte des objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale.* » (Art. L 2111-1 partie législative du CCP)
- La description des besoins doit rester fonctionnelle.
- Ceci détermine le choix de la procédure et conditionne la réussite ultérieure du marché public.
- Les éléments constitutifs du besoin de l'acheteur doivent apparaître dans les documents de la consultation.
- Les éléments n'y figurant pas ne pourront pas y être intégrés par la suite sans remettre en cause les conditions initiales de jeu de la concurrence.

Elaborer une demande crédible

- Constituer et s'appuyer sur une équipe projet.
- Impliquer les fournisseurs en faisant pressentir un marché plus grand.
- Faire émerger un besoin original.
- Choisir une procédure qui favorise les offres innovantes.
- Définir des critères de sélection qui favorisent l'offre économiquement la plus avantageuse.
- Proposer un planning réaliste.

Consultations préalables du marché (le sourcing) (Directive 2014/24/UE du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics – art. 40 / article R. 2111-1 du Code de la commande publique Décret n° 2018-1075 du 3 décembre 2018)

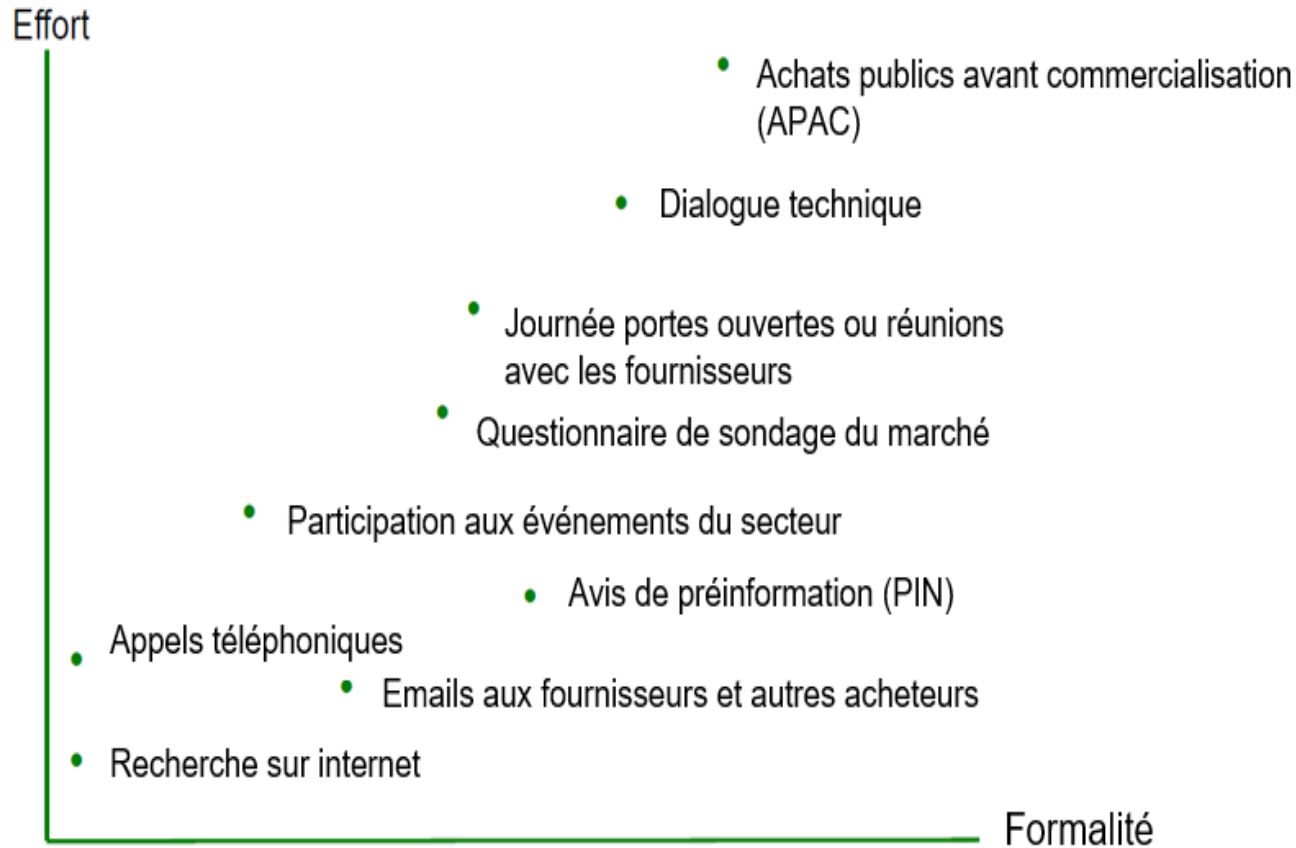
*« Avant d'entamer une procédure de passation de marché, les pouvoirs adjudicateurs peuvent **réaliser des consultations du marché en vue de préparer la passation de marché et d'informer les opérateurs économiques de leurs projets et de leurs exigences en la matière.***

*À cette fin, les pouvoirs adjudicateurs peuvent par exemple demander ou accepter les avis d'autorités ou d'experts indépendants ou d'acteurs du marché. Ces avis peuvent être utilisés pour la planification et le déroulement de la procédure de passation de marché, à condition que ces avis n'aient **pas pour effet de fausser la concurrence** et n'entraînent pas une violation des principes de non-discrimination et de transparence. » (Art. 40 de la Directive 2014/24/UE)*

Les points de vigilance

- Engager des moyens proportionnés aux enjeux et aux futurs montants de la consultation.
- Sélectionner un panel représentatif de fournisseurs.
- Garantir l'égalité de traitement envers les fournisseurs rencontrés.
- Communiquer des informations qui portent sur le besoin général et le contexte prévisionnel du projet et non des détails de la future consultation.
- Orienter les échanges vers le besoins identifiés en amont.
- Respecter la confidentialité des informations.
- Assurer une traçabilité des actions engagées et la transparence des échanges.
- Respecter un délai d'au moins un mois entre la fin du sourcing et le lancement de la consultation.

Degré de formalité des consultations préalables du marché



Source : Semple, 2015

Les atouts du sourcing

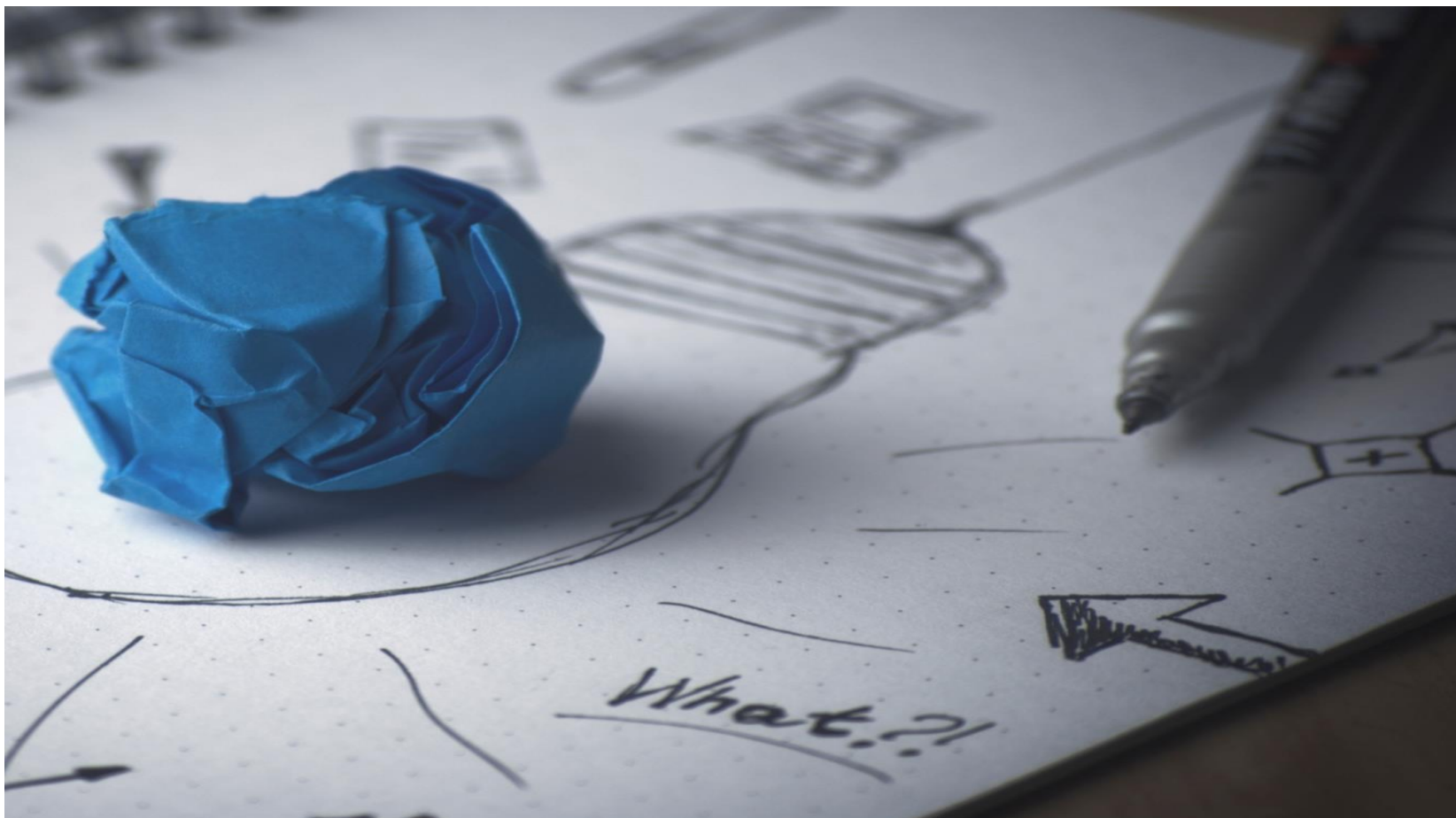
- Intégrer les perspectives des fournisseurs dans la définition du marché.
- Donner aux fournisseurs des informations sur les tendances des futures consultations.
- Tester la réaction du marché à une exigence spécifique.
- Aligner l'appel d'offres sur le potentiel du marché fournisseur.
- Eviter des appels d'offres infructueux.
- Inscrire un appel d'offres dans une démarche pro-active et l'ouvrir à l'innovation.
- Amener les fournisseurs à se différencier par la qualité et l'innovation plutôt que par les prix.
- Identifier la meilleure procédure de marché.

L'évaluation des économies du sourcing

Après notification du marché, les résultats du sourcing peuvent être utilisés comme indicateur de performance de l'achat réalisé :

- Evaluation des économies réalisées par rapport au « marché historique » ;
- Nombre de réponses à la consultation ;
- Nombre de fournisseurs auditionnés et nombre de PME ;
- Durée consacrée à cette phase (heures et jours) ;
- Compréhension du besoin par les entreprises ;
- Intégration de l'innovation dans le cahier des charge et réponse apportée.

Retours d'expérience



Cas n°1 : PROMINENT MED (*Public pROcureMent of INnovation boosting greEN growTh in MED area*)

- Les objectifs du projet :
 - Promouvoir l'achat public innovant des petites collectivités locales de l'arc méditerranéen ;
 - Stimuler le développement de solutions innovantes dédiées à la rénovation des bâtiments publics et promouvant l'efficacité énergétique de ces bâtiments ;
 - Favoriser le développement des capacités d'innovation des entreprises du secteur du bâtiment.

Les quatre projets de rénovation des bâtiments



Narni
21 000
habitants



Alzira
45 000
habitants

Mertola - 7 300 habitants



Koprivnica
31 000
habitants



La consultation préalable du marché en Croatie à Koprivnica : l'approche retenue

- Analyse poussée du marché : identification de 25 crèches similaires en Croatie.
- Multiplication des actions pour mobiliser le marché :
 - publication d'un avis d'information lié au futur marché de rénovation (en anglais et en croate) ;
 - création d'une page internet dédiée au projet ;
 - organisation d'un atelier de présentation du projet (60 participants) ;
 - envoi de 15000 courriels ;
 - organisation de trois visites du site.

La consultation préalable du marché en Croatie : enseignements et résultats

- Consultation préalable du marché = lancement réel de la procédure d'achat public innovant.
- Le marché découvre la procédure de l'achat public d'innovation.
- La personne publique découvre les capacités dont dispose le marché pour répondre à son besoin.
- Révision des objectifs initiaux : moindre exigence de performance énergétique et plus aucun objectif d'éco-conception.
- Hausse du budget alloué au projet (de 200 K€ à 370 K€).
- Choix pour une procédure concurrentielle avec négociation.

La consultation préalable du marché en Espagne à Alzira : l'approche retenue

- Analyse de marché très fine. Pour les fenêtres classement des solutions disponibles en 3 catégories (technologies classiques, sur le marché depuis moins de 3 ans et en développement).
- Multiplication des actions pour mobiliser le marché :
 - publication d'un avis d'information lié au futur marché de rénovation ;
 - création d'une page internet dédié au projet ;
 - organisation d'un atelier de présentation du projet.
- Identification des fournisseurs de fenêtres et des entreprises de couverture (160) et des spécialistes de la mise en œuvre (55).
- Analyse de la chaîne de valeur : 211 acteurs qui exercent une influence (architectes, bureaux d'études, associations professionnelles...) sont identifiés.

La consultation préalable du marché en Espagne à Alzira : enseignements et résultats

- Passage d'un objectif de performance énergétique à des prescriptions très précises liées aux types de fenêtres attendus.
- Meilleure définition des critères de performance pour la sélection des offres.
- Choix d'un appel d'offres classique et non d'une procédure concurrentielle avec négociation ou d'un dialogue compétitif.

Cas n°2

Le marché des matelas des prisons au Royaume-Uni

- Objectif : modifier la procédure d'appel d'offres classique qui donne les mêmes résultats depuis plus de 30 ans.
- Un fournisseur d'un type de matelas très spécifique élaboré pour répondre aux émeutes dans les prisons au cours des années 80.
- 40 000 matelas et des oreillers partent en déchetterie chaque année.
- De nombreux matelas sont considérés comme des déchets cliniques (coûteux).
- Conflit avec la politique et les cibles environnementales de l'organisation en charge des prisons.

Le cas du marché des matelas des prisons au Royaume-Uni

- Une analyse en cycle de vie démontre que le coût de mise en décharge est considérable.
- Des volumes importants sont mis en décharge à des coûts croissants.
- Nettoyage mobilise beaucoup de personnel et est difficile.
- Matelas peu appréciés des prisonniers.
- Matelas appréciable sur le plan de la sécurité.

Le cas du marché des matelas des prisons au Royaume-Uni

- Le besoin non satisfait est communiqué au marché.
- 45 réponses de fournisseurs.
- Ateliers pour échanger avec les fournisseurs sur la viabilité d'une nouvelle approche plus environnementale :
 - Ne plus acheter de matelas ;
 - Passer à un nouveau service s'inscrivant dans une démarche d'économie circulaire.
- Lancement d'un achat public innovant basé sur le besoin fonctionnel suivant: « zéro déchets d'ici trois ans, traçabilité garantie, facile à nettoyer, conforme aux exigences de sécurité. »
- Résultat : zéro déchet (recyclé en renforcement des moquettes) + économie de 5 millions d'euros pour un contrat de 4 ans.

Cas n°3

Le cas de la gestion des déchets des rues du DLR County Council (Dublin)

- Objectif double :
 - Faire des économies sur les contrats en cours de gestion des déchets ;
 - Optimiser la fréquence de collecte des poubelles.
- Solution : Utilisation d'une poubelle avec des capteurs.
- Gains :
 - Amélioration de l'efficacité de la collecte ;
 - Economie d'essence et de trois véhicules pour la collecte ;
 - Baisse du nombre de réparation des poubelles et des sacs utilisés ;
 - Service étendu à de nouvelles zones géographiques ;
 - Economie d'environ 200 000 € par an.

L'approche

- Identification des besoins.
- Achat de 20 poubelles “intelligentes” et installation dans des lieux clés pour une période d’essai de neuf mois.
- Essai montra que cela devait conduire à une réduction du nombre de poubelles collectées par jour de 500 à 73.
- Lancement d’un appel d’offres.
- Pas de spécifications techniques très précises mais description fonctionnelle du besoin.
- Toutes les anciennes poubelles furent remplacées suite à l’appel d’offres.

Les résultats

- Option de louer ou d'acheter les poubelles avec une durée de vie minimum de 7 ans.
- Coûts annuels comprennent le remboursement de l'emprunt, la maintenance et la licence du logiciel.
- Processus de collecte : une liste des poubelles à collecter est générée tous les matins avec leur localisation.
- Fréquence des poubelles vidées peut être mesurée et celles qui sont peu utilisées peuvent être déplacées vers des zones où les besoins sont élevés.
- Sur une base journalière, le nombre de poubelles à vider a baissé de 85%.

Merci de votre attention

Quelques références

DAE, 2019, *Guide de l'achat public – le sourcing opérationnel*, Direction des Achats de l'Etat, Ministère de l'Action et des Comptes Publics

European Parliament, 2014, "Directive 2014/24/EU du Parlement européen et du Conseil du 26 Février 2014 sur la passation des marchés publics et abrogeant la directive 2004/18/CE", *Journal officiel de l'Union Européenne*

OECP, 2019, "Présentation des données 2018 de la commande publique", *2^{ème} Assemblée plénière*, Direction des affaires juridiques, Observatoire Economique de la Commande Publique, 4 juillet 2019

OECP, 2018, *Guide pratique : Achat public innovant*, Direction des affaires juridiques, Observatoire Economique de la Commande Publique, Ministère de l'Economie et des Finances

Semple A., 2014, *Guidance for public authorities on public procurement of innovation*, Procurement of Innovation Platform, ICLEI, 1st Edition.

Contact : frederic.bougrain@cstb.fr