



MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE LA RELANCE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**TPE/PME**

# SE DÉVELOPPER GRÂCE AUX MARCHÉS PUBLICS

 CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE



 **cpme**  
CONFÉDÉRATION DES PME

Mouvement  
des **Entreprises**  
de **France** 

# ÉDITO

Depuis le début du quinquennat, tout est mis en œuvre pour simplifier la vie de nos entreprises et les aider à se développer. En ce sens, de nombreuses mesures ont été prises pour faciliter l'accès à la commande publique aux TPE/PME, qui représentent, en volume, 61 % des marchés publics.

Tout d'abord, le taux minimal des avances versées aux PME, est passé de 5 à 20 % pour les marchés de l'État améliorant la trésorerie des PME obtenant ces marchés. Cette mesure a été étendue aux établissements publics de l'État et aux collectivités territoriales les plus importants. Les délais de paiement particulièrement préjudiciables pour les TPE/ PME ont par ailleurs été raccourcis grâce à l'autorisation de la pratique de l'affacturage inversé pour les marchés publics et le renforcement du dispositif de facturation électronique par exemple.

Le Gouvernement a également décidé de relever de 25 000 euros à 40 000 euros HT le seuil de dispense de publicité et de mise en concurrence pour la passation des marchés publics. Cette mesure de simplification des marchés publics profite tant aux acheteurs qu'aux entreprises dans la mesure où ces dernières, et notamment les PME, sont dispensées des formalités inhérentes à la passation d'un marché public pour des marchés de faible montant. Ce seuil a été relevé à 100 000 euros pour les achats innovants.

Aujourd'hui, du fait de la prise en compte croissante de nos impératifs notamment climatiques, les exigences vis-à-vis des acheteurs publics se renforcent. Afin d'être à la hauteur de ce devoir d'exemplarité, la loi « Climat et résilience », promulguée en août 2021, prévoit qu'au plus tard en 2026, les enjeux environnementaux et sociaux devront en principe être pris en compte dans les spécifications techniques du besoin, les conditions d'exécution et les critères d'attribution des marchés publics et des contrats de concession. Il est important que les entreprises se préparent à ces nouvelles attentes.

Nos TPE/PME ont de nombreux avantages à faire valoir, tant sur la performance environnementale et sociale, que sur l'innovation ou la qualité de service proposée, mais elles ne savent pas toujours comment les valoriser lorsqu'elles répondent à un marché.

Ce guide à vocation à les aider à construire leurs stratégies commerciales pour se développer grâce aux marchés publics, notamment en valorisant leurs atouts en termes de compétitivité hors prix.

Il a été élaboré en collaboration avec les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) et les Chambres de Métiers et de l'Artisanat (CMA), ainsi que le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) et la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) que nous remercions du rôle essentiel qu'ils jouent dans l'accompagnement quotidien de nos entreprises.

Avec ce guide, nous souhaitons mettre nos TPE et nos PME au cœur d'un modèle de commande publique plus responsable.

**Agnès Pannier-Runacher**  
Ministre déléguée auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, en charge de l'Industrie



**Jean-Baptiste Lemoyne**

Ministre délégué auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé du Tourisme, des Français de l'étranger et de la Francophonie et auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, chargé des Petites et Moyennes Entreprises



# SOMMAIRE

ÉDITO	2
INTRODUCTION : POURQUOI S'INTÉRESSER AUX MARCHÉS PUBLICS ?	5
<b>1.</b> COMMENT ACCÉDER AUX MARCHÉS PUBLICS ?	7
<b>2.</b> COMMENT CONSTRUIRE SA RÉPONSE À UN MARCHÉ PUBLIC ?	15
<b>3.</b> COMMENT VALORISER LA COMPÉTITIVITÉ HORS-PRIX DE SON OFFRE ?	21

# INTRODUCTION

## POURQUOI S'INTÉRESSER AUX MARCHÉS PUBLICS ?

### Témoignages d'entreprises

« Rempporter des marchés publics pluriannuels nous permet d'obtenir une **meilleure visibilité** en matière de chiffre d'affaires à un horizon plus lointain qu'avec une société privée où notre taille ne nous permet pas d'être référencés auprès des services achats. Et d'avoir une **relation durable avec nos clients**, qui ont tendance à nous faire d'autant plus confiance. » - L'Informatique communicante (PME du secteur de l'informatique)

« En matière de visibilité, être fournisseur reconnu des Armées nous permet d'accroître la visibilité technique de nos produits, et c'est un **gage de sérieux**. » - Balas textile (PME du secteur du textile)

« Nous avons mis en place une stratégie spécifique en adhérant à notre fédération professionnelle et en recrutant un **technico-commercial** qui traite spécifiquement ces sujets. Nous recommandons aux entreprises souhaitant candidater à des marchés publics de **bien se structurer en interne** et de **s'orienter vers des marchés dont le savoir-faire est différenciateur** et ne pas se positionner sur un objectif de prix uniquement. » - Balas Textile (PME du secteur du textile)

Rempporter un marché public apporte à la fois de la prévisibilité et des références : c'est la certitude d'être payé, pour un contrat qui peut s'étendre sur plusieurs mois ou plusieurs années. C'est également acquérir une expérience auprès d'un client reconnu, qui peut ensuite être valorisée.

De nombreuses mesures de simplification des démarches administratives pour candidater aux marchés publics ont été prises afin de faciliter l'accès des TPE/PME à la commande publique. Pour vous familiariser avec les règles de la commande publique, vous pouvez vous référer au guide publié par la Médiation des entreprises, [Les marchés publics au service de la relance économique des entreprises](#). Pour aller plus loin, d'autres ressources sont également disponibles sur le site de [la direction des affaires juridiques \(DAJ\)](#) du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, notamment le [guide pratique faciliter l'accès des TPE/PME à la commande publique](#). La région Grand Est a également édité un [guide sur l'accès des TPE/PME à la commande publique](#).

Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) vous aident également à décrypter le vocabulaire administratif propre aux marchés publics et vous donnent tous les éléments pour faire vos premiers pas. Partez à la découverte des [Marchés Publics](#).

Il faut cependant avoir en tête que développer votre chiffre d'affaires grâce à la commande publique nécessite la place d'une stratégie spécifique, passant notamment par la désignation ou le recrutement d'une personne référente qui se spécialisera notamment dans la réponse aux appels d'offres publics. Ce guide a vocation à vous donner les clés pour construire votre stratégie commerciale en la matière.

### Les recommandations clés à garder en tête

- se développer grâce à la commande publique nécessite la mise en place d'une stratégie dédiée vous permettant d'organiser la prise de contact avec des clients publics potentiels, la veille sur les appels d'offres et la réponse aux marchés en personnalisant le plus possible vos réponses en fonction des critères définis par les acheteurs ;
- le premier axe de cette stratégie passe par des prises de contact avec des clients publics potentiels, qui vous permettront de vous faire connaître et de maximiser vos chances d'être recontacté ;
- il vous est également conseillé de mettre place une veille interne sur les marchés à venir (alertes sur les sites spécialisés, solutions de veille privée...);
- enfin, l'un des leviers pour valoriser votre offre consiste à prendre le temps d'analyser dans le détail les critères des appels d'offres et de chercher à détailler le plus possible la manière dont vous vous organiserez pour répondre aux différents points du cahier des charges, cela implique de bien sélectionner les appels d'offres auxquels vous répondez en fonction des atouts de votre entreprise ;
- pour pouvoir être pris en compte, les éléments que vous détaillerez devront présenter en lien direct avec l'objet du marché, il s'agit de détailler les engagements que vous mettrez en œuvre pour y répondre ;
- les réseaux consulaires (CCI et CMA) peuvent vous apporter un appui durant tout le processus.

# 1.

## COMMENT ACCÉDER AUX MARCHÉS PUBLICS ?

### 1) L'importance du contact direct avec les acheteurs publics

#### Témoignage d'entreprise

« Il est important de **se faire connaître** des demandeurs avant la publication d'un appel d'offres. Les contacts pris **en amont** permettent à la personne publique concernée de se rendre compte de notre niveau d'expertise et de professionnalisme. » - L'Informatique communicante (PME du secteur de l'informatique).

#### L'importance du « sourcing » pour mieux appréhender les besoins des acheteurs publics

Le contact avec les acheteurs publics ne passe pas que par la réponse aux appels d'offres. Avant de lancer un appel d'offres, l'acheteur réalise un travail préparatoire en sorte de bien définir son besoin et les caractéristiques du futur marché, pratique appelée « *sourcing* »<sup>2</sup>.

**Cette étape est essentielle pour les entreprises** : l'acheteur sera amené à se renseigner sur les offres présentes sur le marché afin d'affiner les critères de sélection du marché à venir, dans le respect des principes de la commande publique, égalité de traitement, liberté d'accès et transparence des procédures<sup>3</sup>. Cette étape représente donc une opportunité importante pour mettre en avant les atouts de votre offre. Ces consultations n'engagent ni les acheteurs publics, ni les entreprises.

Le sourcing offre quatre opportunités principales pour une entreprise :

- échanger avec un client potentiel ;
- gagner en visibilité et valoriser son savoir-faire ;

---

<sup>2</sup> La pratique du « *sourcing* », prévue par le Code de la commande publique, offre la possibilité à l'acheteur, en amont de la passation d'un marché public, « d'effectuer des consultations ou réaliser des études de marché, de solliciter des avis ou d'informer les opérateurs économiques du projet et de ses exigences ». Voir [Article R. 2111-1 du CCP](#).

<sup>3</sup> [Article L3 du CCP](#).

- détecter des opportunités d'amélioration de produits ou services de sa gamme ;
- mieux comprendre l'organisation de la structure publique.

Vous pourrez mettre en avant, dans le cadre de ces échanges, ce qui vous distingue de la concurrence, par exemple :

- les agréments attestant de la qualité de vos produits, prestations, savoir-faire (labels, brevets) ;
- les modalités de traitement des commandes (délais de livraison ou d'exécution, potentiel réapprovisionnement des matériels, organisation du service après-vente...);
- la structure et l'éventuelle politique de réduction des prix (tarifs régressifs, influence des délais de livraison) ;
- la qualité environnementale de vos produits ou prestations ainsi que vos engagements en matière de responsabilité sociale (emploi de personnes handicapées, insertion de publics éloignés de l'emploi... ).

**Attention : plusieurs semaines avant le lancement de sa consultation et a fortiori une fois la procédure engagée, l'acheteur public ne pourra plus interagir individuellement avec les entreprises car de tels échanges risqueraient de fausser la concurrence.**

## Comment maximiser ses chances d'être contacté par un acheteur public ?

Pour être contacté dans le cadre du *sourcing* fournisseurs par un acheteur, il est essentiel d'être connu par les acheteurs publics. Vous pouvez ainsi développer une stratégie de prise de contact avec les acheteurs publics qui peut ainsi être construite autour :

- de votre périmètre géographique d'intervention ;
- de votre spécificité sectorielle ;
- des besoins exprimés par les acheteurs publics, qui publient souvent sur leur site Internet la programmation prévisionnelle de leurs achats, afin de donner de la visibilité aux entreprises. Par exemple, la programmation prévisionnelle des achats de l'État est consultable sur le site de la direction des achats de l'État (DAE), [Programmation des achats de l'État 2020-2023 - data.gouv.fr](https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/programmation-des-achats-de-l-etat-2020-2023/). Certains acheteurs publics organisent également des forums fournisseurs.

Par ailleurs, dans leur démarche d'identification des fournisseurs, les acheteurs publics s'appuient sur différents supports ou relais, qu'il est donc essentiel d'investir :

- les **féderations professionnelles** du secteur d'activité concerné **et les organisations interprofessionnelles** ;
- les **réseaux consulaires (CCI et CMA)** guident pas à pas les chefs d'entreprise et leur apportent un appui technique tant au niveau de la recherche de marchés, de l'organisation à mettre en place, dans le montage du dossier mais

aussi au niveau des pièces spécifiques obligatoires à fournir dans le dossier de candidature. Par exemple la CMA Grand Est a structuré une offre de services « Artisans & Commande Publique » sur la base d'une trajectoire progressive, permettant à chaque entreprise de se positionner à l'étape qui l'intéresse, en fonction de ses besoins. Cette offre de services est 100 % prise en charge pour les artisans de ce territoire ;

- les **sites de référencement de fournisseurs ou de portage spécialisés sur la commande publique**, certains se positionnant en tant que tiers de confiance entre donneurs d'ordre et sous-traitants et pouvant vous accompagner dans la définition de votre stratégie de réponse aux marchés publics ;
- **les centrales d'achat**, comme l'Union des groupements d'achat public ([UGAP](#)), l'Union des hôpitaux pour les achats ([UniHa](#)) ou le Réseau des acheteurs hospitaliers ([ResaH](#)) pour le secteur hospitalier. Les centrales d'achat réalisent la passation de marchés pour les acheteurs publics. Elles ont un champ d'action national et lancent, en général, des appels d'offres sur des volumes importants ;
- le [guichet unique des achats de l'État](#) : il s'agit d'un point d'entrée unique pour mettre en relation les entreprises avec les acheteurs de l'État.

### ***FOCUS : l'Union des groupements d'achat public (UGAP)***

L'Union des groupements d'achat public (UGAP) est la plus « généraliste » des centrales d'achat public en France. Elle a développé une politique partenariale intégrant comme objectifs le soutien à l'innovation, aux PME ainsi qu'au développement durable. Elle recense plus de 1,4 million de références issues de plus de 3 400 marchés actifs.

Pour devenir fournisseur auprès de l'UGAP, vous pouvez :

- consulter sa programmation prévisionnelle pour identifier les besoins relevant de votre champ de compétences : [Programme d'appels d'offres prévisionnel 2021-2022 \(ugap.fr\)](#) ;
- consulter la FAQ fournisseurs : [Devenir fournisseur \(ugap.fr\)](#) ;
- prendre contact et poser vos questions : [Nous questionner \(ugap.fr\)](#).

### **Être connu des acheteurs publics vous permet de maximiser vos chances**

Il existe un seuil en dessous duquel les acheteurs publics n'ont pas d'obligation de publicité et de mise en concurrence préalable. Ce seuil est fixé à **40 000 euros HT pour les marchés de fournitures et les marchés de services. Pour les marchés de travaux, le seuil a été relevé à 100 000 euros HT jusqu'au 31 décembre 2022.** En dessous ces seuils, l'acheteur public a pour seules obligations de choisir une offre pertinente, de faire une bonne utilisation des deniers publics et de ne pas contracter systématiquement avec une même entreprise lorsqu'il y a plusieurs offres susceptibles de répondre à son besoin.

Ces marchés représentent généralement des prestations dont la taille peut être plus accessible pour une petite entreprise. Par ailleurs, le format de candidature est souvent plus simple : il s'agit d'un devis à la demande de l'acheteur. Vous pourrez mettre en avant vos atouts de manière plus libre lors de vos échanges avec l'acheteur que lors d'une procédure formalisée telle qu'un appel d'offres.

**Attention : pour ces marchés, il n'y a pas automatiquement de publication d'un avis de publicité. L'acheteur peut prendre directement contact avec les entreprises qu'il a identifiées pour leur demander des devis. D'où l'importance de développer une stratégie de prise de contact avec les acheteurs pour vous faire connaître !**

## 2) Le rôle clé de la veille

### Témoignages d'entreprises

« Nous avons accès aux appels d'offres, et donc accédons à certains marchés, en surveillant de très près les publications du [BOAMP](#), du [JOUE](#) et des sites de nos clients existants et prospects cibles. Nous sommes abonnés à une solution de veille personnalisée sur les marchés publics et privés qui nous permet de gagner un peu de temps dans la recherche des appels d'offres cibles. » - L'Informatique communicante (PME du secteur de l'informatique)

« Nous utilisons une **plateforme de veille** d'attribution des marchés et de notifications de ces marchés. Nous adhérons à cette plateforme via **notre fédération professionnelle**. » - Balas Textile (PME du secteur du textile)

« Afin de développer son activité dans le secteur public il est primordial de s'abonner aux bonnes **plateformes** et de mettre en place des alertes avec les bons mots clés qui correspondent à son secteur d'activité et son domaine d'expertise. » - Groupe Equity (TPE du secteur de l'informatique)

### Mettre en place des alertes par mots-clés sur les sites spécialisés

Au-delà des seuils de 40 000 euros HT pour les marchés de services et fournitures et 100 000 euros HT pour les marchés de travaux (jusqu'au 31/12/2022), les acheteurs ont l'obligation de procéder à une publication et mise en concurrence préalable.

À ce titre, au-delà d'un certain seuil, les acheteurs publics ont l'obligation de publier leurs marchés sur trois supports :

- 1) le Bulletin officiel des annonces des marchés publics ([BOAMP](#)) qui recense les marchés dont le montant est supérieur à 90 000 euros HT ;
- 2) le Journal officiel de l'Union européenne ([JOUE](#)) pour les marchés publics d'un montant plus élevé (au-dessus des « seuils européens » allant de 139 000 euros HT pour les marchés de l'État concernant les fournitures et les services à 5 350 000 euros HT concernant les marchés de travaux). Ce site recense l'ensemble des marchés publics passés au sein de l'Union européenne au-delà de ces seuils ;

3) les journaux d'annonces légales dont la [liste officielle](#) est régulièrement mise à jour sur les sites Internet des préfectures.

Sur le BOAMP et le JOUE, il est possible de faire des recherches par périmètre géographique, mots clés ainsi que par [codes CPV](#)<sup>4</sup>. Vous pouvez également paramétrer des alertes personnalisées en fonction de votre périmètre d'activité.

Il existe également des solutions de veille privées qui peuvent vous faire gagner du temps dans vos recherches.

## Consulter régulièrement les profils acheteurs

En complément du BOAMP et du JOUE, les marchés sont généralement publiés sur le site de l'acheteur ainsi que sur son « profil acheteur » : il s'agit d'une plateforme mise à disposition par l'acheteur qui permet à la fois de se renseigner sur les appels d'offres et d'y candidater.

Voici des exemples de « profils acheteurs » :

1) **La Plateforme des achats de l'État**, « [PLACE](#) », est le site utilisé par tous les acheteurs de l'État pour la gestion de leurs marchés. Par ailleurs, de nombreux acheteurs hospitaliers utilisent également cette plateforme ;

2) s'agissant des **marchés proposés par les collectivités territoriales**, les supports de publicité sont généralement centralisés à l'échelon régional sur des plateformes de dématérialisation des marchés publics :

[région Île-de-France](#) (plateforme Maximilien). La région a publié plusieurs [webinaires](#) visant à accompagner les entreprises dans la création d'un profil *via* sa plateforme ;

- [Région Nouvelle-Aquitaine](#) ;

- [Région Normandie](#) : il est également possible de consulter les appels d'offre publiés dans la région sur le site [Les marchés publics normands](#) ;

- [Région Grand Est](#) : il est également possible de consulter les appels d'offre publiés dans la région sur le site [Apoge Appel d'offres Grand Est](#) ;

- [Région Occitanie/ Pyrénées - Méditerranée](#) : il est également possible de consulter les appels d'offre publiés dans la région sur [Scope](#), le portail des marchés publics en Occitanie ;

- [Région Auvergne Rhône Alpes](#) ;

- [Région Centre Val de Loire](#) ;

- [Région Pays de la Loire](#) ;

- [Région Bourgogne-Franche Comté](#) ;

- [Région Bretagne](#) ;

---

<sup>4</sup> Le code CPV (Common Procurement Vocabulary) est un système de classification pour les marchés publics de l'Union européenne. Il permet de standardiser les références utilisées pour décrire l'objet d'un marché, en associant à chaque code numérique (composé de 9 chiffres) une description d'un objet de marché, disponible dans chacune des langues officielles de l'UE.

- [Région Hauts de France](#) ;
- [Région Provence-Alpe-Cote d'Azur](#) ;
- [Région Corse](#) ;
- [Région Guadeloupe](#) ;
- [Collectivité territoriale de Martinique](#) ;
- [Région Guyane](#) ;
- [Région Réunion](#) ;
- [Région Mayotte](#).

### 3) Autres leviers pour accéder aux marchés publics

S'associer avec d'autres entreprises pour accéder à des marchés plus importants

#### Témoignage d'entreprise

« Le recours au groupement momentané d'entreprises (GME) a constitué un **atout** important pour remporter le marché. Nous avons mis en avant la complémentarité des entreprises membres et réparti clairement les missions de chacun. Grâce au GME, nous avons pu acquérir une implantation locale, à proximité du lieu d'exécution du marché, et avoir accès à de **nouvelles compétences**. Les acteurs locaux du GME, quant à eux, ont pu se positionner sur un marché auquel ils n'avaient pas la capacité de répondre par eux-mêmes. » Témoignage d'Idex (entreprise de taille intermédiaire (ETI) du secteur de l'énergie, mandataire d'un groupement incluant des TPE/PME)

Plusieurs entreprises peuvent s'associer afin de mutualiser leurs compétences afin de répondre à un marché public, cette association peut alors prendre la forme d'un groupement momentané d'entreprises (GME)<sup>5</sup>.

Les entreprises du GME sont représentées auprès de l'acheteur par un **mandataire**, qui est son unique interlocuteur. Le mandataire est chargé de signer le marché, de coordonner l'intervention des entreprises du groupement et d'assurer la gestion administrative et financière du marché. Il peut également être solidaire de l'ensemble des entreprises membres du groupement. Dans ce cas, une clause le mentionne explicitement dans le marché.

Existant pour la durée limitée du marché et non doté de la personnalité morale, le GME peut être :

- **conjoint**, lorsque chacun de ses membres n'est engagé que pour la partie qu'il exécute. La rémunération est alors versée à chacun des cotraitants de manière individuelle ;

<sup>5</sup> Ce mécanisme est prévu par l'[article R. 2142-19](#) du Code de la commande publique.

- **solidaire**, lorsque chaque membre s'engage financièrement pour la totalité du marché et doit dès lors pallier l'éventuelle défaillance de ses partenaires.

Concernant la rémunération, deux cas peuvent alors être distingués :

- \* si les prestations de chacun des membres sont individualisables, chacun est payé sur un compte distinct, à moins que les documents de marché prévoient le paiement sur un compte unique ;
- \* si les prestations ne sont pas individualisables, les sommes sont versées sur un compte unique ou sur le compte du mandataire, qui se charge ensuite de les répartir au prorata des prestations réalisées.

Le principal avantage du GME est de permettre aux entreprises qui en sont membres d'augmenter leurs moyens financiers, matériels et humains, et d'accéder ainsi à des marchés plus importants, auxquels elles n'auraient pu répondre seules. Elles bénéficient également du paiement direct de l'acheteur, ce qui leur garantit souvent plus de sécurité financière que dans le cadre de la sous-traitance.

### **Comment constituer un GME ?**

« Notre service achats répertorie régulièrement les entreprises avec lesquelles nous pourrions nous associer dans le cadre d'un GME. Le **réseau** joue également un rôle important pour trouver des entreprises partenaires. »

« Nous conseillons aux entreprises souhaitant constituer un GME de **surveiller régulièrement les publications d'appels d'offres**, car les délais de réponse sont souvent courts. Par ailleurs, il est important de mesurer rigoureusement le niveau de risque transféré avant de répondre, et de s'assurer que les entreprises membres sont en capacité de l'assumer. »

« Il est essentiel de trouver un consensus quant à la **répartition des compétences et des responsabilités** au sein du GME. Autant que possible, il faut prévoir les différents cas d'exécution du marché et les préciser dans la convention de groupement. » Témoignages d'Idex (ETI du secteur de l'énergie, mandataire d'un groupement incluant des TPE/PME).

La première étape consiste à trouver des entreprises partenaires, généralement grâce au réseau, à un travail d'identification préalable, ou à la consultation d'un site de référencement ou de portage opérant dans votre secteur d'activité. La bourse de co-traitance mise en place sur la plateforme des achats de l'État ([PLACE](#)), permet par exemple à une entreprise de repérer des partenaires potentiels et de les contacter en toute confidentialité.

Ensuite, il est important de choisir le mandataire et de clarifier la répartition des rôles entre les entreprises avant de la formaliser dans une convention écrite (appelée généralement convention de cotraitance). L'établissement de cet accord privé peut nécessiter le recours à un avocat ou à un juriste d'entreprise.

Quelques points de vigilance doivent être soulignés : la constitution d'un GME nécessite de prévoir une organisation de l'exécution du marché public le plus en

amont possible (coordination de la disponibilité des entreprises, établissement d'un calendrier d'intervention dans le cadre d'un protocole préliminaire et/ou de la signature d'une convention de cotraitance).

Enfin, les entreprises candidates à un marché public indiquent dans leur réponse si elles candidatent dans le cadre d'un groupement et sous quelle forme (conjoint ou solidaire).

## Accéder aux marchés publics grâce à la sous-traitance

### Témoignage d'entreprise

« En tant que fournisseur de second rang, nous avons connaissance du marché par nos clients qui nous en informent. » - Balas Textile (PME du secteur du textile)

Les PME peuvent accéder aux marchés publics en tant qu'attributaires, mais également en tant que sous-traitantes. En effet, le titulaire d'un marché public de travaux, de services ou de fournitures nécessitant des travaux de pose ou d'installation ou comportant des prestations de service a la possibilité de le sous-traiter partiellement. D'après une [étude de l'OECP](#) (2020), **75 %** des actes de sous-traitance dans le cadre de marchés publics ont été attribués à des PME sur la période 2015-2018.

Le recours à la sous-traitance implique l'existence de **deux contrats distincts** :

- d'une part, un marché public conclu entre l'acheteur et le titulaire ;
- d'autre part, un contrat de sous-traitance, communément de droit privé, conclu entre le titulaire et le sous-traitant.

Contrairement à la cotraitance, il n'existe **pas de lien contractuel** entre l'acheteur public et le sous-traitant, ce qui implique par exemple que l'acheteur ne peut commander des prestations directement au sous-traitant. De plus, le sous-traitant n'est pas responsable vis-à-vis de l'acheteur public.

Toutefois, le **sous-traitant doit être connu de l'acheteur public** : le titulaire est en effet tenu de le déclarer au moyen d'un acte spécial (comme le [formulaire « DC4 »](#)), qui donne ensuite lieu à une décision de l'acheteur quant à l'acceptation du sous-traitant et à l'agrément des conditions de paiement. Le sous-traitant dit de « rang 1 » a également droit au **paiement direct** par l'acheteur public, pour toute prestation supérieure à 600 euros TTC et sous réserve de ne pas excéder le montant maximum prévu dans l'acte spécial (pour en savoir plus : consulter la [fiche technique suivante](#)).

Afin de maximiser vos chances de devenir sous-traitant d'un titulaire de marché public, vous pouvez mobiliser votre **réseau** d'entreprises partenaires et vous tenir informé par exemple grâce à l'adhésion à des **fédérations professionnelles**.

# 2.

## COMMENT CONSTRUIRE SA REPONSE À UN MARCHÉ PUBLIC ?

### 1) Bien étudier les critères fixés par l'acheteur

**Le prix n'est pas le seul déterminant du choix des acheteurs publics**

Les critères qu'un acheteur public peut prendre en compte pour attribuer un marché sont définis par l'[article R.2152-7 du Code de la commande publique](#), selon lequel l'acheteur attribue le marché au(x) soumissionnaire(s) qui a (ont) présenté **l'offre économiquement la plus avantageuse**. Cette notion peut correspondre à une pluralité de critères d'attribution, outre le prix d'achat, comme :

- le **coût**, déterminé selon une approche globale qui peut être fondée sur le coût du cycle de vie ;
- la **qualité intrinsèque de l'offre et son caractère innovant**, comme sa valeur technique ou ses caractéristiques esthétiques ou fonctionnelles ;
- la **qualité du service offert** : par exemple les délais d'exécution, les conditions de livraison, le service après-vente et l'assistance technique, la sécurité des approvisionnements, l'interopérabilité et les caractéristiques opérationnelles, l'organisation, les qualifications et l'expérience du personnel ;
- les **performances de l'offre en matière environnementale** : comme les actions de l'entreprise en matière de gestion des déchets ou de protection de la biodiversité ;
- les **actions sociales que l'entreprise s'engage à mettre en œuvre** : prise en compte de l'accessibilité, actions d'insertion professionnelle des publics en difficulté.

Ces critères doivent **être non discriminatoires** (ne pas avantager une entreprise ou une catégorie d'entreprises en particulier). À ce titre, selon le principe de non-discrimination inscrit dans les traités européens, un acheteur public ne peut pas faire du lieu de production ou du caractère « Fabriqué en France » un critère de sélection des offres.

Ces critères doivent **être objectifs, précis et liés exclusivement à l'objet du marché ou à ses conditions d'exécution**. Par conséquent, des critères liés à la gestion globale ou à des engagements généraux de l'entreprise (en matière de RSE notamment) ne peuvent pas être pris en compte par l'acheteur : **il est donc important de détailler ceux qui seront mis en œuvre de manière spécifique pour répondre au marché.**

## Le cas particulier de l'agro-alimentaire

La loi « Agriculture et Alimentation » (dite EGalim) impose aux services de restauration collective de proposer, d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2022, au moins 50 % de produits durables et de qualité, dont au moins 20 % de produits biologiques, dès lors qu'ils sont à même de favoriser les circuits courts.

De fait, le secteur alimentaire bénéficie de dispositions spécifiques dans le code de la commande publique, qui a introduit le critère facultatif des « approvisionnements directs des produits de l'agriculture » (article R. 2152-7), visant à limiter le nombre d'intermédiaires et à favoriser le lien direct avec les producteurs. Cette notion de « circuit court » n'autorise le recours qu'à un intermédiaire au maximum, mais ne comprend pas de critère lié à la proximité géographique entre producteur et consommateur – cela serait contraire aux principes d'égalité de traitement des candidats et de liberté d'accès à la commande publique. Ces principes n'interdisent toutefois pas à l'acheteur, lorsque cela correspond à l'un de ses besoins, de passer un marché portant sur une variété spécifique d'un produit ou une appellation d'origine contrôlée. Dans ce secteur, l'acheteur peut également faire de la « rémunération équitable » des producteurs<sup>6</sup> un critère d'attribution du marché.

À noter que la [plateforme Agrilocal](#) met en relation des acheteurs publics de la restauration collective et des fournisseurs de proximité. Le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation met à disposition des acheteurs publics une « boîte à outils », [Localim](#), pour favoriser l'approvisionnement de proximité et de qualité dans la restauration collective.

**Les critères fixés par l'acheteur pour l'attribution du marché sont précisés dans les documents accessibles sur le profil acheteur**

### Témoignages d'entreprises

« Notre stratégie passe par une préfiguration technique et commerciale très **personnalisée** de chaque mission que nous visons et par une bonne expérience de l'élaboration d'un dossier de réponse à un appel d'offres. » - L'Informatique communicante (PME du secteur de l'informatique)

« Nous sommes également très attentifs au contenu des **règlements de consultation** afin de répondre à tous les critères et prérequis de chaque marché public auquel nous concourons. » - Groupe Equity (TPE du secteur de l'informatique)

Pour les marchés avec publicité et mise en concurrence préalables (au-dessus du seuil de 40 000 euros HT pour les services et les fournitures et 100 000 euros HT

<sup>6</sup> « Lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine » selon l'article 23 de la Déclaration universelle des droits de l'homme (ce niveau de vie durable comprend l'alimentation, le logement, l'éducation, la santé ou encore le transport).

pour les travaux jusqu'au 31/12/2022), vous devrez démontrer en quoi votre offre correspond aux critères fixés par l'acheteur dans les documents du marché. C'est sur ces critères que **l'acheteur se fondera pour analyser les offres et retenir celle qui obtiendra la meilleure note globale**. Personnaliser votre offre, en fonction des critères du marché est donc un atout essentiel pour remporter ce type de marchés.

Ces critères sont déterminés dans le **dossier de consultation des entreprises** (DC) regroupe les documents nécessaires pour répondre au marché. Il est téléchargeable sur le profil acheteur après identification.

Le DC comprend :

- **l'avis d'appel public à la concurrence** : il s'agit du premier document publié par l'acheteur. Cet avis, selon le montant du marché, peut se trouver sur diverses plateformes : le [BOAMP](#), le [JOUÉ](#), les plateformes dématérialisées ou des journaux locaux ;
- **le règlement de consultation** (RC), qui fixe les modalités de passation des marchés. Il précise notamment la date limite de remise des offres, la durée de validité des offres, le contenu de l'offre, les critères de sélection et leur pondération, le contenu du dossier de candidature... ;
- le cahier des charges, qui se compose notamment :
  - \* d'un cahier des clauses administratives générales (CCAG), il s'agit d'un document qui fixe les clauses applicables à une catégorie de marchés (délais, pénalités, conditions relatives à l'exécution des prestations, à leur vérification, à leur règlement, et aux sous-traitants...). Son application est facultative pour les acheteurs mais il est très souvent utilisé. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2021, les CCAG ont été réformés afin de les actualiser et de sécuriser les relations contractuelles pour les entreprises :
    - [CCAG Fournitures courantes et services](#) ;
    - [CCAG Marchés industriels](#) ;
    - [CCAG Techniques de l'information et de la communication](#) ;
    - [CCAG Prestations intellectuelles](#) ;
    - [CCAG Travaux](#) ;
    - [CCAG Maîtrise d'œuvre](#).
  - \* d'un cahier des clauses administratives particulières (CCAP) : il s'agit d'un document qui fixe les clauses administratives spécifiques au marché ;
  - \* d'un cahier des clauses techniques générales (CCTG) : il s'agit d'un document qui fixe les clauses techniques générales applicables à des prestations de même nature ;
  - \* d'un cahier des clauses techniques particulières (CCTP) : il s'agit d'un document qui fixe les clauses techniques spécifiques au marché et permet à l'acheteur de suivre son exécution.

Pour plus d'informations : [Documents de marché public - professionnels | service-public.fr](https://www.service-public.fr)

### *La distinction entre critères d'attribution et clauses d'exécution*

Lorsque vous répondez à un marché public, il vous faut distinguer :

- les **critères d'attribution**, destinés à évaluer les offres en vue d'attribuer le marché. Les critères d'attribution sont consultables dans le règlement de consultation ;
- les **clauses d'exécution** du marché formulent des exigences spécifiques liées à l'exécution du marché. Contrairement aux critères d'attribution du marché, elles n'ont pas d'effet sur l'évaluation des offres mais elles s'imposeront à l'entreprise qui remportera le marché. Les clauses d'exécution sont consultables dans le cahier des charges.

Souvent, les clauses d'exécution et les critères d'attribution sont liés et l'acheteur mesure par les critères d'attribution la capacité des soumissionnaires à répondre aux clauses d'exécution identifiées dans son cahier des charges. Par exemple, il pourra prévoir dans le cahier des charges que le titulaire doit réaliser un nombre d'heures déterminé d'insertion professionnelle pour des publics éloignés de l'emploi et en faire également un critère d'attribution du marché, ce qui lui permettra d'attribuer la meilleure note sur ce critère à l'entreprise qui lui fait la proposition la mieux-disante sur ce point.

### **Est-il possible de proposer une offre différente de la solution décrite par l'acheteur ?**

On appelle classiquement « variantes » les « modifications, à l'initiative des candidats, de spécifications prévues dans la solution de base décrite dans les documents de la consultation »<sup>7</sup>. Les critères d'attribution du marché s'appliquent aussi bien à l'offre de base qu'aux variantes. L'acheteur peut exiger que les soumissionnaires proposent des variantes, dans ce cas, il devra le préciser dans les documents du marché<sup>8</sup>.

À retenir que s'agissant des marchés passés selon une procédure formalisée :

- lorsque le marché est passé par un pouvoir adjudicateur, les variantes sont interdites (sauf mention contraire dans l'avis de marché) ;
- lorsque le marché est passé par une [entité adjudicatrice](#), les variantes sont autorisées (sauf mention contraire dans l'avis de marché).

S'agissant des [marchés à procédure adaptée](#) (MAPA), les variantes sont autorisées sauf mention contraire dans les documents de la consultation.

<sup>7</sup> Conseil d'État, 5 janvier 2011, n° 343206.

<sup>8</sup> [Article R. 2151-9 du CCP](#).

## 2) Cibler les appels d'offres, personnaliser votre réponse et mettre en avant vos atouts

Privilégier la qualité plus que la quantité dans la réponse aux appels d'offres

### Témoignage d'entreprise

« Il faut avoir en tête que répondre à un appel d'offres demande beaucoup de temps et d'investissement de la part de vos collaborateurs. Il est donc préférable de sélectionner des appels d'offres pour lesquels vous avez une réelle chance de remporter la mise. Il est judicieux de **privilégier la qualité à la quantité**. Nous définissons des **critères de go / no go** pour répondre à un appel d'offres : notre expertise sur le sujet de l'appel d'offres, la proximité géographique, des prix adaptés, une perspective de chiffre d'affaires minimum si possible sur une durée pluriannuelle » - L'Informatique communicante (PME du secteur de l'informatique)

La réponse à un marché public est encadrée par un certain formalisme et pour maximiser vos chances de remporter le marché, il est recommandé de prendre le temps de construire une réponse personnalisée en fonction du besoin exprimé par l'acheteur et des critères de l'appel d'offre. Cela nécessite du temps et de l'investissement. Il peut ainsi être préférable de bien cibler les consultations auxquelles vous souhaitez candidater pour pouvoir présenter une offre la plus personnalisée possible.

Le choix des appels d'offres auxquels vous souhaitez répondre peut s'effectuer en prenant en compte plusieurs facteurs :

- le périmètre géographique ;
- la convergence entre les critères de l'appel d'offres et votre expertise : l'appel d'offres correspond-il à vos compétences ? Les critères vous permettent-ils de mettre en avant des atouts susceptibles de vous distinguer de la concurrence ?

Personnaliser votre offre pour montrer que vous avez compris le besoin exprimé par l'acheteur et disposez des atouts pour remplir les critères du marché

### Témoignages d'entreprises :

« Nous conseillons de **bien travailler son offre** en mettant en avant ses qualifications, son expertise et éventuellement tout ce qui pourrait faire la différence face aux concurrents. » - L'Informatique communicante (PME du secteur de l'informatique)

« Nos atouts sont la **note technique, environnementale** et les démarches de **responsabilité sociétale** mises en place dans notre entreprise, qui nous permettent de répondre aux exigences des acheteurs en lien avec l'objet du marché. C'est aussi la **sécurisation de la chaîne de sous-traitance** et l'assurance d'éviter des ajournements pour nos clients. » - Balas Textile (PME du secteur du textile)

« Nous avons décortiqué le cahier des charges, puis nous y avons répondu de manière précise en visant la **note maximale** pour chacun des points demandés dans le règlement de consultation, avec une relecture par plusieurs personnes du cahier des charges et de l'offre. » - Idex (ETI du secteur de l'énergie)

Pour maximiser vos chances de remporter un marché, il est important de personnaliser votre offre pour montrer que vous avez bien compris le besoin exprimé par l'acheteur en évitant de rédiger une réponse standardisée.

Il convient également de ne pas négliger les critères d'attribution autres que le prix, pour cela, une analyse attentive des exigences de l'acheteur public est indispensable. En effet, ce dernier ne pourra valoriser, dans le cadre de l'attribution du marché, que des éléments en lien avec les critères qu'il a fixés et qui présentent un lien avec l'objet du marché ou ses conditions d'exécution.

Pour chacun des critères identifiés par l'acheteur, il est conseillé de viser la note maximale, en démontrant à l'acheteur votre capacité à satisfaire pleinement ses exigences. Des exemples sont présentés dans la partie suivante pour vous donner une idée des attentes des acheteurs et de leviers à exploiter pour valoriser votre offre en termes de compétitivité hors-prix (définie comme la capacité d'une entreprise à offrir des produits différenciés de ceux de ses concurrents en termes de qualité du produit et des services associés, d'innovation, de responsabilité sociale et environnementale...).

# 3.

## COMMENT VALORISER LA COMPÉTITIVITÉ HORS-PRIX DE SON OFFRE ?

### 1) Le levier de la responsabilité environnementale

Les acheteurs publics sont encouragés à intégrer davantage la responsabilité environnementale dans leurs marchés : la loi climat et résilience du 22 août 2021 inclut plusieurs mesures en ce sens, comme l'obligation pour les acheteurs de retenir au moins un critère d'attribution prenant en compte les caractéristiques environnementales de l'offre<sup>9</sup>.

#### Que demandent fréquemment les acheteurs publics ?

Les acheteurs publics peuvent prendre en compte les aspects environnementaux à condition **qu'ils aient un lien direct avec l'objet du marché ou ses conditions d'exécution**. Ils peuvent par exemple exiger ou prendre en compte dans l'attribution du marché :

- **la détention d'un label ou écolabel relatif à l'offre de l'entreprise<sup>10</sup>** : l'acheteur devra, dans ce cas, préciser qu'il autorise une entreprise à présenter un label équivalent à celui demandé ou des caractéristiques équivalentes à celui-ci. Lorsqu'une entreprise n'a pas la possibilité d'obtenir le label spécifié par l'acheteur dans les délais fixés pour des raisons qui ne peuvent lui être imputées, l'acheteur doit accepter d'autres éléments de preuve attestant que son offre remplit les exigences du label demandé ;
- **l'existence d'un circuit de retraitement des déchets** produits dans le cadre du marché (il convient alors de préciser le pourcentage de déchets revalorisés) ;
- **l'adhésion à un éco-organisme, avec le détail des prestations que celui-ci offre dans le cadre du marché**. Pour rappel, les éco-organismes sont des structures auxquelles les producteurs concernés par les obligations de responsabilité élargie des producteurs (REP) transfèrent leurs obligations de collecte et de traitement en contrepartie d'une contribution financière fixée ;
- **le bilan carbone** relatif à la prestation demandée dans le marché : par exemple, l'analyse des émissions de gaz à effet de serre liées à la production du produit peut être demandé (à noter que l'[Association Bilan Carbone](#) créée par l'ADEME propose une formation à cette méthodologie) ;

<sup>9</sup> [Article 35](#). À noter : les marchés de défense ou de sécurité ne sont pas concernés par cette mesure.

<sup>10</sup> [Articles R. 2311-8 et R. 2311-9 du CPP](#).

- **l'analyse du cycle de vie (ACV)** relative à la prestation demandée dans marché : l'ACV permet de quantifier l'impact sur l'environnement d'un produit ou d'un procédé, depuis l'extraction des matières premières qui le composent jusqu'à son élimination, en passant par les phases de fabrication, de distribution et d'utilisation (la [fiche méthodologique de l'ADEME](#) fournit les informations opérationnelles nécessaires à l'élaboration d'une ACV).

Depuis leur révision en 2021, les CCAG comportent une liste des considérations dont les acheteurs pourront s'inspirer en matière environnementale<sup>11</sup>.

### *Pour aller plus loin :*

Afin de faciliter l'inclusion d'exigences écologiques dans les marchés publics, l'Union européenne a élaboré des [critères d'achats environnementaux](#) pour 20 groupes de produits et services. Ces « critères MPE » (ou GPP criteria) prennent notamment en compte la performance environnementale de l'offre, sa disponibilité sur le marché et la facilité de vérification. Ils recouvrent à la fois les critères de sélection et d'attribution, le cahier des charges et les conditions d'exécution du marché. Ils sont destinés à être insérés directement dans les dossiers d'appels d'offres et incluent des méthodes de vérification.

Peuvent ainsi être consultés les critères applicables aux marchés publics écologiques pour :

- [le textile](#) : les critères se concentrent sur les incidences environnementales les plus importantes au long du cycle de vie des produits textiles, à savoir l'approvisionnement en fibres, l'emploi de substances chimiques, la durabilité et le prolongement de la durée de vie, l'énergie utilisée et la conception en lien avec le recyclage ;
- [l'électricité](#) : est notamment prise en compte la part d'électricité fournie produite à partir de sources d'énergie renouvelables ;
- [les équipements électriques et électroniques dans le secteur des soins de santé](#) : est valorisée, par exemple, la présence d'un système de gestion des substances chimiques ;
- [les transports routiers](#) : sont notamment prises en compte les émissions de gaz à effet de serre et de polluants atmosphériques ;
- [les services de nettoyage intérieur](#) ;
- [les infrastructures de traitement des eaux usées](#) ;
- [les papiers à coller et papiers graphiques](#) ;
- [les denrées alimentaires, les services de restauration et les distributeurs automatiques](#) ;
- [les appareils de traitement d'images, les consommables et les services d'impression](#) ;
- [les peintures, les vernis et les marquages routiers](#) ;

---

<sup>11</sup> Commentaire inclus dans l'article concernant le développement durable pour chaque CCAG (chapitre « exécution »).

- [la conception, la construction et l'entretien des routes](#) ;
- [les ordinateurs, écrans, tablettes et smartphones](#) ;
- [les centres de données, salles de serveurs et services en nuage](#) ;
- [les meubles](#) ;
- [la conception, la construction et la gestion d'immeubles de bureaux](#) ;
- [l'entretien des espaces publics](#) ;
- [l'éclairage public et les feux de signalisation](#) ;
- [la robinetterie sanitaire](#) ;
- [les toilettes à chasse d'eau et urinoirs](#) ;
- [les dispositifs de chauffage à eau](#).

## Comment s'assurer de bien répondre aux attentes des acheteurs ?

### Témoignage d'entreprise

« Nous mettons en avant l'exemplarité de notre offre par rapport à la **réglementation** en vigueur, ainsi que **l'implantation locale** de la chaîne d'approvisionnement qui permet de diminuer l'empreinte carbone. » - Balas Textile (PME du secteur du textile)

### *Présenter des éléments en lien avec l'objet du marché ou ses conditions d'exécution est un impératif*

L'acheteur public ne peut prendre en compte que **des éléments en lien avec l'objet du marché, pour ne pas faire de discrimination entre les soumissionnaires.**

Voici quelques exemples pour vous aider à remplir cette exigence :

- pour le traitement des déchets : préciser le mode de traitement des déchets prévu pour les fournitures fournies à l'acheteur ou les déchets générés par les travaux demandés par celui-ci ;
- pour le bilan carbone : présenter le bilan carbone lié à la fabrication de chaque produit demandé par l'acheteur.

### *S'appuyer sur des certifications ou des labels reconnus*

Plus vous pourrez vous appuyer sur des éléments objectifs (labels, certifications), plus vous parviendrez à convaincre l'acheteur.

Pour pouvoir être pris en compte par un acheteur public, les labels dont bénéficie une entreprise doivent :

- avoir été établis selon une procédure ouverte et transparente. Cela suppose que les conditions d'obtention du label soient publiées et accessibles gratuitement à tout opérateur ;
- reposer sur des critères objectivement vérifiables et non-discriminatoires ;
- présenter des conditions d'obtention fixées par un tiers et être accessibles à toute entreprise intéressée.

Voici quelques exemples de labels pouvant être pris en considération par un acheteur public :

- un écolabel, comme l'écolabel de type 1<sup>12</sup> ;
- une certification [NF Environnement](#) ;
- un label Agriculture Biologique ;
- un [certificat Oeko-Tex](#) pour les produits textiles.

### *Proposer des fournitures issues de l'économie circulaire*

L'article 58 de la loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (loi AGEC) a mis en place l'obligation, pour les acheteurs de l'État et des collectivités territoriales et leurs groupements, d'acquérir des biens issus du réemploi ou de la réutilisation ou comportant des matières recyclées, selon des proportions fixées par type de produit (entre 20 % et 100 %).

Le [décret d'application n° 2021-254 du 9 mars 2021](#), entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2021, précise cette mesure en indiquant :

- la liste des produits et catégories de produits concernés, identifiés avec leurs codes CPV<sup>13</sup> :
  - \* seuls les marchés de fournitures sont visés ;
  - \* le champ couvert est très large : textile, papeterie, informatique, mobilier de bureau, cuisine et appareils ménagers, bâtiments préfabriqués, transport, etc.
- Pour chaque produit ou catégorie de produits, la part annuelle minimale d'achats publics devant être issue des filières du réemploi, de la réutilisation ou du recyclage.

Cette évolution **constitue une opportunité pour valoriser votre offre de fournitures issues de l'économie circulaire.**

Vous pouvez vérifier si vos produits sont visés par le décret :

- \* en contrôlant les codes CPV ;
- \* en vous assurant que vos fournitures soient issues du réemploi, de la réutilisation ou du recyclage, au sens de l'article L. 541-1-1 du Code de l'environnement.

---

<sup>12</sup> Il s'agit de labels reposant sur l'évaluation d'un produit par un organisme tiers, en fonction de critères relatifs à l'impact de ce produit sur l'environnement tout au long de son cycle de vie. Les écolabels de type 1 sont encadrés par la norme ISO 14024, dont la dernière actualisation remonte à 2018. Ils sont à distinguer d'autres types de labels tels que les auto-déclarations environnementales (type II – ISO14021:1999) et les éco-profilés (type III- ISO14025:2006).

<sup>13</sup> Le Code CPV (Common Procurement Vocabulary) est un système de classification pour les marchés publics de l'Union européenne. Il permet de standardiser les références utilisées pour décrire l'objet d'un marché, en associant à chaque code numérique (composé de 9 chiffres) une description d'un objet de marché, disponible dans chacune des langues officielles de l'UE.

N'hésitez pas à mettre en avant cet aspect de votre offre, les acheteurs y seront sensibles. N'oubliez pas que vous pouvez avoir recours aux groupements momentanés d'entreprises (GME) pour intégrer des fournitures issues du réemploi, de la réutilisation ou du recyclage.

### *Proposer une charte environnementale*

Cette charte est un moyen de montrer votre implication dans une démarche d'amélioration continue en matière de gestion environnementale. Le principe est de définir, conjointement avec l'acheteur, les objectifs de limitation de l'impact environnemental du marché et les actions qui seront mises en œuvre lors de son exécution pour ce faire. Vous pouvez proposer à l'acheteur de réaliser un bilan annuel de la mise en œuvre de cette charte pour faire un suivi des réalisations, identifier les axes de progression et définir conjointement les actions à mettre en œuvre pour les atteindre.

#### **Définitions issues de l'article L. 541-1-1 du Code de l'environnement**

**Réemploi** : « toute opération par laquelle des substances, matières ou produits, qui ne sont pas des déchets, sont utilisés de nouveau pour un usage identique à celui pour lequel ils avaient été conçus. »

**Réutilisation** : « toute opération par laquelle des substances, matières ou produits, qui sont devenus des déchets, sont utilisés de nouveau. »

**Recyclage** : « toute opération de valorisation par laquelle les déchets, y compris les déchets organiques, sont retraités en substances, matières ou produits aux fins de leur fonction initiale ou à d'autres fins. »

À noter : un produit intégrant des matières recyclées, quelle qu'en soit la proportion, est considéré comme un produit recyclé.

## 2) Le levier de la responsabilité sociale

### Que demandent fréquemment les acheteurs publics ?

Vous pouvez valoriser les **implications sociales** de votre offre, dès lors que l'acheteur a prévu dans son appel d'offres des critères sociaux en lien avec l'objet du marché ou ses conditions d'exécution. Ces exigences vont se renforcer au cours des prochaines années : [l'article 35](#) de la loi climat et résilience prévoit que les acheteurs devront inclure des conditions d'exécution liées au domaine social et à l'emploi dans les marchés publics dont le montant est supérieur aux seuils européens.

Ces implications sociales peuvent notamment comprendre :

1) **les actions d'insertion des publics en difficulté qui seront accomplies dans le cadre de l'exécution du marché** : à ce titre, de nombreux marchés publics comportent une clause dite d'insertion obligeant le titulaire à réaliser un nombre défini d'heures d'insertion professionnelle pour les publics éloignés de l'emploi (voir pour un exemple [l'article 20.1 du CCAG-Travaux](#)).

2) **les efforts qui seront accomplis en matière de formation et d'apprentissage dans le cadre de l'exécution du marché, par exemple** :

- une éventuelle collaboration avec une maison de l'emploi ou une agence locale pour l'emploi ;
- les actions de formation professionnelle entreprises par l'opérateur ;
- l'embauche d'apprentis.

3) **le respect des droits humains dans le cadre de l'exécution du marché** :

- la démarche de maîtrise des risques relatifs aux violations des droits humains fondamentaux dans la chaîne d'approvisionnement (nombre de fournisseurs et sous-traitants, nature des activités, lieux d'implantation) ;
- la conformité avec les normes sociales de l'Organisation internationale du travail (OIT), justifiée éventuellement par un mémoire social comprenant des pièces justificatives ;
- la rémunération équitable des producteurs ;
- l'origine des minerais utilisés dans la fabrication des matériels commercialisés ;
- l'adhésion aux principes directeurs de l'OCDE relatifs au respect des droits de l'Homme au travail, en précisant le contenu et le forme de cet engagement.

### Comment s'assurer de bien répondre aux attentes des acheteurs ?

#### *Comment répondre à une clause d'insertion de publics éloignés de l'emploi ?*

Pour réaliser les heures d'insertion exigées dans un marché public, vous pouvez recruter directement des personnes éligibles au dispositif, faire appel à de la mise à disposition de personnel par les structures de l'insertion ou du handicap, ou encore sous-traiter une partie des prestations à ces structures.

## *Le rôle du facilitateur*

Il s'agit d'une personne appartenant ou liée au service public de l'emploi local, qui conseillera l'acheteur dans l'élaboration et la rédaction de la clause d'insertion, renseignera les entreprises soumissionnaires sur les réponses possibles localement puis contrôlera l'exécution de la clause. Le facilitateur fait ainsi le lien entre les différents acteurs concernés par la mise en œuvre d'une clause d'insertion.

### ***FOCUS : Qui contacter pour préparer votre réponse à un marché comportant à une clause d'insertion et assurer la mise en œuvre de celle-ci ?***

- Pour trouver un **facilitateur**, vous pouvez consulter le répertoire établi par Alliance Villes Emploi : [Facilitateurs des clauses sociales - Alliance Villes Emploi](http://Facilitateurs des clauses sociales - Alliance Villes Emploi) (ville-emploi.asso.fr).
- **Les Maisons de l'emploi** : au titre de leur mission de développement de l'emploi local, elles accompagnent les entreprises dans leurs projets de recrutement et dans la mise en place d'une démarche RSE. Chaque Maison de l'emploi dispose d'un site Internet où la contacter.
- Les **Agences locales de Pôle emploi** : elles accompagnent les entreprises dans leurs actions de recrutement. La connexion ou l'inscription se fait à partir de la [plateforme de connexion entreprise](#).
- Les **Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS)** : interlocutrices des entreprises au niveau régional, elles favorisent l'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées du marché du travail. La liste des DREETS et leurs informations de contact sont disponibles sur le [portail dédié](#) du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance.

## *Le recours possible aux acteurs de l'insertion et du handicap*

Ces acteurs, qui ont pour objectif commun de favoriser l'insertion sociale et professionnelle, constituent des partenaires pour les entreprises répondant à un marché public avec une clause d'insertion. En effet, ils peuvent réaliser les heures d'insertion prévues à travers différentes modalités de contractualisation, comme la cotraitance (dans le cadre d'un GME notamment), la sous-traitance ou encore la mise à disposition de personnel.

Deux types d'acteurs de l'insertion sont à distinguer :

- **les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE)**, qui emploient des publics éloignés de l'emploi : il s'agit notamment des entreprises d'insertion (EI), des entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), des associations intermédiaires (AI). Pour en savoir plus sur les SIAE, vous pouvez consulter : [l'annuaire des SIAE](#), la [plateforme de l'inclusion](#) ou la [fédération des Entreprises d'Insertion](#) ;

- **les acteurs du secteur du travail protégé et adapté (STPA)**, qui emploient des travailleurs handicapés : il s'agit des établissements et services d'aide par le travail (ESAT), des entreprises adaptées (EA). Pour en savoir plus, consulter : [l'annuaire du réseau Gesat](#) ou [Handeco-Pas@Pas](mailto:Handeco-Pas@Pas).

### **Les conseils d'une facilitatrice pour répondre à un marché public avec une clause d'insertion**

Vous gagnerez à **valoriser vos précédentes expériences** en lien avec le secteur de l'insertion (marchés publics avec une clause d'insertion, parcours d'insertion, partenariats avec des structures locales). Par exemple, si vous avez été attributaire d'un marché public avec une clause d'insertion, vous pouvez joindre à votre réponse l'attestation d'exécution remise par le facilitateur.

Il est important de montrer que les heures d'insertion réalisées seront **professionnalisantes** pour les bénéficiaires. Vous pouvez ainsi vous engager à un accompagnement personnalisé, à assurer la formation des personnes accueillies ou à vous inscrire dans une démarche de long terme avec ces dernières.

Lorsque vous remportez un marché public avec une clause d'insertion, il est important d'**anticiper sa mise en œuvre dès le début du marché** pour pouvoir réaliser les heures d'insertion dans les meilleures conditions possibles, pour vous comme pour les bénéficiaires. Le facilitateur pourra vous accompagner dans sa réalisation.

### ***Valoriser vos propres actions d'insertion***

Vous pouvez également mettre en avant vos actions d'insertion menées en interne, tout en établissant un lien avec l'objet du marché. Voici quelques exemples :

- le nombre de personnes handicapées comprises dans vos effectifs, qui vont intervenir sur le marché ;
- l'embauche de personnes originaires de structures d'insertion ou de programmes à portée sociale, comme ceux financés par l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU), dans le cadre du marché à venir ;
- l'insertion de personnes en décrochage scolaire.

### ***Comment mettre en avant le respect des droits humains ?***

Vous pouvez montrer à l'acheteur public que vous assurez la traçabilité de la chaîne de production et vous inscrivez dans une démarche de transparence, en

lui fournissant des informations concernant la localisation des fournisseurs et des sous-traitants, la nature des activités, le droit social applicable dans chaque pays concerné.

### **Renforcer votre image auprès de l'acheteur en dehors de la réponse aux critères d'attribution du marché**

Dans votre réponse à un marché public, vous pouvez mettre en avant la présentation de votre entreprise, vos engagements généraux ou votre contribution à l'emploi local. **Ces éléments ne pourront être pris en compte par l'acheteur dans l'attribution du marché mais sont de nature à renforcer sa confiance.**

Par exemple, mettre en avant vos engagements en termes de responsabilité sociale, notamment en vous appuyant sur des labellisations en la matière, peut être de nature à renforcer votre image auprès de l'acheteur public. **Si les acheteurs publics ne peuvent pas prendre en compte dans les critères d'attribution d'un marché la démarche RSE globale d'une entreprise**, ils peuvent cependant être sensibles aux engagements de leurs prestataires. Par exemple, le ministère des Armées incite les titulaires de ses marchés à s'engager dans une démarche de labellisation [Relations fournisseurs et achats responsables \(RFAR\)](#), sans que cela soit obligatoire, ni pris en compte dans les critères d'attribution de ses marchés.

## **3) Le levier de la qualité**

### **Témoignages d'entreprises**

« Il ne faut pas laisser d'ambiguïté sur la proposition de valeur, afin que la proposition financière soit bien comprise. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur nos certifications, nos **qualifications**, et des **références** sur l'exécution de marchés similaires. » - Idex (ETI du secteur de l'énergie)

« La **proximité géographique** de la chaîne de sous-traitance permet d'anticiper les ruptures de chaînes et de répondre dans les délais. » - Balas Textile (PME du secteur du textile)

### **Que demandent fréquemment les acheteurs publics ?**

Les acheteurs publics peuvent prendre en compte la « qualité » d'une offre de deux manières :

- la qualité intrinsèque du produit, ou valeur technique de l'offre ;
- la qualité des services associés, par exemple la qualité du service après-vente.

### **La qualité intrinsèque de l'offre**

Certaines conditions de production peuvent être prises en compte par l'acheteur pour tout type de marché afin de s'assurer de la qualité du bien ou service acheté.

Ces critères peuvent être liés :

- **À la qualité du processus de fabrication en lien avec l'objet du marché :**

- \* existence d'une « certification qualité » ou d'un projet de certification qualité ;
- \* existence d'une procédure de contrôle qualité, sa durée et ses étapes ;
- \* existence de « tableaux de bord qualité » ;
- \* niveau de qualification de la main d'œuvre intervenant dans le processus de production lorsque celle-ci peut avoir une influence sur l'exécution du marché ;
- \* politique de gestion des stocks et surface de stockage ;
- \* existence de rappels de produits au cours des dernières années, taux de service et de rebus des pièces reçues, détail du processus de traitement des non-conformités ;
- \* système de suivi de la qualité de ses fournisseurs, politique sur le changement des composants et système de gestion des alertes fournisseurs.

- **À la qualité technique du bien qui en résulte :**

- \* les normes de sécurité des personnes et des biens s'appliquant au matériel, aux logiciels ou au service rendu ;
- \* la durabilité du produit.

### *La qualité du service après-vente, un élément de différenciation important*

Les conditions de commercialisation du produit ou service peuvent être prises en compte par l'acheteur pour tout type de marché. L'acheteur peut ainsi considérer :

- la **formation** des équipes de l'acheteur à l'utilisation du produit proposé : nombre de techniciens mis à disposition par l'entreprise, filières de recrutement, ancienneté moyenne, évaluation des compétences (en interne ou en externe) ;
- le développement de **services associés à l'offre** : installation, assistance à l'utilisation et la maintenance ;
- la **possibilité de commande et d'intervention en urgence**, y compris pendant le week-end et les jours fériés ;
- le nombre de **visites préventives** assurées par an et la durée d'immobilisation du matériel par visite préventive ;
- l'engagement à un **service rapide d'intervention**, comme un service après-vente pouvant intervenir dans une durée déterminée ;
- la **cyber-sécurité** :
  - \* intégration d'antivirus ;
  - \* utilisation d'un réseau privé virtuel (VPN) ;
  - \* utilisation d'un réseau local virtuel (VLAN) indépendant ;
  - \* mesures mises en œuvre pour lutter contre les cyberattaques, potentielles alertes automatiques et existence d'une équipe dédiée.

## Comment s'assurer de bien répondre aux attentes des acheteurs ?

### *Disposer de certifications et d'accréditations*

Afin d'attester de la qualité de l'offre, la réalisation par une tierce partie indépendante de contrôles externes peut se révéler très utile, ainsi que la formalisation générale des procédures utilisées.

Par exemple, le **marquage CE** est obligatoire pour la mise sur le marché européen d'un produit. Fournir à l'acheteur le résultat de tests réalisés par un laboratoire agréé attestant de la conformité de son produit à la réglementation européenne sera reconnu comme un gage de sérieux.

De même, la **certification NF** peut contribuer à valoriser l'image de l'entreprise. En effet, cette certification à l'initiative de l'entreprise obéit à des exigences précises, fondées sur des normes, avec des contrôles réguliers par des organismes indépendants. Ainsi, un produit certifié NF renvoie une image de qualité et de fiabilité.

Enfin, l'évaluation de la conformité de l'offre par des organismes accrédités Cofrac permet de favoriser la confiance de l'acheteur, dans la mesure où cette accréditation opère comme un second niveau de contrôle.

### *Mettre en avant son implantation locale*

Avoir une implantation locale est le gage que l'entreprise sera en mesure d'intervenir rapidement en cas de besoin (par exemple, pour la maintenance d'un produit) et d'assurer une continuité des approvisionnements. Cet atout est de nature à rassurer l'acheteur, mais il ne pourra être pris en compte dans l'attribution du marché que dans les cas spécifiques où l'objet du marché le justifie.

## 4) Le levier de l'innovation

### Que demandent fréquemment les acheteurs publics ?

Les acheteurs peuvent faire du caractère innovant de l'offre un critère d'attribution d'un marché. Il existe par ailleurs des dispositifs spécifiques prévus par le droit de la commande publique pour faciliter l'achat d'offres innovantes.

#### ***FOCUS - Qu'est-ce que l'innovation en matière de commande publique ?***

*Selon le Code de la commande publique, « sont considérés comme innovants les travaux, fournitures ou services nouveaux ou sensiblement améliorés. Le caractère innovant peut consister dans la mise en œuvre de nouveaux procédés de production ou de construction, d'une nouvelle méthode de*

*commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise. »<sup>14</sup>*

Cette définition de la notion d'innovation est assez large pour laisser une certaine souplesse d'appréciation aux acheteurs, qui peuvent prendre en compte les éléments suivants<sup>15</sup> :

- existence ou non de la solution sur le marché ; le cas échéant, degré de diffusion de cette solution au sein du secteur public et du secteur privé ;
- nécessité ou non d'une adaptation de la solution aux besoins publics ;
- intégration de la solution à un écosystème de l'innovation (incubateur, pôle de compétitivité) ;
- date de création de l'entreprise (ex : PME, start-up, microentreprise...) ;
- innovation de rupture<sup>16</sup> ou innovation incrémentale<sup>17</sup> ;
- niveau de risque associé à l'innovation ;
- état de l'art et de la concurrence ;
- taux de R & D interne ;
- dépenses de R & D mobilisées ;
- labels ou brevets ;
- niveau de risque associé.

Le *sourcing* constitue un outil privilégié pour faire valoir le caractère innovant d'une offre.

Le Code de la commande publique prévoit deux dispositifs spécifiques concernant l'achat d'offres innovantes<sup>18</sup> :

- le [partenariat d'innovation](#) (article L. 2172-3 du Code de la commande publique) permet aux acheteurs de mettre en place un partenariat structuré de long terme couvrant à la fois la R & D et l'achat de produits, services ou travaux innovants sans qu'il soit nécessaire de procéder à une nouvelle mise en concurrence. Un partenariat d'innovation ne peut être conclu qu'à la condition qu'il n'existe aucune solution disponible sur le marché susceptible de répondre au besoin de l'acheteur.

<sup>14</sup> Article L2172-3 du CPP.

<sup>15</sup> [Guide de l'achat innovant](#) de la Direction des Affaires juridiques du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance.

<sup>16</sup> Innovation qui bouleverse le marché.

<sup>17</sup> Innovation qui améliore l'existant.

<sup>18</sup> Sur l'intégration de l'innovation dans la commande publique, voir notamment le [Guide de l'achat innovant](#) cité précédemment.

- le dispositif « achats innovants » (article. [R 2122-9-1](#) du Code de la commande publique) permet aux acheteurs de conclure un marché sans mise en concurrence et publicité préalables pour un achat « innovant » jusqu'au seuil de 100 000 euros. Le caractère novateur du produit ou service est interprété de manière large (cf. *définition ci-dessus*).

### **FOCUS : L'exemple des matériaux bio-sourcés**

Les matériaux bio-sourcés sont issus de matière organique renouvelable, d'origine végétale ou animale. Ils peuvent être utilisés comme matière première dans des produits de construction. Les acheteurs publics peuvent mettre en place des critères de sélection des offres innovantes et/ou s'inscrivant dans l'économie circulaire, invitant les entreprises à utiliser des matériaux bio-sourcés en leur demandant de préciser les conditions de production et de commercialisation du produit, son caractère innovant et ses performances en termes de protection de l'environnement et de préservation de la biodiversité.

## **Comment s'assurer de bien répondre aux attentes des acheteurs ?**

### **Témoignage d'entreprise**

« *Nous échangeons régulièrement avec les acheteurs publics afin de bien **cerner leurs besoins** et d'adapter notre offre en fonction.* » - Balas Textile (PME du secteur du textile)

### **Valoriser votre capacité à améliorer votre offre de services ou votre produit en fonction des retours de l'acheteur au cours du marché**

L'un des arguments de valorisation du caractère innovant de votre offre peut être votre capacité à faire évoluer votre offre de service ou votre produit en cas de marché pour répondre à l'évolution des besoins de l'acheteur. Vous êtes gagnants car vous améliorez la qualité de votre produit en fonction des retours de votre client, l'acheteur public également car vous vous adaptez en continu à son besoin.

Vous pouvez par exemple proposer un « **partenariat productivité** », visant à explorer les pistes de progrès en la matière sur la base des retours d'expérience et des bonnes pratiques au long de l'exécution du marché. Ce partenariat nécessite la mise en œuvre d'un calendrier de réunions avec l'acheteur et peut déboucher éventuellement sur un avenant au marché si une piste prometteuse est identifiée.



## Exemples de sites dédiés à la mise en relation entre les acheteurs publics et les entreprises innovantes :

- la [plateforme européenne « Procurement of innovation platform »](#) permet d'accéder aux informations des marchés publics collaboratifs européens lancés dans le cadre du programme Horizon Europe (programme PCP - PPI) ;
- la [plateforme des achats d'innovation](#) : cette interface de mise en contact entre les PME innovantes et les acheteurs publics vous permet de répondre à des recherches précises et ponctuelles des ministères, et de déposer une proposition spontanée ;
- la plateforme [GrandTesteur | Expérimenter pour accélérer les transitions](#) a été conçue par la Région Grand Est pour mettre en relation les entreprises innovantes et les acteurs du territoire.

Crédits photos

Agnès Pannier-Runacher : ©PBagein - Bercy

Jean-Baptiste Lemoyne : ©Jonathan SARAGO - MEAE