



2017

# Présentation des ateliers créés par l'IE-EFC dans une perspective de recherche- opérationnelle



Les Ateliers de l'Institut sont soutenus par l'ADEME.

**ADEME**



Agence de l'Environnement  
et de la Maîtrise de l'Energie

Institut Européen de l'Economie de la  
Fonctionnalité et de la Coopération  
2, rue de Fontarabie  
75020 Paris

 [contact@ieefc.eu](mailto:contact@ieefc.eu)

 [www.ieefc.eu](http://www.ieefc.eu)

 [@ieefc\\_contact](https://twitter.com/ieefc_contact)

Les Ateliers de l'Institut mobilisent des membres de l'Institut, des experts internes ou externes à l'Institut et des réseaux territoriaux. Il s'agit, en lien avec nos actions, de faire progresser notre doctrine (R/D immatérielle) sur des sujets auxquels se confronte la dynamique entrepreneuriale et territoriale de l'EFC. Il s'agit, aussi, de contribuer au renforcement des clubs membres de l'Institut et d'en créer de nouveaux.

Des premières personnes se sont proposées pour animer et coordonner ces ateliers. Ceux qui souhaitent rejoindre les groupes de travail ou plus particulièrement les petits groupes d'animation sont les bienvenus. Qu'ils se fassent connaître auprès du secrétariat de l'Institut ou directement, auprès de ceux qui ont commencé à prendre en charge l'animation des ateliers.

#### Points de contact des Ateliers

Atelier	Point de contact	Adresse email
Atelier Financement de l'EFC	Claire Perrier	<a href="mailto:c.perrier@atemis-lir.com">c.perrier@atemis-lir.com</a>
Atelier transition énergétique	Sébastien Boucq	<a href="mailto:contact.sustainable@gmail.com">contact.sustainable@gmail.com</a>
Atelier la commande publique	Philippe Jury	<a href="mailto:philippe.jury@ciridd.org">philippe.jury@ciridd.org</a>
Atelier Design coopératif de Solution Intégrée Durable	Philippe Guinaud	<a href="mailto:p.guinaud@ieefc.eu">p.guinaud@ieefc.eu</a>
Atelier aménagement et développement territorial	Marie Llorente (Ville en œuvre) et Patrice Vuidel	<a href="mailto:p.vuidel@atemis-lir.com">p.vuidel@atemis-lir.com</a>
Atelier prévention des déchets	Patrice Vuidel	<a href="mailto:p.vuidel@atemis-lir.com">p.vuidel@atemis-lir.com</a>
Atelier l'alimentation durable	Christian du Tertre	<a href="mailto:c.dutertre@atemis-lir.com">c.dutertre@atemis-lir.com</a>
Coordination technique et secrétariat de l'Institut	Philippe Guinaud	<a href="mailto:p.guinaud@ieefc.eu">p.guinaud@ieefc.eu</a>

Pour faciliter la gestion des participants, vous pouvez aussi vous inscrire sur la page : <http://www.ieefc.eu/ateliers-institut-inscription/>  
L'animateur de l'atelier sera immédiatement informé de votre inscription et prendra contact avec vous.

## 5 Atelier Commande publique & économie de fonctionnalité

### 5.1 Contexte et problématique de l'atelier

En France, les évolutions vers plus de responsabilité sociale et environnementale des pratiques et des règles en matière d'achats publics croisent l'engagement d'entreprises dans une trajectoire vers l'économie de fonctionnalité et de la coopération. Des dizaines d'entreprises françaises ont été accompagnées dans une stratégie sur leur modèle économique et ont développé de nouvelles offres inspirées par le modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération et donc dans une perspective de développement durable. Cependant les entreprises qui s'adressent aux marchés publics rencontrent des difficultés particulières révélant un décalage entre la manière d'aborder les achats publics – même lorsqu'ils sont plus responsables – et la capacité des appels d'offres publics à accueillir des offres relevant du modèle de l'économie de la fonctionnalité. Lever ces difficultés constitue un double enjeu :

- D'une part il s'agit d'un enjeu de diffusion du modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération du fait du levier potentiel que représente la commande publique ;
- D'autre part il s'agit de reprendre l'ambition de durabilité de la commande publique en engageant une réflexion approfondie sur le modèle économique qu'induisent les pratiques d'achats publics.

L'atelier « Commande publique & économie de fonctionnalité » a donc pour objectif de réunir les acteurs concernés afin de faire émerger des réponses à ces enjeux. Il s'agit donc de rendre la commande publique plus accessible à des entreprises ayant fait le choix d'innover par la transformation de leur modèle économique vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, en comprenant les freins actuels et en mettant au travail des solutions concrètes et opérationnelles dans les territoires.

### 5.2 Objectif général de l'atelier

La première difficulté que rencontre les entreprises réside, dans le fait, que l'économie de la fonctionnalité et de la coopération est encore peu connue par les acteurs publics et peu pratiquée. En conséquence, la préparation des appels d'offres est très souvent orientée vers l'acquisition de produits ou de biens d'équipement, et n'incluent pas toujours une analyse pouvant ouvrir une possibilité de réponse dans une variante usage. Lorsqu'un cahier des charges fonctionnel existe, les critères d'attribution sont encore trop centrés sur le prix, sans proposer des variantes dans les spécifications techniques ou des options innovantes.

Pour répondre à cet enjeu de sensibilisation des acheteurs publics, plusieurs initiatives ont vu le jour, en Nord pas de Calais et Provence Alpes Côte d'Azur afin de mieux prendre en compte l'économie de fonctionnalité dans les achats publics :

En PACA, une journée « Economie de la fonctionnalité & commande publique »<sup>10</sup> a été organisée le 22 mai 2014 par l'ARPE (Agence Régionale Pour l'Environnement) dans le cadre du réseau commande publique et développement durable [CPDD]. Cette journée avait pour but **d'éclairer les acheteurs publics sur ce qu'est l'économie de la fonctionnalité** : quels intérêts peut-elle représenter pour les acheteurs publics et les collectivités locales en particulier ? Existe-t-il aujourd'hui des expériences significatives de ce nouveau rapport à la consommation du point de vue des acheteurs et des fournisseurs ?

Le dossier technique<sup>11</sup> explicite notamment la démarche de Directeur adjoint de la gestion de l'espace public et du cadre de vie de la ville de Lille dans le cadre d'un marché global d'éclairage public. Cette expérience de la ville de Lille permet de valider l'intérêt incontestable d'une solution globale d'éclairage public, intégrant la réalisation d'économies d'énergie, la fourniture d'énergie la maintenance et l'investissement, par rapport à plusieurs contrats.

En Nord pas de Calais justement, la question de la rencontre entre les mouvements visant à rendre la commande publique plus durable et ceux ayant trait au développement de nouveaux modèles économiques, a été abordée dès 2012 puis en 2014 à travers un travail mené de concert par la Région Nord-Pas-de-Calais, le CERDD et la CCI Grand Lille avec le soutien d'ATEMIS portant sur la « ville durable et les nouveaux modèles économiques »<sup>12</sup>. Dans la continuité de ces travaux, le Club NOE, créé en 2013, a animé un atelier « Achats publics et nouveaux modèles économiques » Entre septembre et novembre 2015, un groupe « commande publique » réunissant des acheteurs publics, des dirigeants et un élu a été réuni pour un cycle de 3 ateliers. Pour Mr Simon Ledez, animateur de cet atelier : « *Nous avons terminé le cycle de 3 réunions et avons décidé de continuer le groupe une fois que nous aurons recruté d'avantages d'acheteurs publics et d'élus car les possibilités de faire avancer le sujet sans eux sont faibles* ». Cette démarche a fait l'objet d'une restitution en mai 2016 portée par le CERDD, la CCI Grand Lille et ATEMIS ayant pour objet : « Quelles nouvelles opportunités de coopération via la commande publique »<sup>13</sup>.

En Rhône-Alpes, le réseau régional « Commande publique et développement durable »<sup>14</sup> s'est constitué en 2002. Animé à la demande des collectivités locales par Rhônalpénergie-Environnement (RAEE), ce lieu d'échange, **de mutualisation d'expériences et de formations communes a pour objectif de permettre** aux collectivités territoriales de mettre en pratique les clauses environnementales et

---

<sup>10</sup> Economie de la fonctionnalité & commande publique : [http://www.arpe-paca.org/environnement/economie-de-la-fonctionnalite-commande-publique\\_i5413.html](http://www.arpe-paca.org/environnement/economie-de-la-fonctionnalite-commande-publique_i5413.html)

<sup>11</sup> Dossier technique : [http://www.arpe-paca.org/files/20141017\\_Economiefonctionnalitweb.pdf](http://www.arpe-paca.org/files/20141017_Economiefonctionnalitweb.pdf)

<sup>12</sup> Ville Durable et nouveaux modèles économiques : <http://www.club-economie-fonctionnalite.fr/activit%C3%A9s-du-club/ville-durable/ville-durable-et-nouveaux-mod%C3%A8les-%C3%A9conomiques-ensemble-des-travaux/>

<sup>13</sup> <http://www.atemis-lir.fr/wp-content/uploads/2016/09/CR-focus-Commande-publique-EFC-19-mai-16-1.pdf>

<sup>14</sup> <http://www.ddrhonealpesraee.org/fr/batir-sa-strategie/commande-publique-durable.html>

sociales dans leur commande publique. Début 2011, ce réseau sur la Commande publique a élargi ses objectifs à l'ensemble des champs de l'écoresponsabilité pour devenir le *Réseau Régional sur l'Écoresponsabilité et le Développement Durable* (RREDD)<sup>15</sup>. Dans ce cadre du RREDD, RAEE a organisé une réunion intitulée « Innovation et commande publique durable » le 11 décembre 2014. Le CIRIDD, animateur du Club CLEF, y a participé pour présenter l'économie circulaire et plus particulièrement l'économie de fonctionnalité. A cette occasion, l'intervention du cabinet lyonnais Aklea a permis de faire le point sur « la définition du besoin dans la commande publique, support de l'économie fonctionnelle »<sup>16</sup>.

Ces points ont permis de montrer que le code des marchés publics, en l'état actuel, non seulement permet de lancer des consultations ouvrant à des réponses de type économie de la fonctionnalité et de la coopération, mais, de plus, impose aux acheteurs publics la prise en compte des préoccupations de l'achat responsable et dispose que « la nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision [...] en prenant en compte des objectifs de développement durable » (article 5 I. du code des marchés publics).

**Associer les élus à la démarche est donc fondamental pour aboutir à des résultats.** Laissés seuls, les acheteurs ont peu de moyens de manœuvre. Sans soutien fort, les acheteurs auront tendance à concevoir l'achat comme un acte juridique avant d'être un acte économique, et auront un rapport défensif au changement qu'implique une nouvelle démarche d'achat innovante. Le contentieux des marchés publics risque alors d'être mis en œuvre pour refuser toute innovation.

Une autre difficulté est liée à un manque fréquent de réflexion en amont permettant la coopération et la co-production de solutions innovantes et adaptées au besoin de l'acheteur. **L'implication des élus et des services techniques associés au marché visé, en amont, permet, comme dans le cas du marché de l'éclairage public de Lille, de mener une réflexion approfondie, notamment sur l'analyse des besoins.** La mise en place d'un dialogue compétitif ou d'un partenariat d'innovation sont des éléments de solutions développés plus loin. **Cela indique qu'imaginer les conditions et dispositifs permettant la coopération entre les différents protagonistes de la commande publique constitue également un levier** pour permettre la rencontre entre des ambitions de développement durable des territoires, des pratiques de commandes publiques plus durables et le déploiement du nouveau modèle économique de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération portés par des entreprises engagées dans une trajectoire de développement durable.

---

<sup>15</sup> <http://rredd.ddrhonealpesraee.org/>

<sup>16</sup> [http://stockage.raee.org/envoimassif/MA/CR\\_RREDD/19 Interventions ECO%20FONCTIONNALITE.zip](http://stockage.raee.org/envoimassif/MA/CR_RREDD/19_Interventions_ECO%20FONCTIONNALITE.zip)

De fait, sur le plan juridique, les acteurs publics peuvent sans attendre s'engager dans des achats publics innovants intégrant l'économie de la fonctionnalité.

Par ailleurs, suite à la transposition de la directive européenne n°2014/24/UE du 26 février 2014 instaurant le partenariat d'innovation, le cadre juridique de l'achat public d'innovation se met en place : le partenariat d'innovation instaure une coopération entre le pouvoir adjudicateur et l'opérateur économique : depuis les phases de recherche et de conception jusqu'à la réalisation de l'achat public, en vue de trouver ensemble une solution intégrée, nouvelle et parfaitement adaptée au besoin de l'acheteur. **Très en amont, les acteurs publics peuvent donc intégrer des solutions innovantes dans leurs achats.**

Enfin, la loi sur la transition énergétique pour une croissance verte votée à l'été 2015 a ouvert une nouvelle perspective sous la forme d'un rapport « sur la possibilité de convertir une partie des aides ou des allocations publiques versées sous forme monétaire aux personnes physiques en valeur d'usage, en application de l'économie de fonctionnalité ».

Pour conclure, mentionnons que le passage à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération soulève des questions d'arbitrages budgétaires inhabituelles jusqu'à lors :

Un achat de biens est affecté en budget d'investissement, alors que l'accès à son usage relève d'un budget de fonctionnement. Il s'agit d'un vrai problème de fond. Ce qui permet souvent à une collectivité de survivre est de maintenir un niveau d'épargne (capacité d'autofinancement), qui est en fait la différence entre ce que la collectivité dépense en fonctionnement et ce qu'elle fait rentrer en fiscalité, ce qui permet ensuite à la collectivité d'aller chercher de l'emprunt pour investir. **Une analyse détaillée des effets du passage à l'économie de la fonctionnalité est donc à faire au cas par cas en tenant compte du coût global élargie sur le cycle de vie, des économies globales générées, des externalités positives produites et des externalités négatives évitées par cette nouvelle offre et des effets sur l'épargne et la capacité d'autofinancement de la collectivité et plus largement sur la valeur produite pour le commanditaire public.**

Ces questions de prise en compte des coûts évités et des effets utiles générés relèvent de la question de l'évaluation induite par les modalités de passation des marchés publics. Cette question de l'évaluation n'est pas une mince affaire, car il s'agit à la fois de traiter de ce que l'on évalue, mais aussi des processus permettant de saisir les effets immatériels (et par définition non dénombrables) des dépenses publiques.

Le Groupe d'Étude des marchés développement durable du Ministère de l'économie a publié en mars 2016 une notice introductive<sup>17</sup> sur la prise en compte du coût du cycle

---

<sup>17</sup> <http://www.economie.gouv.fr/daj/cout-cycle-vie-consultation>

de vie dans une consultation. Des contacts avec des établissements financiers devront être **menés pour comprendre leurs principes de notation financière des collectivités et l'effet du passage à l'économie de fonctionnalité sur cette notation.**

Des solutions innovantes sont sans doute aussi à imaginer dans les collectivités pour pouvoir acheter du service sans augmenter la pression fiscale pour équilibrer les dépenses accrues.

A titre d'exemple de solution, on peut citer dans le cas des opérateurs de télécommunications, la possibilité pour la collectivité de concéder un « droit irrévocable d'usage » (en anglais « Indefeasible Right of Use IRU). Selon un document de l'ARCEP<sup>18</sup>, un « *atout de l'IRU est l'acceptation commune, et la validation par l'administration fiscale et les organismes de normalisation comptable du principe selon lequel l'IRU répondant à certaines caractéristiques constitue un actif immobilisable et amortissable pour le bénéficiaire et une vente de bien pour le concédant de l'IRU.* »

Enfin, en économie de fonctionnalité, l'usage peut évidemment varier, ce qui entraîne des fluctuations des coûts d'une solution EF. **Cela peut soulever des questions relatives à l'adéquation entre les coûts réels et les budgets alloués.**

La mise en œuvre d'une démarche d'achats responsables est un vecteur de diffusion de l'économie de la fonctionnalité. En effet, les achats responsables consistent en amont en une analyse des besoins, occasion de (re)questionner le besoin et d'étudier toutes les possibilités d'y répondre, dont l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

### 5.3 L'organisation de l'atelier

Le groupe de travail de l'atelier sera piloté par Philippe Jury (CIRIDD, Club CLEF Auvergne Rhône-Alpes)

Philippe Jury pilotera la démarche générale afin de s'assurer que les travaux restent dans le cadre des objectifs fixés l'atelier et donnent lieu, dans la mesure du possible, à des résultats pouvant être opérationnalisés dans des actions menés par les Clubs. Les éventuels travaux universitaires qui se révéleraient utiles ne seront notamment pas menés dans le cadre de ces ateliers, mais inclus dans les recommandations du groupe de travail.

---

<sup>18</sup> Etude de l'ARCEP (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) au sujet d'un droit irrévocable d'usage pouvant être concédé dans le cas du déploiement de réseau de fibres dans les immeubles : [http://www.arcep.fr/uploads/tx\\_gspublication/etude-IRU-baker-et-mckenzie-030311.pdf](http://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/etude-IRU-baker-et-mckenzie-030311.pdf)

En supposant que l'action pilote que le CIRIDD souhaite mener en région Auvergne Rhône-Alpes auprès de territoires et établissements publics voit effectivement le jour, Philippe Jury assurera une interaction entre les questionnements soulevés dans cette action pilote et les travaux de l'atelier.

Coordinateur : Romain Demissy, Atemis

Sous le pilotage de Philippe Jury, Romain Demissy coordonnera le travail avec les participants aux ateliers et préparera le travail de chaque séance.

Romain Demissy sera également le garant du référentiel de l'EFC lors des échanges et sera chargé de rapatrier les nouveaux éléments dans le référentiel de l'Institut.

Programme des séances :

Un premier ensemble de 5 séances de travail en présentiel dans les locaux de l'Institut à Paris est prévu, au début de l'année 2017. Si cela s'avère nécessaire et ne perturbe pas la qualité des échanges, certains participants pourront participer à distance par vidéo-conférence.

L'objet de cette première séance sera de partager les éléments de diagnostic dont il a été fait mention précédemment, de manière approfondie et en interpellant les expériences des différents participants. Une note, reprenant en substance les éléments issus des travaux précédents cités précédemment sera transmise aux différents participants de l'atelier afin de poser quelques éléments de référence communs. Bien entendu, cette première séance aura également pour fonction d'introduire le modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération à partir de cas d'entreprises en relation avec la question de l'achat public.

Les thèmes à aborder au cours des séances suivantes dépendent de la composition de l'atelier, mais aussi des sujets qui seront saisis par les participants. Aussi, si les organisateurs de l'atelier sont capables aujourd'hui de pressentir quelques-unes des questions qui seront traitées lors des quatre séances suivantes, il ne semble pas judicieux d'imposer un ordre particulier aux participants.

Plusieurs options s'offrent aux animateurs pour composer les séances 2 à 5. D'une part il serait possible d'instruire un cas de manière approfondie dans l'hypothèse où nous aurions parmi les participants une variété d'acteurs permettant de couvrir la quasi-totalité des points de vue opérationnels sur la question des opérations d'achats (tant du côté de l'offre que de la demande). Autre possibilité, la mise au travail d'un thème à partir des échanges précédents en travaillant autant que possible avec un ou plusieurs participants moteurs sur le sujet entre les séances.

Les objets à traiter au sein des quatre dernières séances d'atelier devraient comprendre : la question du sourcing, des formes de contractualisation et leurs

conséquences, la question de l'évaluation, la coopération interne aux services achats et transverses (entre les acheteurs et les « offreurs ») notamment dans la conception des opérations d'achats. Il s'agit ici de thématiques qui seront à rattacher à de problématiques opérationnelles.

### Méthode d'animation

Concernant la méthode d'animation, une attention particulière sera portée sur le fait que l'atelier est un espace de travail collectif, et pas seulement un espace où sont évoqués des questions. Aussi le travail avec les participants en séance prendra le plus souvent possible la forme de groupes réduits ayant pour objectif la mise au travail des questions soulevées lors des échanges pléniers. Un travail de préparation avec certains participants pourra être accompli le cas échéant. Les animateurs chercheront d'ailleurs l'implication la plus large possible des participants afin de s'assurer de la dimension opérationnelle des échanges.

Lors de la dernière séance un temps sera réservé aux suites envisageables et souhaitables par les participants. De même la question de la valorisation des travaux auprès des participants et de leurs partenaires ou collaborateurs sera traitée lors de cette séance. L'objectif est de permettre d'identifier les actions complémentaires nécessaires pour renforcer le caractère opérationnel de l'atelier commande publique pour les participants et pour l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération.