

# SAVOIR GERER

GUIDE PRATIQUE

# LE CHANGEMENT

**MARCHES PUBLICS : DE NOUVELLES APPROCHES  
 POUR DE NOUVEAUX MARCHES**



SASCHA HASELMAYER | JAKOB H RASMUSSEN

---

# SAVOIR GERER

GUIDE PRATIQUE

# LE CHANGEMENT

---

**MARCHES PUBLICS : DE NOUVELLES APPROCHES  
POUR DE NOUVEAUX MARCHES**

---

## REMERCIEMENTS

Le présent guide est le fruit d'un projet collaboratif entre ACCIÓ et Living Labs Global.

Les membres de Living Labs Global, association à but non lucratif visant à promouvoir les innovations en matière de service dans les villes, nous ont apporté une aide considérable, de même que l'équipe de ACCIÓ, agence catalane de soutien à la compétitivité de l'entreprise, et que le consortium EuroPROC. Un grand merci notamment à Lucy Ratcliffe, Anna Domingo, Nicolas Espitalier et Isidre Sala pour leurs précieux conseils critiques et rédactionnels, ainsi qu'à Alejandro Masferrer et Marc Panero, qui nous ont aidés à concrétiser de manière simple et compréhensible des idées à l'origine complexes.

Sans la générosité des plus de 25 acteurs impliqués, ce guide n'aurait jamais pu devenir une source aussi riche d'expériences et de perspectives, offrant un aperçu de haut niveau mais pour autant réaliste des marchés actuels.

## NON RESPONSABILITE DE L'UE

La Commission européenne (FEDER) a participé au financement du projet EUROPROC.

Cette publication n'engage que son auteur et la Commission ne peut être tenue responsable de tout usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient.

---

© Gouvernement de Catalogne  
Ministère de l'Entreprise et du Travail  
ACCIÓ, agence catalane de soutien à la compétitivité  
de l'entreprise

ACCIÓ  
Passeig de Gràcia, 129 08008 Barcelona Espagne  
Tél. +34 93 476 72 00 [www.accio.cat](http://www.accio.cat)

Auteurs : Sascha Haselmayer et Jakob H Rasmussen  
Coordination : Nicolas Espitalier  
Publié par : ACCIÓ  
Design : BaseDesign  
Première édition : avril 2011  
Imprimeur : Gráficas Rey S.L.

Tirages en anglais : 1 500 exemplaires

Dépôt légal : B17911-2011

---



<b>PREFACE</b>	6	<b>MARCHES PUBLICS VERTS</b>	10	<b>MARCHES PUBLICS SOCIALEMENT RESPONSABLES</b>	30
<b>INTRODUCTION</b>	8	<b>INTRODUCTION</b>	11	<b>INTRODUCTION</b>	31
Quel avantage tirer des nouvelles approches des marchés publics ? La présente publication a pour but d'aider les entreprises de petite et de moyenne taille à comprendre et à gérer les changements dynamiques qui s'opèrent dans le domaine des marchés publics. Nous vous présenterons les nouvelles tendances, les nouvelles manières de mettre en œuvre les différentes politiques, les opportunités qui en découlent ainsi que les expériences enregistrées jusqu'à ce jour afin de vous aider à identifier les opportunités et les risques.		Dans un avenir proche, 50% des marchés publics en Europe deviendront verts. Les différences persistent mais les certifications peuvent servir de guide. Les gouvernements s'efforcent de développer les opportunités qui s'offrent aux PME's.		Les politiques de conformité sociale gagnent tous les marchés. Dans le cadre des appels d'offres, les acheteurs publics peuvent prendre en compte des impacts sociaux et demander la fourniture de preuves correspondantes. L'interprétation de ces politiques varie selon les marchés ; néanmoins, la croissance des marchés de consommation éthique constitue une source d'opportunités à venir.	
		<b>POLITIKES EN ACTION</b>	12	<b>POLITIKES EN ACTION</b>	34
		<b>INTERVIEW</b>	14	<b>OPPORTUNITES</b>	36
		<b>John Conway, DEFRA</b>		<b>ETUDES DE CAS</b>	38
		<b>OPPORTUNITES</b>	16	<b>Solution pour les malvoyants à Stockholm</b>	
		<b>ETUDES DE CAS</b>	18	Les technologies fournies par Astando aident la ville à proposer une solution révolutionnaire pour des milliers de citoyens malvoyants.	
		<b>Extension des limites du traitement écologique de l'air</b>		<b>Terrains de jeux pour tous les âges : acheter une vision sociale</b>	
		IV Produkt a aidé une municipalité à atteindre des objectifs énergétiques ambitieux lors d'une procédure négociée, créant ainsi de nouveaux marchés.		Faisant écho à l'agenda social des gouvernements locaux, Lappset a repensé le concept de terrains de jeux afin d'intégrer également les besoins et attentes des citoyens seniors.	
		<b>Quand la technologie satellite contrôle la qualité de l'eau</b>		<b>Risques et avantages commerciaux des marchés publics responsables</b>	
		Starlab a séduit Barcelone avec sa proposition spontanée de remplacer les capteurs de contrôle des eaux territoriales par des données satellites sans maintenance.		Instrumenta a fabriqué des gants chirurgicaux conformément au Code de bonne conduite de Stockholm : l'occasion pour cette entreprise de comprendre ce que la conformité implique au niveau de sa chaîne logistique mondiale.	
		<b>Economies d'énergie au Théâtre national tchèque</b>		<b>RECOMMANDATIONS</b>	44
		ENESA a amélioré les installations du théâtre avec un bon retour sur investissement grâce au gain de coût lié à l'efficacité énergétique.			
		<b>Marchés publics scandinaves pour des services hôteliers verts</b>			
		5 pays scandinaves développent un modèle d'achat conjoint pour les services hôteliers, afin de fournir aux opérateurs des instructions plus claires.			
		<b>Coordination de systèmes de traitement intelligent des déchets</b>			
		Urbiotica coordonne son système de traitement intelligent des déchets dans le but de réduire de 20% le budget municipal alloué aux déchets.			
		<b>RECOMMANDATIONS</b>	28		

## MARCHES PUBLICS POUR L'INNOVATION 46

L'innovation est une priorité pour les gouvernements cherchant à relever les défis liés à la durabilité, la qualité et la technologie. Des procédures exceptionnelles leur permettent d'acheter le développement de nouvelles solutions.

### INTRODUCTION 47

### POLITIQUES EN ACTION 50

### INTERVIEW 52

Jakob Edler, University of Manchester

### QUELQUES DEFIS 54

#### DE NOMBREUSES OPPORTUNITES 55

### INTERVIEW 56

Juan F Rada, Oracle Corporation

### ETUDES DE CAS 58

#### Un marché pour les innovations dans les villes

Living Labs Global aide 40 gouvernements à veiller les marchés et à lancer des projets innovants.

#### Entrer sur le marché avec une killer application

Trip Convergence a rencontré des obstacles lors du lancement d'une nouvelle solution de transport.

#### Créer un marché pour les fenêtres à économie d'énergie

Le retard des marchés en économies d'énergie a poussé le gouvernement suédois à regrouper des acheteurs pour acquérir des produits réellement avancés.

#### La première ville à utiliser le paiement du stationnement par téléphone portable

Tallinn a introduit une innovation radicale dans son système de stationnement, permettant à NOW! Innovations de fournir des solutions à 20 villes dans le monde.

#### Le concept de vélos en libre service réinventé

Modular concurrence avec succès les multinationales diffusant mondialement les systèmes de vélos en libre-service.

### RECOMMANDATIONS 68

## MARCHES PUBLICS ELECTRONIQUES 70

Les marchés publics électroniques permettent aux entreprises compétitives d'augmenter leurs ventes tandis qu'ils offrent dans un même temps aux acheteurs publics la possibilité de profiter de quelque 50 milliards d'euros en Europe. Leur mise en œuvre et leur déroulement varient énormément, mais une campagne de promotion transfrontalière à court terme ouvrira la voie à de nouveaux marchés.

### INTRODUCTION 71

### POLITIQUES EN ACTION 72

### OPPORTUNITES 74

### ETUDES DE CAS 76

#### Portée en ligne plus large pour les marchés publics américains

Federal Business Opportunities est un site Internet qui a pour but d'assurer l'accessibilité des marchés publics de plus de 25 000 USD à toutes les entreprises.

#### Ouverture des contrats publics aux PME

Le gouvernement britannique a mis en place de nouvelles initiatives pour offrir aux PME un meilleur accès aux marchés publics et minimiser les contraintes administratives.

#### Les avantages des marchés publics électroniques transfrontaliers

Pionnier des marchés publics électroniques, Alfa-Lab travaille dans le respect des nouvelles normes européennes, pour de meilleurs résultats commerciaux.

#### Norme commune pour les marchés publics européens

Douze marchés européens travaillent de concert à l'élaboration de PEPOL, un programme européen transfrontalier ouvert de marchés publics.

#### Extension des marchés publics électroniques danois

Une plateforme nationale de publication d'appels d'offres et de validation de fournisseurs offre la gratuité de l'inscription.

### RECOMMANDATIONS 86

## CONCLUSIONS 88

Les nouvelles approches des marchés publics apportent un soutien aux entreprises de petite taille et visent à passer de l'évaluation des bénéfices à la transformation des services publics. La stratégie que vous adopterez déterminera la façon dont vous parviendrez à gérer la transition. C'est également d'elle que dépendra votre position de leader, de suiveur ou de retardataire sur les nouveaux marchés.

### EUROPROC 90

---

# PREFACE

---

Il est aujourd'hui généralement admis que la question n'est plus de savoir si le secteur public doit intégrer ou non des aspects écologiques, sociaux et innovants dans ses procédures de prises de décisions relatives aux marchés publics, mais plutôt comment il doit le faire. Le débat s'est élargi et les efforts réalisés pour améliorer la **cohérence globale des politiques publiques** se sont intensifiés. Les politiques de marchés publics n'ont manifestement pas pu échapper à ce débat, les conséquences de l'acquisition de biens et de services ainsi que de la mise en œuvre de travaux publics ne pouvant être sous-estimées. 16% du PIB européen provient de contrats publics passés par des institutions publiques locales, sous-nationales, nationales ou européennes. Leur impact sur les chiffres mondiaux est important en tant que tel, mais également en tant que bonnes pratiques à respecter par les autres acteurs. De fait, et étant donné qu'il s'agit là d'un processus dynamique où les avancées ont toute leur place, la question n'est donc pas de **savoir si** ou **pourquoi**, mais plutôt comment tous les acteurs impliqués doivent travailler de concert en qualité de forces directrices pour guider l'évolution des procédures de marchés publics vers les normes les plus élevées.

Les administrations publiques s'engagent à obtenir le meilleur rapport qualité-prix dans le cadre de leurs achats, ainsi qu'à endosser la responsabilité des impacts de ces décisions. Les différents moyens d'intégrer la grande étendue des conséquences des décisions d'achat deviennent de plus en plus sophistiqués. De plus en plus, les décideurs publics sont amenés à prendre en compte non seulement une simple solution permettant de répondre à un besoin, mais ils doivent également analyser d'autres types de facteurs impliqués dans le choix du fournisseur. Les institutions européennes tendent à rendre les procédures de marchés publics non seulement plus transparentes mais également plus cohérentes. L'introduction de certains aspects qui n'étaient par le passé probablement pas pris en compte dans les processus de prise de décision conduit tous les acteurs vers une situation gagnant-gagnant, d'autant plus importante que les institutions publiques sont obligées de limiter leurs budgets en raison de la crise financière, et que la comptabilité du secteur public doit se débattre avec des indicateurs de performance.

La volonté de rendre les achats publics aussi **verts** que possible est sans aucun doute la nouvelle approche la plus connue en ce qui concerne les politiques de marchés publics. Au cours des dernières décennies, les tensions environnementales n'ont cessé de transformer la mentalité à la fois des acheteurs publics et des citoyens. Chacun s'accorde à dire que plus le produit acheté est écologique, mieux c'est. Certains fournisseurs récurrents du secteur public, parmi lesquels de nombreuses PME, ont d'ores et déjà investi pour rendre leurs marchandises plus respectueuses de l'environnement, tentant avec succès d'attirer l'attention des acheteurs publics. Il existe des projets qui prennent en compte dans les décisions d'achats publics le cycle de vie complet d'un produit ou d'un service, y compris son empreinte écologique en carbone et en eau. Ainsi, très bientôt, il sera également important que le produit ou le service acheté dans le cadre des marchés publics européens soit sain sur le plan environnemental, même au-delà de la période de son cycle de vie pendant laquelle il servira à l'administration publique concernée. Il est évident aux yeux de chacun que les technologies avancées constituent un avantage concurrentiel de taille.

---

---

Le besoin de rendre les procédures d'appels d'offres publics entièrement **électroniques** ne fait plus aucun doute. Les avantages sont évidents, tant en termes de transparence et de simplicité qu'en termes de rapidité, d'égalité des chances et de minimisation des erreurs, pour n'en citer que quelques-uns. Cependant, il reste encore du chemin à faire avant que tous les marchés publics en Europe puissent être effectués via des plateformes électroniques sûres et simples d'utilisation.

Le choix des sujets susmentionnés à inclure dans le présent guide a donc été relativement simple pour les partenaires d'EuroPROC. Néanmoins, nous avons également voulu aborder d'autres nouvelles approches qui ont attiré notre attention et qui prennent de plus en plus d'importance.

Un nombre croissant d'administrations publiques s'efforce de trouver des moyens d'améliorer les situations **sociales** indésirables par le biais de procédures de marchés publics. A l'heure où de graves crises financières viennent grever les finances publiques dans de nombreux pays européens, les budgets sociaux sont radicalement réduits. La tendance à court-terme n'est pas à l'optimisme économique et les organismes publics cherchent donc activement à explorer de nouvelles manières de respecter leurs engagements vis-à-vis des citoyens. Plus que jamais, les subventions publiques doivent être aussi efficaces que possible. Pour y parvenir, les institutions publiques peuvent entre autres chercher des produits et services qui non seulement répondent à leurs besoins immédiats, mais qui relèvent également d'autres défis sociaux. Les organisations publiques sont avides de méthodes pour mettre en œuvre des solutions intéressantes à ce niveau.

Plus ambitieux encore : associer promotion de **l'innovation** et marchés publics. Innovation Union est l'une des sept initiatives phares de la stratégie Europe 2020 en vue d'une économie intelligente, durable et inclusive. De fait, les politiques de marchés publics sont également clairement visées par cette stratégie, les deux aspects ayant chacun un impact quantitatif et démonstratif majeur. Des politiques de marchés publics correspondantes pourraient permettre de faire profiter le secteur public des efforts d'innovation du secteur privé, comme le montrent certaines expériences fructueuses de marchés publics pré-commerciaux, tandis que la politique européenne favorise elle aussi le transfert de connaissances innovantes des agents publics aux agents privés, et inversement.

Ayant travaillé depuis plus de deux ans à la promotion de l'accès des PME aux marchés publics, les partenaires d'**EuroPROC** souhaiteraient participer au débat. Nous sommes convaincus que la présente publication « Savoir gérer le changement – Marchés publics : de nouvelles approches pour de nouveaux marchés » sera l'un des résultats les plus intéressants de ce projet. Ce guide n'est pas un document interne destiné aux seuls membres du consortium. Il s'adresse au contraire à tous les acteurs des marchés publics et il a pour but d'encourager les PME à suivre la mouvance vers des marchés publics plus écologiques, plus innovants et plus responsables socialement, ainsi qu'à tirer profit des plateformes électroniques.

Nous espérons que les lecteurs de ce guide y trouveront des points de vue et concepts intéressants et utiles qui contribueront à l'amélioration des procédures de marchés publics, dont nous profitons tous en tant que citoyens.

**Isidre Sala**  
**Coordinateur du projet EuroPROC**

# INTRO — DUCTION

## QUEL AVANTAGE TIRER DES NOUVELLES TENDANCES EN MATIÈRE DE MARCHÉS PUBLICS ?

Les marchés publics représentent près de 16% du PIB mondial. La mondialisation ainsi qu'une transparence croissante modifient progressivement l'environnement compétitif de ce secteur immense et varié. Destiné aux petites et moyennes entreprises tournées vers les marchés internationaux, le présent guide s'intéresse à l'impact des nouvelles politiques de marchés publics sur leurs projets commerciaux.

### UN MARCHÉ DYNAMIQUE PAS ENCORE STABILISÉ

Les nouvelles approches des marchés publics présentées dans cette publication font écho aux évolutions qui ont affecté la majorité des administrations publiques.

Premièrement, les gouvernements ont besoin de répondre aux pressions de la concurrence afin de fournir de meilleurs services à des coûts plus bas. Mais ils doivent également chercher à utiliser les marchés mondiaux qui offrent des solutions toujours plus efficaces. A mesure du développement de la transparence gouvernementale, on peut s'attendre à ce que la vigilance en matière de dépenses augmente également.

Deuxièmement, la définition du concept d'optimisation des ressources change. Elle ne se mesure plus seulement en termes de simple prix d'achat, elle intègre également des notions de durabilité de l'investissement, y compris les coûts de cycle de vie ainsi que les impacts environnementaux et sociaux.

Troisièmement, la technologie change la manière dont les gouvernements relèvent les défis majeurs auxquels ils sont confrontés, mais également la manière dont ils interagissent avec les fournisseurs au moyen des marchés publics électroniques, ouvrant l'accès aux données et aux informations commerciales, et réduisant ainsi les coûts de 50 milliards d'euros dans l'Europe à elle seule. De la sorte, ils entendent devenir plus responsables et trouver de meilleures solutions.

Enfin, les gouvernements sont entraînés dans une véritable course à l'innovation. Des défis sociétaux majeurs tels que le vieillissement de la population, le changement climatique ou encore l'accessibilité nécessitent des solutions qui n'existent pas encore ou qui ne correspondent pas aux systèmes de fourniture habituels. En conséquence, les gouvernements commencent à accepter qu'ils ont besoin de partager les risques en trouvant de nouvelles approches avec les entreprises, petites et grandes.

A partir de ces états de fait, quatre nouvelles approches principales en matière de marchés publics ont émergé. Elles ont changé le mode d'application des règles et procédures relatives aux marchés publics : les marchés publics verts, les marchés publics socialement responsables, les marchés publics de l'innovation et les marchés publics électroniques.

## OPPORTUNITIES AND THE RISK OF OPPORTUNITES ET RISQUES D'IMMOBILISME

Pour les entreprises, les nouvelles approches représentent un environnement dynamique au sein desquels seuls quelques rares critères communs ou procédures communes sont prévus pour faciliter la prise de décision à court-terme.

Au vu de ces nouvelles tendances, les entreprises sont confrontées à la question de savoir quelle stratégie adopter.

Comment accéder aux 346 milliards d'euros du fonds vert promis par les gouvernements mondiaux dans le cadre de leurs mesures de reprise économique ?

Allez-vous agir en pionnier et conquérir de nouveaux terrains encore inexploités, anticipant et créant la demande future ?

Etes-vous un suiveur de la première heure, spécialisé dans l'exploitation des découvertes des pionniers et les transformant en marchés de masse ?

Ou êtes-vous plutôt du genre « en retard », efficace lorsqu'il s'agit de fournir des solutions à bas coûts aux marchés de masse, qui, en matière de conformité aux nouvelles tendances, ne cherchent qu'à atteindre un minimum ?

Quelle que soit votre réponse, les opportunités ne manquent pas, en particulier si vous êtes proactifs. L'immobilisme risque de coûter cher, face à des concurrents plus agiles qui entendent se servir de la transparence croissante et des changements de critères pour proposer des solutions durables à des prix compétitifs.

## GUIDE PRATIQUE

Contrairement à certaines grandes entreprises qui profitent d'une présence massive dans de nombreux marchés et de ressources suffisantes pour tempérer les périodes de transition, les entreprises plus petites doivent concentrer leur activité, placer des priorités et gérer avec prudence l'affectation de ressources limitées.

Au travers de quatre chapitres, nous vous présenterons chacune des approches souvent interdépendantes identifiées, uniquement du point de vue des petites entreprises. Pour ne pas oublier à quel point ces marchés peuvent souvent rester fragmentés, quelques aperçus des divergences enregistrées dans la manière dont ces tendances se dessinent au niveau national, régional et local sont illustrés en guise de rappel.

De la même manière, certaines opportunités spécifiques sont présentées en tant que tendances permettant la création de nouvelles ouvertures pour les petites entreprises. Les études de cas se concentrent sur des expériences concrètes au sein des nouvelles approches, reflets des réussites et des obstacles rencontrés tout au long du chemin.

## POUR VOUS AIDER A DEFINIR VOS ACTIONS

Le présent guide a pour but d'aider les chefs d'entreprises à comprendre la manière dont les marchés du secteur public changent, impliquant une phase de transition critique susceptible de dominer l'évolution future à court terme.

Les marchés publics sont et restent complexes et hétéroclites et un court guide ne peut prétendre analyser en détail les marchés, politiques et règlements internationaux. Dans la présente phase transitoire, seuls peu d'indicateurs fiables permettent d'obtenir des aperçus quantitatifs, sachant que l'impact des nouvelles approches est différent selon que vous vendez des appareils médicaux, des services de nettoyage ou de l'énergie aux autorités publiques.

Le présent guide devrait donc vous aider à analyser l'impact de ces tendances sur votre marché, à prendre en compte les différents aboutissements de la période de transition actuelle, et à évaluer si votre activité est prête à tirer profit de ces nouvelles tendances.

# MARCHES PUBLICS VERTS



---

## 1. INTRODUCTION

---

## 2. POLITIQUES EN ACTION

---

## 3. INTERVIEW

---

## 4. OPPORTUNITES

---

## 5. ETUDES DE CAS

---

## 6. RECOMMANDATIONS

---

**PARTICIPANTS :** IRENE COMPTE, JOHN CONWAY, ARECELI PI FIGUEROA, VANESSA HÜBNER, CHONG-WEY LIN, ANASTASIA O'ROURKE, IVO SLAVOTINEK , MANUEL SWÄRD

# INTRODUCTION

**Dans un avenir proche, 50% des marchés publics en Europe deviendront écologiques. Malgré la persistance de certaines divergences, des certifications existent qui peuvent servir de guides aux entreprises. De même, des bonnes pratiques montrent que les produits et services respectueux de l'environnement peuvent représenter une valeur ajoutée considérable pour les acheteurs comme pour les fournisseurs.**

Sur toute la surface du globe, les gouvernements s'efforcent de se positionner en leaders des marchés publics verts par le biais de la mise en place de nouvelles prescriptions réglementaires, de nouveaux modèles d'évaluation des coûts des cycles de vie, des pratiques de préférence et des analyses de rentabilité. Objectif final : répondre aux questions et craintes relatives au changement climatique, à l'utilisation durable des ressources, à la santé et à la sécurité ainsi qu'à la gestion et au traitement des déchets.

Les marchés publics verts ont pour autre motivation de dessiner des tendances en matière de conception, de production et de consommation afin de contribuer ainsi à la transformation progressive de marchés déjà établis. Au cours des dernières années, les achats publics ont constitué un facteur important pour la création de marchés majeurs dans le domaine de la papeterie et des fournitures des hôpitaux, des réserves en électricité et en hydrogène, du commerce équitable et de l'alimentation bio.

En conséquence, de nouveaux produits, de nouvelles normes et de nouveaux modèles commerciaux ont toutes les chances de voir le jour. A mesure que les grands clients publics demandent des solutions écologiques, les entreprises devraient être confortées dans la nécessité d'investir pour rendre leurs produits et services existants plus respectueux de l'environnement, ou pour concevoir de nouvelles solutions vertes innovantes.

Dans la procédure d'achat public, l'administration contractante peut inclure des critères environnementaux au niveau des exigences à la fois fonctionnelles et de performance qu'elle attend des produits ou services demandés, ainsi qu'au niveau des conditions du contrat. Les principes de calcul du coût total de propriété ou du coût du cycle de vie peuvent être appliqués pour évaluer l'impact environnemental des biens et services, en lien avec les coûts des matériaux. Ainsi un produit plus coûteux à la base peut s'avérer plus rentable au long de son cycle de vie de dix ans du fait qu'il consomme, par exemple, moins d'énergie.

Ce que les marchés publics verts impliquent pour le fournisseur varie énormément d'un groupe de services ou de produits à l'autre. Les critères évoluent mais rares sont encore pour l'heure les normes concrètement établies et généralement admises dans ce domaine. Cela est en partie dû aux différents points de vue idéologiques existants en matière de normes pouvant être appliquées par les consommateurs, les organisations environnementales, ou encore les intérêts scientifiques ou corporatifs. D'autre part, l'impact environnemental est multidimensionnel et si certains sont prêts à envisager d'éventuels compromis afin de contribuer à la protection et au respect de l'environnement, tous n'ont pas la possibilité de le faire.

De ce fait, les entreprises qui s'intéressent aux opportunités des marchés publics verts ont donc tout intérêt à étudier de manière approfondie les normes applicables dans leurs marchés, ou encore à analyser les marchés dans lesquels leurs produits et services répondent à des normes et certifications reconnues.

# POLITIQUES EN ACTION

L'unité politique en matière de marchés publics verts n'a pas encore permis à ce jour de définir des normes et pratiques européennes ou mondiales communes. Néanmoins, il est évident que l'on assiste aujourd'hui à une vague d'investissements dans les solutions vertes, donnant lieu à diverses opportunités à tous les niveaux des gouvernements.

Depuis 2002, plusieurs organisations internationales comme l'OCDE par exemple ont adopté des recommandations en matière de marchés publics verts. En 2003, dans sa communication sur la politique intégrée des produits, la Commission européenne a recommandé aux Etats membres d'adopter les politiques de marchés publics verts d'ici à 2006, ce qu'au moins 21 Etats membres ont promis de faire d'ici 2010 (six autres Etats devraient s'y conformer également). Un groupe de tête, appelé le « Green 7<sup>1</sup> » (les « 7 Verts »), a reçu les félicitations de l'UE pour la détention du plus grand volume de marchés publics verts. Au niveau mondial, de nombreux gouvernements nationaux, y compris les Etats-Unis, le Japon, le Canada, la Corée du Sud, l'Australie, la Chine, la Thaïlande et les Philippines, ont adopté des politiques de marchés publics écologiques ou durables.

En 2008, le Royaume-Uni a adopté le « Climate Change Act », qui appelle à une réduction des émissions de carbone de 80% d'ici 2050 (par rapport aux niveaux mesurés en 1990), de même qu'à des réductions centrales au niveau du gouvernement de 10% sur la période 2010-2011<sup>2</sup>.

Les politiques relatives à l'ouverture des données gouvernementales et à la promotion d'une plus grande transparence ont coïncidé avec les initiatives du secteur comme le Carbon Disclosure Project, qui est devenu une ressource d'informations essentielle pour les investisseurs et les fournisseurs : quelque 3050 entreprises (en 2010) ont rendu publics leurs chiffres en matière d'émission de gaz à effet de serre. Les agences gouvernementales britanniques chargées des achats publics ont ainsi obtenu un aperçu intéressant de la situation pour les différents fournisseurs ainsi que de l'impact de leurs chaînes logistiques respectives.

Au niveau régional et local, des politiques similaires d'achats publics écologiques ont été mises en place, qui dépassent souvent les critères de performance requis au niveau européen ou national, en visant par exemple des objectifs de villes n'émettant aucune émission (à l'instar de Copenhague avec le CO<sub>2</sub>) ou la production d'énergie 100% renouvelable à l'intérieur des frontières des villes (à l'image du projet énergie neutre Eindhoven 2035). Dans tous ces cas, les modèles d'achat public ont changé, ouvrant la porte à de nouvelles opportunités.

## PRIORITES EUROPEENNES POUR LES MARCHES PUBLICS VERTS<sup>3</sup>

En Europe, la Commission européenne a recommandé un certain nombre de secteurs prioritaires pour les marchés publics verts :



1. Green 7 : Autriche, Danemark, Finlande, Allemagne, Pays-Bas, Suède et Royaume-Uni

2. Réduction des émissions gouvernementales centrales de 10% en 12 mois : [decc.gov.uk/en/content/cms/news/pn10\\_059/pn10\\_059.aspx](http://decc.gov.uk/en/content/cms/news/pn10_059/pn10_059.aspx)

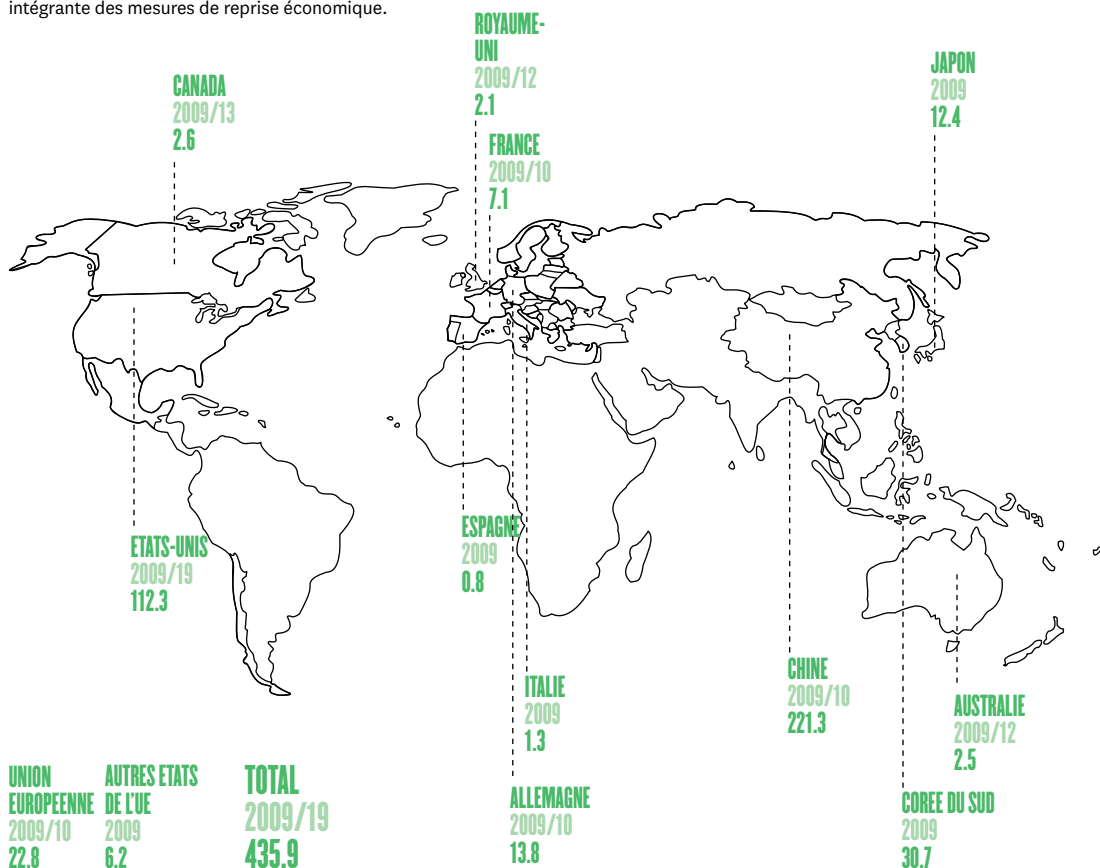
3. "Public procurement for a better environment", COM (2008) 400/2

Ce marché n'étant en aucun cas harmonisé ni standardisé, les méthodes d'évaluation varient également. En définissant leurs exigences, les acheteurs se fient souvent aux normes et systèmes de certification existants, comme par exemple les écolabels. A travers le monde, plus de 400 écolabels fournissent des certifications aux entreprises (en 2011)<sup>4</sup>, appliquant différentes méthodes, différentes géographies et différents degrés de rigueur par rapport à des facteurs allant de l'alimentation aux services financiers. L'intégration d'outils tels que l'évaluation du cycle de vie et les empreintes carbone des produits permet aux acheteurs de définir un large éventail de normes, de bonnes pratiques et de directives.

L'un des thèmes centraux des marchés publics verts consiste en l'élaboration d'un calcul coût du cycle de vie / profit. Cependant, l'évaluation de produits existants à titre de comparaison se révèle souvent difficile, ce qui peut entraîner une certaine insécurité pour l'administration contractante en termes d'avantages acquis. Cela peut également faire régner le doute quant à la base légale permettant d'inclure des critères de performance environnementaux, donnant lieu à une certaine réticence vis-à-vis de la mise en œuvre concrète des marchés publics verts et de la prise de risques y afférents.

## FONDS VERT POUR LA REPRISE ECONOMIQUE<sup>5</sup>

Financement (en milliards d'euros) alloué par les économies mondiales aux investissements écologiques en tant que partie intégrant des mesures de reprise économique.



4. ecolabelindex.com

5. « A climate for recovery : The colour of stimulus goes green », HSBC Global Research (2009)

# INTERVIEW AVEC

# John Conway



## Conseiller politique

Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA – Département de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales), Royaume-Uni  
John Conway participe activement au développement de normes de durabilité

pour une gamme de produits prioritaires achetés dans le secteur public, y compris les transports et les TIC. Il est également responsable de promouvoir l'acceptation et l'adoption de ces normes dans tout le secteur public.

### M. Conway, comment définiriez-vous la notion de marchés publics verts aujourd'hui au Royaume-Uni ?

Au Royaume-Uni, les marchés publics verts visent à atteindre une véritable rentabilité en achetant des produits et services réduisant l'impact environnemental de l'activité du Gouvernement. Par conséquent, les coûts sont évalués sur la durée totale du cycle de vie prenant en compte les coûts réels de fabrication, l'approvisionnement, l'utilisation et l'élimination du produit ou du service. D'après nous, correctement mis en place, les marchés publics verts devraient favoriser une croissance économique durable et le développement d'une économie verte.

Les Normes d'achat gouvernementales (GBS)<sup>6</sup> sont un mécanisme essentiel pour les achats verts au Royaume-Uni. Elles sont liées aux critères de l'initiative Green Public Procurement (GPP – Marchés publics verts) de l'UE. Désormais, les GBS établissent des caractéristiques de durabilité pour près de 60 biens et services.

Ces caractéristiques couvrent l'impact environnemental d'un produit ou d'un service tout au long de son cycle de vie. Elles permettent le lancement d'appels d'offres innovants

qui favorisent le développement d'une économie verte sur le marché ainsi que dans le secteur public. Elles permettent aussi de réaliser des économies à long terme, à l'image par exemple des GBS pour le mobilier, qui sont estimées rapporter un bénéfice net global de plus de £40 millions grâce au recyclage et au réemploi ; et des GBS pour le transport grâce à l'utilisation de véhicules plus efficaces (£7 millions). Toute entreprise capable de fournir des produits ou services répondant aux caractéristiques des GBS est libre de soumettre sa candidature.

En développant activement des relations avec les fournisseurs, nous nous efforçons de trouver des moyens pour que le principe de marchés publics verts aille au-delà de la simple définition de spécifications pour les appels d'offres, et qu'il permette d'obtenir d'autres avantages environnementaux au niveau de la chaîne logistique. Selon de premières données, plus de 70% des émissions de carbone du Gouvernement proviendraient de la chaîne logistique.

### Quel type d'opportunités votre politique de marchés verts offre-t-elle aux PME européennes ? Constituent-elles un avantage concurrentiel lors de la fourniture de solutions écologiques aux administrations publiques britanniques ?

Le gouvernement de coalition a engagé tous ses départements à publier un ensemble d'actions spécifiques et ciblées dans le but de réaliser 25% de leurs activités avec des PME. Les GBS sont mises au point par le biais d'un système solide qui implique la consultation de PME fournisseurs, et les études d'impact des critères proposés possèdent une rubrique spécifique dédiée à l'évaluation des conséquences pour les PME.

Le défi clé consiste à présent à faire en sorte que tout le secteur public privilégie les achats auprès de PME afin d'augmenter leurs opportunités commerciales et permettre au secteur public

6. [defra.gov.uk/sustainable/government/advice/public/buying/index.htm](https://defra.gov.uk/sustainable/government/advice/public/buying/index.htm)

7. [defra.gov.uk/corporate/about/how/procurement/policy.htm](https://defra.gov.uk/corporate/about/how/procurement/policy.htm)

de profiter de leurs innovations et de leur flexibilité. Pour cela, les opportunités doivent être transparentes, leurs procédures aussi simples que possible et leur approche stratégique doit représenter un marché équitable pour les PME lorsqu'elles sont sous-traitantes.

La publicité des marchés publics britanniques est externalisée afin d'attirer les offres d'un large éventail de fournisseurs. Les actions prises pour faciliter l'augmentation des opportunités pour les PME comprennent les Instructions du Defra pour des marchés publics durables (Defra's Sustainable Procurement Policy Statement), qui favorisent les opportunités commerciales pour les PME<sup>7</sup> via leurs chaînes logistiques et qui contribuent à une plus grande standardisation des contrats.

Ce programme est soutenu par les actions suivantes:

1. Modifier les questionnaires de pré-qualification afin de garantir que le secteur public n'est pas le seul facteur pris en compte dans l'attribution des contrats, mais que d'autres expériences pertinentes le sont aussi.
2. Lancer électroniquement les appels d'offres.  
Utiliser la « Notice JOUE de modèle de contrats » pour signaler les opportunités d'offres considérées comme accessibles par les PME.
3. La promotion de la publicité des contrats à venir, par exemple via le portail électronique d'appels d'offres du Defra, Supply2Gov (désormais Business Link Contract Finder) ou CompeteFor.<sup>8</sup>
4. Encourager les maîtres d'œuvre à ouvrir leurs chaînes logistiques aux PME.
5. Encourager les maîtres d'œuvre à publier les opportunités de sous-traitance, sur des sites Internet tels que CompeteFor, qui peuvent être particulièrement adaptées aux PME.
6. Utiliser plus amplement des spécifications qui reposent sur les résultats, afin de générer de l'innovation. Il s'agit d'un secteur où les PME ont tendance à avoir un avantage.
7. S'assurer que les PME et autres entreprises sous-traitantes soient payées rapidement.

#### **Existe-t-il une procédure consolidée de marchés publics verts appliquée par toutes les agences britanniques, et d'autres marchés internationaux utilisent-ils les mêmes règles ?**

En écho à d'autres Etats membres, le Royaume-Uni a accepté de se fixer pour objectif volontaire qu'avant 2010, 50% de tous les marchés publics soient verts. Cela implique la conformité avec les principaux critères des marchés publics verts de l'UE. Tout le secteur public britannique n'est pas lié aux engagements du Gouvernement central en la matière en tant que partie d'une procédure consolidée. Néanmoins, les avantages environnementaux et les économies réalisées via les GBS indiquent qu'elles sont utilisées par de nombreuses organisations. Le Defra coordonne une approche nationale

en matière d'achats publics durables en développant des formations destinées aux organisations ayant un intérêt ou jouant un rôle dans les achats durables, y compris les autorités locales et le NHS.

#### **Comment votre agence gère-t-elle les offres spontanées d'entreprises proposant des solutions innovantes qui pourraient avoir un effet très positif pour l'environnement ? Vers qui une entreprise peut-elle se tourner afin de présenter ses solutions ?**

Les informations de ces entreprises sont recueillies dans une base de données relative aux innovations. Celle-ci est actuellement en cours de développement afin d'être accessible en ligne à toutes les administrations publiques britanniques. Ces informations peuvent également être utilisées pour contribuer à l'élaboration de GBS plus ambitieuses dans le futur. Nous attendons d'une PME qui fournit des services innovants qu'elle se présente auprès des acheteurs de l'organisation avec laquelle elle espère travailler. Elle pourrait également profiter des opportunités en matière de services de fournisseurs offertes par les organisations d'achats comme Buying Solutions.

**Le défi clé consiste à augmenter [les] opportunités commerciales [des PME] et de permettre au secteur public de profiter de leurs innovations et de leur flexibilité.**

#### **De nombreuses PME sont à la recherche du premier marché idéal pour leurs solutions vertes. Leur recommanderiez-vous le Royaume-Uni ?**

Le Conseil des ministres a introduit un ensemble de mesures pour veiller à ce que les PME soient bien positionnées vis-à-vis de la concurrence pour obtenir des contrats. Les mesures clés prévoient le lancement d'une base de données qui deviendra l'endroit idéal pour trouver des opportunités d'affaires liées au secteur public supérieures à £10 000.

Cette approche est complétée par des méthodes d'achat innovantes qui dépassent le cadre des GBS, tel que le Small Business Research Initiative. Nous assistons à une réelle course à l'élaboration de solutions innovantes pour améliorer les politiques et résoudre les problèmes en matière de marchés publics<sup>9</sup>. Autre résultat de cette course: le Forward Commitment Procurement qui cherche à atteindre des résultats similaires par le dialogue à long-terme avec les fournisseurs potentiels.<sup>10</sup> Le Defra a mis en place un programme d'engagement des fournisseurs prévoyant entre autres l'organisation de manifestations dédiées aux fournisseurs où les PME auront l'occasion d'interagir avec les équipes d'achats publics<sup>11</sup>.

<sup>8</sup>. [defra.gov.uk/corporate/about/how/procurement/tenders.htm](https://defra.gov.uk/corporate/about/how/procurement/tenders.htm)

<sup>9</sup>. [innovateuk.org/delivering-innovation/small-business-researchinitiative.ashx](https://innovateuk.org/delivering-innovation/small-business-researchinitiative.ashx)

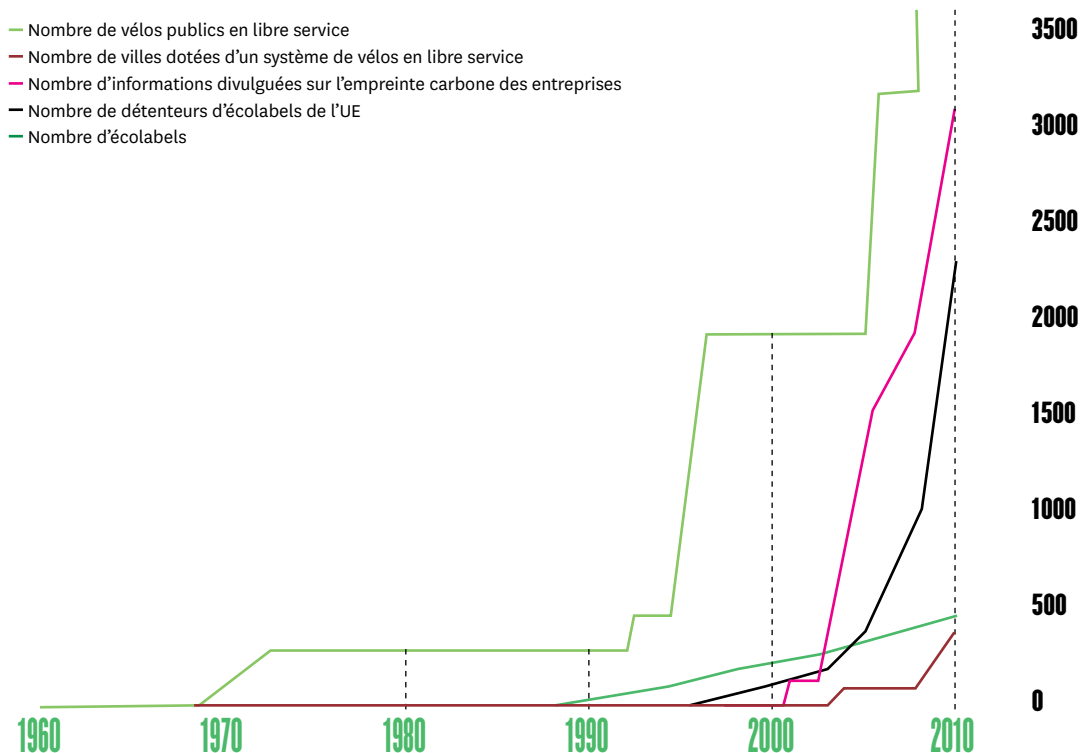
<sup>10</sup>. [bis.gov.uk/policies/innovation/procurement/forward-commitment](https://bis.gov.uk/policies/innovation/procurement/forward-commitment)

<sup>11</sup>. [defra.gov.uk/corporate/about/how/procurement/activities.htm](https://defra.gov.uk/corporate/about/how/procurement/activities.htm)

# OPPORTUNITES

**Dans un avenir proche, 50% des marchés publics en Europe deviendront écologiques, faisant des marchés publics verts une réalité pour presque tous les types de produits et de services. Les fournisseurs qui gardent en ligne de mire la perspective du cycle de vie et qui intègrent des considérations écologiques dans tous les aspects de leurs solutions ont de grandes chances de faire figure non seulement de grands gagnants mais également d'entreprises plus efficaces et performantes.**

## TENDANCES CONVERGEANTES VERS UNE PROGRESSION DES SOLUTIONS ECOLOGIQUES<sup>12</sup>



12. « Free city bike schemes », Søren B. Jensen, Ville de Copenhague (2000) ; « Bikesharing : history, impacts, models of provision and future »,

De Maio, Paul, USF Journal of Public Transportation (2009) ; Ecolabel.eu ; Carbon Disclosure Project ; Peter Midgley, gTKP ; ecolabelindex.com

A court terme, les marchés publics verts pourraient affecter au moins 50% de toutes les dépenses liées aux achats publics, soit un montant annuel de 3 200 milliards d’euros à l’échelle de l’économie mondiale ou 1 250 milliards d’euros à l’échelle européenne. Des sommes vertigineuses qui représentent près de 7,5% du PIB mondial.

En conséquence, il devient impensable de considérer la conception et le développement de services et produits plus écologiques pour les marchés publics comme une simple option : il faut l’envisager comme une nécessité face à laquelle de nombreux acteurs, nouveaux comme établis, contribuent activement à l’élaboration de nouvelles solutions.

Plus important encore : les tendances selon lesquelles l’évaluation des produits et services par rapport à des critères écologiques (et à d’autres critères de durabilité) est associée à de nouveaux développements technologiques et modèles commerciaux qui donnent lieu à la création de tout nouveaux marchés et secteurs de services.

L’une de ces évolutions les plus visibles reste certainement la croissance rapide des systèmes de vélos publics en libre service sur toute la surface du globe. S’il y a encore 40 ans, ces systèmes restaient au point mort, ils ont pris leur envol en 2005 avec les avancées de la RFID et des technologies mobiles, venant s’inscrire en tant que nouveau mode de transport dans plus de 200 villes du monde, dont les habitants effectuent plusieurs centaines de millions de courses chaque année.

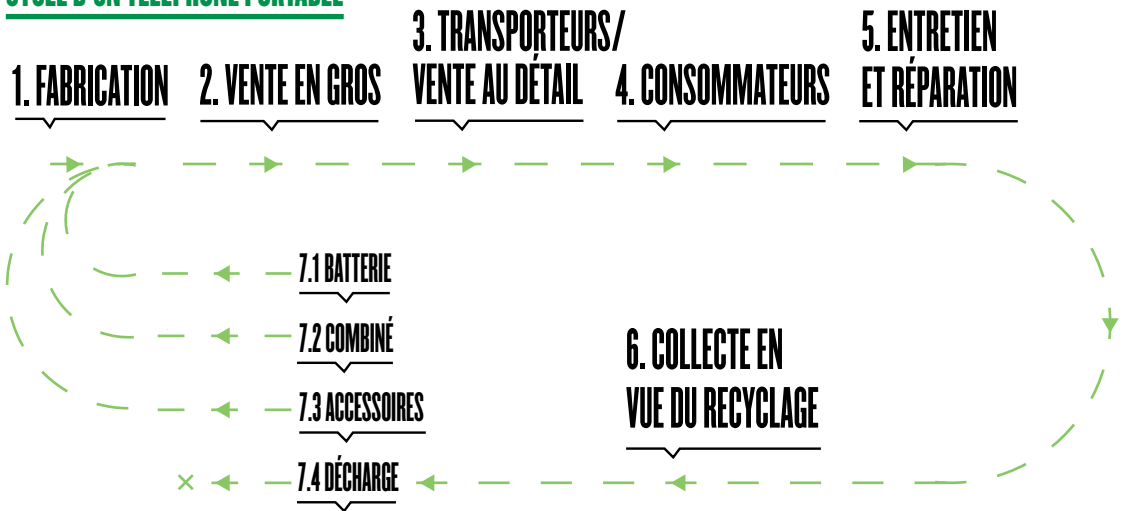
Ce modèle s’applique progressivement également aux voitures et motos, créant un tout nouveau secteur des transports publics et contribuant au développement de styles de vie sains et durables.

De la même manière, les avancées en termes de véhicules électriques, l’éclairage par LED et la mise à disposition d’une énergie renouvelable par le biais de centrales électriques et de fournisseurs fragmentés plutôt que centralisés ouvrent la voie vers l’exploration de nouveaux modèles commerciaux et de nouveaux services. Ceux-ci ont également toutes les chances de transformer les secteurs industriels qui sont dépendants des marchés publics.

### PRODUITS INTEGRES ET IMPACTS SUR TOUTE LA DUREE DE VIE

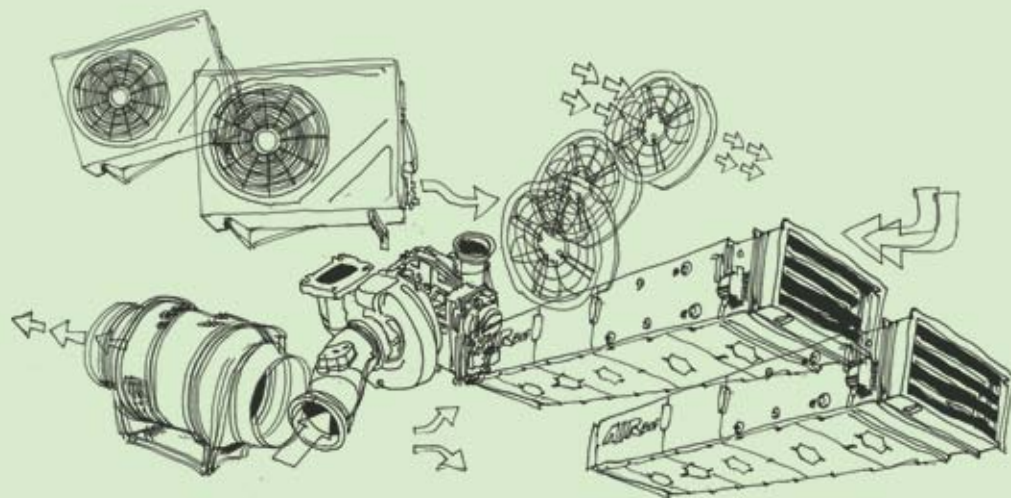
Dans son initiative Cycle de vie, le Programme des Nations Unies pour l’environnement désigne plusieurs pratiques que les entreprises peuvent adopter pour parvenir à créer de la valeur grâce à une gestion orientée sur le cycle de vie, à l’image par exemple des approches d’éco-conception, de l’analyse du cycle de vie, de l’évaluation du coût du cycle de vie, des systèmes d’écotags et de labels énergétiques, des déclarations environnementales des produits, des analyses des empreintes carbone et écologiques, des indicateurs de performance et des évaluations de la durabilité sociale, en plus des approches de développement des capacités, qui sont essentielles pour une mise en œuvre concrète<sup>13</sup>.

### CYCLE D’UN TELEPHONE PORTABLE<sup>14</sup>



13, 14. “Life-Cycle Management: How business uses it to decrease footprint, create opportunities and make value chains more sustainable”, UNEP/SETAC (2009)

# EXTENSION DES LIMITES DU TRAITEMENT ÉCOLOGIQUE DE L'AIR



Lorsque Hyresbostäder, promoteur immobilier à Växjö, a planifié la construction de deux maisons passives, les centrales de traitement de l'air ont constitué un sujet de préoccupation majeur.

Les critères obligatoires auxquels étaient soumises les centrales de traitement de l'air consistaient en un échangeur de chaleur à plaques présentant un taux de conversion thermique d'au moins 85% par rapport aux 65% habituels. Au moment de l'offre, il n'existait sur le marché aucune centrale de traitement de l'air répondant aux spécifications requises. IV Produkt AB, PME suédoise spécialisée dans la fabrication de centrales de traitement de l'air, a ainsi conçu un nouveau produit pour ce projet, conforme aux niveaux de performance élevés demandés, qui a permis d'atteindre de grandes avancées dans ce domaine.

Pour IV Produkt AB, ce marché public était intéressant et représentait un réel défi car Hyresbostäder et ses propriétaires, la municipalité de Växjö, ont choisi d'appliquer un tout nouveau type de marché public et de modèle de gestion de projet, complètement différent des pratiques précédentes.

**IV Produkt AB a aidé une municipalité à atteindre des objectifs ambitieux en matière de maisons passives. Des critères de performance rigoureux requis dans le cadre d'une procédure de marché public négociée ont donné à l'entreprise l'occasion d'innover dans le domaine du traitement de l'air, ouvrant la voie à de nouveaux marchés internationaux.**

Hyresbostäder a décidé d'appliquer le modèle rarement utilisé de Procédure négociée<sup>15</sup> pour deux raisons. Premièrement, parce que le projet présentait des risques impossibles à évaluer à l'avance. Deuxièmement, parce qu'aucune solution technique n'était disponible sur le marché. En outre, le client voulait s'assurer qu'il pourrait entretenir des discussions approfondies avec les différents soumissionnaires avant de prendre des décisions, sans enfreindre le cadre légal strict de la loi sur les marchés publics.

Afin d'établir les objectifs de performance requis, le client a placé la performance énergétique finale dans un dit « Tableau des Spécifications énergétiques de construction » (TSEC), qui a servi de base commune à tous les soumissionnaires. Tandis que le premier niveau d'offre se concentrait sur l'isolation du bâtiment, un traitement efficace de l'air a très tôt été identifié comme pré-requis direct afin de respecter les performances énergétiques indiquées dans les TSEC.

Comme IV Produkt développe depuis 1991 toute sa gamme de centrales de traitement de l'air selon une perspective de l'analyse du coût du cycle de vie, l'entreprise était bien placée pour fournir les avancées requises. Elle a ainsi été contactée par presque toutes les entreprises de construction qui répondaient à l'appel d'offres, dans le but de mettre en place un partenariat dès le début de la procédure. Rien d'étonnant donc à ce que les idées de conception d'IV Produkt aient fait partie du projet retenu par Hyresbostäder.

Dans le cadre de la planification détaillée du projet, IV Produkt a agi en tant qu'experts en matière de centrales de traitement de l'air économiques en énergie, dépassant le cadre du simple rôle habituel de fournisseur. Des personnels R&D seniors ont été impliqués dans le développement de la solution définitive pour répondre aux critères énergétiques rigoureux du projet.

Hyresbostäder a insisté sur le fait que ce projet devait contribuer à l'élaboration d'une nouvelle approche, davantage axée sur la stimulation et le partage des risques et des gains, reprenant les technologies de pratiques précédentes mises en application dans le cadre de projets à moindre échelle, et les extrapolant jusqu'à concevoir un projet de démonstration grandeur nature, donnant ainsi le coup d'envoi de l'introduction d'une nouvelle norme industrielle. IV Produkt AB considère que ce résultat a également été atteint dans l'évolution de son activité et de son marché.

## UNE CROISSANCE COMMERCIALE VERTE MESURABLE

Leader sur le marché de la performance énergétique, IV Produkt a compris que les exigences de ce projet feraient figure d'exemple à suivre pour les autres.

L'entreprise ne s'était pas trompée et le projet en lui-même a obtenu une reconnaissance à l'échelle européenne, donnant lieu à de nombreuses visites internationales d'apprentissage. Dans le cadre du développement de sa solution, IV Produkt a pu faire progresser ses solutions de commande en termes de protection contre le gel, facteur devenu aujourd'hui l'une des pièces maîtresses du portefeuille de la société.

Si IV Produkt n'a pas pour l'heure répliqué à l'identique les solutions élaborées pour Hyresbostäder, elle a d'ores et déjà vendu plusieurs solutions similaires et plusieurs de ses partenaires européens à l'exportation utilisent ce projet en guise de vitrine efficace.

Enfn, l'entreprise a acquis une réputation d'acteur performant et novateur qui fait d'elle un partenaire convoité.

### PROCEDURE NEGOCIEE

**1**  
HYRESBOSTÄDER IDENTIFIE SES BESOINS

**2**  
HYRESBOSTÄDER DÉFINIT SES CRITÈRES VIA LES TSEC

**3**  
AUCUNE CENTRALE DE TRAITEMENT DE L'AIR CORRESPONDANTE N'EXISTE SUR LE MARCHÉ

**4**  
LA PROCÉDURE NEGOCIÉE EST LANCÉE

**5**  
IV PRODUKT CONTRIBUE À LA PREMIÈRE ÉTAPE DE LA SOUMISSION D'OFFRES

**6**  
LES SPÉCIFICATIONS INTÈGENT LE CONCEPT D'IV PRODUKT

**7**  
LE PRODUIT EST ACHETÉ, EN LIEN AVEC L'EXPERTISE D'IV PRODUKT

**8**  
LE PROJET RENCONTRE UN SUCCÈS À PORTEE INTERNATIONALE

**9**  
IV PRODUKT AMÉLIORE SON PORTEFEUILLE DE PRODUITS ET DEVIENT LEADER DU MARCHÉ

<sup>15</sup>. Directive 2004/18/CE du Parlement européen et du Conseil du 31 mars 2004 relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services.

# EVALUATION DE SYSTEMES DE TRAITEMENT INTELLIGENT DES DECHETS

Urbiotica est une start-up technologique née d'une vision futuriste selon laquelle les villes pourraient être gérées plus efficacement grâce à l'utilisation de la technologie et des informations en temps réel. Urbiotica met au point des capteurs spécifiquement conçus pour répondre aux besoins des villes de collecter des informations en temps réel relatives à des paramètres comme par exemple la mobilité, afin d'améliorer significativement l'efficacité et la qualité des services urbains.

Le traitement des déchets représente près de 20% des dépenses totales des villes. La collecte de conteneurs est un des points noirs essentiel en matière d'inefficacité. Il s'agit d'un processus qui tirerait un grand avantage des systèmes d'information en temps réel, qui pourraient fournir de précieux renseignements quant à leur niveau de remplissage, de manière à ce que les itinéraires de collecte soient optimisés afin d'économiser les ressources et d'améliorer le service global. En 2009, Urbiotica a introduit sa solution de détecteur de déchets urbains.



**Le traitement des déchets représente 20% des dépenses municipales. Pour relever le défi, Urbiotica a mis en application les plus récentes technologies en matière de capteurs, ce qui lui a valu de remporter l'appel d'offres mondial de Barcelone pour des solutions urbaines. Dans le cadre du marché public, elle a également mis en place un projet pilote de six mois.**

La Ville de Barcelone gère le 22@ Urban Lab afin de permettre à des entreprises innovantes de piloter leurs solutions en partenariat avec de grandes agences municipales, comme par exemple l'Agence de traitement des déchets. L'objectif de ce laboratoire urbain consiste a) à aider les entreprises dans le cadre du développement de leurs solutions, b) à procéder à un dialogue préalable à l'achat et à une étape d'évaluation de solutions innovantes, c) à permettre aux entreprises de proposer des solutions spontanées, et d) à présenter une procédure responsable et transparente.

En 2009, 22@ Urban Lab s'est associé à huit autres villes du monde afin de lancer un appel mondial à des solutions (Living Labs Global Award) qui pourraient aider la ville à sélectionner les meilleures solutions auxquelles il serait judicieux de proposer des opportunités de mise en place de

projets pilotes. Un panel international d'experts et de preneurs de décision municipaux a procédé à l'évaluation de 150 propositions provenant de 38 pays. Son choix s'est porté sur la solution de traitement intelligent des déchets d'Urbiotica. En 2011, Urbiotica a signé un protocole d'entente avec la Ville de Barcelone en vue de mener à bien un programme pilote d'évaluation de sa solution en ville. L'accord prévoit les dispositions suivantes :

**Urbiotica mettra en place une installation pilote de ses détecteurs de traitement des déchets en coopération avec les agences respectives.**

**Urbiotica prendra en charge ses propres frais pour ce projet pilote ; aucune transaction financière n'aura lieu.**

**La Ville de Barcelone apportera un soutien administratif et exécutif à la mise en place de cette installation pilote, de même qu'elle procédera à une évaluation détaillée du système et de son impact.**

**La Ville de Barcelone rendra public le projet pilote, ses résultats et son impact.**

**La durée du projet pilote est de 6 mois.**



## IDENTIFIER LES BESOINS, EMETTRE UN APPEL D'OFFRES, PROCEDER A UN PROJET PILOTE, L'EVALUER ET ACHETER

Urbiotica a profité de l'approche innovante de Barcelone qui consistait à inviter des entreprises à présenter leurs solutions en réponse au défi rendu public. Un moyen efficace pour les entreprises de présenter de manière proactive leurs solutions via une procédure structurée, et d'influencer ainsi les marchés publics prévus dans le futur.

On estime que pour une entreprise telle qu'Urbiotica, la présentation d'une solution à une ville d'une manière aussi proactive représenterait un coût moyen de 8 000 EUR pour une sollicitation à froid. La procédure proposée par Barcelone a permis de réduire ces coûts à approximativement 250 EUR pour le temps investi afin de présenter la solution via l'appel à projets pilotes émis par 22@ Urban Lab. Elle a également engendré la libération de ressources pour aider un client majeur à évaluer une solution via un projet pilote complet. En outre, Urbiotica a acquis une reconnaissance internationale en tant que fournisseur de solutions récompensées par l'une des plus importantes villes du monde, ce qui a sensiblement contribué à la crédibilité de cette petite start-up.

## IDEE DE PROJET PILOTE DANS LE DOMAINE DU TRAITEMENT DES DECHETS

**1**  
2009  
URBIOTICA INVENTE UN SYSTÈME DE TRAITEMENT INTELLIGENT DES DÉCHETS

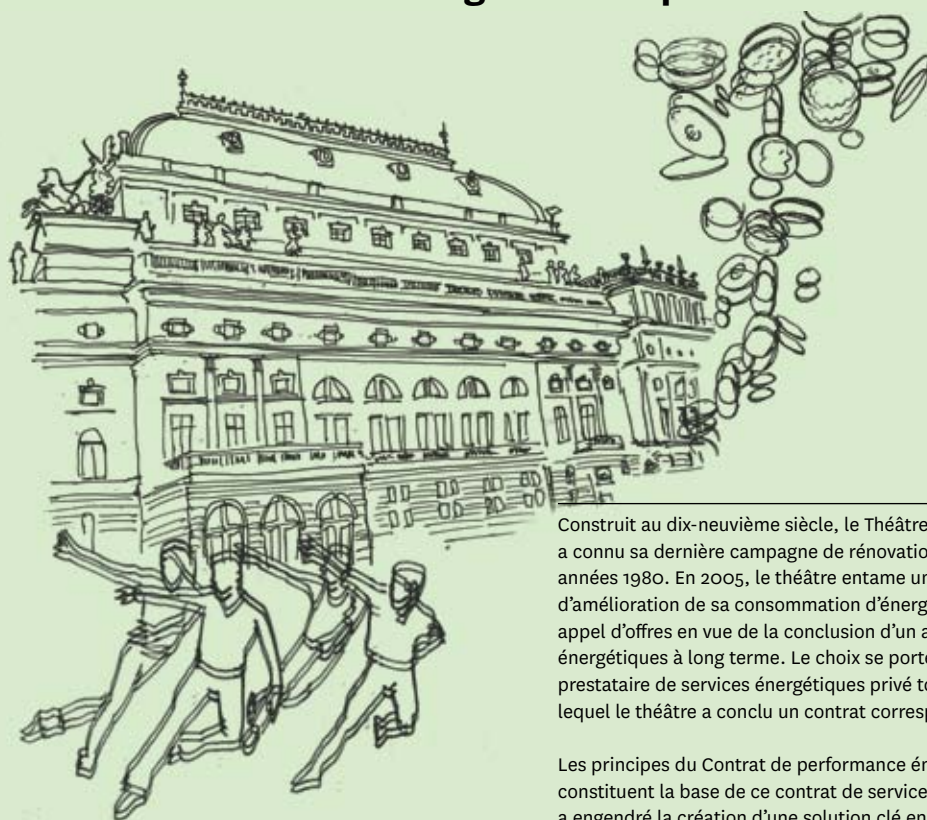
**2**  
2009  
22@ URBAN LAB LANCE UN APPEL À PROJETS PILOTES POUR RELEVER LE DÉFI DE « L'AUTOMATISATION DES SERVICES URBAINS »

**3**  
2010  
LA VILLE DE BARCELONE ÉVALUE 150 SOLUTIONS PROPOSÉES PROVENANT DE 30 PAYS

**4**  
2011  
ACCORD DE PROJET PILOTE POUR BARCELONE, 22@ URBAN LAB

# ECONOMIES D'ENERGIE AU THEATRE NATIONAL TCHEQUE

**ENESA a remporté le contrat d'investissement pour la rénovation des installations du théâtre national. Une opération rentable car la société profite aujourd'hui des retours sur investissement grâce au partage des économies réalisées en matière de coût de l'énergie sur une période de dix ans.**



Construit au dix-neuvième siècle, le Théâtre national tchèque a connu sa dernière campagne de rénovation dans les années 1980. En 2005, le théâtre entame un programme d'amélioration de sa consommation d'énergie et lance un appel d'offres en vue de la conclusion d'un accord de services énergétiques à long terme. Le choix se porte sur ENESA, prestataire de services énergétiques privé tchèque, avec lequel le théâtre a conclu un contrat correspondant en 2006.

Les principes du Contrat de performance énergétique<sup>16</sup> constituent la base de ce contrat de services sur 10 ans, qui a engendré la création d'une solution clé en main comprenant tous les services de conception, d'ingénierie, d'audit et de modélisation commerciale. Les garanties financières en matière d'économies d'énergie représentent une partie essentielle du contrat de service, assurant que l'intégralité des

16. « Introduction to Energy Performance Contracting », U.S. Environmental Protection Agency and Energy Star Buildings (2007)

coûts du projet (investissement initial, coût financier et frais de services) sera payée par les économies réalisées tout au long de la durée du contrat. Les économies sont surveillées tous les mois et validées conformément aux procédures du contrat.

Les mises à niveau des systèmes d'énergie ont été introduites par phase. Les améliorations prévues comprennent la modernisation des systèmes de chauffage, de refroidissement (climatisation), de ventilation ainsi que d'éclairage et de contrôle de l'énergie. Des panneaux photovoltaïques ont été installés sur les toits de deux bâtiments et intégrés au système énergétique du théâtre.

### UNE EFFICACITE D'ENERGIE PROFITABLE A TOUS

Dès la première année, les économies d'énergie ont représenté 230 000 EUR par an, soit à peu près un tiers de la Phase 1 des investissements, de 920 000 EUR. Il est prévu que ce taux élevé d'économies augmente au cours de la Phase 2 des investissements, laquelle représentera 260 000 EUR et concernera l'installation de panneaux photovoltaïques.

L'utilisation de nouvelles technologies pour perfectionner le système en améliorant les fonctionnements du bâtiment et le comportement de consommation d'énergie afin de réduire encore les coûts d'énergie et de fonctionnement, et donc d'augmenter le retour sur investissement d'ENESA, a permis d'identifier d'autres potentiels significatifs.

Du fait qu'ENESA refinance les investissements par le biais d'un pourcentage de coûts économisés, il est évident que ce modèle commercial confèrera au théâtre un avantage à la fois en termes environnementaux et en termes d'économies de coûts, de même qu'il permettra à ENESA de générer une marge bénéficiaire confortable. L'illustration ci-dessous expose un calcul basique qui montre que lorsqu'un investissement s'étale de manière uniforme sur 10 ans en tant que coût annuel, des économies de coûts d'environ 237 000 EUR (par rapport à 118 000 EUR d'investissement) sont réalisées, desquelles ENESA reçoit un pourcentage. L'instauration d'une rémunération reposant sur les coûts économisés permet de maintenir un effet de stimulation tout au long de la durée du contrat afin d'améliorer la performance.

Le concept de Contrat de performance énergétique a permis à l'acheteur d'ouvrir une opportunité de financement privé de la rénovation du théâtre, tout en accordant à l'entrepreneur la flexibilité nécessaire pour ajuster les priorités d'investissement par rapport aux résultats attendus. L'expérience montre que l'investissement a rapidement entraîné des retours positifs, ce qui a permis à ENESA de chercher à atteindre une efficacité énergétique encore plus performante, rémunérée dans le cadre du contrat, pour toute la durée restante du contrat. Ce modèle de contrat clé en main de performance énergétique et de rénovation des installations est apparu dans les années 1970 et s'est depuis développé en un secteur mondial majeur aux Etats-Unis, au Japon, en Allemagne et en Autriche.

### UN AVANTAGE ENERGETIQUE COMMUN

- Avant
- Garantie ENESA



# LES GOUVERNEMENTS SCANDINAVES ACHETENT DES SERVICES HOTELIERS VERTS

**5 pays scandinaves (Islande, Norvège, Finlande, Suède et Danemark) travaillent de concert à l'élaboration d'une norme d'achat pour l'hôtellerie afin de fournir des instructions plus claires et de devenir un modèle de critères dans toute l'Europe.**

La Scandinavie possède une longue tradition de collaboration en matière de politique, de réglementation et de développement du marché. Le Plan d'action environnementale 2009-12 souligne les mesures clés qui aideront la région à atteindre ses objectifs de durabilité, avec une attention particulière portée au rôle des Marchés publics verts<sup>17</sup>.

Un programme a été conçu pour développer les plans d'action nationaux de ces pays afin d'introduire des aspects écologiques dans les marchés publics et de définir des critères communs à adopter. Ceux-ci sont ensuite présentés à l'UE pour recommander leur adoption dans les 27 Etats membres.

Les fournisseurs des gouvernements scandinaves doivent respecter très tôt des niveaux élevés de conformité susceptibles de devenir des normes européennes, ce qui leur ouvre ainsi la voie vers de nouveaux marchés.

Le secteur hôtelier européen fournit 1 milliard de nuitées avec un coût moyen par chambre et par nuit de 100 €. Le recours aux marchés publics afin d'activer une réduction de l'impact environnemental de ce secteur est donc considéré comme un enjeu hautement prioritaire.

Le tourisme représente 37% des licences Ecolabel européennes avec 392 hôtels certifiés et 252 hôtels certifiés par l'Ecolabel nordique<sup>18</sup>. Avec 44 Ecolabels de Tourisme<sup>19</sup> mis en place dans le monde selon Ecolabel Index, il est clair que les fournisseurs de l'hôtellerie sont confrontés à un défi majeur : le choix des bons partenaires de certification.

IMPACTS	APPROCHES DE REDUCTION
Impacts du changement climatique dus à l'utilisation d'énergie	Baisse consommation énergie pour chauffage et appareils électriques, promotion ENR, sensibilisation environnementales par un système de gestion environnementalet
Changement climatique dû aux émissions de méthane liées aux déchets des décharges	Réduction et meilleur tri / recyclage / compostage des déchets alimentaires
Raréfaction des sources d'énergie non renouvelables	Baisse consommation énergie pour chauffage et appareils électriques, promotion ENR, sensibilisation environnementales par un système de gestion environnementalet
Raréfaction des ressources non renouvelables et obstacle lié à la production de ressources non renouvelables et renouvelables	Réduction des déchets, meilleur tri et recyclage des déchets, sensibilisation environnementales par un système de gestion environnementale
Pollution des eaux de surface, des eaux souterraines et du sol	Traitement adapté des eaux usées et collecte séparée des déchets dangereux

**17.** Plan d'action environnemental 2009-2012. ANP 2008:736, Conseil des ministres scandinaves, Copenhague

**18.** nordic-ecolabel.org

**19.** ecolabelindex.com

## QUELS CRITERES LES FOURNISSEURS DE SERVICES HOTELIERS DOIVENT-ILS REMPLIR POUR REMPORTEUR UN MARCHE PUBLIC NORDIQUE ?

Dans le contexte des normes diverses et des exigences variables des organismes de certification, les gouvernements nordiques ont fait de sérieux efforts pour établir des attentes communes en matière de marchés publics relatifs à l'hôtellerie.

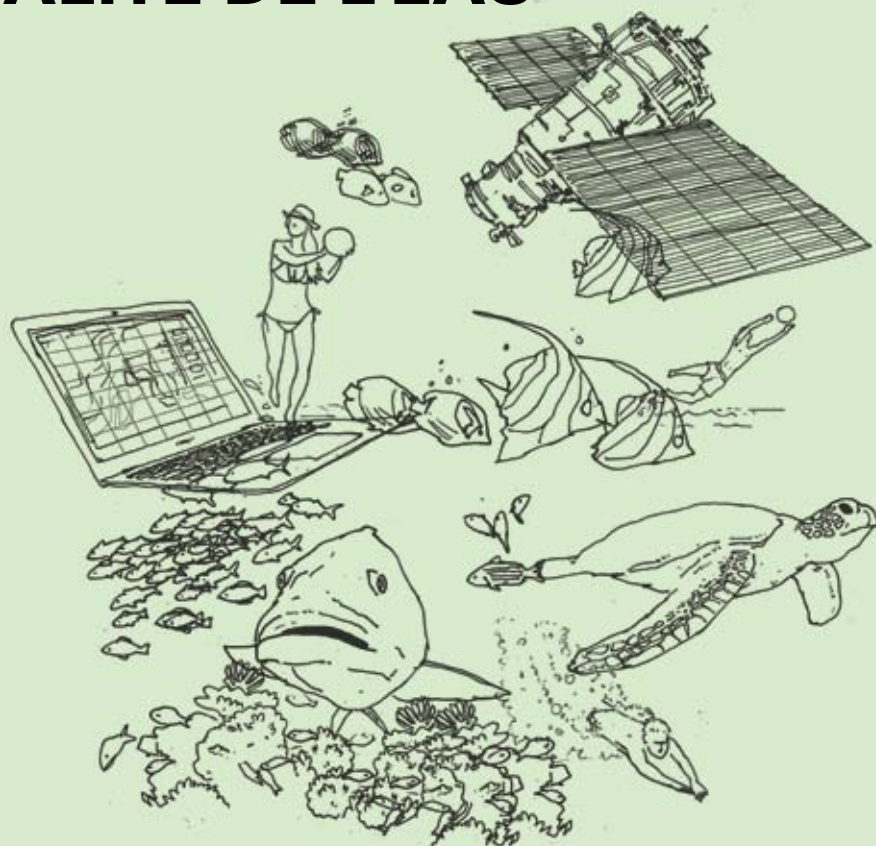
Sur la base des différents critères revendiqués par les directives nationales de marché public en matière d'hôtels, des écolabels nordiques et européens ainsi que des plans d'action pour des marchés publics verts, le Conseil des ministres scandinaves à présenté en 2009 un ensemble de critères communs pour les marchés publics relatifs à l'hôtellerie. L'objet des marchés publics doit consister en des « Services hôteliers respectueux de l'environnement », suivant les critères suivants :

## COUT COMPARATIF DE LA CERTIFICATION DES HOTELS AUX ECOLABELS

	ECOLABEL NORDIQUE	ECOLABEL DE L'UE	VIABONO (ALLEMAGNE)
Frais de candidature	EUR 2,000	EUR 2-660	EUR 3-950
Frais annuels	EUR 1,400-6,500	EUR 750	EUR 10 / room

TYPE	CRITERES	POINTS
Critères principaux	Eclairage commandé à la demande dans > 80% des chambres.	1
	Ecolabel européen supplémentaire : > 80% d'ampoules basse consommation.	
	Distributeurs de savon et de shampoing installés dans > 90% des chambres.	1
	Les clients peuvent trier leurs déchets dans leur chambre selon au moins 3 catégories, lesquels sont ensuite collectés et traités de manière appropriée.	1
	Respect des critères de l'écolabel en matière d'hébergement touristique ou des critères de l'écolabel nordique pour les hôtels.	5
Caractéristiques techniques	> 22% (50% selon l'écolabel européen) de l'électricité provient de sources d'énergie renouvelables (Directive 2001/77/CE).	
	Le débit d'eau des robinets et des douches, hors robinets de baignoires < 12 l/min (9 l/min selon l'écolabel européen).	
	Toutes les eaux usées sont traitées.	
	Les déchets dangereux doivent être collectés et traités séparément, (liste de la Décision de la Commission 2000/532/CE du 3 mai 2000).	
	Les déchets sont triés selon les catégories qui peuvent être traitées séparément par les infrastructures locales de traitement des déchets.	
	L'hôtel doit prouver sa capacité à fournir des services respectueux de l'environnement et prouver qu'il forme régulièrement son personnel.	
Conditions contractuelles	Dans un délai de 2 ans, le fournisseur doit prouver qu'une attention particulière a été portée à l'amélioration de l'efficacité énergétique et à la diminution de ses impacts sur le changement climatique.	

# BARCELONE ACHETE UNE TECHNOLOGIE SATELLITE DE POINTE POUR CONTROLER LA QUALITE DE L'EAU



L'offre spontanée de Starlab de remplacer les détecteurs existants de contrôle des eaux côtières par des données satellites qui ne nécessitent aucun entretien et n'ont aucun impact

environnemental a remporté un franc succès auprès de la Ville de Barcelone, et a ouvert la voie à de nouveaux marchés dans d'autres villes côtières du monde.

Starlab, une jeune et petite entreprise technologique située à Barcelone, a eu l'idée de mettre au point une solution pour contrôler la qualité des eaux côtières à l'aide de données satellites. Créée à la suite d'un programme de recherche sur le contrôle des eaux côtières financé par l'Agence spatiale européenne<sup>20</sup>, l'équipe de scientifiques s'est adressée au conseil municipal de Barcelone dans l'idée d'aider la ville à contrôler la pollution et la qualité de l'eau d'une manière révolutionnaire.

Starlab est une entreprise de R&D spécialisée dans l'observation de la Terre, avec pour but de mettre au point des méthodes nouvelles et alternatives pour les applications de détection à distance. Starlab fournit des services reposant sur des données satellites afin de proposer à ses clients des solutions personnalisées.

La solution de Starlab consiste en un service en ligne qui présente des indicateurs de qualité des eaux côtières basée sur des données satellites. A tout moment, des données actualisées toutes les heures, 24h/24 et 7j/7, seraient ainsi mises à la disposition des experts municipaux et du grand public. Les données sont fournies sous forme de cartes livrant des informations qualitatives sur les paramètres environnementaux importants. Le service comprend également un système d'alerte afin d'avertir de tous dangers potentiels.

Starlab a contacté l'équipe de gestion environnementale de Barcelone pour proposer ce service de contrôle de la qualité des eaux côtières. L'équipe municipale n'avait encore jamais utilisé des services basés sur des images satellites et a volontiers saisi l'occasion d'acquérir une première expérience de cette technologie. La solution permettrait de réaliser des économies de coûts considérables par rapport aux mesures effectuées sur place et à l'entretien des instruments, tout en réduisant l'impact environnemental des activités de contrôle.

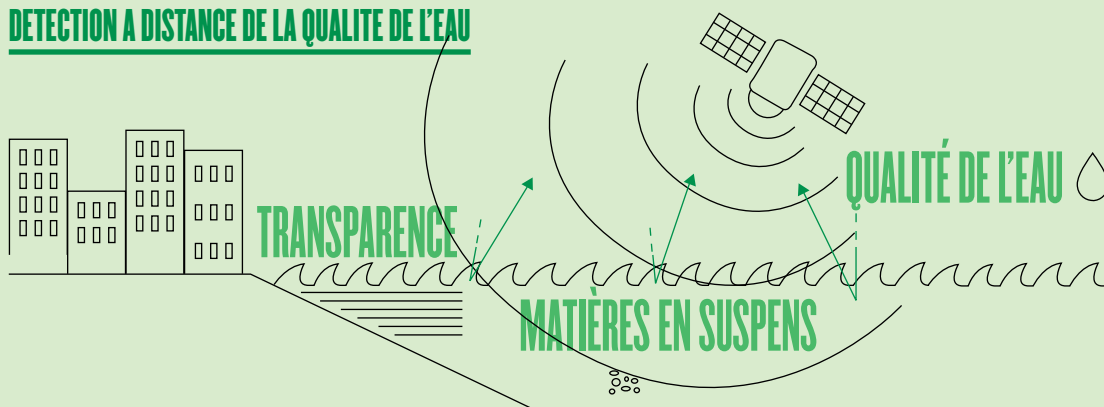
Une fois la solution présentée en détail, il a fallu environ 4 mois pour conclure le financement du processus d'achat ainsi que la phase de personnalisation. Depuis le début de la mise en œuvre, le conseil municipal de Barcelone a commencé à utiliser ce système basé sur des données satellites afin de contrôler la qualité de ses eaux côtières, et ce en tant que partie intégrante de son Programme de gestion du littoral. En regardant simplement des cartes satellites, le grand public a accès aux informations les plus récentes concernant les conditions environnementales du littoral.

## UNE ALTERNATIVE ECOLOGIQUE VARIABLE A L'ORIGINE DE L'OUVERTURE DE NOUVEAUX MARCHES

Avec la Ville de Barcelone, Starlab a pu introduire une technologie de pointe sur le marché. La procédure d'achat a permis à l'entreprise de développer et de déployer la première application commerciale de sa solution, qui est désormais commercialisée à l'aide de programmes d'exportation de technologie à destination de villes côtières en Europe et en Amérique du Sud notamment.

La solution de Starlab est facilement exportable à d'autres villes car il est possible de collecter des données satellites dans le monde entier. Une procédure de personnalisation en étroite collaboration avec le client reste toutefois essentielle pour comprendre ses attentes et adapter la solution technique. Starlab a tiré profit de son travail initial avec un client local pour affiner sa solution et acquérir des informations sur la véritable valeur commerciale de la solution.

### DETECTION A DISTANCE DE LA QUALITE DE L'EAU



# RECOMMANDATIONS

## Concevoir des valeurs écologiques pour le gouvernement et ses clients

Les gouvernements deviennent des prestataires de services de plus en plus sophistiqués et attentifs aux attentes des clients. Pour cela, ils n'hésitent pas à recourir à de nouveaux modèles pour fournir des services plus individualisés. Comment les solutions vertes peuvent-elles contribuer à améliorer à la fois les aspects économiques et qualitatifs de ces expériences, afin de proposer aux utilisateurs finaux une réelle avancée ? Pour y parvenir, n'hésitez pas à consulter les bonnes pratiques définies dans des domaines liés, à analyser la stratégie adoptée par vos clients en matière de services et d'excellence, ainsi qu'à utiliser l'expérience et l'expertise des centres de recherche, des sociétés de conseils spécialisées ou de vos entreprises partenaires.

## Votre choix de stratégie écologique : guider, suivre ou traîner

Tout le monde ne peut pas être pionnier, néanmoins la position de leader confère des avantages stratégiques dans un environnement où les normes évoluent rapidement et où les divergences persistent. Par exemple, les entreprises novatrices qui définissent de nouveaux critères peuvent demander des prix plus élevés. Toutefois, vous pouvez également choisir d'identifier les pionniers et de les suivre, en les laissant défricher de nouveaux terrains et en vous spécialisant plutôt dans l'approvisionnement des nouveaux marchés qu'ils créent. Rester à la traîne semble en revanche être une option plutôt risquée, étroitement liée à votre capacité de rester concurrentiel par le biais de bas coûts, pour des clients qui sont eux-mêmes à la traîne en matière de mise en œuvre de politiques écologiques.

## Trouver les marchés qui correspondent le mieux à vos normes

Vous respectez peut-être d'ores et déjà certaines certifications ou normes et il est possible que dans certains marchés, celles-ci vous procurent un avantage compétitif. Commencez par évaluer le degré écologique de vos propres produits et de votre propre chaîne logistique à l'aide de méthodologies courantes, et comparez les résultats obtenus aux différentes normes existantes. Ensuite, analysez les risques et les avancées faciles à atteindre afin de grimper des échelons sur l'échelle de la conformité, et afin de garantir une entrée progressive dans des marchés plus sophistiqués.

## Suivre étroitement les principales tendances technologiques pour anticiper d'éventuelles nouvelles avancées

La performance environnementale est promise à des changements radicaux du fait de l'arrivée de nouvelles technologies comme par exemple les véhicules électriques, les produits biodégradables ou encore les systèmes de capteurs et de gestion. En suivant à la loupe ces évolutions, vous pourrez protéger votre portefeuille de produits et services, et procéder à temps à la conclusion de partenariats indispensables ainsi qu'à des adaptations, afin d'éviter d'être surpris par d'éventuelles soudaines avancées.

## **Pourquoi ne pas vous montrer audacieux et inventer un nouveau modèle commercial innovant qui définira ses propres normes ?**

Une innovation audacieuse au sein d'un modèle à la fois commercial et de service ne pourrait-elle pas vous permettre de créer de nouveaux marchés disposant de leurs propres normes d'évaluation, comme ont pu le faire les entreprises d'affichage publicitaire en extérieur ou de vélos publics par le passé ? Assurez-vous que vous êtes en mesure d'accompagner l'acheteur final et expliquez clairement les avantages envisageables.

## **Collecter des informations commerciales sur la plupart des critères les plus courants dans votre secteur d'activité**

Identifiez les critères d'évaluation les plus courants utilisés par les administrations contractantes pour votre gamme de produits et services, éventuellement en envoyant des questionnaires, en analysant soigneusement leurs politiques et les spécifications contractuelles, ou en utilisant d'autres moyens de collecte d'informations commerciales. Entretenez le dialogue avec les administrations contractantes afin de développer une trajectoire commune de développement et d'évaluation. Montrez à vos clients votre engagement écologique et dites-leur dans quelle direction vous évoluez. Concentrez-vous sur vos points forts pour associer à votre marque l'image d'un prestataire écologique, gagnez la reconnaissance de vos pairs et de l'opinion publique. Les récompenses, les certifications et un positionnement de leader sont de bons outils qui peuvent être mis en avant dans les médias, via la communication directe et dans le cadre de conférences.

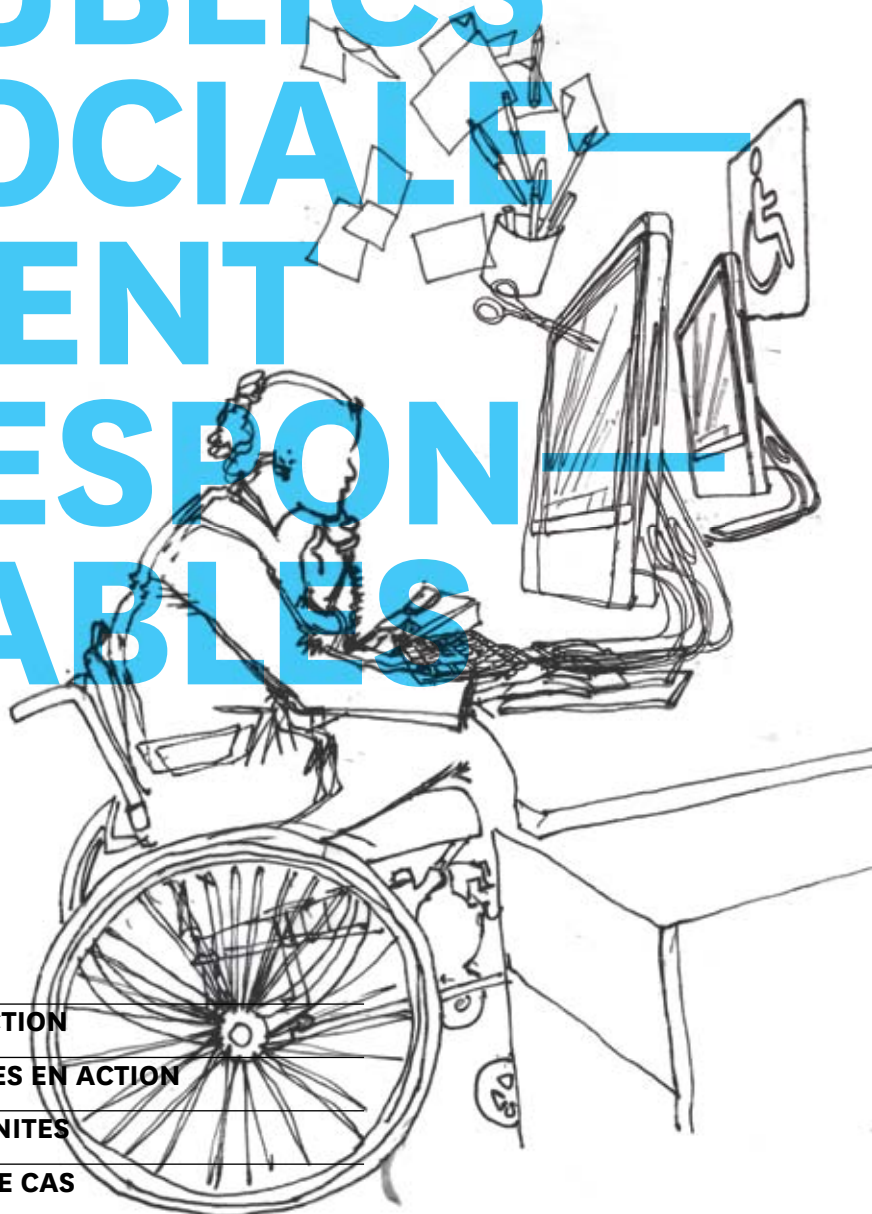
## **Créer des partenariats avec des acheteurs innovants pour être sûr de conserver son avance**

Repérez les pionniers du marché, susceptibles d'acheter selon les normes les plus élevées et essayez de conclure un partenariat avec eux pour repousser les limites connues. En faisant évoluer vos produits à leurs côtés, vous pouvez vous forger une plateforme solide pour commercialiser les résultats obtenus auprès d'autres clients qui pourront avoir été intéressés par ces modèles d'évaluation et de marchés publics et avoir envie de les suivre.

## **Analyser rigoureusement les différentes normes proposées dans le cadre des certifications**

Évaluez les cadres de certifications disponibles sur le marché, comme par exemple l'écolabel européen, et envisagez les moyens de les utiliser à votre avantage. Étudiez attentivement de quelle manière ces certificats sont conservés et de quelle manière la preuve de leur détention peut contribuer à ce que vos clients gardent confiance en vos services et en les avantages environnementaux que vous apportez.

# MARCHES PUBLICS SOCIALE- MENT RESPON- SABLES



---

## 1. INTRODUCTION

---

## 2. POLITIQUES EN ACTION

---

## 3. OPPORTUNITÉS

---

## 4. ETUDES DE CAS

---

## 5. RECOMMANDATIONS

---

**PARTICIPANTS :** KRISTINA BJURLING, ALBERT FONTANILLES,  
NINA JURETZKA, IRMA KUUKASJÄRVI, TORBJORN LAHRIN,  
CHONG-WEY LIN, ANNA LIPKIN, COLLAN MURRAY

# INTRODUCTION

**Des politiques visant à favoriser la conformité sociale et éthique sont apparues sur un nombre de marchés croissants. Les règlements permettent généralement aux acheteurs publics de tenir compte des impacts sociaux dans le cadre des offres et d'exiger des preuves de performance, créant ainsi des opportunités pour les fournisseurs conformes.**

**De plus en plus, les gouvernements d'Europe et au-delà des frontières européennes tentent d'utiliser les marchés publics pour atteindre directement leurs objectifs de politique sociale.**

Tandis que la responsabilité sociale tombe sous la définition largement reconnue du développement durable (dont les trois composants sont le développement économique et social et la protection de l'environnement<sup>1</sup>), elle a ralenti l'innovation et la mise en œuvre plus régulière de mesures de protection de l'environnement.

Comme les grandes entreprises, les autorités d'appel d'offres sont soumises à une pression croissante pour la prise d'actions socialement responsables, en ligne avec les préférences émergentes des consommateurs pour des produits durables tels que des produits du commerce équitable, de l'énergie écologique ou des aliments bio. Les scandales touchant les chaînes d'approvisionnement en amont (par ex. le travail des enfants dans la production de café) constituent également un risque politique. La pression croissante provenant des ONG de masse, des médias et des réseaux sociaux a émergé comme une force importante pour la surveillance des conditions.

Des accords internationaux multilatéraux, tels que la Déclaration de la convention de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux conditions de travail décentes et au droit du travail ainsi que la Convention des Nations Unies relative aux Droits des personnes handicapées<sup>2</sup> constituent des références et des normes pour la responsabilité sociale.

Plus récemment, l'Union européenne a identifié les appels d'offres comme un outil de promotion de l'agenda social européen. Dans sa directive pour la prise en compte de considérations sociales dans les appels d'offres<sup>3</sup>, l'UE souligne sa philosophie et la base légale sur laquelle les administrations contractantes et les responsables politiques doivent tenter activement d'atteindre des objectifs sociaux par les dépenses publiques.

A certaines occasions, des débats houleux ont été menés pour établir si les directives d'appel d'offres européennes étaient compatibles avec le militantisme dans des domaines tels que le commerce équitable ou des conditions de travail décentes – car l'essence même des marchés publics est liée à l'efficacité des coûts d'une offre. Il est considéré comme un fait légal établi que les règlements permettent de publier des appels d'offres socialement responsables, ce qui signifie que les entreprises qui adhèrent à des normes sociales élevées et à des concepts de produit et de service intégrés respectueux de leur impact social peuvent gagner un avantage compétitif dans un nombre croissant d'appels d'offres avec considérations sociales.

1. Assemblée générale des Nations Unies (2005). Résultats du sommet mondial, résolution A/60/1, adoptée par l'Assemblée générale du 15 septembre 2005

2. Adoptée par l'Assemblée générale dans la résolution A/RES/61/106 le 13 décembre 2006

3. « Buying social – A guide to taking account of social considerations in public procurement », Commission européenne (2010)

## OBJECTIFS SOCIAUX

Chacun des objectifs présentés ici est ancré dans la politique européenne, les conventions mondiales ou les déclarations qui tendent à protéger et à établir des cadres sociaux spécifiques. Ils sont fondés sur la liste non exhaustive d'objectifs publiés par la Commission européenne<sup>4</sup>.

### OPPORTUNITES D'EMPLOI

EMPLOI DES JEUNES  
CHOMEURS DE LONGUE DUREE, TRAVAILLEURS AGES  
PERSONNES APPARTENANT A DES GROUPES DEFAVORISES  
PERSONNES HANDICAPEES

### TRAVAIL DECENT

NORMES CENTRALES DE TRAVAIL  
PAIEMENT DECENT  
SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL  
DIALOGUE SOCIAL  
FORMATION  
PROTECTION SOCIALE DE BASE

### DROITS SOCIAUX ET DU TRAVAIL

CONFORMITE AVEC LES LOIS NATIONALES, CONVENTIONS COLLECTIVES  
PRINCIPE D'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ENTRE HOMMES ET FEMMES  
SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL  
COMBAT CONTRE LES DISCRIMINATIONS FONDÉES SUR D'AUTRES RAISONS  
ÉGALITÉ DES OPPORTUNITÉS

### INTEGRATION SOCIALE

SOCIÉTÉS DÉTENUES PAR DES GROUPES MINORITAIRES  
SOCIÉTÉS EMPLOYANT DES PERSONNES APPARTENANT À DES GROUPES  
MINORITAIRES  
COOPÉRATIVES, ENTREPRISES SOCIALES, ORGANISMES À BUT NON LUCRATIF  
EMPLOI DE PERSONNES HANDICAPEES

4. « Buying social – A guide to taking account of social considerations in public procurement », Commission européenne (2010)

Une importance particulière est donnée à l'application de ces objectifs à travers la chaîne logistique – à l'intérieur ou en dehors de l'économie sur laquelle l'appel d'offres porte. Cela signifie que les entreprises peuvent être contraintes de fournir la preuve de leur conformité, notamment par leurs sous-traitants et leurs fournisseurs.

Les gouvernements peuvent sélectionner et remplir des objectifs en fonction de leurs préférences politiques et de leurs priorités sociales, ce qui entraîne un haut niveau de variation dans l'application.

## ACCESSIBILITE ET CONCEPT POUR TOUS

**ACCES DES PERSONNES HANDICAPEES A TOUS  
LES PRODUITS ET SERVICES**

## COMMERCE ETHIQUE

**CONFORMITE AVEC LES SPECIFICATIONS TECHNIQUES  
CONFORMITE AVEC DES CRITERES DE PERFORMANCE  
RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE  
ENGAGEMENT VOLONTAIRE SUR DES VALEURS ET NORMES SOCIALES**

## DROITS HUMAINS

**PROTECTION CONTRE L'ABUS DES DROITS HUMAINS**

## SOUTIEN AUX PETITES ENTREPRISES

**ACCORD D'UN DELAI SUFFISANT POUR PREPARER LES OFFRES  
GARANTIE DU PAIEMENT DANS LES TEMPS  
SIMPLIFICATION DES EXIGENCES DE QUALIFICATION  
ANNONCE D'OPPORTUNITES DE SOUS-TRAITANCE  
DIVISION DES APPELS D'OFFRES EN LOTS**

# POLITIQUES EN ACTION

**La mise en œuvre de politiques varie entre les Etats et les administrations, reflétant ainsi les différences d'interprétation de la loi, des normes ou simplement les différentes priorités des électeurs. Les considérations sociales peuvent même, plutôt que créer de nouveaux marchés, agir comme une barrière et nécessiter des précédents légaux pour ouvrir de nouvelles opportunités.**

Certains gouvernements ont créé des lois et des règlements pour ancrer les considérations sociales dans les marchés publics. Par exemple, l'US Section 508 de la loi Rehabilitation Act<sup>5</sup> est une norme visant à assurer la fonctionnalité et l'accessibilité des citoyens handicapés aux technologies fournies par les organismes publics – des sites Internet aux appareils – et à mettre en place une procédure de certification efficace pour chaque composant avant de considérer l'achat.

L'Allemagne constitue le plus grand marché public en Europe avec des dépenses de plus de 420 milliards d'euros par an. Avec seulement 7,2%, elle présente le taux d'appels d'offres le plus bas publiés à travers l'UE. Politiquement, les opinions sont divisées sur la question de savoir si les conditions réglementaires, déjà sophistiquées pour les marchés publics en soi, sont plus efficaces pour atteindre les objectifs sociaux.

Une bonne illustration est la promotion par l'Allemagne des Werkstätten, ou ateliers protégés pour personnes handicapées et mal voyantes, qui disposent d'une préférence dans les contrats de marchés publics pour lesquels ils sont en compétition.

Ces ateliers sont souvent partiellement détenus par des municipalités qui leur allouent directement des petits contrats. Si, dans les appels d'offres, leurs offres sont de 15% supérieures à celles de l'offrant avec le plus bas prix, ils bénéficient d'une préférence<sup>6</sup>. Il apparaît toutefois qu'à ce jour, les Werkstätten ont dû faire appliquer ce droit par les tribunaux car les acheteurs semblent faire plus confiance aux contractants conventionnels<sup>7</sup>. Tandis qu'un Werkstatt peut demander ce privilège à tous les pays de l'UE, peu de contrats applicables semblent dépasser le seuil de marché public de l'UE et la question de savoir comment la certification requise pour le statut de Werkstatt peut être reproduite dans d'autres Etats membres n'est pas clarifiée de façon satisfaisante.

Au Danemark, des mesures de promotion des employés ont été intégrées dans les conditions contractuelles de service avec un contenu d'emploi local élevé tel que le nettoyage, la restauration, la collecte des ordures et les services administratifs. Les contractants reçoivent des subventions à hauteur de 50% des salaires.

## MARCHE PUBLIC SOCIAL DE LONDRES

**4,7 MILLIARDS D'EUROS  
DE DEPENSES PUBLIQUES  
/ 2010**



**352 EMPLOIS  
650 CONTRATS DE FORMATION  
/ 4,7 MILLIARDS D'EUROS**



**1 EMPLOI  
2 CONTRATS DE FORMATION  
/ 14 MILLIONS D'EUROS**

5. section508.gov

6. Annexe 1, loi sociale allemande livre IX, paragraphe 141

7. « Gleiches Recht für Alle », Werkstatt : Dialog 6.2009

Des scandales sont apparus du fait de l'utilisation de granit dans des bâtiments modèles tels que l'Opéra national du Danemark. Des journalistes d'investigation ont révélé que le matériau, fourni à bas prix pour 30 à 50 euros/m<sup>2</sup> a été produit dans des conditions de travail dangereuses en Chine, tandis que la même pierre provenant d'Europe aurait coûté 150 euros/m<sup>2</sup><sup>8</sup>. En conséquence, les considérations sociales concernant les conditions de travail dans la chaîne logistique ont gagné en importance.

Les Pays-Bas ont publié un plan quinquennal visant à ce que 100% de ses dépenses publiques annuelles de 40 milliards d'euros soient des dépenses durables<sup>9</sup>.

Au niveau du gouvernement local, l'Autorité du Grand Londres encourage la responsabilité sociale pour ses dépenses publiques de 4,7 milliards d'euros en priorité pour l'extension de la force de travail des fournisseurs en vue de fournir une formation et un emploi aux citoyens sans emploi et socialement exclus<sup>10</sup>.

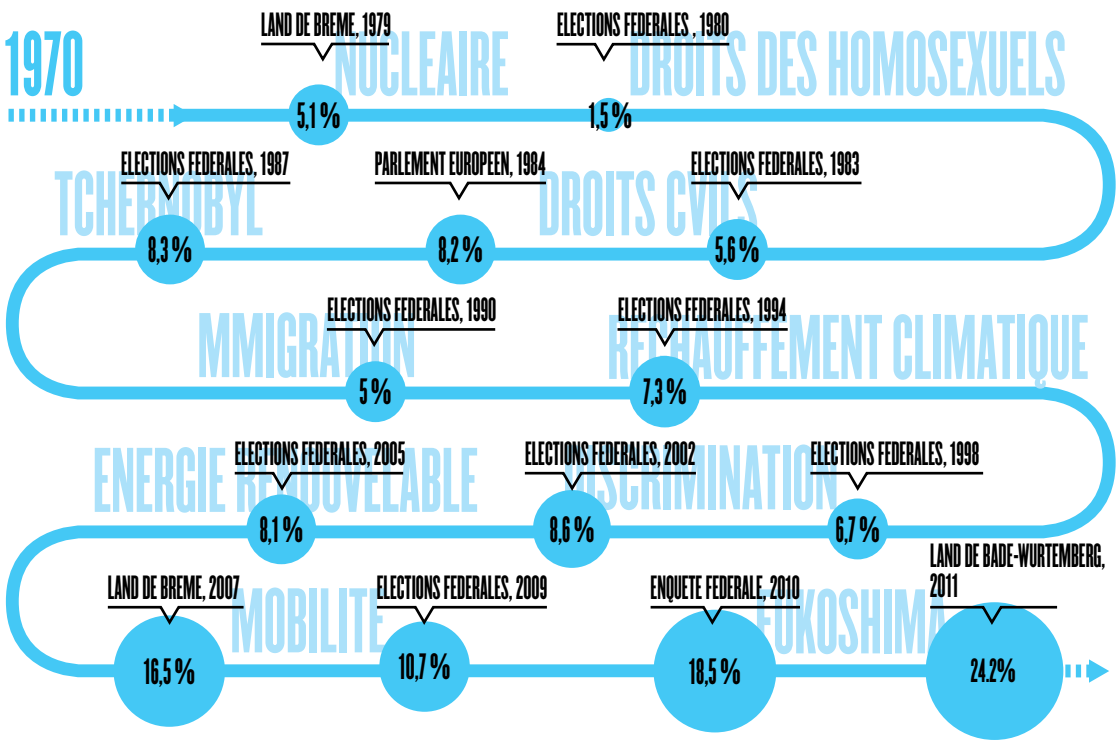
## APPLICATION, CONTROLES ET SUIVIS

Les considérations sociales font rarement l'objet d'une procédure de marché public. Au lieu de cela, elles se reflètent souvent dans l'exécution du contrat ou les clauses de sous-traitance.

Généralement, les acheteurs n'ont pas la capacité de surveiller l'exécution sur la chaîne logistique, en particulier dans les pays tiers. Il a fallu des militants du Danemark et de Suède pour rendre compte des conditions de travail chez les fournisseurs asiatiques. Cependant, une révélation scandaleuse est un risque partagé important entre les fournisseurs et les acheteurs.

La Suède développe actuellement divers outils tels que le CSR-Kompass<sup>11</sup>, des outils d'amélioration continue et de rapport ainsi que des contrôles de conformité en partenariat avec des organismes internationaux qui aident à faire des considérations sociales des exigences tangibles.

## LA MONTEE ET LES THEMES DU PARTI VERT ALLEMAND



8. DR and Ekstrabladet (2007)

9. Plan d'action national néerlandais pour des marchés publics durables, Ministère des affaires économiques, SenterNovem (2007)

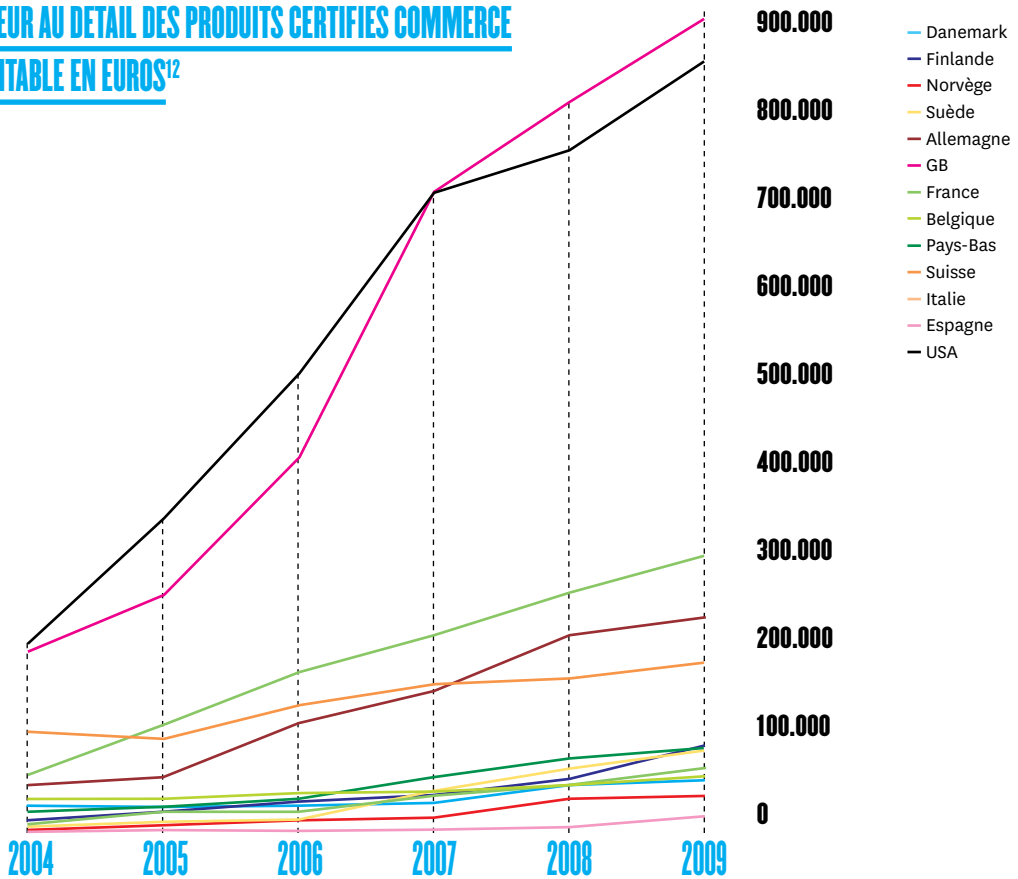
10. Equipe centrale en charge des marchés publics, Autorité du Grand Londres

11. Conseil suédois de gestion de l'environnement (SEMCo) csr-kompassen.se

# OPPORTUNITIES

Avec des marchés pour des produits de consommation responsables en augmentation de jusqu'à 700% sur 15 ans, on peut légitimement s'attendre à ce que les marchés soutenus par des politiques recherchant des solutions de concept universel, accessibles, éthiques et intégratives constituent une opportunité économique majeure et irréversible.

## VALEUR AU DETAIL DES PRODUITS CERTIFIES COMMERCE ÉQUITABLE EN EUROS<sup>12</sup>



12. Estimations internationales du commerce équitable pour les produits vendus avec certification Commerce équitable

## PRIX DE L'IMPACT SOCIAL

Les considérations sociales sont vastes et elles ont parfois un impact indirect sur les achats ou entraînent l'évolution des marchés sans référence statistique explicite. En conséquence, il est difficile de quantifier leur opportunité économique explicite sur les marchés publics.

Toutefois, certaines tendances sur des marchés similaires, tels que les produits conformes au commerce équitable, peuvent servir à illustrer les avantages potentiels pour les fournisseurs qui intègrent activement des mesures de responsabilité sociale dans leurs services offerts aux gouvernements.

Alors que les directives européennes stipulent qu'il est illégal pour une autorité de marché public de réclamer une certification spécifique, le critère de performance de certificats en vigueur, tels que le certificat de Commerce équitable, peut être appliqué aux spécifications techniques. Ainsi, par la satisfaction de certaines ou de toutes les considérations sociales, les fournisseurs peuvent a) intégrer un groupe privilégié plus restreint de fournisseurs qualifiés, b) être qualifiés pour la soumission des variantes sous les offres et c) être dans une position forte dans des négociations préalables à l'appel d'offres pour augmenter les attentes de l'autorité de marché public afin de remplir des normes plus élevées et prendre en compte les considérations sociales. Au final, ces facteurs combinés devraient soulager en partie la pression sur les coûts par l'exclusion de fournisseurs à bas prix et par la réduction du cercle des fournisseurs potentiels. Les entreprises qui planifient et conçoivent leurs chaînes logistiques suivant des normes éthiques et environnementales élevées sont susceptibles de récolter des avantages dans les marchés publics conçus pour maximiser leur impact social. En particulier, les aspects d'égalité de genre, d'intégration des minorités, des personnes sans emploi et des personnes handicapées (en particulier dans des dispositions locales) et la garantie de conditions de travail décentes dans toutes les phases de la chaîne logistique semblent être des priorités à court terme.

## NOUVEAUX MARCHES PAR DESIGN ET ACCESSIBILITE

Le design est également un élément clé de croissance et a permis à plusieurs reprises d'ouvrir ou de révolutionner des marchés. Les principes de Design universel ou de Design pour tous sont trouvés dans les spécifications de technologie, telles que les exigences de l'US Section 508 évoquée plus haut.

Les entreprises qui intègrent l'accessibilité pour tous dans leurs produits et services sont susceptibles d'inventer de nouvelles solutions pouvant créer de nouvelles propositions et marchés de valeur. En outre, le design peut agir comme un élément de différenciation dans l'évaluation de performance fonctionnelle et présente des calculs de coûts du cycle de vie. La capacité à protéger la propriété intellectuelle des designs peut ajouter une valeur supplémentaire aux investissements dans le design universel.

Le design universel peut également révéler des opportunités sur des marchés qui s'étendent entre les services publics et la consommation privée. Avec 650 millions de personnes handicapées dans le monde<sup>13</sup>, les produits accessibles fournis par le secteur public ne peuvent être qu'un seul aspect de votre potentiel de marché.

Astando, fournisseur du système e-Adept pour l'accès des piétons adapté aux besoins des 161 millions de personnes mal voyantes à travers le monde<sup>14</sup> entretient une solution pour la ville de Stockholm pour un coût annuel de 369 000 euros avec un retour économique direct de 17 millions d'euros. e-Adept a révolutionné un marché précédemment géré par le personnel des services sociaux, des contractants de transport et des physiothérapeutes, par la consolidation des économies et des bénéfices gagnés par l'autorité de marché public dans une proposition commerciale alternative pour une valeur annuelle de 35 milliards d'euros au niveau mondial<sup>15</sup>.

## DEVELOPPER VOTRE MARQUE D'ENTREPRISE ET D'EMPLOÏE

Les objectifs sociaux des marchés publics formulés par la Commission européenne font appel à une « Responsabilité sociale d'entreprise volontaire » qui ne constitue pas une obligation légale, mais un objectif intangible qui peut être économiquement intéressant. Attirer des employés hautement motivés et capables est tout autant un avantage de la construction d'une culture de responsabilité sociale<sup>16</sup> que la capacité à se qualifier pour des marchés publics éthiques.

Des enquêtes ont montré que la responsabilité sociale d'entreprise est un facteur d'influence pour l'engagement des employés, l'attraction et la rétention des talents et la motivation. En retour, cela se reflète dans la mission globale et les valeurs qui font de l'entreprise une marque reconnue par les acheteurs publics à travers divers types d'engagement.

**13.** Convention des Nations Unies relative aux Droits des personnes handicapées (2007)

**14.** OMC

**15.** « Connected cities: your 256 billion euro dividend », Royal College of Art & Design (2010)

**16.** "Using corporate social responsibility to win the war for talent", Bhattacharya, Sen, Korschun, MIT Sloan Management Review, hiver 2008

# ACCESSIBILITE POUR LES MAL VOYANTS A STOCKHOLM

**La ville a découvert qu'une convergence de son agenda d'accessibilité et de nouvelles technologies déployées dans la ville pourraient permettre l'émergence d'une solution entièrement nouvelle : e-Adept, développé par Astando, transforme la vie de milliers de citoyens mal voyants.**

Le Conseil de la ville de Stockholm a déclaré en 1999 son intention de devenir la capitale la plus accessible au monde d'ici 2010. Pour atteindre cet objectif, le programme Easy Access a été lancé avec l'administration immobilière et du trafic de Stockholm par la mise en œuvre de différentes mesures. A l'origine, les investissements ont été réalisés dans différentes adaptations physiques d'intersections piétonnes, d'arrêts de bus, de terrains de jeu, de rampes d'installation ou d'appareils d'écoute dans les bâtiments publics.

Toutefois, ces mesures d'Easy Access ne sont pas parvenues à satisfaire les besoins des personnes mal voyantes, représentant les besoins d'environ 1,7% de la population mondiale, qui réclamaient de meilleures solutions. En conséquence, le programme de réseau piéton numérique a été lancé en 2005 (désormais e-Adept).

Astando, une entreprise de taille moyenne avec la responsabilité de la base de données des routes de la ville, a été chargée sous ce contrat cadre de développer un réseau de routes piétonnes numériques et de développer les services apparentés.

Stockholm a relié son accord aux résultats de deux réunions de consultation impliquant notamment l'Organisation nationale pour les personnes mal voyantes et une publication pour personnes mal voyantes. Des idées concernant une aide à la navigation sur les téléphones portables ont été présentées, et les participants ont été invités à commenter. Peu après, Astando a été chargée de réaliser un projet pilote avec son sous-traitant MoSync pour enquêter sur les possibilités de naviguer à l'aide d'un téléphone mobile et de la base de données du réseau des routes piétonnes.

Entre-temps, l'Agence suédoise des postes et télécommunications a lancé une étude sur les outils de navigation pour les personnes handicapées en Suède. Easy Access, ainsi que des projets dans la ville de Malmö (avec systèmes Regis et Wayfinder) et dans la région de Dalarna (Handitek et la fondation The Teknikdalen) ont été soulignés. L'agence a offert des financements pour le développement à condition que des groupes coopèrent et créent des services ouverts, lançant ainsi le développement d'e-Adept.

L'un des objectifs de développement spécifiés par la ville de Stockholm était que le téléphone mobile devait devenir une aide à la navigation pour les utilisateurs handicapés, sans spécifier les détails techniques. Le travail de développement impliquait étroitement les utilisateurs finaux mal voyants et au printemps 2011, des essais ont débuté avec 20 utilisateurs qui ont testé e-Adept sans surveillance

## UN MODELE COMMERCIAL POUR OUVRIR DES MARCHES ET DISTRIBUER LES BENEFICES

La détention des résultats du projet a été clarifiée par un accord signé en 2010 par tous les investisseurs (ville de Stockholm, Agence suédoise des postes et télécommunications, Administration suédoise des transports, Astando), en faisant ainsi des propriétaires joints du code source et des résultats du projet.

Le modèle commercial d'Astando est de distribuer les solutions développées dans une ville à d'autres villes afin d'augmenter l'impact et de partager les coûts pour la poursuite du développement et de l'entretien. L'accord d'exploitation avec tous les propriétaires assure que le logiciel puisse être distribué à d'autres villes sans frais de licence.

Les nouvelles villes participantes financent leur part de la maintenance des données et endossent la responsabilité de la promotion de la solution par leurs processus internes de mise en œuvre. Les villes sont libres de maintenir leurs propres fonctions de serveur ou d'engager un fournisseur de services, notamment Astando. Tous les combinés Nokia de génération récente, qui sont les appareils préférés pour les utilisateurs mal voyants en raison de leur synthèse de parole Acapela, peuvent être utilisés.

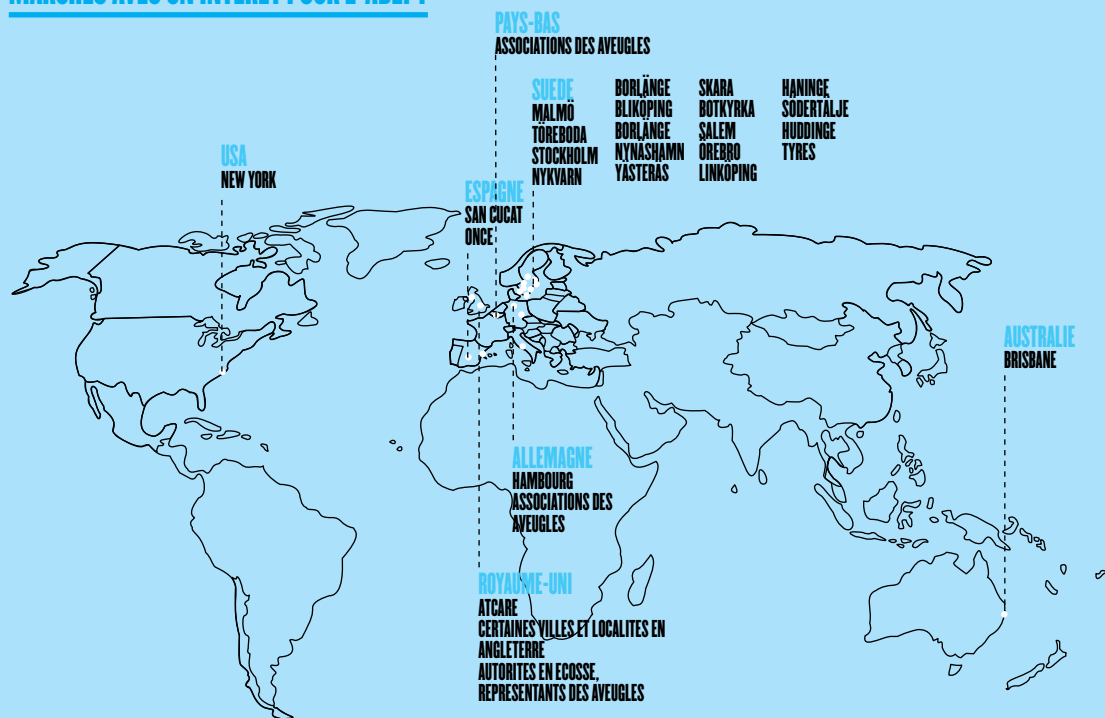
Des pilotes à Stockholm ont montré que l'impact économique direct d'e-Adept pour un citoyen mal voyant est d'environ 940 euros par an, ce qui représente pour la ville 2 200 euros en bénéfices à l'économie par utilisateur. Ainsi, e-Adept offre une grande valeur aux villes. A Stockholm, des pilotes ont montré qu'e-Adept atteindrait un retour de 17 millions d'euros pour Stockholm contre une maintenance annuelle de seulement 370 000 euros<sup>17</sup>.

Les villes semblent avoir les difficultés suivantes pour adopter une solution telle qu'e-Adept :

- allouer un budget pour la création d'une base de données du réseau de routes piétonnes
- gérer les solutions non sollicitées telles qu'e-Adept pour lancer un marché public
- déléguer la gestion du processus à la bonne personne
- affecter des personnes suffisamment motivées pour surmonter les barrières internes
- mesurer les coûts de vie complète et les bénéfices d'e-Adept

En bref, l'innovation dans la plupart des villes est étouffée par une préférence pour des solutions traditionnelles apparemment plus prévisibles, similaires aux investissements précédents.

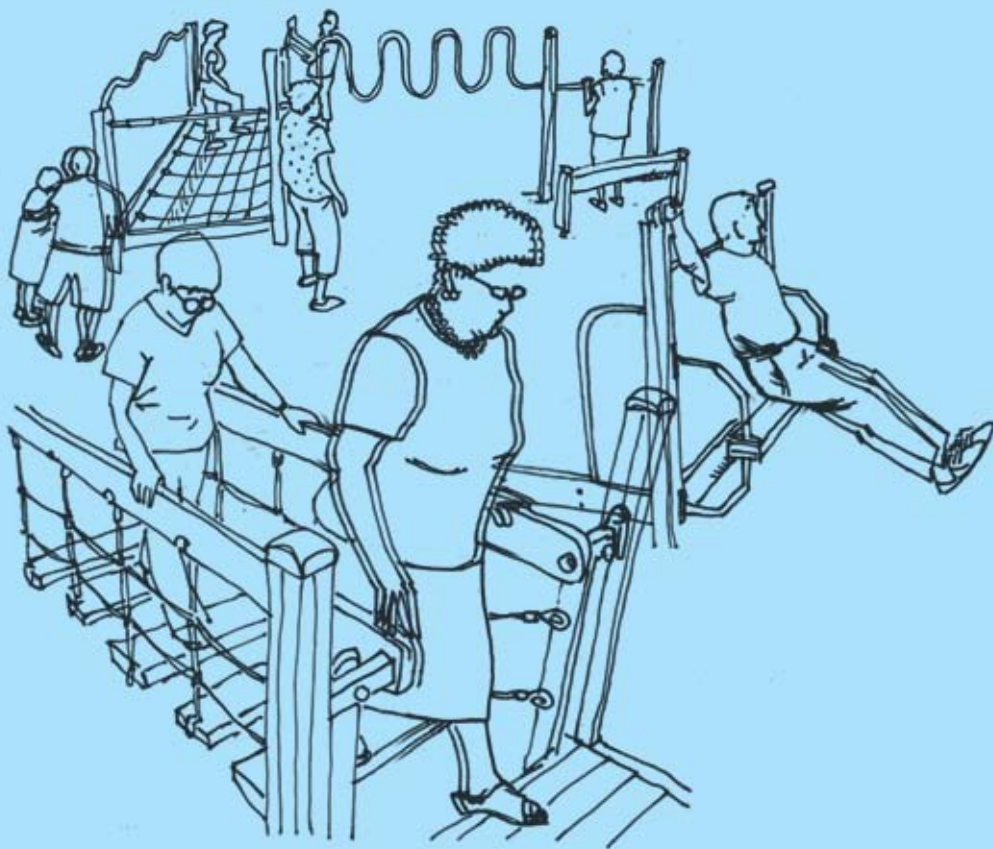
## MARCHES AVEC UN INTERET POUR E-ADEPT



17. « Connected cities: your 256 billion euro dividend », Royal College of Art & Design (2010)

# TERRAINS DE JEU POUR TOUS LES AGES : ACHETER UNE VISION SOCIALE

Lappset a approché des clients intéressés par les terrains de jeu selon le concept d'endroits qui ne sont pas seulement des installations pour enfants mais également des centres communautaires pour tous les âges – des nouveaux nés aux centenaires. Des gouvernements locaux en Espagne ont été les premiers à avoir l'idée de fournir non seulement l'équipement mais également un concept de communauté avec un impact réel.



Le groupe Lappset est une entreprise finlandaise familiale de taille moyenne, active à l'international, qui fabrique des équipements pour terrains de jeu en plein air respectant les normes de protection environnementale et de durabilité les plus élevées en tant que fournisseur d'équipement de plein air longue durée.

Pour retenir un angle compétitif en tant que producteur de haute valeur, Lappset investit dans des activités de recherche et d'innovation pour répondre tôt aux tendances majeures dans la société, en partenariat avec l'agence de recherche et les clients gouvernementaux. De cette manière, Lappset assure un dialogue permanent avec les clients pour apprendre et partager de nouvelles approches qui affectent les attentes des marchés publics.

L'un des programmes de recherche consistait à inviter des enfants et des personnes âgées à participer à une étude sur la manière avec laquelle des groupes intergénérationnels peuvent jouer et s'exercer ensemble. Les résultats ont été impressionnants et ont montré toute une série d'avantages pour la santé, l'autonomie et les liens intergénérationnels. Par ailleurs, des études ont montré que l'exercice promeut la santé mentale et physique dans tous les groupes d'âge. Plus on vieillit et plus le besoin d'entretenir la coordination, l'équilibre et la force musculaire sans contrainte et sans pression augmente. Les activités de plein air revitalisent en outre nos sens.

En conséquence de ce projet et sur la base des expériences des personnes âgées participantes, l'entreprise a commencé à développer une série d'équipement pour exercices à l'extérieur pour les personnes âgées, appelée aujourd'hui Senior Sport.

Le concept de Lappset pour les citoyens âgés comprend un ensemble de produits Senior Sport dédiés aux groupes d'utilisateurs de plus de 65 ans, des installations, des instructions d'entraînement et un service d'orientation. En juin 2005, après environ 10 mois de négociations concernant les besoins de l'autorité locale de Santa Coloma de Gramanet d'offrir des services plus attrayants pour le bien-être des personnes âgées, Lappset a gagné le marché public pour la première installation Senior Sport.

Tandis que l'objet du marché public était techniquement comparable à un terrain de jeu, la solution comprenait un design et une combinaison de composants assemblés pour maximiser l'impact social dans la communauté. Par ailleurs, Lappset a inclus des activités d'entraînement dans le cadre desquelles le physiothérapeute interne a formé le directeur du centre de jour de Santa Coloma de Gramanet pour lui permettre de devenir un instructeur qualifié pour sa clientèle âgée.

En 2006, Diputacion de Barcelona, une association de gouvernements locaux de la province de Barcelone a commandé 35 installations Senior Sport. Les associations commandent généralement l'équipement en vrac avec l'intention de fournir des solutions à la société vieillissante et de compléter les services des centres de jour avec des activités physiques en extérieur.

En 2010, des installations Senior Sport ont été fournies à trois provinces sur quatre en Catalogne, et des progrès importants ont été réalisés sur la poursuite de l'impact élevé réalisé lors des premiers déploiements pour atteindre des marchés espagnols et internationaux plus larges.

## ANGLE COMPÉTITIF PAR LA REDEFINITION DE L'IMPACT SOCIAL

Lappset n'a pas suivi les tendances du marché, mais a au contraire décidé de le diriger pour aborder un nouveau domaine d'intérêt social majeur. En se concentrant sur la société vieillissante en tant que nouveau sujet et en lançant son concept 0-100, Lappset a aidé ses clients à repenser ce qui peut être atteint à l'aide d'équipements de jeu de plein air et s'est ainsi positionnée elle-même en tant que précurseur sur un marché largement ouvert.

La couverture médiatique, des citoyens satisfaits, une offre de services pour compléter l'équipement, tout cela a contribué à un succès initial rapide mais a également été renforcé par une entreprise avec une politique environnementale durable et une chaîne de valeur justifiée qui répondent à l'examen approfondi d'autres questions sociales et éthiques.

En outre, Lappset a ouvert un nouveau chapitre du Design pour tous par la conception d'un équipement qui sert non seulement aux personnes âgées et aux enfants, et qui est utilisé avec grand plaisir par toutes les générations.

# COMTE DE STOCKHOLM : RISQUE COMMERCIAL ET VALEUR SUR LES MARCHES PUBLICS RESPONSABLES

**Instrumenta AB a fourni des gants chirurgicaux fabriqués au Pakistan suivant les conditions du Code de conduite du Comté de Stockholm. Un contrôle indépendant a révélé des violations de la conformité, ce qui a déclenché le lancement d'un programme d'amélioration continue pour réduire les risques futurs.**

En 2007<sup>18</sup>, Le Conseil du comté de Stockholm a mis en place un Code de conduite faisant partie de ses conditions contractuelles avec tous les fournisseurs. Cela faisait partie d'un programme pilote d'approvisionnement durable réalisé conjointement avec deux autres comtés suédois importants. Tous les fournisseurs doivent souscrire aux conditions stipulées dans le Code de conduite pour toutes les parties de leur chaîne logistique et peuvent être soumis à des contrôles volants lors desquels l'autorité contractante vérifie la conformité.

SwedWatch, un organisme à but non lucratif surveillant l'approvisionnement éthique et la conduite des entreprises a exposé en 2007 des écarts de conduite éthique majeurs dans l'industrie des instruments médicaux ce qui a entraîné une prise de conscience publique croissante concernant l'origine des marchandises généralement utilisées par les organismes publics<sup>19</sup>.

Instrumenta AB, une PME suédoise, a gagné un contrat pour la fourniture de gants chirurgicaux au Conseil du comté de Stockholm en déclarant son respect des conditions du Code de conduite dans le contrat. En 2010, SwedWatch a été chargé de réaliser un contrôle de la conformité avec le Code de conduite. Une attention particulière a été portée sur le rôle des fournisseurs pakistanais des gants, sis dans la ville de Sialkot, qui a été le point de concentration des révélations de SwedWatch en 2007 en ce qui concerne les risques sur la chaîne logistique de produits de santé simples, comprenant le risque de travail des enfants.

Le contrôle de conformité a été réalisé en partenariat avec des ONG pakistanaises qui ont visité les fournisseurs et leurs sous-traitants, ont mené des entretiens avec les employés et la direction et vérifié les certificats d'inspection. La conformité a été contrôlée auprès d'Instrumenta elle-même par le biais de la preuve matérielle de leur propre adoption des conditions ainsi qu'auprès de ses fournisseurs.

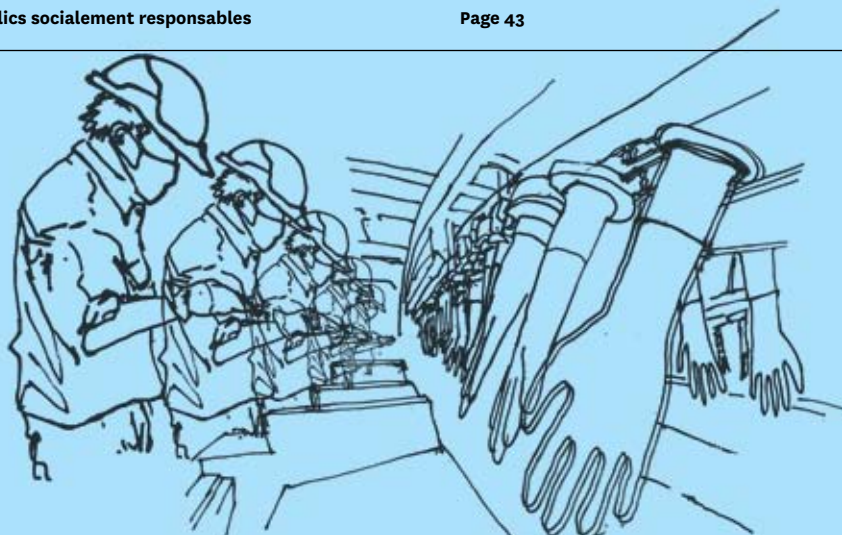
Le contrôle volant a fourni le rapport récapitulatif suivant :

CODE DE CONDUITE DE STOCKHOLM PARAGRAPHE		
<b>1. Droits humains</b>	●	○ ○
<b>2. Législation nationale</b>	○	○ ●
<b>3. Travail des enfants</b>	○	● ○
<b>4. Travail forcé</b>	●	○ ○
<b>5. Discrimination</b>	●	○ ○
<b>6. Salaires et heures de travail</b>	○	○ ●
<b>7. Liberté d'association et organisation du travail</b>	○	● ○
<b>8. Environnement</b>	○	○ ●
<b>9. Santé et sécurité</b>	○	○ ●

● Conforme au Code  
● Risque de déviations  
● Déviations constatées

**18.** « Responsabilité sociale dans l'approvisionnement. Code de conduite pour les fournisseurs. » Conseil du comté de Stockholm, Conseil régional de Skane et Région de Västra Götaland (2010)

**19.** « La face cachée des soins de santé », SwedWatch (2007)



Avec des preuves significatives de non-conformité, le Conseil du comté de Stockholm avait une position légale pour résilier le contrat qui le liait à Instrumenta car il existait une violation matérielle des conditions du Code de conduite.

En conséquence directe du contrôle de la conformité, le contrat avec Instrumenta n'a pas été reconduit et a été alloué à Tillquist, un concurrent qui avait fait la seconde meilleure offre lors de l'appel d'offres d'origine.

Le Conseil du comté de Stockholm s'est senti rassuré par Tillquist car l'entreprise a été présentée dans le rapport de SwedWatch de 2007 et a mis en place entre-temps un programme d'amélioration continue fournissant des preuves des avancées vers une plus grande responsabilité sociale.

SwedWatch recommande que les autorités contractantes ne résilient pas les contrats avec les entreprises non-conformes mais qu'elles travaillent plutôt ensemble pour résoudre les problèmes. Instrumenta s'est saisie de la situation pour engager une série de réformes dans ses opérations et auprès de ses fournisseurs et a ainsi assuré qu'elle serait bien positionnée pour les appels d'offres à venir.

## COLLABORER : CONTROLER, APPRENDRE, AMELIORER, PROUVER LA CONFORMITE

Tandis que de nombreuses autorités mettant en place des actions d'approvisionnement socialement responsables indiquent qu'il leur est très difficile de collecter des preuves de conformité par les sous-traitants dans les parties inférieures de la chaîne logistique des pays tiers, les contrôles de conformité de SwedWatch se sont révélés être un mécanisme efficace pour exposer les conditions et réalités et pour faire en sorte que les fournisseurs non-conformes reviennent leurs processus.

Dans le même temps, le processus a également mis en lumière des conditions générales qui entravent les efforts pour augmenter la conformité, tel que le fait que les prix pour les fabricants n'ont pas augmenté depuis 1982, ce qui crée une

pression économique importante empêchant l'adoption de mesures de protection de l'environnement, de santé et de sécurité et de protection du travail.

Au final, le Conseil du comté de Stockholm a dû opter pour le second fournisseur plus économique (Tillquist) qui avait adopté des mesures pour adhérer entièrement au Code de conduite. Cela indique qu'au fur et à mesure que les directives d'approvisionnement social commencent à être établies en tant que normes, il peut y avoir un mouvement vers des baisses de prix acceptables.

## SWEDWATCH RECOMMANDE DES QUESTIONS POUR LES FOURNISSEURS :

Disposez-vous d'une personne au niveau de la direction, chargée des exigences éthiques et sociales ?

Savez-vous où sont fabriqués les produits fournis suivant le contrat ?

Vos exigences comprennent-elles les conventions centrales de l'OIT, article 32 de l'UNCR, la législation de sécurité et du travail du pays et des règles concernant un salaire minimum ?

Vos contrats avec les fournisseurs comprennent-ils des exigences sociales ?

Avez-vous inspecté vos fournisseurs en ce qui concerne la responsabilité sociale ?

Avez-vous établi des objectifs et adopté un calendrier pour résoudre les problèmes connus ?

Appliquez-vous des mesures pour contrer la discrimination syndicale chez vos fournisseurs ?

Avez-vous adapté votre entreprise pour permettre aux fournisseurs de répondre aux exigences sociales ?

# RECOMMANDATIONS

## Intégrer des considérations sociales dans le design et l'approvisionnement

Considérez si votre entreprise et vos produits sont socialement responsables et si vous pouvez renforcer la conformité avec les attentes des acheteurs publics par l'intégration d'un plus haut niveau de considérations sociales dans votre design, votre livraison, votre approvisionnement et vos opérations.

## Prévoir le supplément que le marché paiera pour la responsabilité sociale

Prévoir le rôle des considérations de responsabilité sociale dans la valeur ajoutée par vos produits et services et étudier étroitement votre segment de marché pour identifier si des prix supplémentaires ont été atteints dans des marchés publics dans votre région qui ont fait évaluer la responsabilité sociale.

## Engager le dialogue avec les clients concernant la valeur d'approvisionnement social sur toute la vie

Engager un dialogue avec les clients pour leur expliquer la valeur sur toute la vie de l'approvisionnement social et les motiver à adopter de meilleures pratiques et une évaluation de performance sur toute la vie.

## Sélectionner et adopter des normes et certificats émergents clés

Prévoir la conformité avec les certifications pour les produits et services émergents qui sont utilisés comme références par les autorités publiques, tel que le Commerce équitable, pour constituer une série de preuves de votre commerce socialement responsable. Comprendre la valeur et l'intégrité de différents certificats – le projet Initiatives de l'état de durabilité vise à fournir des comparaisons et une orientation<sup>29</sup>.

---

## Choisir tôt et ouvrir la voie à des marchés

---

Si vos produits ont un haut niveau d'intégrité sociale, considérer les marchés pionniers de l'approvisionnement public socialement responsable et ceux qui choisissent le problème pour fixer la priorité de l'entrée sur le marché.

---

## Transformer votre entreprise grâce au design universel

---

Considérer si l'approche du design universel et des innovations radicales peuvent vous mener à des propositions de valeur entièrement nouvelles et plus convaincantes avec lesquelles a) ouvrir de nouveaux marchés et b) sortir de l'approvisionnement de matières premières pour aller vers des solutions de grand impact.

---

## Construire votre marque et attirer les talents par la responsabilité sociale

---

Considérer si l'adoption d'une politique d'entreprise pour la responsabilité sociale mise en œuvre à travers votre organisation peut aider votre entreprise non seulement à gagner plus de contrats, mais également à renforcer sa marque d'employeur et sa reconnaissance globale.

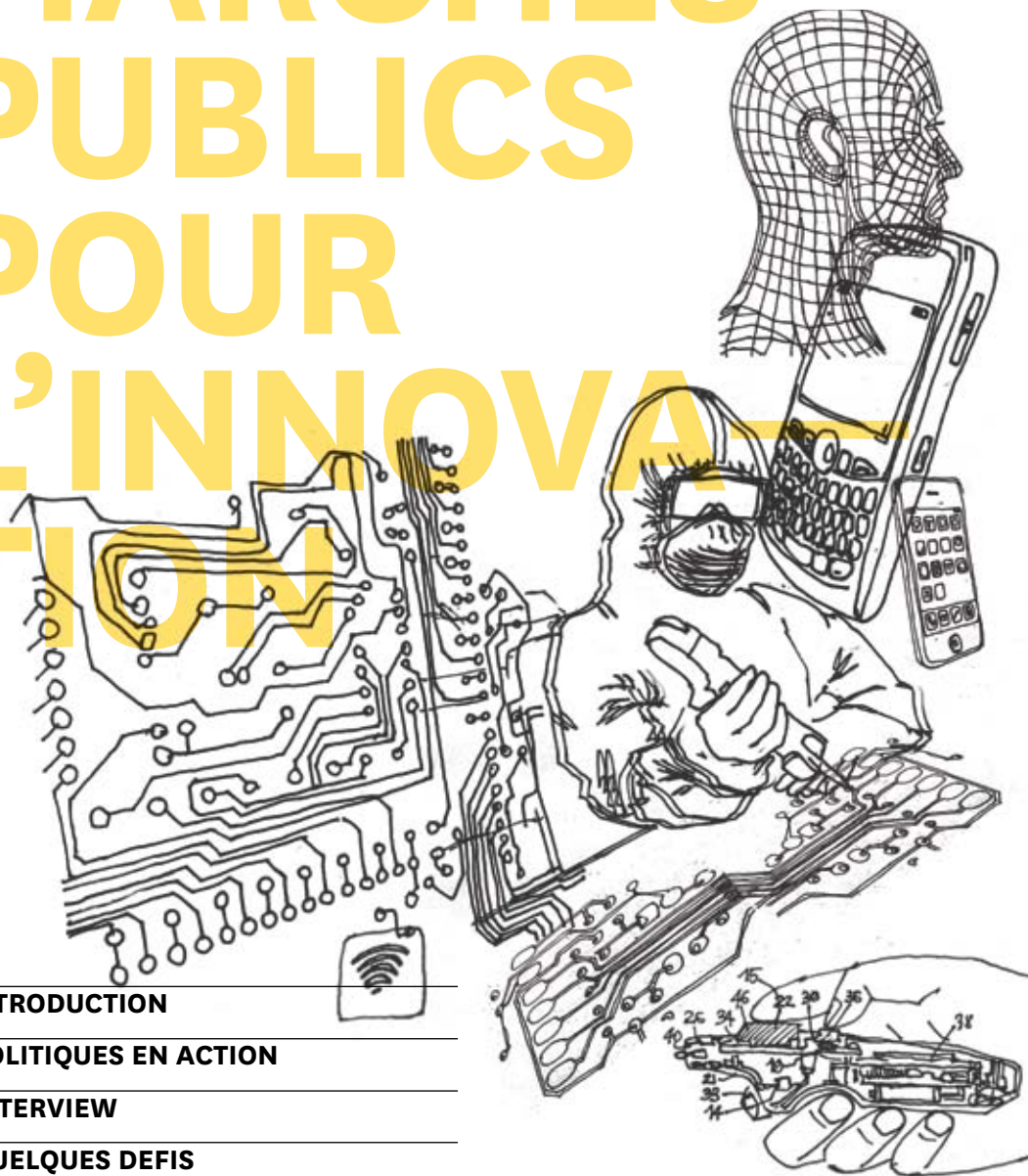
---

## Examiner votre propre chaîne logistique

---

Utiliser les critères sociaux ou les normes pour revoir attentivement votre propre chaîne logistique, y compris les sous-traitants de vos fournisseurs et identifier les risques clés. Affecter une responsabilité de direction pour l'amélioration et la conformité.

# MARCHÉS PUBLICS POUR L'INNOVA TION



---

## 1. INTRODUCTION

---

## 2. POLITIQUES EN ACTION

---

## 3. INTERVIEW

---

## 4. QUELQUES DEFIS

---

## 5. BEAUCOUP D'OPPORTUNITES

---

## 6. INTERVIEW

---

## 7. ETUDES DE CAS

---

## 8. RECOMMANDATIONS

---

**PARTICIPANTS :** ARHO ANTILA, JAKOB EDLER, PAUL MINOTT, JUAN RADA, EDUARD SENTIS, NINA WIDMARK

# INTRODUCTION

**L'innovation devient une priorité pour les gouvernements, à mesure qu'ils essaient de relever les défis auxquels ils ont à faire face en matière de durabilité, de qualité et de technologie. Les marchés publics de l'innovation consistent en un ensemble d'outils permettant d'acheter le développement de nouvelles solutions ou l'évolution de solutions existantes par le biais de la recherche et du développement ainsi que de l'innovation.**

---

L'Europe n'est que l'une des nombreuses économies mondiales à se préoccuper de la question de savoir si les marchés publics traditionnels qui reposent sur le rapport coût-spécifications est un moyen efficace d'obtenir des solutions aux besoins d'acquisition des services publics. En conséquence, **des mesures ont été mises en œuvre sous le terme générique de « marchés publics de l'innovation » pour élargir les possibilités qu'ont les agences publiques d'acheter non seulement des biens prêts à l'emploi mais également des activités de R&D (recherche et développement), afin de permettre aux producteurs de proposer des solutions plus innovantes.**

Plusieurs tendances ont pour conséquence commune de placer l'innovation parmi les priorités politiques afin d'atteindre différents objectifs :

**Qualité de services et expérience :** les gouvernements doivent fournir des services de la plus grande qualité tout en faisant face à des réductions de budgets.

**Compétitivité :** les gouvernements aspirent à des économies plus compétitives visant à utiliser les marchés publics comme soutien au développement de nouvelles solutions pour les marchés mondiaux.

**Le défi de la durabilité :** les impacts économiques, environnementaux et sociaux des investissements exigent des solutions plus intégrées.

**Changement technologique :** la disponibilité croissante des technologies comme Internet, les téléphones portables, les véhicules électriques et les capteurs, peut transformer radicalement les services afin de créer de nouvelles utilités, des avancées en termes de qualité et de nouveaux défis.

---

**Evolution de la société :** les populations vieillissent et l'amenuisement de la population active que cela entraîne constitue un obstacle financier qui ne pourra être surmonté sans des innovations dans le domaine des soins, de la santé et de l'assistance.

**Nouveaux défis :** les phénomènes de migration, d'internationalisation et d'évolution de la législation impliquent des organisations publiques qu'elles modifient leurs procédures.

Les marchés publics pour l'innovation sont considérés comme un moyen efficace de faire face à tout un ensemble de défis. Ils devraient constituer une opportunité de croissance essentielle pour les entreprises qui s'attaquent aux nouvelles technologies et aux nouveaux services. L'Union européenne a défini six principales initiatives de marché<sup>1</sup>, dans le cadre desquelles les défis sociétaux s'accompagnent d'opportunités permettant aux entreprises de devenir des concurrents de classe mondiale sur les principaux marchés internationaux : télésanté, construction durable, textiles protecteurs, produits biosourcés, recyclage et énergies renouvelables.

Sur le plan technique, les marchés publics de l'innovation sont une forme spéciale d'interaction entre l'acheteur public et le producteur privé, résultant généralement en une espèce de dialogue. Ils se démarquent des appels d'offres traditionnels qui reposent sur les coûts et dans lesquels des paramètres prédéfinis comme des spécifications et le prix déterminent seuls le résultat. Les marchés publics traditionnels touchent à leurs limites lorsque la solution à un défi n'est pas encore connue et doit être trouvée au moyen de processus de R&D, d'investigation ou de conception.

---

1. [ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/lead-market-initiative/#h2-1](https://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/lead-market-initiative/#h2-1)

**MARCHES PUBLICS POUR L'INNOVATION**

# FOURNISSEURS

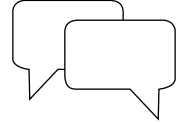
IDEATION ET CONCEPT



**IDEE**



**CONCEPT DE SOLUTION**



**DIALOGUE ET NEGOCIATION**

**1**

**2**

**3**



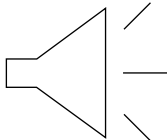
# ACHETEURS

**PROBLEME**

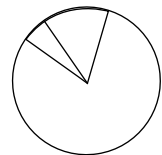


**BESOIN DE RECHERCHE**

**ANNONCE PUBLIQUE**



**INFORMATIONS COMMERCIALES**

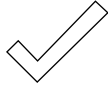


**PARTENARIAT / PARTAGE DES RISQUES**

**COMMERCIALISATION**



**PROTO-  
TYPE**



**PREMIER  
TEST**



**MARKETING**



**VENTES**

**4**

**5**

**6**

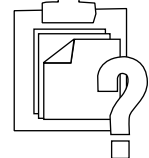
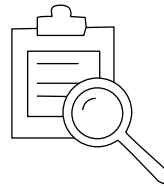
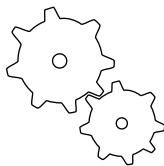
**7**



**PILOTE**

**EVALUATION**

**DEMANDE  
DE PROPO-  
SITIONS**



**MARCHE PUBLIC POUR L'INNOVATION**

**MARCHE PUBLIC COMMERCIAL**

# POLITIQUES EN ACTION

**Les réglementations internationales permettent aux gouvernements d'avoir recours à des procédures exceptionnelles dans le cadre de leurs achats d'innovations. Les gouvernements nationaux n'en sont pas au même stade d'évolution en ce qui concerne l'adoption ou la mise en application de politiques, donnant ainsi lieu à un marché diffus d'où ressortent quelques opportunités majeures.**

En dehors du secteur de la défense, les expériences en matière de marchés publics innovants restent limitées, à savoir que peu de précédents et de défis légaux ont été définis.

L'Union européenne joue un rôle actif par le biais de ses programmes de soutien à la compétitivité, à l'innovation, à l'utilisation de la technologie, à l'énergie et à la durabilité. Ces programmes prévoient le financement d'agences gouvernementales qui peuvent cofinancer ou financer entièrement des marchés publics pour l'innovation, des projets pilotes de mises en pratique ou des formations d'agences gouvernementales en se servant d'approches innovantes afin de résoudre des problèmes majeurs.

Cinq instruments ancrés dans les réglementations sur les marchés publics européens ont pour but de promouvoir l'innovation :

Le concept de **marché public pré-commercial**<sup>2</sup> est utilisé selon différents degrés en Europe et concerne la recherche et le développement impliqués dans la phase préalable à la commercialisation ou au déploiement total. La R&D peut comprendre des activités comme la recherche et la conception de solutions, l'élaboration de prototypes par le biais de la production d'un nombre limité de premiers produits ou services sous forme de séries tests. Il est généralement recommandé aux administrations de diviser de grands projets en lots plus petits afin de les ouvrir aux PME et de maintenir la flexibilité dans les différentes phases de l'élaboration du contrat.

On attend des gouvernements qu'ils prennent en compte la détention de propriété intellectuelle dans les négociations

d'accords de marchés publics pré-commerciaux avec des fournisseurs, afin de favoriser la diffusion d'innovations sur le marché, en échange de réductions offertes sur les coûts de développement.

Les Flandres, le Royaume-Uni, la Belgique et les Pays-Bas sont d'ores et déjà des utilisateurs actifs de cette procédure, tandis que des pays comme la Suède et la Finlande sont actuellement en train d'étudier sa mise en œuvre. Les marchés qui envisagent son adoption sont susceptibles de lancer des programmes pilotes dans les années à venir.

**La procédure négociée**<sup>3</sup> (voir page 18) peut promouvoir l'innovation en permettant à l'administration contractante de consulter plusieurs producteurs afin de désigner un entrepreneur final par le biais d'une consultation et d'une négociation, dans la mesure où : a) des offres sont non-conformes ou inacceptables ; b) des fournisseurs ne peuvent pas définir un prix ; ou c) le contrat concerne des activités de recherche, de test ou de développement<sup>4</sup>.

**Le dialogue compétitif** a été introduit en 2004 en tant que nouvelle procédure ayant pour vocation d'être utilisée dans le cadre de projets complexes où tous les aspects du marché public doivent faire l'objet d'une discussion avec les différents candidats. Le dialogue est effectué à une étape très précoce du processus d'achat avec plusieurs fournisseurs mis sur un même pied d'égalité, et ce avant que la base de l'appel d'offres en soit définie. Les participants sont conviés et sélectionnés à partir d'un document descriptif. Dans le cas de dialogues très complexes et approfondis, leur implication et leurs efforts peuvent être rémunérés.

Les marchés publics **d'engagement à terme** sont un processus dans lequel le gouvernement émet des déclarations concrètes de demandes en fournissant des informations commerciales relatives

2. « Pre-commercial procurement : driving innovation to ensure high quality public services in European communities », COM (2007) 799 final

3. Directive 2004/18/CE du Parlement européen et du Conseil relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics.

4. [communities.gov.uk/documents/localgovernment/pdf/annex-3.pdf](http://communities.gov.uk/documents/localgovernment/pdf/annex-3.pdf)

5. Données du gouvernement américain sur le Recovery Act.

à des besoins non satisfaits, et dans lequel il accepte d'acheter un produit ou un service qui n'existe pas à l'heure actuelle.

**Les concours de design** sont initialement prévus pour les marchés publics dans les domaines du type architecture, planification, ingénierie ou encore traitement de données, dans lesquels un concept est choisi par un jury et sa mise en œuvre fait l'objet d'un appel d'offres séparé.

Aux Etats-Unis, les marchés publics pour l'innovation ont une longue tradition en tant qu'outil stratégique pour les secteurs de la construction qui ont une importance spéciale pour l'Etat. Le Small Business Innovation Development Act exige des départements gouvernementaux centraux de réserver 2,5% des programmes de

R&D aux petites entreprises, un total de 12 milliards d'euros ayant dû être versé aux PME avant la fin 2010.

En réponse à la crise économique, le US Recovery Act a généré de nouvelles opportunités en matière de marchés publics pour l'innovation, d'une valeur de 45 milliards d'euros dans les domaines de la santé, des infrastructures, de l'énergie verte et des services publics. Près de 114 milliards d'euros, soit 20% des subventions prévues par le Recovery Act, sont destinés aux PME. Ce programme est ouvert aux fournisseurs internationaux, et dans la première partie des subventions, quelques entreprises européennes assurent par exemple deux tiers des contrats d'énergie éolienne, soit 700 millions d'euros.

## SUBVENTIONS POUR L'INNOVATION (EN MILLIONS D'EUROS) DANS LE CADRE DU US RECOVERY ACT<sup>5</sup>

### SANTE – TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

18,752

### SANTE – RECHERCHE ET INFRASTRUCTURES

7,268

### PREVENTION ET BIEN-ETRE

72,684

### TECHNOLOGIE DE L'EDUCATION

47,245

### REDUCTIONS LIEES AUX EMISSIONS DE DIESEL

21,805

### COMMUNICATION, INFORMATION ET TECHNOLOGIES DE LA SECURITE

7,632

### EFFICACITE ENERGETIQUE DANS LES BATIMENTS FEDERAUX

3,271

### CAPTURE DU CARBONE ET RECHERCHE SUR LE CHARBON A FAIBLE EMISSION

2,471

### FABRICATION DE SYSTEMES AVANCES DE BATTERIES DE VOITURES

1,454

### R&D ET DEMONSTRATION SUR LE BIOCARBURANT

58,147

### UTILISATION DE TECHNOLOGIES ECO-ENERGETIQUES

43,610

### PROGRAMME DE TECHNOLOGIES GEOTHERMIQUES

29,074

### TECHNOLOGIES DES VEHICULES ELECTRIQUES

29,074

### ACHAT PAR L'ETAT ET LES GOUVERNEMENTS LOCAUX DE VEHICULES ECO-ENERGETIQUES

21,805

### ACQUISITION DE VEHICULES ELECTRIQUES

21,805

### AUGMENTATION DE L'EFFICACITE ENERGETIQUE DANS LES FOYERS A FAIBLES REVENUS

18,171

### PROJETS RELATIFS A L'ENERGIE EOLIENNE, HYDRAULIQUE ET A D'AUTRES ENERGIES RENOUVELABLES

13,810

### DEVELOPPEMENT DES TECHNOLOGIES SOLAIRES

8,359

### DEVELOPPEMENT DE VEHICULES A HAUTE EFFICACITE

7,995

### AIDE AUX NOUVEAUX DEPLOIEMENTS DE TECHNOLOGIES DE PILES A COMBUSTIBLE

30,527

### MODERNISATION ECO-ENERGETIQUE DES FOYERS A FAIBLES REVENUS

18,171

### TOTAL DES MESURES PREVOYANT DES MARCHES PUBLICS POUR L'INNOVATION

45,271

## INTERVIEW AVEC

## Jakob Edler



**Professeur en politiques et stratégies pour l'innovation, directeur général, Manchester Institute of Innovation Research, University of Manchester**

Au cours des dernières années, Jakob Edler a concentré sa recherche, ses publications universitaires ainsi que ses activités de conseil sur les politiques de l'innovation, fondées sur la

demande, et sur les marchés publics pour l'innovation. Il est actuellement l'un des coordinateurs du projet à grande échelle intitulé « Comprendre les marchés publics pour l'innovation ».<sup>6</sup>

**Professeur Edler, les marchés publics de l'innovation ont pour ambition d'aboutir à des impacts positifs et à plus d'efficacité dans les services publics, à des réductions de coûts, à un impact social et environnemental plus soutenu, ainsi qu'à la création de marchés pilotes et de tout nouveaux modèles de services. Quelle est selon vous la principale opportunité que peuvent représenter les marchés publics de l'innovation pour les PME européennes ?**

Dans les cas où les acheteurs publics veulent et peuvent entamer une procédure de marché public pour l'innovation, la principale opportunité qui s'offre aux entreprises réside dans le fait de trouver un client public qui partage le risque lié à l'adoption d'une innovation, se constituant ainsi marché test de nouvelles idées et potentiel déclencheur d'un marché plus vaste, à la fois public et privé. Mieux encore : les besoins publics (qui sont bien définis et articulés) peuvent être le déclencheur de nouvelles idées de solutions. La collaboration avec des acheteurs publics intelligents peut donc pousser des entreprises à mettre au point des concepts innovants. Les PME sont particulièrement bien placées pour développer ces nouvelles solutions car elles sont souvent plus réactives face aux nouveaux défis. De fait, le plus grand défi des PME consiste à chercher activement des occasions d'approcher les acheteurs publics et à prôner un discours orienté sur l'innovation. De plus, les PME peuvent profiter du statut de

fournisseur de second niveau dans le cadre de transactions plus importantes gérées par de grandes entreprises. Cela dépend néanmoins de la capacité des fournisseurs de premier niveau à transmettre l'impulsion d'innovation du secteur public à la chaîne logistique.

**Nous avons bien conscience des grandes divergences entre gouvernements nationaux, régionaux et locaux, ainsi que des écarts entre la vision politique et les réalités actuelles. En Europe, les PME devraient-elles articuler leurs stratégies de produits et services autour d'une part plus importante de marchés publics pour l'innovation ? A quels résultats concrets peuvent-elles s'attendre à court et moyen terme ?**

Cela est intimement lié à ma réponse précédente. Malheureusement, la norme en Europe correspond toujours à la vision conservatrice de marchés publics fondés sur l'efficacité plutôt que sur l'innovation. Toutefois, les marchés publics de l'innovation sont actuellement largement promus par les gouvernements européens et nationaux, si bien qu'il existe pour l'heure une brèche dans laquelle s'engouffrer. Les beaux discours ont déjà fait place à une nouvelle conception des avantages des marchés publics. Toutes les entreprises, et notamment les PME, ont besoin de souligner qu'en fournissant des innovations à des clients publics, elles contribuent à la réalisation de deux objectifs à la fois : l'efficacité et les réductions de coûts d'une part, et le besoin de services optimisés d'une autre. Chaque offre soumise aux acheteurs publics doit « rentrer dans les deux cases » et pour cela, rien ne vaut une démonstration du coût total d'une innovation, sachant que le prix initial élevé d'un nouveau produit ou service est largement amorti par les économies qu'il permet de réaliser tout au long de sa durée de vie.

6. [underpin.portals.mbs.ac.uk](http://underpin.portals.mbs.ac.uk)

Cette approche du coût total doit figurer au centre des stratégies des PME, afin d'encourager les acheteurs publics qui sont favorables à l'innovation. A partir de là, les PME peuvent tirer profit des marchés publics pour l'innovation, en se servant des acheteurs publics comme d'un laboratoire pour créer de nouvelles solutions ou pour tester des innovations existantes.

**Vous êtes un spécialiste des marchés pilotes, c'est-à-dire des marchés destinés aux produits et services de dernière génération, qui sont donc supposés être les plus ouverts à l'innovation. Que pensez-vous de ces décisions ? Selon vous, les marchés pilotes sont-ils amenés à devenir des régions nationales et transnationales (à l'image de la Scandinavie par exemple), ou des groupes de villes et régions très agiles et sophistiqués à la tête de nouveaux développements ?**

Il n'y a pas de réponse uniforme à cette question. Tout dépend du type d'innovation et, plus important encore, de la structure et des caractéristiques du marché. Dans un « marché pilote », des nouvelles technologies ou des nouveaux services sont introduits, dont les concepts peuvent plus tard devenir ceux généralement admis en tant que « concept dominant » dans les marchés mondiaux.

Les innovations introduites sur les marchés pilotes (souvent également appelés marchés tests) sont donc largement diffusées. Les marchés pilotes disposent de tout un ensemble de caractéristiques. Pour différentes raisons, les acheteurs de ces marchés peuvent et veulent bien payer un prix élevé pour une nouvelle idée : ils n'évaluent pas comme étant très élevés le risque et le coût relatif à l'adoption de cette innovation, ils apprécient en revanche la valeur ajoutée potentielle de l'innovation.

Par ailleurs, les marchés pilotes constituent des conditions cadres généralement bonnes pour le produit ou service et ils ont également souvent la capacité de générer l'innovation (compétences d'approvisionnement et de chaîne logistique). Les marchés pilotes varient en fonction des différentes catégories de produits et services. La décision de savoir quel marché utiliser comme marché test et pilote dépend de l'innovation en tant que telle, et elle diffère pour chaque catégorie de produit. Les entreprises doivent analyser toutes les conditions applicables au lancement d'une innovation et elles ont avant tout besoin de déterminer si le modèle de demande dans le marché de lancement qu'elles ont choisi est susceptible de se développer dans d'autres marchés une fois que l'innovation sera introduite et diffusée. Si la demande est trop spécifique, les entreprises peuvent parvenir à créer des marchés niches, mais pas des marchés pilotes. Nous avons constaté que dans de nombreuses organisations publiques, les informations commerciales et technologiques sont minimes et pas systématiques, les preuves des connaissances qu'elles ont sur la publication de leurs appels étant minces.

**Que peuvent faire les PME qui souhaitent utiliser les marchés publics pour ouvrir de nouveaux marchés pour s'assurer que les agences d'approvisionnement public aient effectivement conscience de leurs solutions et**

**qu'elles les considèrent sérieusement dans le cadre d'une procédure de marché public ?**

Alors que les marchés publics ne sont pas pilotés à l'intérieur des organismes publics par les personnes qui comprennent l'application de l'innovation ainsi que les marchés sous-jacents, les entreprises, et en particulier les PME, doivent relever un défi épineux.

Le mot d'ordre devrait être : l'engagement, l'engagement et encore l'engagement. Les PME doivent être proactives ; elles ne doivent pas se contenter d'attendre la publication d'appels d'offres, elles doivent créer des contacts avec les personnes en charge de la technique et des marchés publics au sein des organismes publics qui ont ou pourraient avoir besoin de leurs solutions. Elles doivent garder à l'esprit la fragmentation interne au sein des organismes publics, soutenant ainsi les personnes au sein de l'organisme public qui comprennent véritablement la valeur ajoutée de l'innovation au moment d'argumenter pour faire valider un projet.

Tout est question d'une analyse de rentabilité qui doit être attractive à la fois pour ceux qui veulent une meilleure solution et pour ceux qui pilotent traditionnellement la procédure de marché public. De la même manière, les PME doivent se servir de leurs clients privés les plus grands dans leur engagement auprès des organismes publics pour présenter des offres communes, pour être représentées sur les salons, etc. En outre, il est important que tout l'historique des produits ou services déjà fournis à des organismes publics soit bien documenté et que les expériences réussies d'innovation livrée aux organismes publics soient continuellement diffusées.

**Les entreprises semblent souvent ne pas faire confiance au principe fondamental selon lequel les marchés publics peuvent conduire à de nouvelles solutions pouvant être commercialisées en Europe et au-delà. Avez-vous une preuve à nous livrer permettant de montrer que même des petites entreprises peuvent inventer de nouvelles solutions en partenariat avec une agence d'achat public, et trouver des marchés ouverts ailleurs ?**

Il n'y a aucune raison de penser qu'une PME n'est structurellement pas capable de fournir de l'innovation à des organismes publics, et donc de diffuser plus largement ses innovations. Comme je l'ai dit précédemment, cela est possible dans les cas où une certaine nouvelle solution est susceptible d'être demandée ailleurs. Par exemple, dans tout le domaine des marchés publics durables, si une petite entreprise arrive avec une innovation écologique pour le traitement des déchets au sein des administrations locales, pourquoi d'autres administrations locales n'adopteraient-elles pas le concept ?

Par exemple, plusieurs entreprises, principalement des PME, ont mis au point de nouveaux services dans le secteur de la billetterie électronique liée à une carte d'identité électronique en coopération avec des administrations locales qui ont accepté de prendre le risque. Une diffusion plus large de ces services est en cours. C'est un vrai défi, mais c'est possible tant qu'un besoin similaire existe ailleurs.

# QUELQUES DEFIS

Des consultations avec des preneurs de décisions publics et privés ont permis de mettre en évidence quatre défis à relever pour participer avec brio aux procédures de marchés publics. Certaines initiatives sont en cours de développement afin d'y parvenir, mais les entreprises doivent prendre conscience des difficultés qu'elles sont susceptibles de rencontrer dans le cadre de leur participation aux marchés publics de l'innovation.

## MANQUE DE CONNAISSANCES ET D'INFORMATIONS COMMERCIALES

Le manque de connaissances de l'administration à l'origine de l'achat quant à l'état actuel de la technique pour l'achat prévu peut fausser la création d'opportunités équitables. Si une administration contractante ne sait pas ce qu'il est possible de faire, comment peut-elle investir dans des activités sensées de R&D, ou au contraire utiliser une solution disponible afin d'éviter de réinventer la roue ?

Le rapport du groupe européen d'experts sur les marchés publics pour la recherche et l'innovation<sup>7</sup> a mis en lumière le besoin crucial pour les administrations contractantes d'être mieux informées et d'établir des mécanismes permettant aux entreprises de présenter de nouvelles solutions qui ne sont pas obligatoirement sollicitées par des appels d'offres, mais qui peuvent être très intéressantes.

## LE MANQUE D'ENGAGEMENT DANS L'INNOVATION EST LE PRINCIPAL OBSTACLE

Lorsque les entreprises entrent sur des marchés avec des solutions innovantes, elles découvrent souvent que les innovations radicales et à grand impact ne sont pas bien reçues par les acheteurs publics. Tandis que l'innovation devrait être fondée dans les marchés publics sur un équilibre de qualité de service, de coût-efficacité et d'impacts de durabilité, de nombreuses administrations publiques restent plutôt conservatrices qu'innovantes dans leurs décisions d'achat.

Les entreprises abordent souvent l'innovation du point de vue du coût total d'acquisition, mettant en valeur les économies importantes réalisables à long terme pour les administrations publiques en tant qu'argument en faveur de l'innovation.

Pour autant, les différents départements doivent souvent se battre pour conserver ou augmenter leurs budgets, et leur motivation peut donc ne pas tant résider dans la limitation des coûts que dans la recherche d'autres efficacités.

## LE PARTAGE DES COÛTS N'EST PAS UNE REALITE

Toutes les agences et entreprises consultées dans le cadre de la rédaction du présent guide ont indiqué qu'il n'a pratiquement jamais été possible de parvenir à un arrangement en matière de partage des coûts (ou d'attribution d'une remise). En conséquence de cet échec des négociations, les administrations ont tendance à couvrir la totalité des coûts de R&D et insistent de ce fait sur l'obtention des droits de propriété intellectuelle, rendant ainsi la diffusion des solutions plus compliquée.

Les entreprises qui ont essayé par le passé d'exploiter les résultats obtenus à la suite de projets d'innovations, ont majoritairement constaté que les marchés étaient finalement moins ouverts que ce qu'elles avaient escompté, ce qui ne les encourage pas à prendre en compte l'exploitation des résultats dans leurs futures négociations de projets.

## LES MARCHES NE SONT PAS VERITABLEMENT OUVERTS

Malgré l'adoption de réglementations visant au contraire, les administrations à l'origine des achats publics ont tendance à essayer d'attribuer des contrats à des fournisseurs locaux même si cela implique de copier des solutions existant ailleurs et même si cela implique d'accepter des frais plus élevés. Lorsqu'il est question de marché public pour l'innovation, la confiance semble être un enjeu d'autant plus important que les résultats exacts peuvent ne pas être connus. Par ailleurs, des exigences qui dépassent les limites du raisonnable en matière de références sont une entrave à la fois pour les petites et les grandes entreprises, et semblent favoriser un objectif d'exclusion plutôt que d'ouverture.

D'après les entreprises et les dirigeants publics consultés pour ce chapitre, lorsque tous les acteurs sont entièrement engagés dans un programme, l'insécurité juridique souvent citée n'a que rarement empêché la mise en œuvre du projet d'innovation correspondant.

7. « Public procurement for research and innovation », Wilkinson Report (2005)

# DE NOMBREUSES OPPORTUNITES

**Les marchés publics pour l'innovation sont en pleine expansion, mais ils n'en sont qu'à une phase de transition. Les entreprises intéressées doivent affecter suffisamment de ressources et envisager prudemment leur rôle dans cet environnement dynamique.**

Les marchés publics pour l'innovation peuvent également être considérés comme le niveau supérieur des objectifs de marchés publics verts et socialement responsables, car aucun n'est réalisable sans un certain degré d'innovation et d'expérimentation. Dans tous ces cas, nous avons mis en évidence les opportunités et les divergences qui peuvent déterminer la manière dont votre entreprise peut s'engager dans des projets d'innovation avec le secteur public.

## LES ENTREPRISES INNOVANTES SUR LA VOIE DU DEVELOPPEMENT

Pour les petites ou moyennes entreprises dotées de capacités d'innovation, de technologies innovantes ou d'idées commerciales innovantes, le marché devrait offrir des opportunités de croissance significatives en conséquence directe du profil de plus en plus élevé que l'innovation est en train d'acquérir dans le domaine des marchés publics. Pourtant, les marchés concrets à court terme pourraient bien être plus rares que ce que la rumeur politique peut laisser entendre.

Les agences régionales et nationales consultées pour la rédaction du présent chapitre confirment toutes le rapport en provenance de Suède, classé deuxième dans l'étude comparative Global Competitiveness Report 2010-2011 du Forum économique mondial, selon lequel ce pays est déjà impliqué dans des procédures de marchés publics pour l'innovation mais reste engagé dans un débat politique visant à définir les moyens de mettre en place et d'organiser des actions dans ce domaine.

## UNE PERIODE DE TRANSITION

Les marchés publics pour l'innovation restent une procédure de transition plutôt qu'une politique aboutie. Malgré cela, il suffit de jeter un œil aux macro-tendances des politiques et aux investissements prévus dans des secteurs tels que l'énergie, le changement climatique et la santé pour savoir qu'il existe un grand nombre d'opportunités.

L'innovation sera nécessaire pour atteindre les objectifs annoncés par les gouvernements non seulement pour la société en tant qu'entité, mais également pour leurs propres services publics. Néanmoins, ce qui est moins clair, c'est la manière dont les marchés publics de l'innovation seront mis en œuvre ainsi que la question de savoir si la majorité des agences publiques acceptera l'innovation en tant que valeur organisationnelle inhérente.

Les entreprises doivent donc dédier des ressources suffisantes pour la planification d'un engagement dans le domaine des marchés publics pour l'innovation. Comprendre son client, non seulement au niveau de ses déclarations d'intention mais également de sa capacité d'agir ne sera que la première étape du processus.

Vous êtes également susceptible de pénétrer en terre inconnue également en ce qui concerne les formes des contrats que vous allez pouvoir signer avec votre client, ce qui ajoute à l'insécurité à laquelle sont confrontées chacune des parties. Enfin, il est probable à court terme que les administrations publiques adoptent un protocole unique et une approche unique en matière de marchés publics pour l'innovation, ce qui signifie que vous aurez en fait peut-être besoin de propager des bonnes pratiques parmi vos clients afin de favoriser le processus.

**Vice-président Senior  
Oracle Corporation**

Secteur public mondial,  
santé et éducation

Juan F. Rada est le Vice-président Senior de Oracle Corporation. Il est le responsable mondial des solutions industrielles pour le secteur public, la santé et l'éducation. Il est également membre de l'équipe de direction pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique (EMEA).

## INTERVIEW AVEC

# Dr. Juan F. Rada



### **Dr Rada, selon vous, que constituent les marchés publics de l'innovation ?**

Il existe plusieurs définitions possibles, que je diviserais en quatre groupes :

- Une procédure : comment un gouvernement aborde la compréhension d'un problème qu'il souhaite résoudre, la recherche des bonnes pratiques appliquées dans d'autres gouvernements ainsi que dans le secteur privé, ou encore la consultation de vendeurs pour connaître leur opinion avant d'émettre une Demande d'informations ou une Demande d'offre.
- Des objectifs : de quel degré d'ambition les gouvernements font-ils preuve ? Entendent-ils rationaliser ou automatiser les processus, repenser les méthodes de travail des agences ou des groupes, ou simplement servir de base à une augmentation de la productivité ? Souhaitent-ils utiliser les marchés publics pour favoriser le développement de nouvelles technologies (par exemple les flottes électriques) ou jouer la sécurité avec les technologies existantes ?
- Des produits : en favorisant les normes ouvertes, en combinant sources ouvertes et sources conventionnelles dans les logiciels, en encourageant l'interopérabilité et en utilisant des services mobiles. Avoir de l'avance en soutenant les tendances du secteur (par exemple utilisation de normes).
- Des contrats : de nombreuses infrastructures IT dans le secteur public peuvent être des projets à long terme sur plusieurs années, au même titre que la construction d'un aéroport ou d'un site naval. Elles sont néanmoins soumises à un traitement différent, avec pour conséquence que les gouvernements se retrouvent au final avec des solutions ponctuelles plutôt qu'avec des plateformes. La rotation du personnel ne fait alors qu'empirer le problème. Un projet sur plusieurs années (et Smart City en est un bon exemple) nécessite la mise en œuvre de nombreux composants sur une longue période de temps, pendant laquelle des changements organisationnels auront lieu. Pour répondre à cette problématique, des formes beaucoup plus modernes et innovantes de marchés publics sont indispensables. L'on peut commencer par moderniser la partie revenus (taxes, frais, etc.) afin de créer une base solide, avant de passer

aux nombreux services aux citoyens. En d'autres termes, les marchés publics de l'innovation nécessitent des procédures, des objectifs, des produits et des contrats innovants.

### **L'Europe encourage l'utilisation des politiques de marchés publics de l'innovation pour promouvoir l'innovation dans l'économie mondiale et dans le but d'atteindre les objectifs fixés par le traité de Lisbonne. De votre point de vue, quelles opportunités les marchés publics de l'innovation ont-ils à offrir ?**

La principale opportunité consiste à chercher des solutions créatives qui, par définition, impliquent une combinaison d'entreprises. On peut citer pour exemples certains domaines critiques comme l'éclairage local, afin de réduire la consommation mais également les coûts gouvernementaux locaux. De tels projets nécessitent l'implication de nombreux acteurs, petits et grands. De même, ce sont des projets qui requièrent de résoudre des problèmes d'envergure, étape par étape. Autre exemple : les systèmes d'énergie en boucle fermée, une communauté infonuagique qui peut servir aux gouvernements locaux, aux écoles, aux forces de police et autres. Autrement dit, des marchés publics fondés sur les projets plutôt que sur des solutions ponctuelles. Il y a encore du chemin à faire pour parvenir à un traitement des technologies de l'information gouvernementales en tant

que projets d'infrastructures dans la plupart des cas, si ce n'est dans tous, plutôt que d'y répondre par des solutions fragmentées destinées à des agences, des gouvernements locaux ou des citoyens individuels.

**Avec votre point de vue global de la réalité des marchés publics dans le monde, pouvez-vous illustrer les différences entre les déclarations politiques et les réalités auxquelles sont confrontées les entreprises qui essaient de vendre des produits et services innovants ? Les marchés européens ainsi que les autres grands marchés mondiaux encouragent-ils déjà l'innovation par le biais des marchés publics ?**

En réalité, les marchés publics sont rarement innovants dans le secteur public du point de vue technologique comme du point de vue des projets. De nombreuses raisons peuvent expliquer cet état de fait, et parmi elles la peur du risque des fonctionnaires et de leurs chefs politiques, ou encore l'inertie d'un système où chaque agence pense par exemple être différente des autres, même des agences similaires dans d'autres pays. Cela exclut par conséquent le partage par plateforme, l'interopérabilité, et ainsi de suite. De nombreux pays européens continuent de largement personnaliser leurs systèmes, ce qui les empêche de passer à la technologie suivante et de profiter des mises à niveau. Cela s'explique en partie par le fait que les secteurs publics sont dirigés par des lois administratives spécifiques à chaque pays, ou même à chaque Etat, impliquant cependant que des « règles spéciales » doivent faire partie du système. Cela n'est plus le cas, car il est possible aujourd'hui dans les systèmes IT de séparer architecturalement les règles de leur exécution et de les modifier à l'aide du langage naturel plutôt que de les « coder » dans le logiciel. Il s'agit d'une innovation cruciale qui change notre façon d'aborder les systèmes. Citons en exemple le domaine de la sécurité de l'application des lois, où tout le monde critique les silos d'informations comme étant un frein à la pratique d'une meilleure politique, alors que les Demandes d'informations et de propositions pour apprendre comment résoudre ce problème à l'aide de plateformes unifiées sont rares, voire non existantes.

**D'après votre expérience, quels sont les projets dans lesquels les marchés publics ont réellement servi de moteurs pour l'innovation, contribuant ainsi à créer de nouveaux marchés pour Oracle et d'autres entreprises ?**

Les services partagés sont les premiers auxquels je pense. Les « smart grids », ou réseaux intelligents, peuvent être un autre exemple, de même que d'autres techniques « intelligentes » comme les « smart roads » et les « smart cities », bien qu'elles ne soient pas considérées comme telles. Comme je l'ai expliqué précédemment, cela requiert du secteur public d'acheter de l'architecture ainsi qu'une carte routière où des produits individuels sont susceptibles de changer au cours d'une période de 3 à 5 ans de mise en œuvre. Il est intéressant de constater qu'il s'agit d'investissements de type architectural, car c'est bien ce que sont les services partagés, au même titre que les futurs G-Clouds.

**Pour les petites entreprises qui envisagent d'investir dans des produits et services durables, le succès va dépendre en grande partie de la façon dont leurs produits vont être évalués, à savoir uniquement sur la base de leur coût ou également en fonction de critères plus vastes. Quel conseil donneriez-vous aux PME quant à la planification de leur stratégie vis-à-vis des marchés publics européens et mondiaux ?**

De même que dans mon commentaire précédent, toute la question sera de savoir comment les exigences sont formulées. Si le but visé consiste à promouvoir l'innovation, par exemple dans le domaine de la technologie environnementale, alors cet aspect devrait avoir plus de poids dans l'évaluation. Mon conseil aux PME serait de bien analyser le projet en amont, notamment parce que le secteur public exige des conditions qui peuvent parfois être très contraignantes.

**Quels sont selon vous les critères à respecter lors du choix de marchés pionniers pour des solutions innovantes, et quels seront les futurs moteurs déterminants d'innovation et de ventes à forte valeur ajoutée pour ces entreprises (par exemple l'écologie, le commerce équitable, les considérations sociales, les systèmes ouverts, les financements privés, etc.) ?**

Les petites entreprises doivent se concentrer sur des niches spécifiques (qui peuvent être très vastes), créer une référence claire puis détailler à la loupe les transactions ainsi que les marchés et pays sur lesquels se concentrer. Les approches généralistes ne fonctionneront pas à moyen terme, tandis que les approches ciblées ont de grandes chances d'aboutir.

**Il est prévu que les marchés publics électroniques fournissent un meilleur accès aux marchés internationaux ainsi qu'une plus grande transparence, et qu'ils élargissent la portée des appels d'offres publics. Cependant, il semble que les plateformes soient fragmentées et qu'elles n'offrent pas des informations homogènes sur les marchés mondiaux, si bien qu'elles ne pourront pas être utilisées en l'état en tant qu'instruments pour encourager l'innovation.**

C'est vrai. De plus, il arrive que des pays exigent des références et des exemples sur leur propre territoire, et que même des références européennes ne soient pas considérées comme valables. Cela nuit non seulement au marché commun mais également à la capacité de croissance et de participation des PME et même des grandes entreprises.

De telles exigences devraient être formellement interdites au sein de l'UE.

# UN MARCHÉ POUR LES INNOVATIONS DE SERVICES DANS LES VILLES

**De concert avec quarante gouvernements locaux, Living Labs Global a mis au point des mécanismes efficaces pour aider les autorités à collecter des informations commerciales et à lancer des projets de marchés publics innovants, en partenariat avec 450 entreprises et centres de recherche sur toute la surface du globe.**

La collecte systématique d'informations commerciales reste un enjeu majeur pour les acheteurs publics qui essaient de trouver des solutions aux nouveaux défis, notamment lorsqu'il est question de services fondés sur la technologie. Dans un même temps, les petites entreprises qui conçoivent des services à haute valeur ajoutée pour les villes sont confrontées au défi impossible de comprendre les besoins du marché du secteur public qui regroupe dans le monde quelques 567 000 administrations locales.

Par définition, les marchés publics innovants devraient être l'instrument clé des gouvernements pour acheter de nouvelles solutions ou des solutions avancées qui répondent à leurs défis. Et pourtant, rares sont les administrations locales qui ont d'ores et déjà mis en place une procédure de collecte systématique d'informations commerciales. Selon la Ville de Stockholm, tandis qu'entre 3 et 500 employés de la fonction publique sont impliqués dans l'initiative de la ville sur les services électroniques, qui représente un programme d'investissement de 65 millions d'euros, personne n'a pour tâche de vérifier si des solutions adéquates n'existent pas déjà ailleurs. Par conséquent, tous les projets partent de zéro, confiant aux entrepreneurs la charge de mettre au point des solutions.

Pour les villes, cela implique qu'à défaut, il faut réinventer la roue à chaque nouveau projet. Et pour les petites entreprises qui développent de telles solutions de niche et qui ne sont pas forcément des entrepreneurs réguliers de toutes les administrations compétentes, cela les écartent de fait de leur propre marché puisqu'elles n'ont jamais connaissance du besoin existant.

## LE COUT DE LA TRANSPARENCE

Les entreprises procèdent ainsi régulièrement à la soumission d'offres spontanées aux villes, qui peuvent leur occasionner des coûts compris entre 7 500 et 12 000 euros par ville, et qui génèrent habituellement 10% de contacts intéressés et pas plus de 2% de contrats. En outre, comme les administrations publiques ne disposent d'aucune procédure de réception d'offres spontanées, les entreprises sont susceptibles de ne jamais recevoir de retour quant à leur offre, ce qui pourrait pourtant les aider à développer leur produit.

En réponse à ces conditions, Living Labs Global, une association à but non lucratif installée à Copenhague depuis 2004, a rassemblé 40 villes et 450 entreprises fabricantes d'innovations dans le but d'élaborer un réseau plus dense d'informations commerciales, une procédure pour la soumission d'offres spontanées ainsi que d'introduire des pilotes en tant qu'étape importante préalable au marché public. Cela permet notamment de réduire de 99% les coûts de prise de contact avec les villes en centralisant la collecte d'informations commerciales et en les rendant publiquement accessibles.

Pour parvenir à ce résultat, Living Labs Global prévoit les procédures suivantes :

**Les entreprises présentent leurs solutions aux villes** sous forme de vitrines concises qui sont régulièrement consultées en ligne par quelque 60 000 utilisateurs provenant de 3 000 villes à la surface du globe.

**Les villes présentent les défis auxquels elles sont confrontées en lançant des appels de pilotes**, invitant les entreprises à présenter des vitrines dans le but de recevoir

l'éventuel soutien total (non financier) de la ville pour piloter leur solution sur une période d'en général 6 mois, contribuant ainsi à évaluer son impact avant la rédaction des spécifications du marché public.

**Les villes et entreprises bénéficient d'une procédure d'évaluation documentée** qui offre différents degrés d'évaluation, selon qu'il s'agit d'un employé de la fonction publique qui se renseigne de manière très générale sur les dernières technologies, ou qui recherche l'aide d'un panel d'évaluation international pour choisir une solution à piloter. Dans tous les cas, la procédure est documentée et fournit des retours d'informations très utiles aux entreprises.

**Les villes et les entreprises se rencontrent et débattent régulièrement** grâce aux Sommets Living Labs Global organisés périodiquement dans le monde entier.

## DEVERROUILLER LES MARCHÉS INTERNATIONAUX

Cette procédure a permis d'ouvrir aux entreprises innovantes un nombre significatif d'opportunités de marchés avec les administrations locales. Dans un marché où la plupart des administrations locales ne parlent pas d'une seule et même voix, et à l'heure où les acheteurs communiquent rarement sur leurs défis et leurs besoins, Living Labs Global fournit aux entreprises en temps réel des informations importantes sur les intérêts émergents des marchés publics.

Grâce à cette initiative, la procédure de marché public est devenue plus transparente et les entreprises ont été mises en confiance pour pénétrer un marché pilote de 40 villes, comptant un total de 120 millions de citoyens. Qu'il s'agisse d'Urbiotica et de son Système urbain de traitement des déchets (dont il est question dans ce chapitre), ou d'Astando, qui a remporté l'appel de pilotes pour « The Future of Biking » (l'avenir du cyclisme) à Copenhague, les deux entreprises sont rapidement passées de l'invention d'une nouvelle solution à leurs premières expériences internationales.

Les efforts réalisés dans le but de travailler avec les villes ont porté leurs fruits : elles s'engagent davantage à coopérer avec des entreprises internationales pour identifier des opportunités d'achats innovants. En association avec la Ville de Barcelone, Living Labs Global a par exemple co-organisé 14 sommets internationaux de rencontre avec des entreprises qui fournissent des solutions innovantes aux villes. Son projet 22@ Urban Lab est désormais un point de contact pour les entreprises souhaitant soumettre des offres innovantes spontanées et des projets pilotes aux villes, avec la garantie d'obtenir une réponse sous un délai défini.

## REUNIR TOUS LES TYPES DE FOURNISSEURS : PME ET GRANDES ENTREPRISES

Depuis 2010, de grandes entreprises comme Oracle Corporation disposant d'un vaste portefeuille de clients publics spécialisés dans les hautes technologies ont travaillé avec Living Labs Global pour construire un écosystème de PME en tant que partenaires dans le cadre de projets de marchés publics qui nécessitent une expertise de niche, ou de solutions spécifiques à haute valeur ajoutée.

Cela permet aux PME d'intégrer la chaîne logistique et de profiter du marketing, du lobbying et des informations d'une grande entreprise internationale. La communauté d'acheteurs et d'innovateurs en ligne continue de développer un plan visant à engager 500 villes et 5 000 entreprises en tant que collaborateurs actifs. Le Living Labs Global Award est considéré comme une certification exclusive d'excellence, présentée en 2011 par un consortium de 8 villes en Europe, Asie, Amérique et Afrique. Pour les 250 entreprises participantes, ce prix les aide également à recevoir un signal du marché sur les demandes émergentes, de même qu'il ouvre la prochaine vague d'opportunités pilotes.

## VILLES ET ENTREPRISES MEMBRES DE LIVING LABS GLOBAL



# ENTRER SUR LE MARCHÉ MONDIAL AVEC UNE *KILLER APPLICATION* DANS LE DOMAINE DES TRANSPORTS

**Trip Convergence, petite entreprise originaire de Nouvelle-Zélande, a constaté à quel point il peut être difficile de lancer une solution innovante dans un système de marché public. Elle a également découvert que la persistance, une pensée plus ouverte et une concertation avec les utilisateurs finaux pouvaient se révéler les meilleurs investissements.**

Trip Convergence Ltd est une start-up qui fournit des services de covoiturage fondée en 2004 par deux entrepreneurs motivés à Auckland, Nouvelle-Zélande. L'entreprise a été constituée pour commercialiser un système de « covoiturage express », inventé par les cofondateurs qui avaient commencé à le faire breveter.

Bien que domiciliée en Nouvelle-Zélande, l'entreprise est à la recherche de marchés dans lesquels introduire son innovation sur toute la surface du globe et commercialiser ses brevets de covoiturage express en Nouvelle-Zélande, en Australie, aux États-Unis, et au Canada (en cours). Malgré une subvention pour le développement du marché américain accordée par New Zealand Trade and Enterprise, Trip Convergence a été confrontée à un certain nombre d'obstacles lors de l'entrée sur les marchés. Ces expériences sont révélatrices de certains des défis auxquels sont également confrontés les autres entreprises qui cherchent à profiter des opportunités des marchés publics de l'innovation.

En particulier, les innovateurs doivent faire face au manque de financements disponibles ou de programmes de marchés publics qui pourraient faire avancer leurs solutions. Trip Convergence s'est concentrée sur la construction d'opportunités de financement pour la recherche, le développement et le déploiement via trois lignes d'activités :

**La procédure politique :** fonctionnaires municipaux élus par lobbying pour comprendre et soutenir le covoiturage express.

**La présentation spontanée :** information des agences de transport régionales et municipales.

**Le dépôt de candidatures pour l'obtention de subventions** accordées dans le cadre de programmes intéressants de recherche, d'innovation et de pilotes.

L'objectif de ces activités consistait à préparer le terrain en vue des marchés publics. Deux réponses communes données par des dirigeants politiques et des agences illustrent les défis rencontrés dans le cadre de l'initiation de procédures de marchés publics innovants :

« Comment envisager d'acheter chez vous si vous êtes le seul fournisseur de ce service ? »

« Nous allons décider de ce que nous voulons faire et lancerons un appel d'offres. Nous ne prenons pas en compte les idées spontanées. »

L'équipe à la base de Trip Convergence a investi près de 275 000 euros dans le développement de sa solution, dans la protection de sa propriété intellectuelle, dans le développement de marchés internationaux, dans la réalisation d'un projet IDEA pour le Transportation Research Board américain, et dans l'initiation d'un projet indépendant à Auckland avec plusieurs parties prenantes externes. Sur ce budget, près de 165 000 euros ont été couverts par les subventions et les revenus du projet, la principale subvention provenant de New Zealand Trade and Enterprise.

## AU-DELA DES SIMPLES VENTES, LA CRÉATION D'UN MARCHÉ

Après 6 ans d'efforts intensifs et coûteux, l'équipe a adapté sa stratégie et participe actuellement au lancement du Ridesharing Institute international (institut du covoiturage) en 2011, afin de définir des objectifs réalistes et de développer des stratégies holistiques reposant sur de la recherche.

Le Ridesharing Institute a pour but de doubler le nombre d'adeptes du covoiturage d'ici 2020, dans l'idée d'encourager les preneurs de décisions et les investisseurs et de créer un plan d'action commun dont Trip Convergence espère profiter.

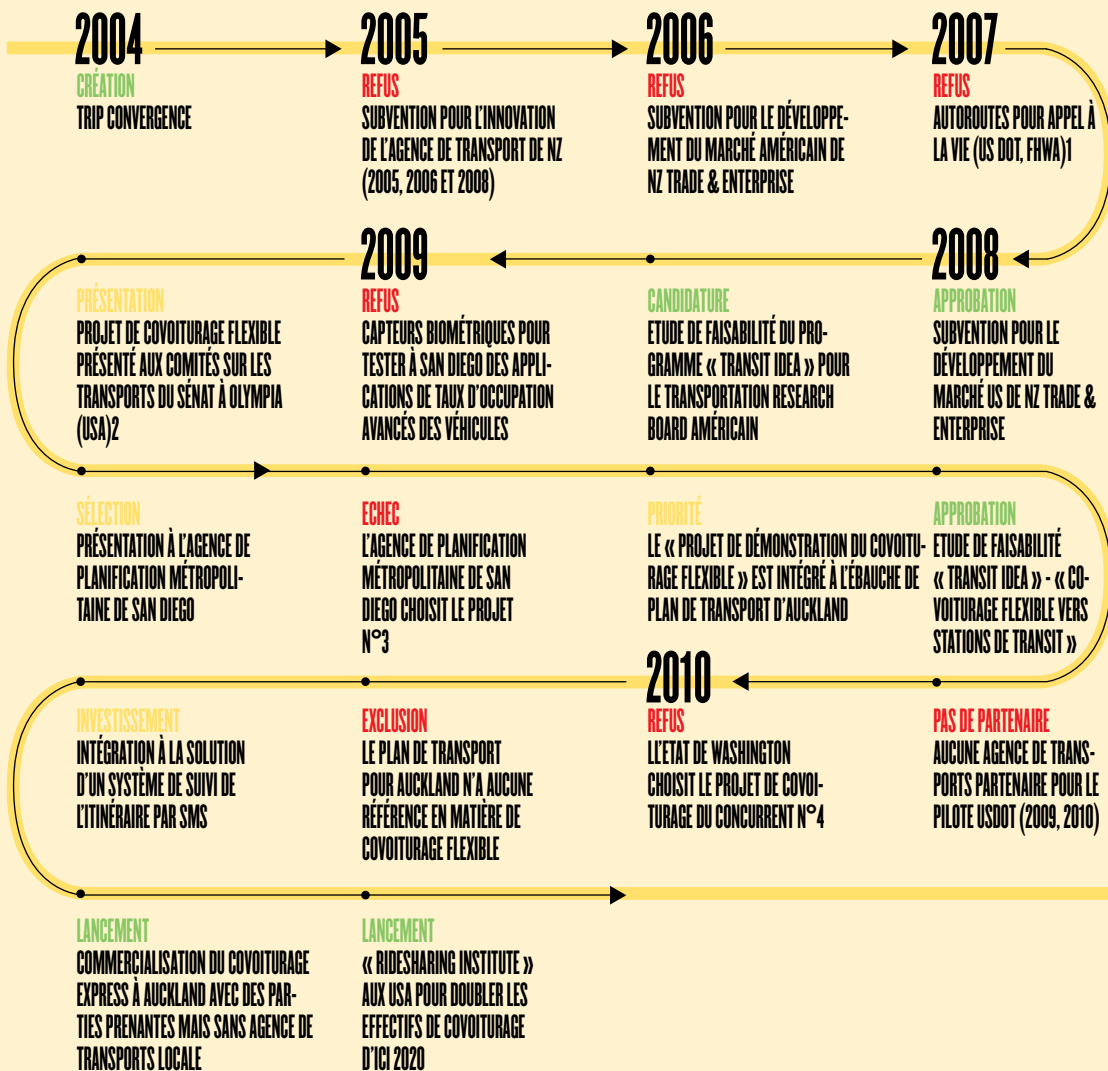
## LE PROCESSUS DE COVOITURAGE EXPRESS



A San Francisco, ce système est plus connu sous le nom de « covoiturage occasionnel », tandis qu'on parle de « slugging » à Washington DC, où ce phénomène a vu le jour dans les années 1970 et s'est ensuite développé de lui-même jusqu'à la création de couloirs dotés de voies spéciales pour le covoiturage, répondant aux critères HOV3 (voitures transportant au moins 3 personnes) et HOV4. Dans chacune de ces villes, près de 10 000 personnes ont chaque jour recours

aux services de covoiturage. L'ajout d'une adhésion avec présélection, de transferts de crédits de covoiturage entre passagers et conducteurs sur la base des voyages effectués en commun, ainsi que l'établissement de lieux de rendez-vous bien localisés et visibles ont permis d'adapter le système susmentionné en tant que partie intégrante plus officielle du système de transport.

## ENTREE SUR LE MARCHÉ DU COVOITURAGE



# CREER UN MARCHÉ POUR DES FENETRES INNOVANTES A ECONOMIE D'ENERGIE

Dans les pays froids comme la Suède, conserver la chaleur à l'intérieur des maisons permet de réaliser de véritables économies. Jusqu'à présent, les fenêtres étaient le point faible de l'isolation thermique, laissant s'échapper dix fois plus d'énergie que les murs. Depuis l'introduction du triple vitrage dans les années 1970, aucune autre avancée significative n'avait été enregistrée avant 1990.

En conséquence, l'agence gouvernementale suédoise NUTEK (dénommée aujourd'hui Agence suédoise de l'énergie)<sup>8</sup> a organisé un marché public technologique dans le cadre de son Programme de marchés publics pour les technologies innovantes, pour obtenir des solutions de fenêtres à économie d'énergie. De récents progrès réalisés par les fabricants de verre qui ont introduit sur le marché davantage de verre isolant, ont permis de tenter une entrée en force des fenêtres à économie d'énergie.

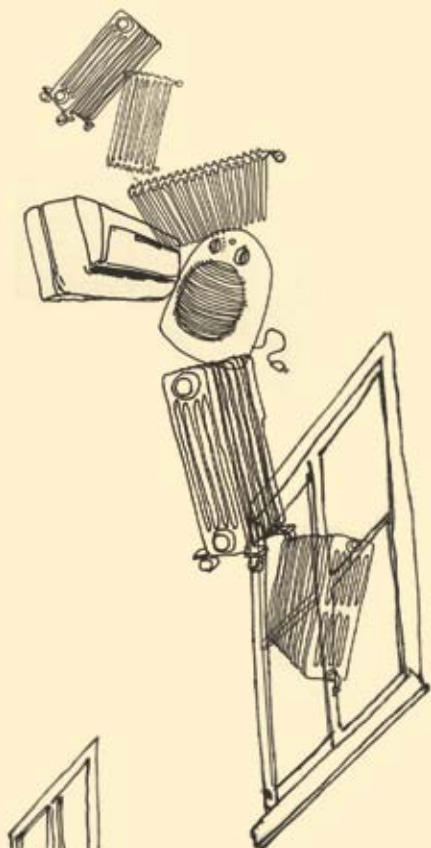
## RASSEMBLER LES ACHETEURS AUTOUR D'UN OBJECTIF ATTRACTIF

NUTEK a mis en place un appel dans le but de réduire les pertes d'énergie des fenêtres de 50%. Les constructeurs ont eu à relever plusieurs défis, et parmi eux le degré élevé de fragmentation de ces fenêtres et l'absence d'acheteurs prêts à prendre le risque technologique correspondant. Par conséquent, l'appel a été organisé en lien avec des groupes d'acheteurs du secteur privé afin de garantir une demande et un volume minimal sur le marché.

Comme le gouvernement n'achetait pas lui-même de fenêtres mais finançait l'avance technique, il était impératif qu'un groupe d'acheteurs s'engage à acheter un certain nombre de m<sup>2</sup> de fenêtres correspondant aux caractéristiques techniques. Pour créer une stimulation supplémentaire, le gouvernement a offert une subvention de 30% pour toute nouvelle fenêtre vendue au-delà d'un certain volume.

Des experts ont été consultés en vue de définir les caractéristiques techniques de l'appel, et parmi eux également des clients potentiels intéressés du groupe d'acheteurs, ainsi que des spécialistes et représentants de plusieurs organismes suédois publics dédiés à l'habitat.

Après la publication de l'appel, les principales moyennes entreprises de fabrication ont exprimé deux préoccupations. D'une part, le défi technique qui leur était imposé, et d'autre part la volonté du marché d'adopter les produits au-delà du groupe d'acheteurs initial.



8. Cette étude de cas a été réalisée à partir de supports fournis par VINNOVA, Agence suédoise pour l'innovation.

# A mesure que les préoccupations énergétiques prennent de l'ampleur, le gouvernement suédois a constaté que les fenêtres n'étaient pas à la hauteur du potentiel d'économies significatif qu'elles pouvaient rapporter. Le service des marchés publics technologiques de NUTEK a réuni des acheteurs et des subventions publiques pour récompenser des fabricants innovants de moyenne taille qui ont permis de doubler les économies d'énergie.

Toutefois, le potentiel élevé d'économie de coûts énergétiques offert aux utilisateurs finaux représentait également une réelle et forte motivation qui pourrait permettre des mises à niveaux.

## Phase 1 :

Avec un délai de 6 mois pour la mise au point, 21 entreprises ont répondu à l'appel. 13 d'entre elles ont fourni des solutions qui remplissaient les critères de performance et qui ont ainsi été prototypées en vue d'être testées par un institut de recherche. Dans le cadre des tests, quatre fenêtres ont répondu aux caractéristiques spécifiées, et chaque fabricant a reçu une récompense de 10 000 euros. Deux entreprises ont été choisies comme vainqueurs, un grand fabricant et une PME. Chacune d'elles a reçu 20 000 euros et s'est vu attribuer un contrat de vente de plusieurs milliers de fenêtres au groupe d'acheteurs.

## Phase 2 :

Le groupe d'acheteurs a souhaité poursuivre le développement afin d'aboutir à l'obtention de fenêtres à la fois économiques en énergie mais également esthétiques. Le gouvernement suédois a offert aux fournisseurs potentiels des services de conseils gratuits avec des architectes afin de les aider dans le design de ces fenêtres. Cinq fabricants ont alors soumis de nouvelles fenêtres. Quatre d'entre eux avaient déjà participé à la phase 1 du projet et une entreprise était une nouvelle arrivante dans ce marché public. Dans cette phase, aucun « gagnant » n'a été annoncé, mais toutes les fenêtres répondaient aux nouvelles spécifications.

Une fois la procédure de marché public achevée, le gouvernement suédois a assuré la promotion active des qualités des nouvelles fenêtres auprès de propriétaires de maisons et du public. La procédure globale a duré 5 ans.

## ACCELERER L'EFFICACITE ET LA DEMANDE

Les fenêtres grand public ne laissent pas beaucoup de possibilités de protéger les innovations par le biais de droits de propriété intellectuelle. Aussi les fabricants se contentent-ils de suivre les leaders industriels et les concurrents à la trace, en adoptant les innovations telles quelles. Un nouveau produit qui fait une entrée réussie sur le marché entraîne donc généralement le développement de solutions similaires par d'autres.

Dans la première phase, les entreprises gagnantes ont proposé des concepts permettant d'atteindre une réduction de 60% de la perte d'énergie, ce qui était une grande réussite. Pour autant, on a considéré que les modèles de fenêtres étaient peu maniables et absorbaient trop la lumière. Néanmoins, les acheteurs ont été stimulés par les économies d'énergie réalisables qui seraient un bon argument de vente pour les consommateurs.

La poursuite du développement par le biais d'une seconde phase de marché public technologique a donné lieu à des fenêtres qui permettaient des économies d'énergie légèrement moindres, d'environ 40%, mais dont le design était nettement plus esthétique, promettant un accueil favorable sur le marché. En conséquence, la norme générale d'économie d'énergie a été sensiblement relevée.

Autre effet imprévu et pourtant durable : les fabricants suédois, généralement des entreprises de taille moyenne, ont acquis un niveau supérieur de compétitivité, au moment même où des fabricants des pays baltiques entraînent sur le marché nordique avec des produits à bas coûts. Au lieu de perdre du terrain face à leurs concurrents, les entreprises suédoises sont ainsi parvenues à augmenter leur part de marché.

# COMMENT TALLINN EST DEVENUE LA PREMIERE VILLE DU MONDE A DEVELOPPER UN SYSTEME DE PAIEMENT DU STATIONNEMENT PAR TELEPHONE PORTABLE

**S'inspirant du modèle de 2 opérateurs suédois de téléphonie mobile, la ville de Tallinn s'est lancée dans le déploiement d'une innovation radicale qui a transformé la manière d'aborder la question du stationnement dans les villes, mettant en exergue Now! Innovations, une petite entreprise pionnière désormais présente dans 20 villes en Europe et aux USA.**

Il n'est pas difficile de comprendre pourquoi le concept de parking mobile a commencé en Estonie : d'une part, il n'existait quasiment aucune infrastructure de parking, tandis que d'une autre, la pièce de monnaie la plus élevée valait à peine 0,06 €. Autre fait important : chaque conducteur possède un téléphone portable. Aujourd'hui, plus de 80% des paiements de parking sont effectués par le biais d'un téléphone portable.

2 opérateurs suédois de téléphonie mobile, EMT et Tele2, ont commercialisé pour la première fois à Tallinn en 2000 le système de parking mobile, qu'ils proposaient à leurs abonnés en tant que service supplémentaire. Les opérateurs ont passé un accord avec l'administration locale de Tallinn, selon lequel la ville rembourserait 20% des revenus collectés. Pour la ville, cet accord était rentable car il ne prévoyait pas d'investissement dans des parcmètres ni dans des procédures de ramassage de l'argent des parcmètres, qui auraient impliqué l'emploi de personnel qui aurait eu à manipuler de gros volumes de pièces de monnaie, qui auraient ensuite dû être comptées et traitées.

D'autre part, l'utilisateur final payait des frais fixes de 0,32 € par transaction, ce qui représentait un supplément d'environ 20% par rapport au montant initial des frais de parking. L'acceptation rapide du système par les utilisateurs (35% des transactions dès 2000), et ce malgré l'augmentation de prix, était sans doute due à l'avantage de ne plus avoir à manipuler de pièces. En effet, une session moyenne de parking aurait impliqué l'utilisation de 18 pièces pesant près de 100 g.

En outre, les paiements par téléphone portable ont permis de payer uniquement pour la durée réelle de stationnement, et non plus pour une durée parfois plus longue que nécessaire (que l'on aurait payé à l'avance pour être sûr de ne pas être en infraction).

## CONSOLIDER LA MARGE DE L'INNOVATION

Depuis, NOW! Innovations n'a eu de cesse d'exporter ce modèle de réussite, l'Estonie étant le plus petit pays d'un marché potentiel de 30 millions €. De fait, l'équipe a accepté l'investissement de Helmes, grande entreprise balte de développement de logiciels, avant d'entrer en 2005 et 2006 sur le marché belge. Début 2011, l'entreprise a bénéficié de l'investissement considérable d'un capital-risqueur, comprenant entre autres le Fonds de développement estonien, fonds d'investissement gouvernemental créé dans le but d'aider les entreprises de haute technologie estoniennes à se développer à l'international.

En Belgique, le modèle commercial estonien a été adapté aux conditions locales avec le même succès : au bout d'à peine 2 ans, 35% des paiements s'effectuaient via le téléphone portable. Aujourd'hui, au total 13 villes belges proposent le service lancé par NOW! Innovations. Dans certains pays comme l'Ukraine, le principal défi à relever consiste à faire accepter aux consommateurs le principe-même du stationnement payant. Dans ces marchés, l'entreprise apporte son aide aux législateurs afin d'élaborer des politiques de stationnement, avant l'achat ou la concession du service.

Les USA, qui sont pendant longtemps restés à la traîne en matière de solutions via les téléphones portables, ont finalement eux aussi été séduits par les avantages de ce système, au point de devenir le marché le plus important de NOW! Innovations. 3 villes utilisent cette solution et 6 autres ne devraient pas tarder à les imiter. Les services de SMS européens sont remplacés par une réponse vocale interactive et des applications pour smartphones. Les USA sont également devenus un marché pilote pour le développement de solutions de recharge des véhicules électriques, domaine dans lequel les USA devraient bientôt dépasser les marchés européens, selon NOW! Innovations.

Les accords avec les municipalités se sont nettement standardisés, la question principale étant de définir le délai pendant lequel les paiements des frais de stationnement doivent être transférés aux autorités compétentes. Dans certains cas, le transfert doit être immédiat (les paiements reviennent directement à la municipalité), dans d'autres, NOW! Innovations dispose d'un délai de 6 semaines à compter de la fin de chaque mois. Pour l'utilisateur final, plus les délais sont longs, plus il dispose d'options de facturation : ajout à la facture de l'opérateur de téléphonie mobile, ou encore comptes post-payés.

## PILOTER, TROUVER DES MARCHES, EVOLUER, INVESTIR

NOW! Innovations est un modèle de réussite caractérisé par un certain nombre d'éléments clés :

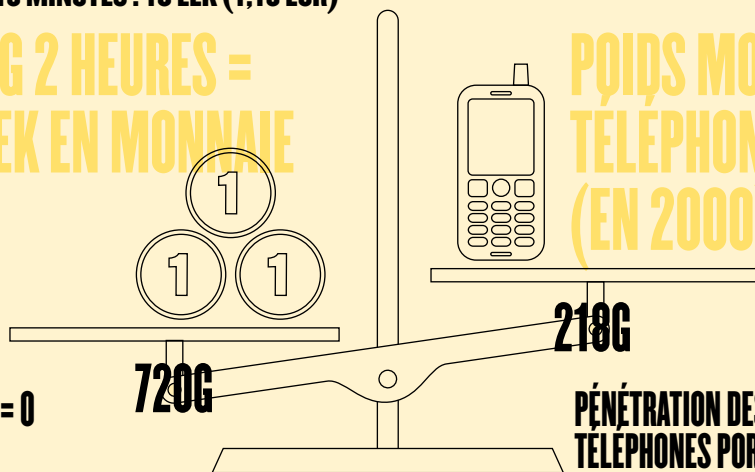
- Politiques favorables de l'Estonie en matière de technologie et de commerce
- Pas de service, d'acteurs ni d'infrastructures existantes de stationnement
- Pénétration élevée du téléphone portable parmi les consommateurs
- Partenariat avec un grand opérateur de téléphonie mobile
- Equipe motivée par une première réussite et investisseurs prêts à étendre la solution
- Besoin d'internationalisation qui a vite donné à NOW! Innovations une envergure mondiale
- Offre améliorée grâce aux expériences acquises auprès des clients de plusieurs marchés
- Immense engagement, persistance et mobilité de l'équipe principale

## EVALUATION DU PAIEMENT DU STATIONNEMENT PAR TELEPHONE PORTABLE A TALLINN

**COÛT DU STATIONNEMENT DANS LA VIEILLE VILLE DE TALLINN PAR TRANCHE DE 15 MINUTES : 18 EEK (1,15 EUR)<sup>9</sup>**

**PARKING 2 HEURES = 144<sup>10</sup> EEK EN MONNAIE**

**PARCMÈTRES= 0**



**Poids MOYEN DU TELEPHONE PORTABLE (EN 2000)<sup>11</sup> = 218G**

**PÉNÉTRATION DES TELEPHONES PORTABLES (EN 2000)<sup>12</sup> = 54%**

9. Ville de Tallinn

10. Ciskoins.net

11. « Life Cycle of a cell phone », Environmental Literacy Council (2004)

12. Bureau des statistiques d'Estonie

# LE CONCEPT DE VELOS EN LIBRE SERVICE REINVENTE

**En 2010, plus de 200 villes proposaient un service de mise à disposition de plus d'un million de vélos en libre service, alors qu'elles n'étaient que 7 à le faire il n'y a encore que 10 ans. A l'origine de cette croissance spectaculaire : la portée mondiale d'un petit groupe de multinationales. Et pourtant, en se concentrant sur le design et la durabilité, et en faisant preuve de beaucoup de bon sens, Modular a su s'imposer sur ce marché très concurrentiel.**

Modular est une petite entreprise qui conçoit et vend des accessoires de ville, avec une spécialisation depuis 2003 dans les systèmes publics de mise à disposition de vélos en libre service. Parmi les premiers défis à relever : mettre la durabilité à l'ordre du jour et motiver les villes à comprendre que les vélos en libre service font partie intégrante de la vie citadine. Comme bien d'autres entreprises, Modular a dû faire face au fait que les villes n'achètent qu'en fonction de leurs propres plans, laissant ainsi peu de place aux offres spontanées. En conséquence, l'entreprise a commencé à se fier aux leaders d'opinion dans les villes afin de positionner les produits et les solutions, ce qui l'a conduite à s'écarter progressivement de son premier produit pour répondre aux demandes de ces intermédiaires.

## LE DESIGN COMME POINT DE DEPART

En 2008, l'entreprise s'attaque à la conception d'un système public de mise à disposition de vélos, Urbikes, qui a remporté plusieurs récompenses. Urbikes est le fruit d'une étude véritablement analytique des raisons pour lesquelles les systèmes génériques publics de mise à disposition de vélos répliqués par des multinationales dans des villes comme Paris, Barcelone ou encore Hangzhou se sont développés aussi rapidement, pourquoi ils ne sont pas durables et pourquoi, dans de nombreux cas, ils sont victimes de leur succès.

L'équipe a étudié le processus standardisé de vente ainsi que la façon dont les villes ont manqué, pendant les procédures de prise de décisions, de données critiques comme la raison pour laquelle des erreurs de planification ont été répétées dans la plupart des 200 systèmes de vélos publics plutôt que d'avoir donné lieu à des améliorations permanentes. Selon l'équipe, ces systèmes se caractérisaient par des vélos équipés d'un trop grand nombre de fonctions.

Par conséquent, l'entreprise a conçu un vélo public à l'image d'un accessoire urbain, en se concentrant rigoureusement sur sa durabilité et son impact environnemental. Pour Urbikes, la durabilité s'entend par l'analyse des coûts sur toute la durée de vie, ou par la longévité de la solution à un coût minimal. Par ailleurs, la compagnie a également décidé de définir son concept en partant du principe que son client était l'utilisateur plutôt que l'administration publique.

## DES CLIENTS PILOTES A PORTEE DE MAIN

En 2008, la Ville de Granollers en Espagne a choisi Urbikes car son système de gestion pouvait s'intégrer dans l'infrastructure existante de la ville, évitant ainsi la nécessité de déployer de nouveaux serveurs, réseaux et bornes. Les coûts de maintenance des vélos étaient eux aussi inférieurs à ceux des autres propositions, car les vélos étaient conçus pour fonctionner sans chaîne et avec d'autres composants non standards, qui ne risquent ainsi pas d'être volés. La Ville a acheté les vélos, les accessoires de stationnement et le système de gestion.

De quoi donner à Urbikes l'occasion de mettre en pratique sa procédure de R&D de base, faisant évoluer la solution en fonction de chaque phase de la mise en œuvre et en fonction des besoins et caractéristiques variables des villes. Ainsi ce marché public a-t-il rendu possible le développement du produit.

La Ville de Vic a constaté que les systèmes de vélos publics à grande échelle souffraient du rassemblement unidirectionnel d'un grand nombre de vélos, c'est pourquoi elle a préféré choisir Urbikes en 2010 pour fournir moins d'unités destinées au centre-ville. Au cours de cette deuxième installation, les expériences acquises à Granollers ont permis d'améliorer la planification afin de fournir un système plus ciblé, entraînant ainsi une réduction de 80% des coûts de maintenance.

### L'AVANTAGE DE LA PLANIFICATION

Dans d'autres villes, Urbikes a constaté que de nombreuses installations de systèmes de vélos publics ne reposaient pas sur une analyse technique mais au contraire sur des motifs tels que le montant des fonds disponibles, indépendamment du niveau très élevé des coûts de maintenance liés aux

systèmes conventionnels. Cependant, l'entreprise a continué d'investir dans la R&D, en collaboration avec la fondation Ytech, dirigée par le pionnier des vélos publics à Amsterdam dans les années 1960.

En 2011-2012, Urbikes lancera un concept de vélo électrique comme nouveau service de transport public pour lequel les citoyens seront plus enclins à payer, renforçant encore la durabilité du modèle commercial durable d'Urbikes par rapport à ses concurrents plus grands.

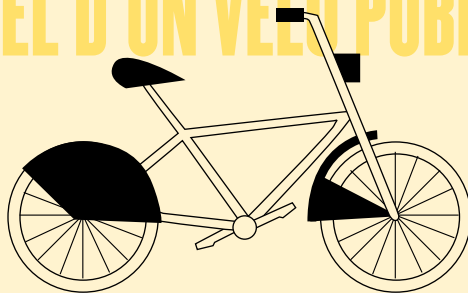
### ADHESION MONDIALE DES UTILISATEURS

Urbikes s'appuie sur l'enthousiasme d'une communauté mondiale d'adeptes pour introduire sur le marché ses systèmes manuels et électriques, se servant de la voix des utilisateurs finaux pour ouvrir des opportunités de marchés publics. Son marché initial, de fait, a tracé son chemin vers les Pays-Bas, où des accords ont été conclus en vue d'installations pilotes à Amsterdam.

## UNE PROPOSITION DE VELOS PUBLICS GAGNANTE

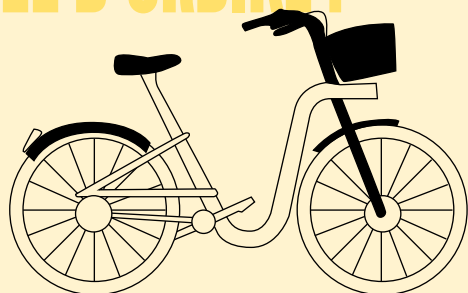
# COÛT ANNUEL D'UN VÉLO PUBLIC TYPIQUE :

## 6,000 EUR



# COÛT ANNUEL D'URBIKE :

## 1,200 EUR



# RECOMMANDATIONS

## Les procédures négociées peuvent ouvrir des marchés

Par le biais de la négociation, vous avez la possibilité d'expliquer les avantages compétitifs ou technologiques de vos produits sans investir dans des procédures d'appels d'offres anonymes qui demandent énormément de temps.

## Couvrir une niche pour de plus grands consortiums ou pour des entreprises partenaires

Vous pouvez adhérer à de grands consortiums en endossant le rôle spécifique de fournisseur d'avantages dans les phases de négociation, grâce à vos connaissances spécialisées, vos ressources et vos capacités.

## Faire entrer sur le marché vos recherches de pointe par le biais des marchés publics pour l'innovation

Si vous avez procédé à des recherches approfondies et si vous disposez d'une analyse de rentabilité solide, vous devriez avoir de bonnes chances de convaincre des acheteurs publics d'investir dans les étapes finales de votre procédure de R&D et d'innovation.

## Prendre de l'avance sur vos concurrents en négociant les coûts de propriété

Vous pouvez acquérir un avantage face à vos concurrents en réduisant les prix des droits d'utilisation de la propriété intellectuelle, dont la valeur dépend de la mise en place d'un plan d'exploitation solide.

## Considérer les risques et les avantages d'une autorisation d'exploitation forcée aux acheteurs

Certains acheteurs publics pourront vous demander une autorisation d'exploitation forcée de vos résultats par des tiers afin d'éviter le verrouillage des fournisseurs. Effectuez une analyse prudente de votre politique et de votre modèle commercial afin d'éviter les risques commerciaux.

## Quelles sont les implications de l'octroi d'une licence gratuite à l'administration contractante ?

Une administration publique peut accorder l'exploitation de vos résultats à des tiers, tout en vous demandant de conserver les droits à une licence gratuite. Ce compromis peut s'avérer rentable si cela vous donne accès a) à une première réussite, b) à la flexibilité d'entamer une commercialisation auprès de tiers, et c) si cela vous permet d'éviter qu'une autre entreprise saisisse l'occasion à votre place.

## Prévoir des coûts d'acquisition plus élevés en raison d'un processus élaboré

Les procédures de marchés publics pour l'innovation ont été conçues à l'origine pour de vastes projets et peuvent se révéler plus complexes que vos précédentes expériences, notamment en raison des impératifs en termes de délais et de documentation, et en raison de la nature non routinière de la procédure. Cela peut vous desservir face à des entreprises plus grandes qui disposent de davantage de ressources d'acquisition.

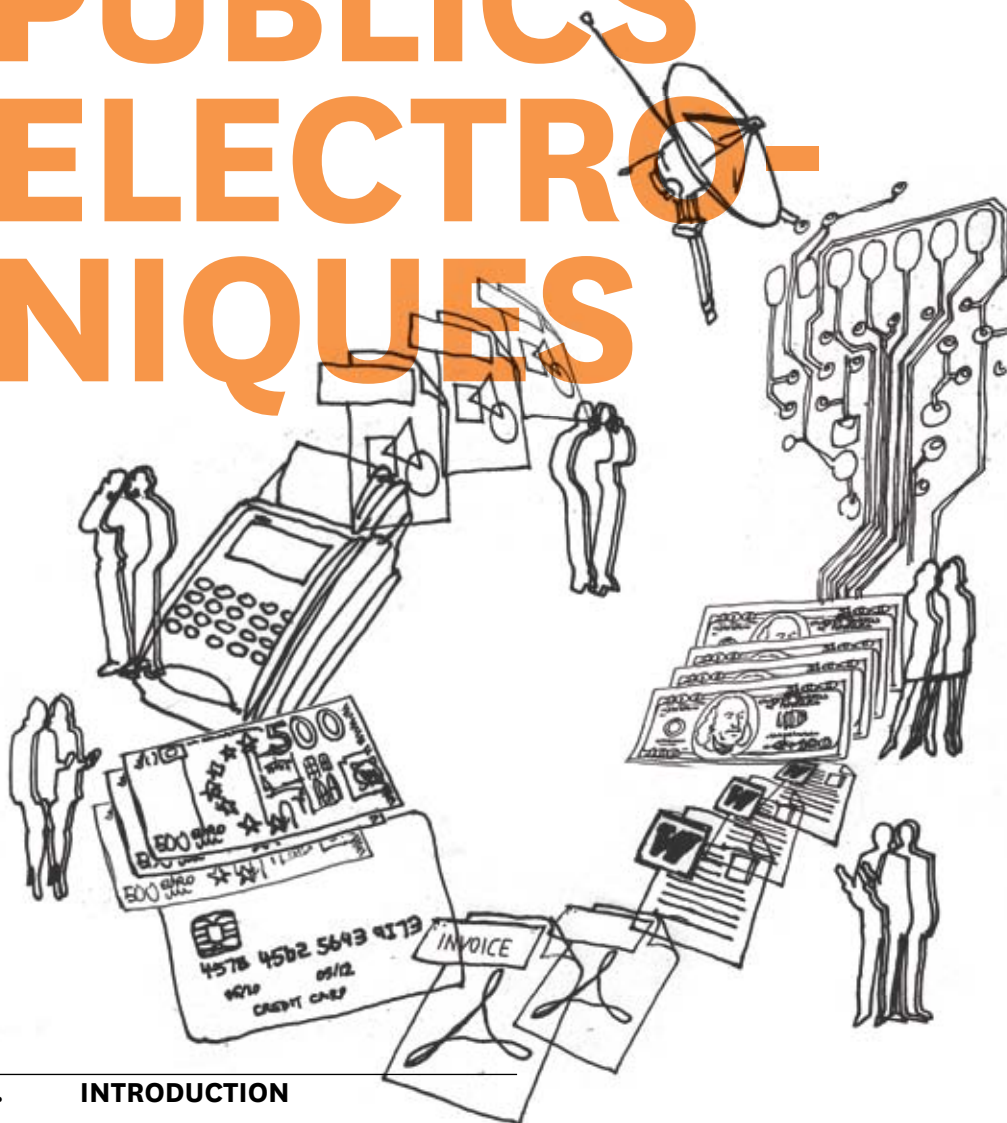
## Vous pouvez ne fournir qu'une phase du projet

L'achat public de R&D peut être divisé en plusieurs phases réparties sur une certaine période afin d'assurer la concurrence entre les prestataires, mais également afin de réduire les tailles des contrats et augmenter ainsi la flexibilité. Vous devez donc garder à l'esprit que vous aurez peut-être à soumettre votre offre à plusieurs reprises face à vos concurrents pour rester dans le projet.

## Vos projets pourront être mis en concurrence avec des projets parallèles et les meilleurs résultats auront le droit de continuer

Si les administrations contractantes sont amenées à diviser les projets en différentes phases, elles tentent également de minimiser les risques et de favoriser la flexibilité en lançant des projets parallèles constituant différentes approches pour relever un même défi. Les évaluations à la fin de chaque phase pourront ainsi favoriser une approche concurrente afin de recevoir la phase suivante du financement du développement.

# MARCHES PUBLICS ELECTRO- NIQUES



- 
1. INTRODUCTION

---

  2. POLITIQUES EN ACTION

---

  3. OPPORTUNITES

---

  4. ETUDES DE CAS

---

  5. RECOMMANDATIONS

# INTRODUCTION

**Les entreprises compétitives peuvent augmenter leurs ventes par des appels d’offres électroniques et les achats publics gagner en efficacité. Toutefois, il y a de fortes variations et les plateformes nationales existantes ne sont pas inter-opérationnelles, ce qui rend souvent la participation des entreprises non locales difficile.**

Les marchés publics électroniques (e-procurement) sont largement utilisés dans les secteurs public et privé.

**Le e-procurement peut être défini comme une automatisation des achats, une réalisation et facturation des produits et services sur la base de contrats préalablement convenus.**

Dans des secteurs tels que l’automobile ou la chimie, l’échange électronique de données est utilisé depuis longtemps pour les opérations de la chaîne logistique.

Dans le secteur public, les achats électroniques sont essentiellement utilisés pour des articles standards (fournitures de bureau...). Aujourd’hui, les échanges de données électroniques sont pris en charge par les fournisseurs de réseaux et par des connexions directes des systèmes.

Ces dernières années, de nombreux gouvernements européens ont mis en place des plateformes permettant de créer des comptes, suivre les offres, soumissionner et, parfois, gérer électroniquement toutes les étapes de l’appel d’offres.

Le e-procurement suit les directives générales européennes, seules les périodes d’appel sont plus courtes. Les formulaires disponibles comprennent les procédures ouvertes, restreintes et négociées, les enchères et les dialogues compétitifs pour les projets complexes.

Une fois le fournisseur choisi, toutes les entreprises qui ont soumissionnées doivent, conformément à la législation européenne, être informées de l’entreprise adjudicatrice et des critères d’adjudication. Des réclamations peuvent être déposées pendant 10 jours. Une fois les accords contractuels établis, des commandes, facturations et paiement peuvent suivre.

## AVANTAGES DES MARCHES PUBLICS ELECTRONIQUES<sup>1</sup>



**ECONOMIES DE COÛTS PAR DES GAINS D’EFFICACITÉ DANS LE PROCESSUS D’ACHAT**



**FOURNISSEUR POUR UN APPROVISIONNEMENT STRATEGIQUE MOINS COUTEUR ET DE MEILLEURE QUALITE**



**AMELIORATION DE LA TRANSPARENCE DU MARCHÉ POUR COMBATTRE LA CORRUPTION**



**AMELIORATION DE LA CONFORMITE AVEC LES POLITIQUES D’APPROVISIONNEMENT**



**FOURNITURE D’OPPORTUNITES POUR L’APPROVISIONNEMENT STRATEGIQUE**



**REDUCTION DU TEMPS DE REQUISITION ET D’EXECUTION**



**REDUCTION DE LA REDONDANCE ET DES DECHETS**



**REDUCTION DES COÛTS ADMINISTRATIFS**

1. “E-procurement: A guide to successful e-procurement implementation”, Heywood et al. (2001)

# POLITIQUES EN ACTION

**La normalisation transfrontalière longtemps attendue des marchés publics électroniques arrive lentement et, entre-temps, les entreprises doivent accepter que certains marchés ne peuvent être accédés qu'en surmontant les barrières. Les entreprises doivent prendre en compte ces variations et développements par la sélection de leur marché.**

De nombreux pays européens ont créé des systèmes nationaux de marché public électronique avec la conséquence que certains pays européens sont plus avancés dans leur utilisation des marchés publics se servant des technologies, aux dépens de l'interopérabilité transfrontalière. Cela a pour effet positif et négatif qu'il peut être difficile pour les entreprises non domestiques de participer aux systèmes nationaux de marché public malgré la législation européenne et les efforts consacrés précisément à la promotion de cette participation transfrontalière.

Plusieurs systèmes nationaux ne sont tout simplement pas conçus pour des entreprises non domestiques avec des problèmes fondamentaux tels que le défaut de prise en charge multilingue, les exigences concernant les numéros nationaux d'identification fiscale ou les exemples de référence (voir page 84 et l'interview du Dr. Huan Rada en page 56).

Plusieurs programmes de promotion de cette participation transfrontalière ont été lancés par l'UE. Par exemple, PEPPOL<sup>2</sup> dans le cadre du Programme cadre pour la concurrence et l'innovation de la Commission européenne, a pour objectif de créer une norme européenne et une plateforme électronique pour les marchés publics électroniques transfrontaliers (voir page 82).

De nombreux portails nationaux pour les marchés publics fonctionnent en offrant des contrats cadres publics au-delà des seuils de l'UE.

## EUROPE : UN MARCHÉ UNIQUE D'ÎLOTS ÉLECTRONIQUES

La mise en œuvre peut varier entre les plateformes volontaires telles que la plateforme de marché public SKI du gouvernement danois (voir page 84), vers des plateformes obligatoires pour toutes les agences publiques (excepté la défense), tels que les marchés publics français<sup>3</sup>. En Espagne<sup>4</sup>, le système est uniquement obligatoire pour le gouvernement fédéral, limitant ainsi l'impact en raison du haut niveau de dépenses publiques non fédérales.

Au Danemark, par exemple, tandis que le portail SKI est en langue anglaise, les spécifications d'appel d'offres concrètes sont uniquement publiées en danois. Une fois que les entreprises se sont établies en tant que fournisseurs dans des contrats cadres, elles peuvent gagner rapidement une position avantageuse pour les appels d'offres futurs. En conséquence, en 2010 les contrats cadres des marchés publics danois ont été critiqués car ils permettaient aux acheteurs de choisir des fournisseurs existants pour de nouveaux services et d'affecter les tâches additionnelles sans appel d'offres ouvert. Sweden has been requested by the European Commission to change its laws that require bidders to present a Swedish tax identification number as a prerequisite for being accepted as a supplier to the public sector<sup>5</sup>. Companies that do not comply cannot use the Swedish e-procurement systems. In the UK, by contrast non-resident companies can participate but have to register through a special process.

2. [peppol.eu/](http://peppol.eu/)

3. [marches-publics.gouv.fr](http://marches-publics.gouv.fr)

4. [catalogopatrimonio.meh.es](http://catalogopatrimonio.meh.es)

La Commission européenne a demandé à la Suède de modifier sa législation demandant aux soumissionnaires de fournir un numéro d'identification fiscale suédois comme condition préalable pour être accepté comme fournisseur pour le secteur public<sup>5</sup>. Les entreprises qui ne s'y conforment pas ne peuvent pas utiliser le système de marché public électronique suédois. Au Royaume-Uni, au contraire, les entreprises non domestiques peuvent participer mais doivent s'inscrire dans le cadre d'un processus spécial.

## INCITATION A LA RESPONSABILITE ET A LA TRANSPARENCE

Certains pays ont utilisé les possibilités des systèmes de marché public en ligne pour lutter contre la corruption. En Slovaquie, le gouvernement a fait un pas de plus et a publié tous les appels d'offres et tous les contrats accordés sur le portail public. Ces initiatives rendent difficiles pour les décideurs publics la sélection défavorable de partenaires préférés car les contrats accordés peuvent être comparés aux offres entrantes concrètes.

En 2010, le gouvernement britannique a demandé aux agences publiques de publier tous les contrats accordés de plus de 700 euros et de placer toutes les offres dépassant un certain montant sur les plateformes d'appels d'offres électroniques en vue de lutter contre la corruption et la fraude et de donner aux fournisseurs des opportunités de réduire les prix existants.

## DEPENSES DES MARCHES PUBLICS BRITANNIQUES PAR SECTEUR (EN MILLIARDS D'EUROS)<sup>6</sup>



5. Communiqué de presse de la Commission européenne IP/11/183, 16/02/2011

6. « An introduction to public procurement », OGC (2008)

# OPPORTUNITIES

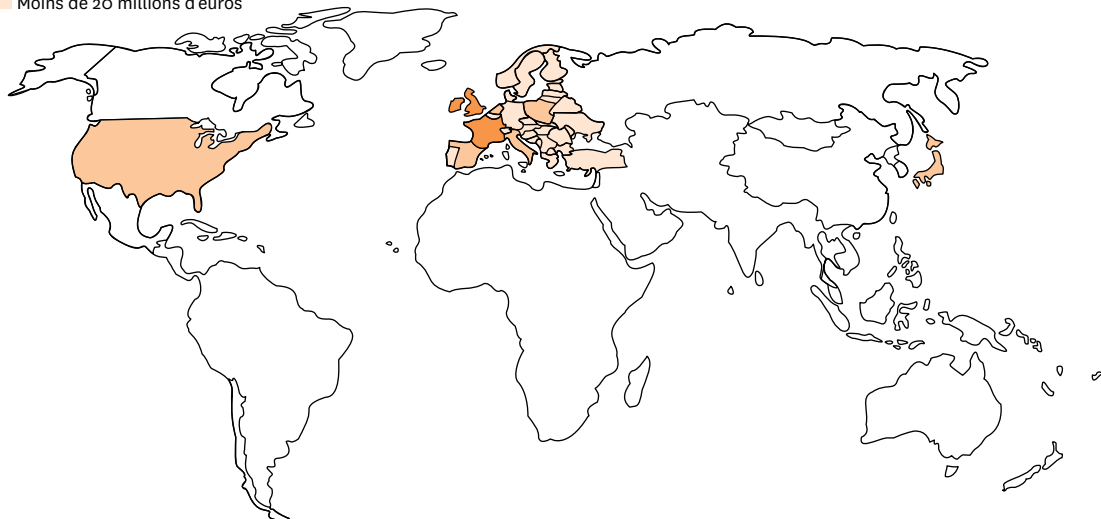
**En 2010, l'Europe n'a réalisé que 10% des 210 milliards d'euros visés en dépenses via des marchés publics électroniques, perdant une efficacité importante. Une avancée majeure dans l'adoption ouvrira de nouveaux marchés, mais les entreprises doivent étudier soigneusement des développements dans leur gamme de produits spécifiques.**

420 milliards d'euros ou 3,5% du PIB sont dépensés annuellement par les gouvernements de l'UE sur des marchés publics ouvertement publiés<sup>7</sup>. On estime qu'en 2010, environ 5% ont été fournis de manière électronique. Ainsi, le marché européen total pour les marchés publics électroniques est d'environ 20 milliards d'euros. Cela est largement en deçà de l'ambition d'origine des 210 milliards d'euros ou des 50% des marchés publics électroniques annuels par l'UE en 2005.

Suivant le projet pan-européen en ligne de marché public (PEPPOL), un projet visant à promouvoir une plateforme normalisée de marché public électronique, une augmentation plus importante pourrait créer des économies de plus de 50 milliards d'euros pour les gouvernements européens<sup>8</sup>. D'autres estimations indiquent que les processus tels que les enchères électroniques pourraient baisser les prix pour les achats publics de jusqu'à 23%.

## MARCHÉS PUBLICS PUBLIES OUVERTEMENT AUX ENTREPRISES EUROPENNES

- Plus de 40 millions d'euros
- Plus de 20 millions d'euros
- Moins de 20 millions d'euros



7. Eurostat

8. Marché public sans frontière en Europe, PEPPOL

Etant donné les volumes d'achats publics et l'augmentation relativement basse des marchés publics électroniques, le potentiel futur en termes de croissance est donc important. Des efforts majeurs sont entrepris par l'UE et les Etats membres pour atteindre l'objectif de 50% de marchés publics électroniques à court terme pour obtenir les nombreux avantages.

Des pays avec des bases de coûts élevés, tels qu'en Europe du nord, ont mis en œuvre des systèmes de marchés publics nationaux tels que SKI au Danemark (voir page 84), ouvrant ainsi des opportunités importantes permettant aux entreprises non domestiques avec des bases de coûts plus basses de participer à ces plateformes. Si les barrières formelles et linguistiques à la participation peuvent être surmontées, des opportunités importantes seront ouvertes pour les fournisseurs compétitifs.

Les opportunités de marchés publics électroniques varient à travers les marchés. L'Autorité du grand Londres<sup>9</sup> dépense annuellement 4,7 milliards d'euros pour les marchés publics, dont 13% ou 522 millions d'euros sont accordés à des PME. Les politiques de Londres visent à augmenter la part des dépenses pour les PME et le RU est très actif dans l'encouragement des marchés publics électroniques.

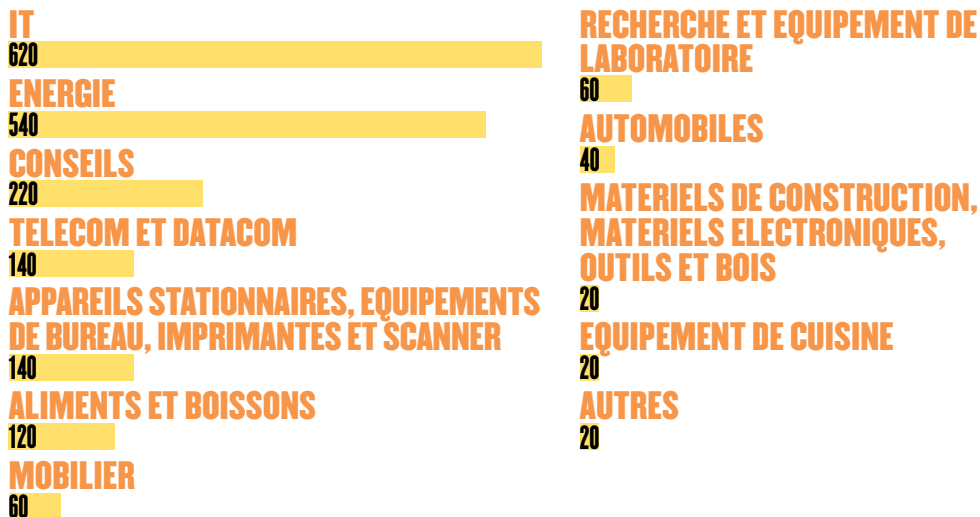
Dans l'ensemble, les coûts affectés aux marchés publics danois montrent que la technologie de l'information, l'énergie et le conseil sont souvent les principaux et seuls postes achetés par les agences publiques via une procédure de marché public électronique. Néanmoins, à titre de comparaison, les données relatives aux marchés publics généraux britanniques indiquent que des secteurs comme l'assistance sociale, la construction ou les infrastructures constituent les plus grands volumes globaux des marchés publics.

Pour comprendre l'opportunité des marchés publics électroniques, une entreprise a besoin d'étudier soigneusement son secteur. Un premier facteur est de comprendre quels marchés achètent aujourd'hui une gamme de produits importante par le biais d'un marché public électronique et quel pourcentage des dépenses totales est fourni électroniquement.

Par ailleurs, les entreprises peuvent réviser les tendances vers une plus grande adoption des marchés publics électroniques dans leur gamme de produits. Une gamme de produits peut être candidate à l'introduction dans les marchés publics électroniques, offrant ainsi la chance de devenir un précurseur. En outre, les marchés publics électroniques peuvent représenter une part de marché croissante qui s'étend sur les voies traditionnelles d'achat.

## DANEMARK — 2 MILLIARDS D'EUROS<sup>10</sup>

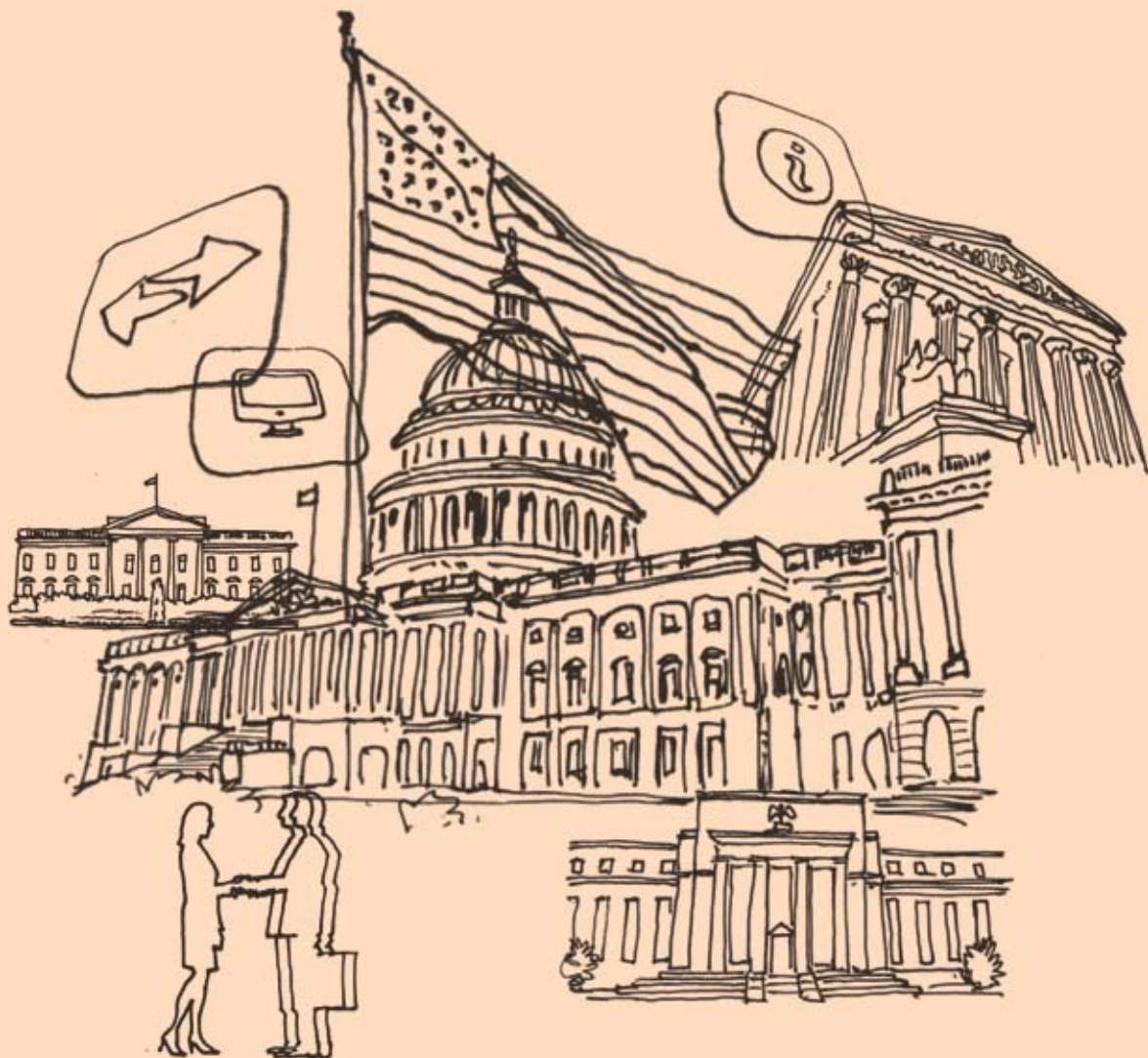
Marchés publics électroniques en millions d'euros par secteur de dépenses



9. london.gov.uk/rp/docs/respro2010.pdf

10. ski.dk/om/okonmi/Sider/default.aspx

# ELARGIR LA RECHERCHE EN LIGNE DES PROGRAMMES DE MARCHES PUBLICS DES ETATS-UNIS



## **Le site Internet Federal Business Opportunities (opportunités commerciales fédérales) assure que les marchés publics sont réalisés dans des conditions justes et égales pour les entreprises de toute taille.**

### **Les agences fédérales doivent publier les contrats de plus de 25 000,00 USD, offrant ainsi une plateforme avec un soutien supplémentaire pour participer aux contrats publics.**

Le FedBizOpps (FOB) est l'unique point d'entrée pour les acheteurs fédéraux dans les opportunités commerciales publiques américaines de plus de 25 000,00 USD. Les vendeurs intéressés peuvent rechercher des opportunités et s'y porter candidat via des profils en ligne. La plateforme fait partie de l'espace web étendu de l'Administration des Services Généraux du gouvernement américain - Integrated Acquisition Environment (IAE). Des outils aident à conclure des affaires efficacement avec les agences gouvernementales à travers des services et portails tels que l'Acquisition Central<sup>11</sup> et l'Administration américaine des petites entreprises<sup>12</sup>.

#### **DES MILLIERS D'OPPORTUNITES EN UN CLIC**

FedBizOpps dispose d'une fonctionnalité de recherche étendue fournissant l'accès à plus de 22 000 opportunités, y compris des programmes spéciaux tels que la Recovery Act. La fonctionnalité inclut également la possibilité de créer des profils et de suivre certains sujets, de rechercher certains types d'opportunité et de laisser des opportunités de côté pour plus tard. Ces fonctionnalités réduisent l'exigence de suivi actif des publications d'offres et économisent ainsi du temps et des coûts d'une manière qui favorise particulièrement les petites entreprises.

Pour faire une offre sur la plateforme, les entreprises doivent s'inscrire auprès du Central Contracting Registration (CCR)<sup>13</sup>. L'entreprise doit fournir des informations bancaires, une ID fiscale et un numéro Data Universal Numbering System (DUNS) fourni par Dun & Bradstreet. Les entreprises non domestiques peuvent créer des comptes sur la plateforme à condition que les codes DUNS et autres codes d'industrie nécessaires soient

obtenus. Toutefois, pour de nombreux secteurs tels que la défense, les infrastructures et les secteurs de nature militaire, il existe des limites à la participation des entreprises non domestiques.

#### **PREFERENCE AUX PETITES ENTREPRISES**

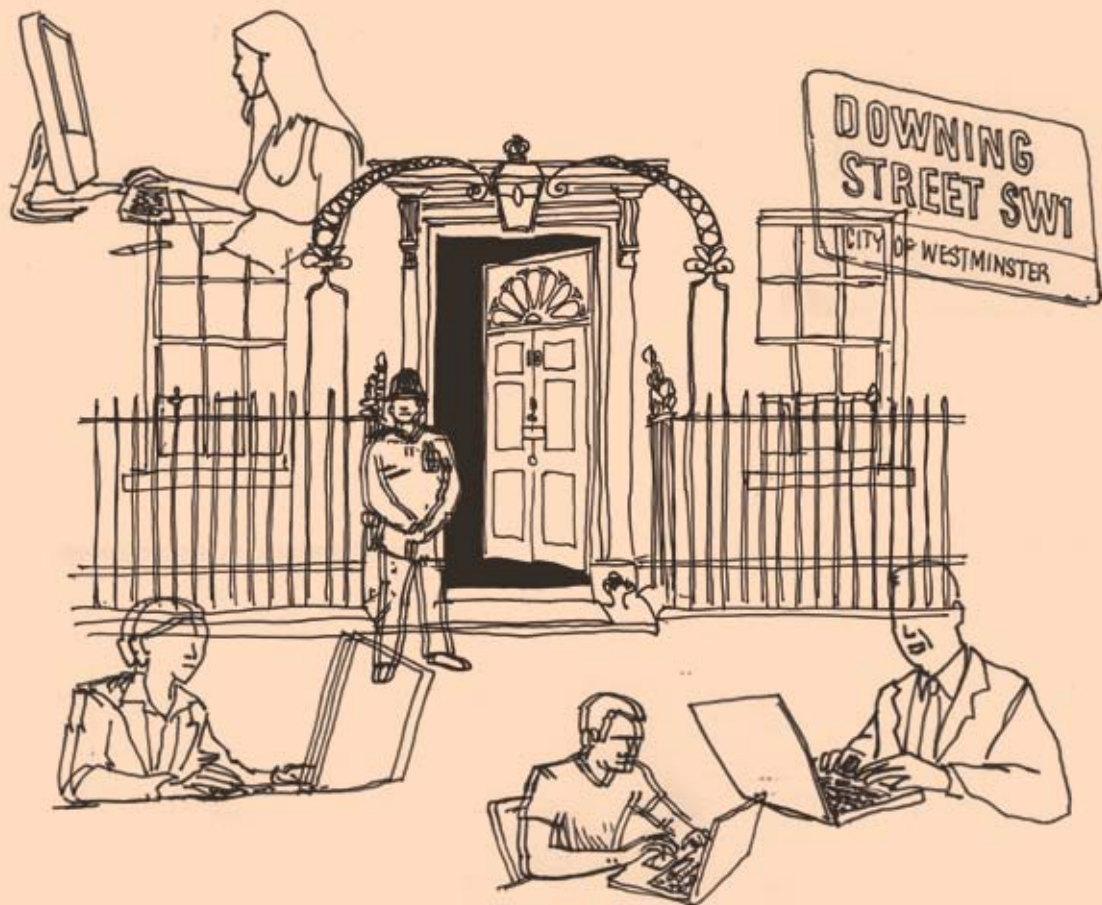
De nombreux contrats sont réservés aux petites entreprises et aux entreprises de taille moyenne, comme cela est décrit dans le processus par la Federal Acquisition Regulation (FAR). Cela assure que les petites entreprises reçoivent une juste part des contrats fédéraux. En soi, la plateforme ne gère pas les questions de transparence, mais elle est prise en charge par d'autres plateformes telles que le Federal Procurement Data System<sup>14</sup> qui fournit l'accès à tous les contrats de plus de 3 000,00 USD et le Electronic Subcontracting Reporting System<sup>15</sup> pour les rapports et l'enregistrement d'activités de sous-traitance.

#### **CONFORMITE AVEC L'ACCESSIBILITE**

Un aspect important de la plateforme est l'exigence de conformité avec la Section 508 de la loi Rehabilitation Act de 1973. Cela implique que le gouvernement fédéral n'acquiert que des biens et services des technologies électroniques et de l'information qui sont accessibles par des personnes handicapées. Tout vendeur doit ainsi se conformer à ces règlements.

# OUVRIR LES CONTRATS PUBLICS AUX PME

Avec le lancement de plusieurs nouvelles initiatives innovantes, le gouvernement du Royaume-Uni a fait un grand pas pour donner aux PME une meilleure chance de participer aux marchés publics. Associées à une meilleure transparence, leur objectif est d'aider à baisser les dépenses publiques et à réduire la bureaucratie pour les PME.



cette initiative offre des informations sur le marché pour les entreprises internationales, bien qu'en principe les entreprises actives pourraient identifier des opportunités pour contourner les fournisseurs existants.

Les fournisseurs de plus petite taille sont engagés dans un dialogue avec les agences gouvernementales par un représentant commercial Crown pour les PME et des produits pour initier plus de dialogues généraux autour des domaines de solution. De cette manière, les PME ont l'opportunité d'offrir des services innovants à un panel de marchés publics et de professionnels opérationnels.

## REDUIRE LES EXIGENCES

La bureaucratie a été réduite par l'élimination des questionnaires de pré-qualification de tous les marchés publics gouvernementaux centraux de moins de 140 000,00 euros. Cela donne une plus grande flexibilité aux acheteurs pour choisir les méthodes par lesquelles ils pré-qualifient les fournisseurs potentiels. En outre, les données de pré-qualification peuvent être envoyées en une fois pour les équipements communs, réduisant le processus de fourniture répétée des mêmes informations pour la candidature à des contrats.

Avec des initiatives supplémentaires telles que les rapports et les processus de commentaire qui impliquent des représentants des panels de révision de l'industrie et qui créent des programmes d'échange entre le secteur public et l'industrie, le gouvernement britannique a ouvert le processus des marchés publics à de nouvelles idées et procédures. L'objectif officiel est d'atteindre 25%(5) de tous les contrats publics fournis par des PME et il reste à voir si le gouvernement peut atteindre cet objectif.

Le site Internet de la communauté sociale de Downing Street, Number10<sup>16</sup>, a lancé un blog pour demander quels problèmes les petites et moyennes entreprises rencontrent dans le cadre des marchés publics. A partir des nombreuses réponses obtenues, le Cabinet Office a conclu que les procédures de marchés publics doivent évoluer afin de mieux convenir aux PME.

En réponse, le gouvernement a lancé un certain nombre d'initiatives<sup>17</sup>. Le lancement du site Internet Contracts Finder<sup>18</sup> pour les contrats de plus de 14 000,00 euros est conçu pour rendre les marchés publics plus transparents ainsi que pour rendre le processus plus efficace pour les entreprises à l'aide de moyens tels que la réception des détails du contrat par email. Toutes les entreprises, y compris les entreprises non domestiques, peuvent créer un compte en ligne et faire partie de la plateforme, même si le processus d'inscription internationale est légèrement différent de la procédure pour les entreprises nationales qui implique une carte passerelle du gouvernement.

## LA TRANSPARENCE CREE DES OPPORTUNITES

Tous les conseils sont invités par une demande de transparence à publier les détails de toute dépense de plus de 700,00 euros<sup>19</sup>. Les informations concernant les contrats sont uniquement disponibles sur les sites Internet des conseils participants mais on s'attend à leur regroupement par des militants des données ouvertes. Cela montrera si

16. [number10.gov.uk/problemwithprocurement](http://number10.gov.uk/problemwithprocurement)

17. [cabinetoffice.gov.uk/news/government-opens-contracts-small-business](http://cabinetoffice.gov.uk/news/government-opens-contracts-small-business)

18. [contractsfinder.businesslink.gov.uk](http://contractsfinder.businesslink.gov.uk)

19. [cabinetoffice.gov.uk/news/government-opens-contracts-small-business](http://cabinetoffice.gov.uk/news/government-opens-contracts-small-business)

# AVANTAGE COMMERCIAL DANS LES MARCHES PUBLICS ELECTRONIQUES TRANSFRONTALIERS

**Alfa1lab, une entreprise de taille moyenne du secteur technologique, est un pionnier de l'utilisation des marchés publics électroniques conformément aux normes européennes et a été le témoin de retours commerciaux importants sur des investissements technologiques précoces associés au fait d'être l'un des premiers sur le marché.**

Alfa1lab est une entreprise de conseils IT et logiciel fondée au Danemark en 1997 avec des locaux au Pérou et en Lituanie et des filiales au RU et aux USA. Traditionnellement, Alfa1lab a mis l'accent sur les services et infrastructures de télécommunication. Depuis 2007, l'entreprise travaille au développement d'un logiciel et de standards ouverts pour les marchés publics électroniques. Alfa1lab agit au niveau international avec des clients provenant de divers pays européens. A travers le projet PEPPOL (voir l'étude de cas page xxx), l'entreprise a obtenu des travaux contractuels avec les autorités publiques de huit pays différents de l'Union européenne.

Les solutions développées par Alfa1lab correspondent aux exigences des clients publics concernant les règlements européens et offrent aux clients la possibilité de conclure des transactions électroniques (essentiellement des commandes électroniques et des facturations électroniques).

## EXPERIENCE SOLIDE DE NOMBREUSES ANNEES

Alfa1lab envoie notamment à des clients danois du secteur public des factures électroniques depuis plusieurs années, et ce avec grand succès. Les normes de marché public électronique assurent la conformité en simplifiant les procédures et en maintenant les dépenses administratives à un strict minimum.

Alfa1lab est l'une des premières entreprises à utiliser PEPPOL et a conclu sa première transaction PEPPOL transfrontalière. Il s'agit d'une facture qu'elle a envoyé à l'Autorité de gestion financière nationale suédoise après qu'Alfa1lab a été en mesure d'émettre une facture électronique via son système financier interne, de l'envoyer via l'infrastructure PEPPOL et de recevoir immédiatement une réponse du client confirmant la réception de la facture et la validation de sa conformité avec ses exigences.

Pour le client tout comme pour le fournisseur, les économies administratives ont été significatives.

## ETRE PIONNIER A UN COUT

L'un des obstacles principaux rencontrés par Alfa1lab a été la mise en œuvre pratique de la technologie et des normes, par exemple pour la facturation électronique. Bien entendu, la conformité avec les nouvelles normes et avec la technologie signifiait que le logiciel existant de planification des ressources de l'entreprise (ERP) n'était pas approprié et l'entreprise a dû investir dans le développement d'une nouvelle technologie.

Des initiatives européennes telles que PEPPOL et Open e-PRIOR, par exemple, s'attaquent à ces problèmes en fournissant une interface standardisée pour les marchés publics électroniques, à la fois au niveau d'un message (document) et au niveau du transport (envoi / réception de documents), et au fur et à mesure que les vendeurs et fournisseurs de services ERP commencent à adopter ces standards, ces obstacles devraient idéalement disparaître.

Il existe également une perspective d'émergence d'une communauté autour des nouvelles exigences technologiques des marchés publics électroniques qui facilitera le moment venu l'intégration par les petites entreprises de leur système ERP sur les plateformes de standard ouvert.

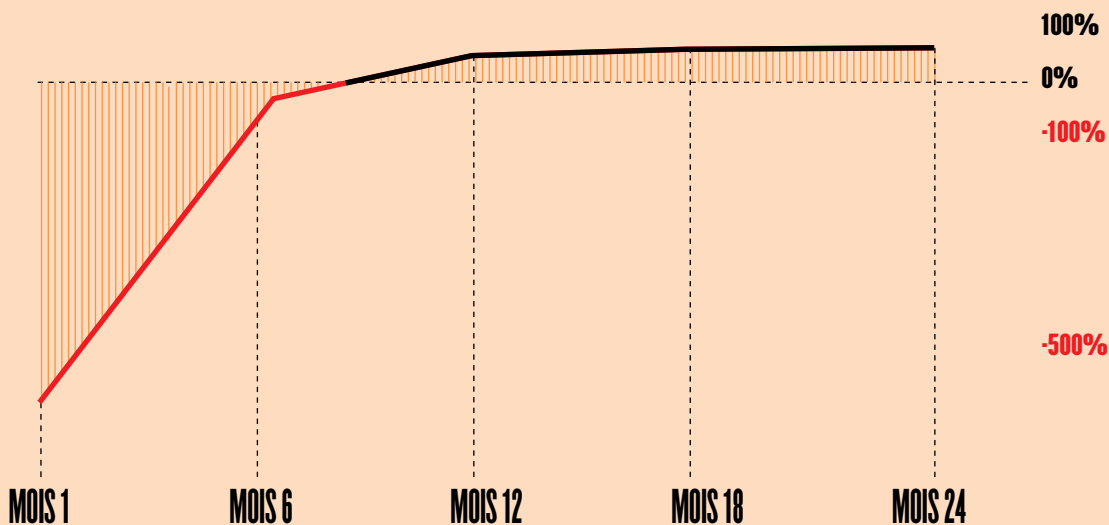
## A DIVIDEND ON INVESTMENTS

Pour Alfa1lab, l'investissement dans le développement et l'intégration d'un logiciel conforme aux nouvelles normes et exigences a fait partie d'une décision commerciale de participer à un marché. Une grande partie de la technologie développée par Alfa1lab a ensuite été fournie librement et mise à disposition pour permettre à d'autres entreprises de réduire leur investissement.

Alfa1lab peut désormais répondre facilement aux appels d'offres publics, fournir des catalogues pour les autorités contractantes publiques ou simplement utiliser des systèmes pour des transactions de document de base telles que des commandes et des factures.

Suivant l'expérience d'Alfa1lab, les marchés publics électroniques simplifient également les procédures administratives avec l'autorité contractante, ce qui rend au final les vendeurs conformes plus attractifs.

## RETOUR PROJETE POUR ALFALAB SUR LES E-COMMANDES / E-FACTURES



# UNE NORME EUROPEENNE POUR LES MARCHES PUBLICS ELECTRONIQUES – SANS FRONTIERES

**Douze pays européens coopèrent avec la Commission européenne pour établir PEPPOL, un échange de marché public européen ouvert pour surmonter les obstacles technologiques et réglementaires et ouvrir un marché d'approvisionnement électronique transfrontalier d'ici 2012.**

Plusieurs nations européennes développent des systèmes de marchés publics électroniques pour exploiter les avantages et les économies de coûts associés aux marchés publics électroniques dans les achats publics. Toutefois, rares sont les systèmes de marchés publics électroniques facilement accessibles aux fournisseurs d'autres pays. En conséquence, les entreprises et organismes publics en Europe manquent les économies potentielles d'un marché plus efficace. Le projet PEPPOL vise à cibler ce défaut en développant et en pilotant une norme européenne pour les marchés publics électroniques avec un certain nombre de services supplémentaires pour traiter les processus précédant et suivant l'adjudication.

PEPPOL (Pan-European Public Procurement On-Line<sup>20</sup>) est un projet à grande échelle financé à 50% par la Commission européenne pour fournir une infrastructure et des services IT basés sur les normes pour les marchés publics électroniques transfrontaliers en Europe. Il est financé par le Programme de soutien de politique ICT du Programme cadre pour l'innovation et la concurrence de la Commission européenne. Plusieurs Etats membres de l'UE participent au projet en vue d'harmoniser et d'encourager l'utilisation de marchés publics électroniques par les entreprises, et en particulier par les PME.

## ECHANGE EUROPEEN OUVERT

L'objectif du projet est de mettre en œuvre une norme commune pour lier les systèmes de marchés publics électroniques nationaux existants afin de créer une plateforme européenne commune. Cela inclut la documentation des standards contenant les pratiques d'excellence, des procédures communes et une infrastructure d'échange ouverte à travers l'Europe. Le programme est conçu pour gérer le processus complet des marchés publics, y compris la phase de pré-adjudication, l'appel d'offre, l'approvisionnement ainsi que la facturation. En outre, PEPPOL vise à créer des processus pour un affinement futur des plateformes de marchés publics électroniques.

En rejoignant les plateformes nationales sur une norme, les entreprises européennes, de niveau entreprise et PME, peuvent répondre à tout appel d'offres européen à travers l'UE. Le programme estime des économies de coûts potentielles pouvant atteindre 50 milliards d'euros grâce à des gains d'efficacité, des marchés plus efficaces et des économies de coûts lors de l'achat de produits et services par les institutions publiques.

PEPPOL est conçu pour créer des normes de marchés publics électroniques européennes futures pour toute une série d'industries. Par exemple, le réseau de transport PEPPOL permet au secteur privé de faire des offres pour des contrats du secteur public partout dans l'UE. Cela signifie qu'une entreprise italienne sera en mesure de faire une offre pour un contrat avec le gouvernement danois et d'échanger les différents documents sur un environnement électronique parfaitement sécurisé.

## ENVIRONNEMENTS DE SERVICES DE CONFIANCE AVANT ET APRES LE MARCHÉ PUBLIC

Dans la phase de pré-adjudication, PEPPOL offre trois composants pour assister le processus d'appel d'offres public : validation des signatures électroniques émise par des autorités de certification ; un Dossier d'entreprise virtuel pour soumettre des informations d'entreprise standardisées (certificats et attestations de preuve) ; et l'utilisation de Catalogues électroniques pour soumettre des informations concernant les biens et services dans un format standardisé. Pour la procédure post-adjudication, PEPPOL offre des eCatalogues pour échanger des informations concernant les biens et services disponibles suivant le contrat et partager des informations commerciales communes.

PEPPOL a développé une Infrastructure de transport pour interconnecter les systèmes de marchés publics électroniques à l'aide de standards communs et nationalement compatibles. L'accès à l'infrastructure PEPPOL a lieu via des Points d'accès, actuellement fournis à la fois par des agences gouvernementales et par des entreprises privées. PEPPOL

facilitera l'échange électronique de commandes, de factures et de catalogues entre les acheteurs et les fournisseurs dans différents Etats membres ou communautés de marchés publics électroniques. Le projet inclut également la classification de biens et services et la soumission d'attestations d'entreprise requises pour faire des offres. La question de la validation des signatures électroniques émise par des autorités de certification à travers l'Europe sera également abordée.

## DEPASSER LES ILOTS DE MARCHÉ NATIONAUX

Les obstacles principaux à la constitution d'un marché efficace sont l'absence d'une norme commune pour les systèmes de marchés publics nationaux et une législation qui n'est souvent pas alignée avec les politiques européennes. Les exigences nationales pour la pré-inscription d'entreprises, les directives intermédiaires et les exigences techniques existantes dans de nombreux pays européens rendent la participation des entreprises aux appels d'offres transfrontaliers difficile. En particulier, la participation des PME est empêchée car elles n'ont pas la capacité d'entretenir des sociétés affiliées ou d'autres compétences sur des marchés potentiels en dehors de leur contexte régional et national.

Le projet PEPPOL a été initié en 2008 et le nombre d'institutions actives sur la plateforme sera étendu jusqu'à la mi-2011. A partir de 2012, la plateforme devrait être ouverte aux partenaires commerciaux afin de sécuriser sa durabilité à long terme. L'objectif est de faire de PEPPOL la colonne vertébrale des communautés de marchés publics électroniques à travers l'Europe d'ici la mi-2012.

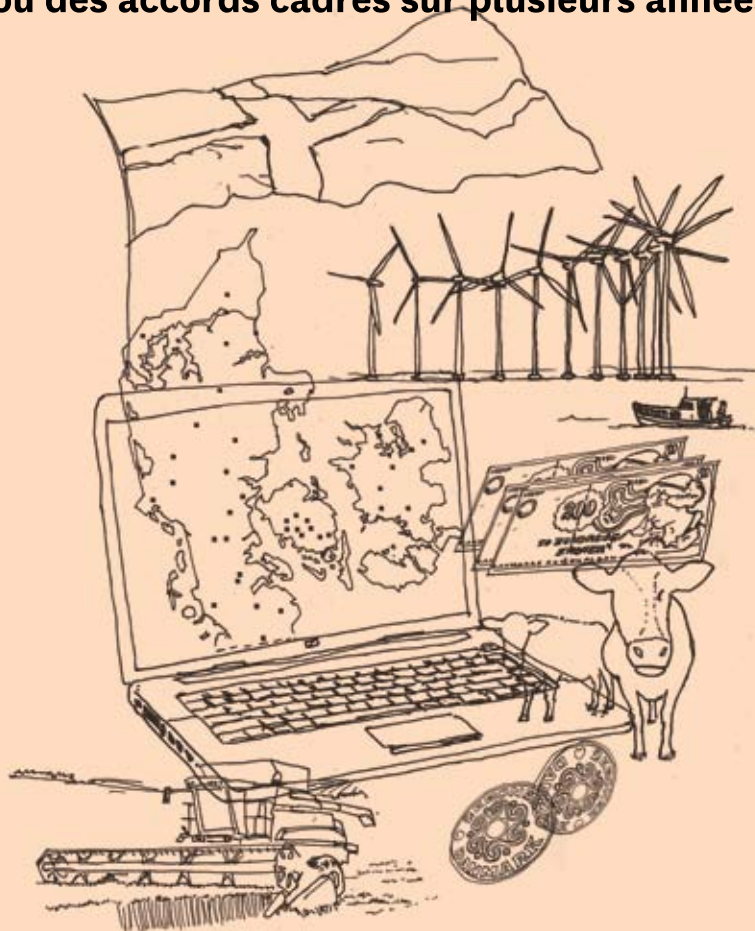
## STANDARDISATION PEPPOL SUR LES MARCHES EUROPEENS CLES

- Pays partenaires de la norme des marchés publics électroniques PEPPOL (2010)



# SKI : LA PLATEFORME DANOISE DE MARCHES PUBLICS ELECTRONIQUES

La plateforme danoise de marchés publics électronique centralise les appels d'offres pour les fournisseurs pour les 32 500 organismes publics au Danemark. A travers des contractants externes, les appels d'offres peuvent être publiés conformément aux règlements de l'UE et les fournisseurs peuvent être approuvés pour des contrats de projet ou des accords cadres sur plusieurs années.



National Procurement Ltd. – ou SKI en danois – gère la plateforme nationale officielle pour l'approvisionnement de produits et services aux organismes publics au Danemark. SKI a été constitué sur la base d'une fusion entre le bureau national danois des marchés publics et l'organisme correspondant servant les municipalités danoises.

SKI est détenu à 55% par l'Etat danois et à 45% par les autorités danoises locales. Il sert actuellement plus de 32 500 organismes publics et 1 200 fournisseurs sur 850 accords cadres. En 2009, ce portail servait des accords cadres se montant à plus de 2 milliards d'euros, avec des services relatifs à l'énergie, aux technologies de l'information, aux services de conseils et aux produits alimentaires, comme contributeurs principaux à la croissance du portail. La majeure partie des fournisseurs sont des entreprises danoises ou des sociétés affiliées à des entreprises internationales.

On s'attend à ce que SKI apporte des réductions importantes des prix d'achat pour de nombreux organismes publics. Dans certains secteurs tels que les forces de police, l'administration municipale et les autorités fiscales, des économies se montant à 17% ont été estimées<sup>21</sup>.

## OUVERTURE A TOUTES LES ENTREPRISES

Toute entreprise peut s'inscrire sur le portail et répondre à tout appel d'offres gratuitement, à condition qu'elle puisse fournir les produits ou services de l'appel d'offres. Les appels d'offres sont publiés sur le site Internet SKI et par des services commerciaux tels que mercell.com (Europe du nord) et udbudvagten.dk (pays nordiques).

Les entreprises qui ont été acceptées comme fournisseur peuvent se commercialiser elles-mêmes directement auprès des institutions publiques avec les services inclus dans les accords cadres. Cela permet aux entreprises de promouvoir leurs services avec l'avantage supplémentaire pour les institutions publiques qu'elles n'ont pas à se préoccuper du fardeau de faire des appels d'offres séparés. Il peut donc être très intéressant pour les fournisseurs de faire partie des accords cadres car cela réduit les obstacles à l'approvisionnement des clients publics.

## UNE UTILISATION INTERNATIONALE TOUTEFOIS LIMITEE

The portal has only had limited success in attracting international suppliers and the savings could thus potentially be even greater. Even though SKI is governed under EU-law, the portal is almost exclusively in Danish. Whilst the language on the tendering portal [www.ethics.dk](http://www.ethics.dk) is English, the portal is accessed through a link on a Danish language webpage<sup>22</sup>, and most of the tenders are exclusively in Danish.

The portal has also faced other challenges. SKI recently had problems with the legality of their contracts. Originally, public clients could choose freely between awarding contracts to any supplier on the list or make mini-tenders open only to the suppliers in the framework agreements. However, recently the national competition authority required SKI to eliminate the free choice between the two models and to make it clear when the different models are to be used. This resulted in SKI have to cancel a number of framework agreements.

## PROCESSUS DES MARCHES PUBLICS ELECTRONIQUES

Les produits sont offerts à travers trois catégories principales; technologies de l'information, produits et services. L'appel d'offres comprend généralement des informations concernant les produits ou services demandés et des critères de sélection. Une fois un appel d'offres publié, une réunion d'information est organisée à la fois à Jutland et à Zealand. L'appel d'offres est typiquement ouvert pendant 40 jours et des questions peuvent être posées durant les 20 premiers jours. Toutes les questions et réponses sont publiées en vue d'une consultation publique après la période de 20 jours.

Après les 40 jours, SKI prend trois semaines pour évaluer toutes les propositions. Les propositions sont notées et les propositions avec le meilleur résultat sont incluses comme fournisseur SKI jusqu'à ce que les quotas listés dans l'appel d'offres soient remplis. Puis, les entreprises incluses dans le quota peuvent fournir leurs produits ou services directement aux institutions publiques au Danemark suivant les accords cadres conclus sur la base du prix et des conditions offerts. Généralement, les accords cadres durent entre deux et quatre ans et sont administrés par des portails tels que [gatetrade.net](http://gatetrade.net).

21. [ski.dk/Aktuelt/presse/Sider/](http://ski.dk/Aktuelt/presse/Sider/)

22. [ski.dk/leverandoerer/blivleverandor/Sider/default.aspx](http://ski.dk/leverandoerer/blivleverandor/Sider/default.aspx)

# RECOMMANDATIONS

## Surveiller activement les plateformes de marchés publics électroniques pour repérer les ouvertures

Les appels d'offres ont souvent des délais courts et les contrats sont alloués sur une base de deux à quatre ans. Ainsi, les entreprises doivent surveiller les plateformes de marchés publics électroniques pour la publication d'appels d'offres ou vérifier quand doit avoir lieu le renouvellement des accords cadres.

## Sur les marchés cibles, un budget pour l'expertise linguistique pour interagir avec les marchés publics électroniques

Comme de nombreux contrats sont uniquement publiés dans les langues domestiques, l'emploi de responsable appels d'offres ou de consultants locaux peut être recommandé.

## Les contrats cadres peuvent être un réel avantage, même si vous ne faites pas la meilleure offre

Comme de nombreux contrats cadres n'impliquent pas un fournisseur unique, faire une offre pour une série de contrats peut tout de même générer des ventes. De nombreux contrats cadres choisissent ainsi plusieurs fournisseurs et prendre la seconde ou la troisième place peut ouvrir un marché important.

## Inscrire votre entreprise sur les marchés clés jusqu'à ce que l'UE devienne un marché ouvert

Pour certains pays, créer des filiales locales ou des bureaux commerciaux pour gagner l'accès à un numéro fiscal local peut être un avantage. Bien que la pratique de réclamer des numéros d'identification fiscale locaux soit illégale suivant les règlements européens, elle est souvent utilisée sur les plateformes nationales de marchés publics électroniques. Les entreprises de classe internationale poursuivent souvent cette stratégie et il est surprenant de voir combien les PME européennes qui suivent cette option sont rares.

## **Un temps d'avance dans la participation à des pilotes de standardisation future pour les marchés publics électroniques**

La mise en œuvre d'une norme valable dans toute l'Europe étant en cours de préparation, les entreprises peuvent déjà demander un statut de pré-adjudication dans des programmes tels que PEPPOL.

## **Une facture électronique n'est pas une garantie de paiement dans les délais. Planifier soigneusement votre trésorerie pour ne pas se laisser dépasser**

Les PME doivent faire attention à ne pas se laisser dépasser financièrement. Il est donc recommandé d'étudier les délais de paiement nationaux moyens. Cette étude peut débuter sur le site [intrum.com/en/](http://intrum.com/en/)

## **Les entreprises doivent se préparer à des ventes par des systèmes de marchés publics électroniques se développant plus rapidement que les ventes traditionnelles**

Ainsi, les PME doivent aligner les opérations avec les exigences en ligne à venir en termes d'appels d'offres électroniques, d'e-catalogues, d'e-facturation, etc.

# CONCLUSIONS

## Tirer le plus grand avantage des nouvelles tendances des marchés publics.

### BONNE NOUVELLE : PRIORITE AUX PME

Sur les marchés européens et mondiaux, la priorité est donnée aux petites entreprises dans les marchés publics à travers des mesures visant à augmenter l'accessibilité et à créer des opportunités, par exemple par la simplification des exigences des appels d'offres et des conditions financières ainsi que par la publication d'opportunités de sous-traitance.

John Conway, conseiller politique auprès de DEFRA, souligne les initiatives du gouvernement britannique en vue d'aider le secteur public à bénéficier de l'agilité des petites entreprises, ce qui fait partie des objectifs de nombreux autres pays.

### DE LA MESURE DES AVANTAGES A LA TRANSFORMATION DES SERVICES PUBLICS

Un ensemble de plus en plus important d'outils est désormais à votre disposition pour la conception de vos processus d'entreprise, de vos produits et de vos services autour des critères de durabilité. Non seulement cela vous rendra plus attractif pour les acheteurs, mais cela peut également créer une réelle valeur ajoutée.

Les petites entreprises manquent souvent d'informations sur le marché bien que celles-ci constituent un outil essentiel pour naviguer sur les marchés publics en transition. Vos ressources limitées doivent être affectées de manière efficace et la définition de priorités pour vos marchés ainsi que pour vos investissements sont deux des facteurs pour lesquels une connaissance des acheteurs, des standards et des concurrents est centrale.

Jakob Edler, un expert sur les questions d'innovation dans les marchés publics, pense que la question de savoir « Qui sont les acheteurs publics intelligents qui agissent » est le sujet central pour les entreprises qui dépendent de décideurs précoces pour utiliser leurs produits innovants afin de transformer les services publics.

La connaissance du marché est également un facteur critique pour vos clients. On rapporte constamment que cela est l'une des faiblesses et vous devez envisager d'entrer dans un dialogue et dans d'autres activités marketing pour vous assurer que vos solutions sont bien comprises par les clients avant l'émission des appels d'offres.

## Où se trouvent vos futurs premiers marchés d'expansion qui peuvent assurer des références et des premiers revenus ?

Des changements radicaux dans les services publics peuvent provenir de sources surprenantes, par exemple le poids des pièces métalliques à Talinn qui a déclenché une industrie de parking mondiale. Identifier qui sera votre premier client est tout aussi important que la question de ce qui suivra.

Urbotica a utilisé l'Urban Lab et le réseau Living Labs Global de Barcelone pour accélérer le processus de l'ouverture de marchés en optant pour un niveau pilote précoce qui n'était pas financé mais a créé une évaluation cliente rapide sous 15 mois. La comparaison avec le cycle de création de marché typique de trois à sept ans observé dans les études de cas est ainsi favorable.

## MENER, SUIVRE OU RESTER A L'ARRIERE

Les considérations écologiques et sociales gagneront de l'importance pour tous les produits et services et les marchés publics suivront probablement les tendances de forte croissance vers des produits durables sur les marchés.

Les vérifications, normes et certifications jouent un rôle clé pour la conformité mais impliquent une stratégie pour naviguer entre les nombreuses alternatives. La sélection du produit ou écolabel éthique le plus approprié et fiable peut vous faire économiser des investissements dans l'adaptation d'un produit afin de répondre aux standards d'approvisionnement de vos clients. L'innovation peut vous aider à redéfinir entièrement des produits et services, comme cela a été démontré dans les études de cas pour les équipements Senior Sport de Lappset et pour la solution pour personnes mal-voyantes e-adept d'Astando. Pour une petite entreprise, une telle innovation peut créer des marchés de niche de grande valeur que vous pouvez exploiter en premier. Des avantages indirects se reflètent sur votre entreprise et votre stratégie de marque en tant qu'employeur.

Toutefois, tous ne peuvent pas être pionnier et une position profitable alternative sur le marché peut être de suivre les leaders et de repérer rapidement les tendances en occupant une seconde place efficace ou en étant bénéficiaire d'une licence. La plupart des clients ne souhaitent pas prendre de risques mais ils recherchent les meilleures pratiques et suivent les résultats des autres. En restant à l'arrière, vous pouvez assumer le plus grand risque excepté si vous êtes particulièrement efficace et fournisseur à bas prix des acheteurs publics qui prennent leur temps avant d'adopter de nouveaux standards.

## NAVIGUER A TRAVERS UNE PERIODE DE TRANSITION

Pour vous adapter aux nouvelles tendances des marchés publics présentées dans ce guide, vous devrez comprendre et planifier leur importance pour votre entreprise et votre gamme de produits.

Planifier les ressources pour votre entrée sur le marché de manière adéquate peut se révéler être le plus grand facteur de succès a posteriori, et des modèles reposant sur des ventes à court terme peuvent être irréalistes si les expériences passées servent de mesure.

Juan Rada, senior vice-président d'Oracle en charge du secteur public, recommande aux petites entreprises de sélectionner très soigneusement les projets de marchés publics pour avancer des solutions innovantes car les exigences et conditions de pré-qualification peuvent constituer des obstacles.

Au lieu de cela, des stratégies de financement alternatives, par exemple des subventions d'innovation ou le regroupement d'un capital suffisant pour entrer sur des déploiements pilotes, peuvent avoir des retombées importantes plus rapidement.

Les marchés publics électroniques, bien qu'adoptés lentement aux cours des premières années, connaîtront un développement majeur. Votre stratégie devra prendre en compte la réalité des marchés qui ne sont pas encore entièrement ouverts et transparents. Fixer des priorités pour vos investissements sur des marchés clés et des standards peut vous donner un avantage sur les concurrents qui tardent à adopter ou qui sous-estiment les obstacles présents sur les marchés.

## AGIR SUR L'OPPORTUNITE

Les nouvelles tendances sur les marchés publics offrent de réelles opportunités avec des budgets croissants réservés aux PME et aux priorités environnementales et sociales. Dans cette période de transition avec de nombreuses variations dans les mises en œuvre de politiques, vous pouvez tirer des bénéfices et positionner votre entreprise stratégiquement pour l'avenir et lancer de nouvelles innovations susceptibles de transformer les services publics.

Une stratégie dédiée, des informations solides sur le marché et une capacité à investir se révéleront essentielles tandis que l'inaction pourrait être le choix le plus risqué.

# EUROPROC

## LES MARCHÉS PUBLICS SONT UNE IMMENSE OPPORTUNITÉ COMMERCIALE

Les marchés publics représentent un marché majeur estimé à plus de 16% du PIB des 27 Etats membres de l'UE. Toutefois, les petites et moyennes entreprises (PME) ne saisissent pas entièrement ces opportunités.

## ONZE RÉGIONS EUROPÉENNES OUVRENT DES MARCHÉS

EuroPROC<sup>1</sup> est un projet innovant qui fournit l'accès des PME aux marchés publics. Il vise à consolider les marchés publics en tant qu'élément clé de la stratégie commerciale en adaptant et en améliorant les services offerts à leur support.

EuroPROC aide les entreprises à reconnaître et à tirer avantage des opportunités commerciales croissantes existantes dans les marchés publics. Par ailleurs, euroPROC aide à améliorer la compétitivité européenne à travers une participation plus importante des PME sur les marchés publics internationaux.

EuroPROC aide les acteurs politiques à changer et à adapter leurs instruments politiques pour faciliter la participation des PME sur les marchés publics. Par ailleurs, le programme fournit des instruments efficaces de soutien afin de surmonter les obstacles auxquels les PME sont confrontées lors de leur participation à des marchés publics.

## ECHANGE DE BONNES PRATIQUES

EuroPROC facilite l'échange de pratiques entre les institutions participantes et les PME à travers des actions telles que des séminaires thématiques, des formations, des visites d'étude, des visites de site, des échanges de personnel, des études de benchmarking, des guides de bonnes pratiques, des enquêtes thématiques et des actions pilotes.

Une participation plus importante des PME dans les marchés publics permettra de libérer leur potentiel de croissance et d'innovation avec un impact positif sur l'économie européenne.

1. europroc.eu

## CO-FINANCEMENT PAR LE FONDS EUROPEEN DE DEVELOPPEMENT REGIONAL

EuroPROC est rendu possible grâce au programme INTERREG IVC qui fait partie de l'Objectif de coopération territoriale européenne des politiques du Fonds structurel pour la période de 2007 à 2013. Il vise à améliorer l'efficacité des politiques de développement régional au moyen de la coopération interrégionale et contribue à la modernisation économique et à l'augmentation de la compétitivité de l'Europe.

L'objectif général du programme INTERREG IVC est d'améliorer l'efficacité des politiques et des instruments de développement régional dans les domaines de l'innovation et de l'économie de l'information, et de la prévention environnementale et des risques afin de contribuer à la modernisation économique et à l'augmentation de la compétitivité de l'Europe. Cet objectif sera atteint par l'échange, le partage et le transfert de l'expérience politique, des connaissances et des pratiques d'excellence.

[euroPROC.eu](http://euroPROC.eu)  
[interreg4c.eu](http://interreg4c.eu)

## 11 PARTENAIRES DANS 10 ETATS MEMBRES EUROPEENS

