

## Commande publique & économie de la fonctionnalité et de la coopération Compte-rendu de la 4<sup>ème</sup> séance de l'atelier national (2<sup>nde</sup> édition) 03 mars 2020

L'atelier national est un espace de professionnalisation qui vise à favoriser la prise en compte de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération dans la commande publique via le partage d'expérience entre professionnels et via des apports techniques et juridiques. Il s'adresse aux personnes impliquées dans les achats, la commande publique, l'économie circulaire...

Le CIRIDD, centre international de ressources et d'innovation pour le développement durable, a investi le sujet de l'économie de la fonctionnalité depuis 2011 via la création du Club CLEF (Club d'acteurs pour une économie de la fonctionnalité en Auvergne-Rhône-Alpes). Afin de promouvoir ce modèle, le CIRIDD a lancé l'action collective RELIEF qui consiste à accompagner des entreprises dans la transformation de leur modèle économique.

Pour faire écho au développement de nouvelles offres, le CIRIDD a initié l'action COEF P, Commande et économie de la fonctionnalité dans le secteur public, avec le soutien de d'ADEME et de la Région Auvergne-Rhône-Alpes. L'objectif étant de faciliter l'intégration de l'économie de fonctionnalité dans la commande publique. **C'est à ce titre que le CIRIDD co-anime avec ATEMIS un atelier national organisé en partenariat avec l'Institut Européen de l'EFC.**

>> Club CLEF <https://www.eclaira.org/project/h/club-clef.html>

>> Programme RELIEF <https://www.eclaira.org/community/pg/file/3/read/8996/>

>> COEF P - Communauté en ligne sur la Commande publique et l'économie de la fonctionnalité  
<https://www.eclaira.org/community/pg/groups/6226/commande-publique-economie-de-fonctionnalite/>

### Thème de la séance 4 : Comment structurer la coopération entre les services, et avec les entreprises ?

*« Une coopération sans dynamique opérationnelle n'est pas réellement effective, elle doit se traduire par des modalités, un contrat, un plan d'action... »* (Séance 3 de l'atelier).

#### **A) La coopération doit d'abord se construire entre les services pour définir les contours du marché...**

#### **Outils d'animation**

- Canevas (cf. support de présentation)

Le canevas sert à la fois à l'analyse du besoin et à l'analyse de la qualité attendue de la prestation.

Pour répondre à la question « Comment fonctionne le marché actuellement ? » On peut s'appuyer sur une fiche d'évaluation ou sur tout autre dispositif existant dans la collectivité. Autrement, les

En partenariat avec

retours peuvent être exprimés lors d'une réunion. On cherche à savoir quels points doivent être améliorés / conservés et quels enjeux sont rattachés au marché.

On peut ajouter à ce canevas d'autres catégories par exemple pour évaluer la qualité de la dimension servicielle : qualité de la coopération interne + qualité de l'exécution du contrat.

Les écarts de qualité dans la relation collectivité - fournisseur peuvent être le signe qu'il y a des engagements non compris, des acteurs manquants, des moyens manquants... qui sont des éléments déterminants dans la qualité vécue du marché in fine.

- Carte mentale (cf. support de présentation)

On pousse les acteurs autour de la table à verbaliser leurs attentes. Cette carte mentale permet de dessiner les contours d'une offre idéale que l'on confrontera aux réalités du marché par le sourcing. Les contributions des parties prenantes sont des indications pour comprendre leurs préoccupations. Il faut questionner les souhaits, les intentions pour comprendre ce qui se cache derrière.

Attention à hiérarchiser, à ne retenir que les besoins qui sont réellement utiles et à ne pas formuler un besoin auquel personne ne pourra répondre.

*[Les retours des participants sont les bienvenus sur le canevas et la carte mentale construits par le CIRIDD dans le cadre de l'action collective COEF P.]*

- Site regroupant des outils d'animation : <https://communagir.org/contenus-et-outils/communagir-pour-empporter/les-outils-d-animation/>

### **Bonnes pratiques**

- Travailler autour d'une trame commune (ex : fiche de liaison, fiche en 12 point cf. annexe 1)

A Villeurbanne, les services utilisent une fiche liaison marché qui est partagée entre les prescripteurs, acheteurs et le service juridique. Par le biais de cette fiche, on demande un feedback sur le marché qui arrive à échéance, on vérifie si la consommation des années antérieures correspond bien au prix payé. Cela permet de réajuster la demande.

A l'école des Mines de Saint-Etienne, la fiche de liaison est obligatoire pour toutes les consultations, ils ont ainsi amélioré la co-construction. Ils ont aussi créé une fiche « incident » pour le suivi de l'exécution des marchés. Elle est cependant peu utilisée. Enjeu : mobiliser les prescripteurs et les services en général autour du suivi. Souvent les retours sont connus trop tard pour mettre en place les mesures correctives. C'est pourtant à cette étape là que l'on peut perdre en efficacité économique. De plus, grâce au suivi il est possible d'interpeler le fournisseur dans une logique de prévention et non de pénalité, ce qui permet de préserver la logique partenariale.

- Désigner une équipe de suivi du marché

Le suivi des marchés revient souvent à une personne, ce n'est pas évident de mobiliser une équipe (à l'exception de marchés à gros enjeux). Enjeu de professionnalisation pour dépasser les silos (service

En partenariat avec

juridique, spécialiste achat, spécialiste évaluation). Dans l'EFC un point extrêmement important est le développement de ressources immatérielles. → Enjeu en interne de développer les compétences des personnes qui vont suivre ces actions.

- Organiser une réunion de démarrage entre le service prescripteur et le fournisseur pour échanger sur les points fondamentaux, repreciser les attentes.
- Présenter la fiche de litige aux services pour leur permettre de solliciter l'équipe juridique dès qu'un litige intervient (ce n'est pas toujours fait).
- Organiser des rencontres régulières avec le fournisseur (tous les ans) pour faire des ajustements si besoin et mettre en place un plan de progrès. A Villeurbanne, une rencontre est organisée au bout de 6 mois d'exécution du marché puis tous les ans au moins pour les marchés à enjeux techniques / économiques.

A l'école des Mines, quand les marchés s'y prêtent, le service achat essaie de développer des plans d'amélioration pour améliorer la qualité de la prestation en relation avec le prestataire et tirer un bilan utile à la rédaction du prochain marché.

Exemple d'un plan d'amélioration de l'école des mines pour le nettoyage des locaux : réunions de bilan trimestrielles puis annuelles puis réunion bilan du marché. Un plan de progrès au dernier trimestre permet d'écrire des actions en année n+1. Le prestataire est encouragé à faire des propositions suivant son expérience. Sur la base des propositions, il s'agit ensuite de rendre contractuel les évolutions comme l'amélioration du service ou la réduction en cas de sur-qualité. Le plan d'amélioration est inscrit dans le CCAP ainsi qu'une clause de réexamen. Plus que la recherche d'économie, la structure se place dans une démarche qualité.

Martha Orellano a expérimenté la méthode de travail suivante pour l'élaboration d'un marché :

- 1) Posture d'ouverture pour recueillir les contributions des parties prenantes. Les différents services ont été séparés pour éviter les confrontations entre les propositions. Puis réalisation d'une synthèse
- 2) Priorisation en fonction du contexte réel, les personnes avec le plus d'expérience terrain réalisent cette priorisation.
- 3) Confrontation des résultats avec l'offre des fournisseurs, leur capacité à répondre. Cela permet de construire une grille de critères orientée en fonction.

**Point à retenir : Qualité de coopération → qualité de prestation.**

En partenariat avec

## **B) Coopération avec les entreprises**

**Outils (sourcing, plan de progrès, négociation...) à doser selon les enjeux du marché.**

Le sourcing est l'occasion de partager les intentions, les inquiétudes des services derrière les caractéristiques de l'offre idéale... car les entreprises peuvent aussi avoir des idées originales pour prendre en charge ces intentions et inquiétudes.

## **C) La coopération s'appuie sur l'implication et l'interconnaissance**

On ne décrète pas la coopération, on met en place des éléments qui vont la rendre possible. En tant qu'animateur il faut jauger les postures et essayer de maintenir les parties prenantes dans une bonne mobilisation grâce aux outils d'animation. → Comprendre pourquoi les gens prennent telles ou telles postures.

**Posture d'optimisme : partir de l'hypothèse que les gens veulent bien faire leur travail.** Lors d'un blocage, il faut le comprendre comme une impossibilité pour eux de bien faire leur travail et par conséquence de répondre négativement à ce que l'on propose : on peut les mettre en difficulté, il faut qu'elles puissent le verbaliser pour pouvoir les faire participer.

Les cartographies d'acteurs évoluent, il ne faut pas produire des grilles de lectures qui figent les positions des uns des autres. C'est limitant de ne discuter qu'avec les convaincus. Ceci en ne perdant pas toute son énergie et en gardant les priorités : on ne peut pas de discuter de tout !

Dans les relations humaines, les temps informels et l'interconnaissance sont important car ils amènent la confiance et la créativité.

## **D) Présentation de la trame de coopération (cf. Annexe 2)**

Contexte : outil construit avec des entreprises et le club EFC des Hauts de France (NOÉ). Ce document était partagé à des entreprises qui ont travaillé sur l'économie de la fonctionnalité et qui devaient produire une nouvelle organisation du travail en cohérence avec une offre servicielle. **Ce document nécessite donc d'être retravaillé dans un contexte de marché public. Il n'a pas été conçu avec des juristes et n'a pas de valeur juridique mais ses catégories peuvent être inspirantes.**

**Proposition de valeur / objet du marché :**

Définition de la qualité, grandes intentions des différents partenaires. Ex : intention politique claire sur réduc déchets... → les postures des uns et des autres. Éléments de performance que l'on peut anticiper (quantitatif) et éléments serviciels (qualitatif).

**Le dispositif d'intervention :**

- Qui sont les participants à l'écosystème = les intervenants.
- Conditions de réussites de la coopération = Clarifier / formaliser les contraintes, les difficultés qui apparaîtront si l'on ne respecte pas les conditions. Ex : si on demande de la réactivité il faut indiquer le bon interlocuteur, le circuit privilégié d'information... On peut aussi

En partenariat avec

demander de la transparence, des clarifications sur les contextes d'interventions des entreprises (cf. fiches suivi mentionnées dans l'atelier)

- Les ressources et dispositifs pour répondre aux conditions de réussite listée.
- Dispositifs d'évaluation : comment l'écosystème évalue la qualité de sa coopération, quels critères de jugement + évaluation de ce qui est produit = les externalités. Ces dispositifs permettent à terme de repenser le périmètre du marché. Ils sont aussi le moyen d'anticiper la survenue d'externalités négatives.

#### **Le pilotage du dispositif de coopération :**

- Temporalités du dispositif : on ne se contente pas que d'une évaluation à terme et on rythme la relation de moments pour se demander où est ce que l'on en est de nos intentions. On ne suit pas uniquement la réalisation des tâches.
- Clauses de coopérations = des engagements de moyens et de pratiques (on s'engage à donner le nom de l'interlocuteur privilégié, à avoir un référent...). C'est ce que l'on attend et ce que l'on a besoin chez l'autre.

**Financement** : la convention n'est pas adaptée aux marchés publics. Fixer la rémunération : ce que l'on sait être maîtrisé = une part fixe ; ce qui est moins maîtrisable = une part variable.

#### **Echanges sur la base de la convention de coopération :**

Les intentions de la convention de la coopération rejoignent celles d'une fiche de suivi.

Où en est-on dans l'évaluation des externalités négatives évitées et l'évaluation des externalités positives ? Comment introduire cela dans une convention de coopération ? (approche systémique) → 2 dimensions de l'évaluation : aspects de mesures (cout évités) + évaluation des dispositifs mis en place. Besoin de rendre visible les externalités positives, cela peut passer par la communication.

Les engagements du prestataire sont un point important. Il ne s'agit pas que d'engagements opérationnels de réalisation du marché, ils concernent aussi la participation à la coopération = être là aux réunions, faire remonter des informations...

#### **Retours sur les ateliers**

- Les ateliers sont une opportunité de sortir d'une logique de production de marché, réinterroger les pratiques.
- L'atelier conforte certains participants dans leurs démarches. La performance d'un achat relève de plusieurs facteurs de réussites : adhésion, coopération, mobilisation. Relation tripartite : acheteur, prescripteur, fournisseur.
- Élément tiré de l'atelier : Deux critères d'évaluation → les externalités et la coopération / la qualité de la relation. Ce sont 2 sujets intéressants à approfondir.

En partenariat avec

### **Besoins exprimés :**

- Dimension de retour d'expérience très importante, mettre l'accent dans le cycle prochain avec un cercle de professionnels plus large autour de la table
- Donner plus d'informations pratiques sur les modalités de contacts des entreprises par les collectivités.
- Besoin d'échanger entre acteurs, de fortifier son réseau.
- Mettre plus en avant dans quels cas les outils ont été utilisés, plus de mise en contexte
- Un travail de recherche a déjà été réalisé sur la qualité de la relation, on pourrait faire un benchmark.

**Une synthèse sera réalisée par les organisateurs, elle concentrera les enseignements des 4 dernières séances.**

### **CONTACTS**

Romain DEMISSY  
Intervenant-Chercheur Associé ATEMIS  
r.demissy@atemis-lir.com

James PÉDRON  
Responsable de projets James.pedron@ciridd.org

Audrey FOROT  
Chargée de mission  
audrey.forot@ciridd.org

En partenariat avec

**ANNEXE 1 : EXEMPLE D'UNE FICHE EN 12 POINTS, SOURCE : GRAND LYON**

**Fiche en 12 points – Marché de xxx**

**Circuit de transmission obligatoire :**

	Nom Prénom	Date	Commentaires
Rédigé par :			
Validation du responsable d'unité :			
Validation du chef de service :			
Réception au service Ressources par :			
Présenté au CODIR du :			Décision du CODIR :
Information du service opérationnel :			Si prise en charge, nom du chargé de procédure marché :

**Marché de xxxx**

**1. Introduction**

Titulaire du marché actuel :

Mini actuel :

Maxi actuel :

Fin du marché précédent :

N° de marché :

En partenariat avec

## **2. Codes FPH et libellés**

...

## **3. Durée envisagée**

...

## **4. Mini Maxi HT**

Mini : xxx euros HT sur 2 ans soit xxx euros HT sur 4 ans

Maxi : xxx euros HT sur 2 ans soit xxx euros HT sur 4 ans

*Consommation année 20xx : **xxx euros HT** à la date du xx/xx/20xx*

## **5. Descriptif du besoin**

Marché multiservice : OUI / NON

L'objet de ce marché est la fourniture ...

Il correspond à des besoins de tel service ...

Principaux métiers concernés :

## **6. Mode de sélection des candidats**

...

## **7. Critère de jugement des offres**

- Critère 1 - Économique pondéré à xx %
- Critère 2 - Technique pondéré à xx %

*Sous critères...*

- Critère 3 - Environnemental pondéré à 10 %

*Sous critères...*

## **8. Cahier des charges techniques**

*Précisions...*

En partenariat avec

## 9. Bordereau des prix unitaires

Catalogue restreint et catalogue général :

...

Bordereau des prix unitaires :

...

## 10. Points de réflexion pour participation à la rédaction du CCAP

### 10.1 Délai

### 10.2 Lieu de livraison ou de prestation

### 10.3 Conditionnement des colis

### 10.4 Mode de commande

### 10.5 Mode de réception ou de validation du service fait

### 10.6 Mode de facturation

### 10.7 Actualisation et révision de prix

- Modalités de révision des prix du bordereau de prix unitaires

Les prix sont révisables par application de la formule suivante : ...

- Modalités de révision des prix des fournitures non prévues au BPU

Les prix du marché sont révisables par ajustement dans les conditions suivantes :

✓ ....

- Clause de sauvegarde

### 10.8 Pénalités

- ***Pénalités pour retard : Calcul des pénalités...***
- ***Pénalité pour reliquat de commande***

En partenariat avec

## 11. Évaluation des prestataires

<i>Critère</i>	<i>Coefficient</i>	<i>Note</i>	<i>Mention</i>
Sécurité (respect du protocole de déchargement)	10 %		
Moyens techniques et humains mis à disposition	10 %		
Respect des délais de livraison	10 %		
Qualité des produits distribués	20 %		
Qualité environnementale du produit recyclage des emballages, référence à des écolabels ou équivalents	20 %		
Gestion administrative de l'exécution du marché qualité de la facturation, réponse aux demandes de bordereau de prix unitaires, réponse aux demandes de bordereau de prix complémentaires, respect des clauses administratives de variation et d'ajustement de prix	10 %		
Qualité de la relation prestataire-client service après-vente, disponibilité, réactivité, garantie	20 %		

## 12. Protocole de déchargement ou plan de prévention

...

En partenariat avec

**ANNEXE 2 : CONVENTION DE COOPÉRATION, SOURCE : ATEMIS**

## Convention de coopération

**Entre**

A  
représenté par

B  
représenté par

**Et**

Client  
représenté par

### La proposition de valeur

**Objet**                   ....

*Posture de A*

*Posture de B*

**Enjeux de  
performance  
visés**

**Pour le client**

Les effets utiles attendus du dispositif pour le client recouvrent plusieurs enjeux qui apparaissent comme stratégiques pour assurer les conditions de son développement :

1. ...
2. ...
3. ...

**Pour l'écosystème coopératif (le niveau plus collectif)**

- ...
- ...

En partenariat avec

## Le dispositif d'intervention

**Périmètre de l'écosystème de coopération**      Qui sont les membres de l'écosystème...

**Conditions de réussite de l'intervention**      - ...

- ...

- ...

- ...

La réponse à ces quatre conditions passe par une dynamique de solution intégrée qui mobilise :

- des ressources (...)

- des dispositifs (...)

**Composantes de la solution intégrée**      ...

**Dispositif d'évaluation interne**      Comment l'écosystème (vous) va évaluer son activité, la qualité de la coopération.

**Évaluation des externalités**      Evaluation de ce qui se passe dans le réel... Comment anticipe-t-on la survenue d'externalités

## Le pilotage du dispositif de coopération

**Temporalités du dispositif**      *Rythme trimestriel*

...

*Rythme annuel*

...

En partenariat avec

### **Clauses de coopération**

Il s'agit ici de repérer les éléments déterminants pour que réussisse la coopération et le travail en commun. Sans ces engagements, il y a peu de chance que la coopération fonctionne. La modalité pour construire ces clauses est notamment de partir des besoins de chacun des membres coopérant pour formaliser ce qu'il attend des autres (ce dont il a besoin pour travailler) dès lors de dresser la liste des engagements de chacun envers les autres coopérateurs.

A s'engage à :

- ...

B s'engage à :

- ...

Le client s'engage à :

- ....

### **Le financement de l'intervention**

#### **Dépense acceptable des acteurs**

Le financement peut être composé de :

- une part fixe :
- une part variable :

Les détails du financement sont fixés par avenant et revus aux échéances d'évaluation des actions.

Prise d'effet à la signature

Fait à  
Pour A

Le  
Pour B

Le  
Pour C

En partenariat avec

## Annexes

### Indicateurs d'évaluation

Premiers indicateurs qualitatifs d'évaluation de l'intervention, sur la base des enjeux de performance visés.

#### Climat d'entreprise

- perception du plaisir au travail de chacun, qualité des temps de convivialité, appréciation des nouveaux arrivants...
- signes d'engagement et de motivation : initiatives, entraide, disponibilité pour répondre à des demandes exceptionnelles (ex. : intervention à 20h)...
- qualité des échanges et des contributions dans les temps de travail collectifs (réunions, séminaires, brainstorming)...
- signes d'appréciation venant de l'extérieur (clients, partenaires, familles)...

#### Fonction managériale

- charge et contenu du travail du dirigeant
- qualité de la fonction d'« écoute » dans l'organisation pour prévenir les tensions individuelles et interindividuelles
- partage des responsabilités, de l'animation du travail et de la coopération
- montée en compétence de tous sur des dimensions du travail non strictement liées au métier (conduite de projets, initiatives d'amélioration, actions transverses...)

#### Développement de l'activité : organisation réflexive et contractualisation

- perception de la charge de travail en fonction du volume d'activité (
- économies de temps liées à l'élaboration de règles partagées (arbitrages)
- qualité de la coopération : entente, connaissance du travail des autres, prise en charge collective de certaines actions
- réalisation de retours d'expérience pour faire émerger des propositions d'amélioration ou de développement
- capacité à contractualiser l'activité sous forme de performance d'usage, auprès des clients et/ou de partenaires

En partenariat avec