



GOVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

GUIDE DE L'ACHAT PUBLIC

LE SOURÇAGE
OPÉRATIONNEL

DÉCEMBRE 2025

La licence  implique que :

Le guide est placé sous le régime des licences creative commons (pictogramme « CC »)

Le guide peut être librement utilisé, reproduit et diffusé, à la condition de faire référence à la DAE (pictogramme « BY »)

Sa modification est autorisée mais l'utilisation du guide à titre commercial est interdite (pictogramme « NC »).

Conception et rédaction :

Direction des achats de l'État

Graphisme et réalisation :

DESK (53) : 02 43 01 22 11 – desk@desk53.com.fr

Décembre 2025

SOMMAIRE

Introduction	4
Chapitre I : Les acteurs à associer au sourcing	7
Section 1 Acteurs externes : les fournisseurs et leurs clients	7
Section 2 Prescripteurs et acteurs à associer en interne	13
Chapitre II : Organiser les échanges fournisseurs.....	17
Section 1 Les points clés	17
Section 2 Le formalisme de l'invitation	17
Section 3 La teneur et le déroulement des entretiens.....	18
Chapitre III : Exploiter les résultats du sourcing.....	23
Section 1 Assurer la traçabilité des échanges.....	23
Section 2 Exploiter les données : rapprocher l'expression du besoin et le marché fournisseurs	24
Section 3 Communiquer en interne les résultats du sourcing	25
Conclusion	29
Annexes : Boîte à outils	30
<u>Annexe 1</u> : Liste non exhaustive des sites de sourcing utiles dans la prise en compte des axes innovation et accès des PME à la commande publique.....	31
<u>Annexe 2</u> : Modèle d'appel à compétences.....	32
<u>Annexe 3</u> : Exemple d'appel à compétences.....	36
<u>Annexe 4</u> : Modèle d'invitation fournisseur à une réunion de sourcing	40
<u>Annexe 5</u> : Modèle d'invitation parangonnage.....	41
<u>Annexe 6</u> : Trame d'entretien pour le parangonnage.....	42
<u>Annexe 7</u> : Modèle général de questionnaire fournisseur.....	43
<u>Annexe 8</u> : Grille d'entretien fournisseur – sourcing innovation	47
<u>Annexe 9</u> : Grille de synthèse des entretiens fournisseurs Achat de fournitures/équipements	52
<u>Annexe 10</u> : Grille de synthèse des entretiens fournisseurs Achat de prestations intellectuelles	55
<u>Annexe 11</u> : Grille de synthèse des entretiens fournisseurs Achat de travaux	57
<u>Annexe 12</u> : Grille de synthèse des entretiens fournisseurs Achat de logiciels.....	59
<u>Annexe 13</u> : Modèle de matrice SWOT	64
<u>Annexe 14</u> : Utiliser les 5 forces de Porter.....	65
Glossaire	67
Liens utiles	72
Remerciements.....	72

INTRODUCTION

Ce guide, qui présente un caractère opérationnel affirmé, a pour objet de constituer un cadre de référence commun pour les acheteurs publics en matière de sourcing (ou sourcing). Ce guide permet également aux entreprises de mieux connaître les objectifs des acheteurs publics.

Il est entièrement consacré au sourcing opérationnel, réalisé en amont d'un projet d'achat ou d'une consultation spécifique, et ne traite pas du sourcing stratégique réalisé dans le cadre d'une veille plus large.

La version du guide de 2019 a été actualisée sous le pilotage de la direction des achats de l'État (DAE) par **une équipe pluridisciplinaire** composée d'acteurs issus de la fonction publique.

PRINCIPE

Le sourcing est une pratique consacrée et recommandée par la réforme de la commande publique entrée en vigueur au 1^{er} avril 2016.

Loin de la fausser, il permet de faciliter la concurrence la plus large, sous réserve d'être organisé dans des conditions qui respectent les principes fondamentaux de la commande publique, parmi lesquels la liberté d'accès à la commande publique et l'égalité de traitement des candidats.

Le sourcing est défini comme la possibilité pour un acheteur « 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 » afin de préparer la passation d'un marché public (article R.2111-1 du code de la commande publique).

Il s'agit des actions de recherche de fournisseurs et d'évaluation de leur capacité à répondre aux besoins du pouvoir adjudicateur en termes de coûts, qualité, innovation, exigences environnementales et sociales, délais. Ces actions sont menées en amont de la finalisation des documents de la consultation.

Les résultats de ces études et échanges préalables sont utilisés par l'acheteur pour formuler un besoin adapté à l'état de l'art et le plus sobre en ressources possible et ainsi accroître la performance achat.

Le sourcing se distingue ici de la veille stratégique réalisée en amont pour définir et faire évoluer les stratégies d'achat sur les années à venir.

La connaissance du marché fournisseur permet de mieux définir le besoin et d'adapter en conséquence la stratégie d'achat.

Dans le secteur public, l'achat constitue un levier pour la mise en œuvre des politiques publiques, notamment pour l'État qui l'articule autour des objectifs de la performance achat.

La politique des achats de l'État a aujourd'hui trois grands objectifs stratégiques :

- la maîtrise des coûts ;
- l'achat responsable dans ses dimensions environnementale et sociale ;
- l'optimisation de l'impact économique de l'achat public, qui comprend plusieurs volets : l'encouragement à l'accès des PME à la commande publique ; le soutien des achats d'innovation ; les enjeux de souveraineté, dans leur double dimension de développement économique et de promotion de champions européens d'une part, et de protection des données stratégiques d'autre part.

La phase de sourcing doit être organisée en référence à ces différents objectifs, ce qui implique notamment d'identifier des solutions françaises susceptibles de répondre aux besoins.

Dans ce cadre, le sourcing permet à l'acheteur de sensibiliser les opérateurs économiques à ses exigences (communiquer sur le besoin ou « vendre le besoin »), de répondre à chacun de ces objectifs, et de faire connaître leur potentiel.

LES ENJEUX

L'efficacité de l'acte d'achat est liée à la capacité de l'acheteur à formuler son besoin de manière fonctionnelle, précise et lisible, et de connaître les opportunités du marché fournisseurs.

Le caractère stratégique de la fonction achat rend le sourcing d'autant plus important que

l'acheteur doit prendre en compte plusieurs enjeux dans le cadre de la préparation de ses marchés : la conjoncture économique, les enjeux environnementaux et sociaux, le développement de l'innovation, ou encore les droits de propriété intellectuelle.

Pour l'acheteur, il s'agit :

- ❑ **d'identifier les acteurs du marché fournisseurs, dont les PME, les nouveaux entrants et les entreprises inclusives ;**
- ❑ **de connaître la feuille de route des fournisseurs :** nouvelles orientations du marché fournisseurs (notamment afin d'anticiper le renouvellement des matériels, des installations et éviter l'obsolescence des fournitures acquises par l'administration), et les solutions innovantes en développement ;
- ❑ **d'évaluer la capacité des fournisseurs à répondre au besoin :**
 - conditions de délais, de coûts ;
 - qualité, process, innovation ;
 - caractéristiques sociales et environnementales de l'offre ;
- ❑ **d'informer et de préparer les opérateurs économiques sur les obligations en matière d'achats responsables** (évolutions législatives et réglementaires concernant les acheteurs publics, obligations sectorielles intégrées au sein des marchés, etc.) ;
- ❑ **d'identifier la démarche sociale et environnementale du fournisseur en lien avec le projet d'achat** (il ne s'agit pas ici de questionner le fournisseur sur sa politique générale RSE) :
 - les actions mises en œuvre en matière sociale, environnementale, en lien avec le projet d'achat ;
 - le niveau de maturité du fournisseur afin de définir le niveau d'exigence à prévoir au stade de la candidature (cas d'exclusion facultatifs des marchés publics), au sein des spécifications techniques, des conditions d'exécution et notamment des plans de progrès et du critère d'attribution ;
 - les difficultés rencontrées au regard des obligations environnementales et sociales en lien avec le projet d'achat ;
 - le suivi des actions et les informations de rapportage que le fournisseur est en capacité de communiquer (produits répondant aux exigences de la loi EGAlim¹ et de la loi AGECE², produits écolabellisés, informations relatives aux émissions de gaz à effet de serre générées par les prestations objets du marché, à la traçabilité sociale de ses chaînes d'approvisionnement, etc.) ;
- ❑ **de questionner les fournisseurs sur leurs innovations et les informer sur les enjeux en matière d'achats innovants :**
 - identifier les solutions innovantes et/ou les méthodes innovantes en matière de production, commercialisation, ou organisation ;
 - identifier la plus-value des solutions innovantes, notamment en matière environnementale ;
 - adapter la procédure achat : procédure dédiée à l'innovation ou procédure classique ;
 - favoriser le développement de nouvelles solutions adaptées au besoin de l'administration ;
 - identifier des entreprises innovantes (jeunes entreprises innovantes, entreprises bénéficiant d'un crédit impôt recherche ou d'un crédit impôt innovation, etc.) ;

¹ LOI n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous.

² LOI n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire.

- ❑ **d'optimiser la concurrence :**
 - réaliser des actions prospectives pour faire connaître le besoin aux entreprises ;
 - « vendre le besoin » et donner envie aux fournisseurs de répondre ;
 - lever les contraintes techniques injustifiées qui empêchent certains fournisseurs de répondre aux exigences des consultations ;
 - inciter les PME et les structures inclusives à se grouper (groupement momentané d'entreprises/consortiums inclusifs) lorsqu'elles n'ont pas la capacité de répondre seules à l'ensemble des prestations ;
- ❑ **d'identifier les facteurs de coûts et le modèle économique des fournisseurs :**
 - analyse de la valeur ;
 - économie de la fonctionnalité ;
 - contenu du coût global (prise en compte de l'ensemble des coûts : acquisition, possession, maintenance, réparation, stockage, livraison, logistique, recyclage, fin de vie...) ;
 - modalités de facturation ;
 - conditions relatives à la propriété intellectuelle ;
- ❑ **d'adapter le montage contractuel :**
 - procédure de mise en concurrence ;
 - allotissement ;
 - marché réservé ;
 - pertinence des critères de sélection des offres ;
- ❑ **de réduire les facteurs de risques identifiables :**
 - prix élevés liés à une demande spécifique ne correspondant pas à l'état du marché ;
 - risque de marché infructueux ou sans suite, notamment du fait de conditions contractuelles inadaptées au contexte économique et commercial du moment (aux capacités des fournisseurs) ;
 - risque à couvrir dans l'exécution du marché (approvisionnement, fluctuations des matières premières...) ; risque de défaillance des fournisseurs.

Pour le fournisseur, c'est l'opportunité :

- ❑ de connaître les besoins des acheteurs ;
- ❑ de se faire connaître et de valoriser son savoir-faire dans le cadre défini par l'acheteur ;
- ❑ de détecter des opportunités d'amélioration de produits de sa gamme ; d'échanger et de faire connaissance avec un client potentiel ;
- ❑ d'appréhender les évolutions législatives et réglementaires relatives aux achats responsables en matière d'enjeux environnementaux et sociaux ;
- ❑ de découvrir les outils utilisés par les acheteurs pour gagner en visibilité ;
- ❑ d'identifier les projets d'achat des services publics via le portail numérique APProch ;
- ❑ de mieux comprendre l'organisation de la structure publique acheteuse ;
- ❑ d'identifier le correspondant PME au sein de la structure publique, point de contact des fournisseurs si la structure publique est labellisée « relations fournisseurs achats responsables » (RFAR).

Chapitre I

LES ACTEURS À ASSOCIER AU SOURÇAGE

Une veille stratégique est effectuée en amont par les services chargés de définir les orientations stratégiques et la politique d'achat. Elle permet d'identifier les acteurs qui composent le marché fournisseurs :

- les fournisseurs dominants ;
- les fournisseurs les plus innovants ;
- les fournisseurs émergents « challengers » ;
- les fournisseurs écoresponsables ;
- les fournisseurs inclusifs (structures de l'économie sociale et solidaire – ESS : structures du handicap – EA, ESAT – et structures d'insertion par l'activité économique – SIAE).

Cette veille stratégique permet de surcroît d'identifier la manière dont est structuré le marché (concurrentiel, oligopole, monopole), les rapports de force entre les différents fournisseurs, les grandes tendances de l'offre et les critères d'attractivité d'une future consultation.

Le sourcing est effectué par l'acheteur quelques mois avant le lancement d'une consultation de marché public (ce délai est à ajuster selon la complexité du projet achat). Celle-ci découle de la stratégie d'achat élaborée à partir de la veille stratégique, dans le cadre d'échanges parfois appelés « dialogues techniques » lorsque le marché est composé de constructeurs distincts des fournisseurs répondant aux consultations.

Une phase de sourcing peut également être organisée en cours d'exécution de contrats pour lesquels des remises en concurrence périodiques sont prévues, notamment en cas d'accord-cadre multi-attributaire exécuté par marchés subséquents et en cas de système d'acquisition dynamique. Le sourcing peut alors être l'occasion d'optimiser la mise en concurrence, mobiliser les fournisseurs et d'adapter le cas échéant les conditions contractuelles à des évolutions technologiques ou à la conjoncture économique.

SECTION 1

Acteurs externes : les fournisseurs et leurs clients

a) Identification des fournisseurs

L'acheteur peut s'appuyer sur :

des outils : le portail APProch, le marché de l'inclusion, la fonctionnalité de sourcing de certains systèmes d'information achats (par exemple : APPACH), l'Innov'score, etc.

les services de l'État qui accompagnent des entreprises (Mission French Tech, ECOLAB, etc.)

les acteurs et têtes de réseau des secteurs de l'ESS, de l'insertion par l'activité économique (SIAE) et du travail protégé et adapté (STPA)

les associations d'entreprises (PACTE PME, Comité Richelieu, etc.)

les fédérations professionnelles représentatives du secteur d'activité

les chambres consulaires (chambres d'artisanat, chambres de commerce et d'industrie, etc.)

les acheteurs d'autres organisations rencontrées lors du parangonnage (« benchmark »)

les entreprises identifiées lors d'un appel à compétences

les entreprises ou acteurs rencontrés lors de salons professionnels

la collecte directe d'informations par le biais d'une veille internet

les contacts spontanés à l'initiative des entreprises

Dans le cadre de sa recherche de fournisseurs potentiels, l'acheteur identifie également l'offre proposée par les centrales achats qui peuvent répondre à son besoin comme l'Union de groupement de l'achat public (UGAP).

Précisions concernant les outils et acteurs ci-dessus

→ Le portail APProch, outil de sourcing inversé

Le portail APProch, lancé par la direction des achats de l'État dans le cadre du projet « transformation numérique de la commande publique » (TNCP), permet aux acheteurs publics de publier leur programmation des achats et ainsi de donner de la visibilité aux entreprises sur leurs futurs besoins d'achats. L'acheteur qui reçoit une notification dès qu'une entreprise se dit « intéressée » par son projet d'achat, peut ouvrir une messagerie interne en fonction du stade de sa procédure et notamment lorsqu'il démarre sa phase de sourcing. Le portail permet ainsi à l'acheteur d'identifier de nouvelles entreprises pertinentes pour ses projets d'achats et ainsi compléter son sourcing. APProch permet également aux entreprises de rechercher gratuitement des partenaires avec lesquels elles pourraient constituer des groupements momentanés d'entreprises pour répondre aux futurs marchés publics.

Lien vers APProch : <https://projets-achats.marches-publics.gouv.fr/>

→ Le Marché de l'inclusion

Il s'agit d'une plateforme d'achat et de sourcing à destination des acheteurs publics et privés engagés pour l'inclusion.

Le Marché de l'inclusion a été conçu dans le cadre du Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique, un dispositif d'État pour l'inclusion par l'emploi des personnes éloignées de l'emploi en raison de difficultés sociales, professionnelles ou de santé. L'enjeu est d'accompagner le développement économique des structures inclusives et lever les freins à l'acte d'achat inclusif.

Le Marché de l'inclusion permet de :

- sourcer parmi plus de 6000 prestataires socialement responsables conventionnés par l'État ;
- sécuriser les marchés réservés et appels d'offres en optimisant la mise en concurrence ;
- auditer les achats socialement responsables grâce au référentiel officiel et exhaustif des prestataires socialement responsables ;
- calibrer les futurs achats en mesurant l'offre commerciale inclusive sur les segments d'achat concernés.

Lien vers le Marché de l'inclusion : <https://lemarche.inclusion.beta.gouv.fr/>

→ Les acteurs de l'inclusion dans l'emploi

Les réseaux de l'insertion par l'activité économique (IAE)

Les réseaux de l'IAE sont des unions de structures qui défendent les intérêts de leurs adhérents et qui les accompagnent sur plusieurs missions :

- l'animation du réseau de l'insertion par l'activité économique ;
- la mise en valeur des structures de l'insertion par l'activité économique et de promotion des valeurs de l'économie sociale et solidaire ;
- l'intermédiation avec les acheteurs et articulation avec les facilitateurs de clauses sociales ;
- la création de groupement de prestataires (co-traitance) dit « consortiums inclusifs ».

Chaque réseau a ses propres spécificités mais ils se rejoignent autour d'ambitions communes :

- valoriser les initiatives existantes ;
- capitaliser les savoir-faire des adhérents, partenaires et réseaux ;
- respecter les valeurs de l'économie sociale et solidaire en plaçant les hommes et les femmes au cœur de l'économie : la personne et l'objet social priment sur le capital.

Les facilitateurs de clauses sociales d'insertion et les coordinateurs régionaux

Le facilitateur offre un accompagnement pour la mise en œuvre des clauses sociales d'insertion dans la commande publique. Il vise à développer l'insertion des personnes éloignées de l'emploi par l'activité économique. Le facilitateur joue un rôle d'ensemblier auprès des acheteurs (collectivités, ministères et établissements publics de l'État, bailleurs sociaux, acheteurs privés...) de l'écosystème du service public de l'emploi et des entreprises attributaires des marchés. Il accompagne les

acheteurs dans la rédaction de la clause et, le cas échéant du critère de performance sociale sur la qualité de l'action d'insertion, le calibrage des heures d'insertion, la recherche des bénéficiaires, le suivi et le bilan de l'action d'insertion. Côté entreprises attributaires, le facilitateur élabore et propose les modalités les plus appropriées de mise en œuvre de la clause (embauche directe, mise à disposition, etc.) et suit la bonne exécution de l'action d'insertion prévue au marché et des engagements respectifs pour le compte de l'acheteur public prescripteur.

Documentation : <https://docs.google.com/presentation/d/e/2PACX-1vRd5IfQWHNEiUNw8yQqBfBnkGyaud5g440IsBvZm9XLEuawQNOFG91MwBIP24Z66A/pub?start=false&loop=false&delayms=3000#slide=id.p1>

Les coordinatrices et coordinateurs régionaux assurent un rôle de pivot à l'échelle d'une région en faveur de l'insertion par l'activité économique en appui des facilitateurs.

Leurs missions visent notamment à :

- animer une dynamique régionale sur l'insertion des personnes éloignées de l'emploi ;
- être une porte d'entrée unique pour les acheteurs en région ;
- suivre et analyser le déploiement de la clause sociale au niveau régional ;
- promouvoir la clause sociale et l'achat durable.

Pour voir la liste des coordinateurs régionaux : https://www.ville-emploi.asso.fr/media/library/AVE_AAP_CoordinateursR%C3%A9gionaux_Contacts2022.pdf

Les réseaux du handicap

En rencontrant les fédérations d'entreprises du secteur du travail protégé et adapté (STPA) en amont de la publicité d'un marché, on s'assure que la structuration du besoin va prendre en compte les possibilités de ces entreprises. Ainsi, il est nécessaire de s'assurer que les entreprises adaptées (EA) et les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) seront en mesure d'absorber les commandes. La disponibilité géographique est également un critère à prendre en compte et les réseaux du handicap sont les plus à même de fournir ces informations.

Au niveau local, les ESAT et EA se regroupent de plus en plus souvent en groupements allant de la simple association au groupement d'intérêt économique. Ces structures peuvent aider l'acheteur public à mieux connaître l'offre du secteur du travail protégé et adapté sur un territoire. Ces groupements peuvent aussi faciliter la réponse groupée d'établissements à des marchés publics.

Au plan national, plusieurs réseaux existent (Réseau Gesat et Handeco devenus Hosmoz, UNEA, etc.) qui se chargent d'aider d'une part les activités des établissements concernés et, d'autre part, à jouer un rôle de facilitateur pour la collectivité et enfin, à faciliter l'accès aux informations sur les marchés à pourvoir.

Véritables facilitateurs, les réseaux du STPA se sont organisés pour accompagner l'achat aux ESAT et aux EA grâce aux outils suivants :

- annuaire des structures : afin de faciliter le sourcing, les réseaux mettent à disposition des annuaires en ligne regroupant l'ensemble des structures ESAT et EA par métier et zone géographique. Ainsi, ils permettent de rapidement identifier les acteurs en mesure de répondre à tel ou tel type de prestation (voir, par exemple, les sites : <https://www.handeco.org/>, <https://www.unea.fr/>, <https://www.reseau-gesat.com/>) ;
- plateforme de publication des appels d'offres : en complément des publications légales, les différents réseaux nationaux disposent de places de marchés permettant aux acheteurs de publier directement leurs offres de marchés en direction des ESAT et EA (notamment grâce au Marché de l'Inclusion, lequel est interfacé avec le portail APProch).

→ **L'Innov'score, un outil d'aide au sourcing de solutions innovantes**

Le sourcing de solutions innovantes

De nombreux sites de sourcing sont disponibles (cf. l'annexe « liste non exhaustive des sites de sourcing de solutions innovantes » de la boîte à outils) pour la recherche d'entreprises proposant des solutions innovantes susceptibles de répondre aux besoins des structures publiques.

Inspiré du faisceau d'indices du « guide de l'achat public de solutions innovantes » de l'Observatoire économique de la commande publique (OECF), l'Innov'score a pour objet d'aider l'acheteur public à confirmer le caractère innovant de son projet d'achat à travers une vingtaine de questions relatives au besoin, à la solution et au fournisseur. Le résultat apparaît sous la forme d'un baromètre : vert si le projet d'achat est a priori innovant, orange si le caractère innovant est à confirmer et rouge si le projet d'achat n'est a priori pas innovant.

Lien vers le guide de l'achat public de solutions innovantes de l'OECF : https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/oecf/achat-innovant/guide_achat_solutions_innovantes.pdf?v=1714726071

Lien vers l'Innov'score : <https://www.galileo.finances.gouv.fr/index.php/583619>

→ Le parangonnage

Un peu en amont du sourcing ou parallèlement, l'acheteur effectue un parangonnage ou « benchmark » qui consiste à échanger avec des organisations ayant des besoins comparables (en volume de dépenses sur le segment d'achat concerné, en effectifs...). Les acheteurs peuvent rechercher les coordonnées de leurs homologues par exemple dans leur système d'information achats (APPACH pour les acheteurs de l'État), ou encore en utilisant l'annuaire du Conseil national des acheteurs (CNA).

L'acheteur contacte à cette occasion des structures publiques ou privées ayant déployé des projets d'achat comparables. Si ces structures ont opté pour une solution technique différente ou une tactique d'achat distincte de celle identifiée par l'acheteur, ces entretiens permettent de comprendre les raisons qui ont présidé à ces choix, les avantages et inconvénients perçus au moment de ceux-ci, et le retour d'expérience suite à leur mise en œuvre (les motifs de satisfaction ou d'insatisfaction, les motifs invoqués).

Le parangonnage est ainsi une approche complémentaire du sourcing qui consiste à rencontrer les autres clients de ses fournisseurs ou de ses fournisseurs potentiels afin d'échanger sur les bonnes pratiques, les stratégies tarifaires (achat ou location par exemple) adoptées et les difficultés rencontrées, ou encore la création de valeur de leurs activités à l'échelle de la France et de l'Union Européenne.

Il peut aussi être l'occasion d'identifier des fournisseurs potentiels (cf. focus sur l'annexe « Trame d'entretien pour le parangonnage » de la boîte à outils).

→ L'appel à compétences

Pour les achats complexes, stratégiques ou correspondant à un besoin nouveau, l'acheteur peut lancer un appel à compétences afin de compléter son sourcing. Celui-ci présente les grandes lignes du projet d'achat (objet, volumes d'achat, éléments calendaires, durée du marché...) afin de recueillir des informations plus précises ou d'élargir la base des fournisseurs potentiels, sans pour autant diffuser les éléments détaillés du futur cahier des charges. Ces actions sont réalisées en amont des échanges fournisseurs.

Dans quels cas recourir à un appel à compétences ?

L'appel à compétences est utile à plusieurs titres. Toutefois, comme il demande un investissement en temps de la part de l'acheteur ainsi que de la part des entreprises qui y répondent, il convient de l'utiliser à bon escient :

- quand l'acheteur connaît déjà les fonctionnalités qu'il recherche mais ne sait pas comment y répondre ou les mettre en œuvre ;
- quand le produit ou le service utilisé par l'acheteur a connu de fortes évolutions (technologiques ou normatives par exemple) et qu'il s'avère que la réponse actuelle n'est plus du tout adaptée ;
- quand l'acheteur juge bon de questionner le produit ou service qui est utilisé depuis longtemps pour apporter de la nouveauté ;
- quand l'acheteur doit lancer un marché pour quelque chose de complètement nouveau ;
- quand l'acheteur prend un portefeuille nouveau et sur lequel il doit apporter des solutions sans forcément bien connaître le marché fournisseurs ;
- quand l'acheteur vise des économies substantielles nécessitant des solutions différentes et moins coûteuses à l'achat et/ou en exploitation de celles actuellement utilisées ;
- quand l'acheteur envisage de passer une procédure d'achat innovant de moins de 100 000 € HT.

Quand lancer un appel à compétences ?

Comme toute action de sourcing, l'appel à compétences s'organise avant la procédure de marché. Toutefois, il convient de la lancer suffisamment tôt en amont de la procédure pour pouvoir revenir à une approche plus conventionnelle si l'appel à compétences ne donne pas les résultats escomptés, et ainsi respecter le calendrier global.

Un délai suffisant permet :

- de diffuser l'appel à compétences de manière large et ciblée ;
- aux entreprises ou groupements professionnels d'y répondre (délai de réponse de 3 semaines à 1 mois minimum) ;
- aux membres du groupe de travail en charge de l'appel à compétences de traiter les retours, puis d'organiser les échanges autour des solutions les plus prometteuses (itérations à prévoir) ;
- et également de synthétiser les retours les plus pertinents et d'en vérifier leur faisabilité avant de démarrer la rédaction du cahier des charges et d'envisager la procédure de marché la plus adaptée.

Où publier l'appel à compétences ?

Afin de toucher des entreprises qui ne sont pas aujourd'hui en relation avec l'État, l'appel à compétences peut être publié sur le profil d'acheteur, le bulletin officiel des annonces des marchés publics (BOAMP), le Journal officiel de l'Union européenne (JOUE), les sites internet de l'acheteur, par communiqué de presse, sur les réseaux sociaux professionnels, les revues spécialisées, et sur le site des associations d'entreprises partenaires.

Comment rédiger l'appel à compétences ?

La rédaction de l'appel à compétences :

- peut être courte (1 page) ;
- présente clairement le contexte et la démarche de l'appel à compétences (recherche prospective en amont, préparation d'un marché...) afin que les entreprises en perçoivent l'intérêt commercial et prennent le temps d'y répondre ;
- est ouverte et fonctionnelle pour pouvoir attirer un maximum de solutions ou des solutions partielles. Pour mémoire, une expression fonctionnelle des besoins décrit les fonctionnalités et les niveaux de performance escomptés ;
- précise les contraintes incontournables pour que les entreprises puissent ajuster leurs suggestions au besoin ;
- précise la forme des résultats : l'appel à compétences peut être accompagné d'un questionnaire plus ou moins précis ou constituer une demande plus générale à partir de questions ouvertes. L'acheteur peut également demander aux entreprises une plaquette de présentation en précisant les informations dont il souhaite disposer a minima (cf. l'annexe « Modèle d'appel à compétences » de la boîte à outils) ;
- indique le niveau d'information attendu (liste des solutions existantes commercialisées, nécessité ou non d'une phase de R&D, etc.). Il est précisé que l'acheteur ne cherche pas à obtenir des secrets de fabrication.

L'appel à compétences peut donner lieu à des échanges avec les fournisseurs. Ces derniers peuvent également alimenter le vivier des fournisseurs à rencontrer dans le cadre d'un sourcing à venir.

b) Sélection du panel de fournisseurs

À partir de l'analyse préalable et du recueil du besoin en interne, l'acheteur identifie un panel de fournisseurs à rencontrer en prenant en compte autant que possible :

- la mixité des structures : organismes de taille différente (startups, PME, ETI, grandes entreprises, y compris des entreprises des secteurs adapté et protégé, de l'insertion ou de l'économie sociale et solidaire lorsque le segment d'achat s'y prête...), et de nature différente (par exemple, certains établissements publics peuvent être des fournisseurs) ;
- les fournisseurs identifiés lors du parangonnage qui se sont révélés intéressants au regard des objectifs de performance : services innovants, pratiques à moindre impact environnemental et social, solutions d'accompagnement avant et après-vente, attractivité tarifaire, etc. ;
- les différents acteurs du marché selon la chaîne d'approvisionnement (distributeurs, constructeurs, producteurs, intégrateurs...).

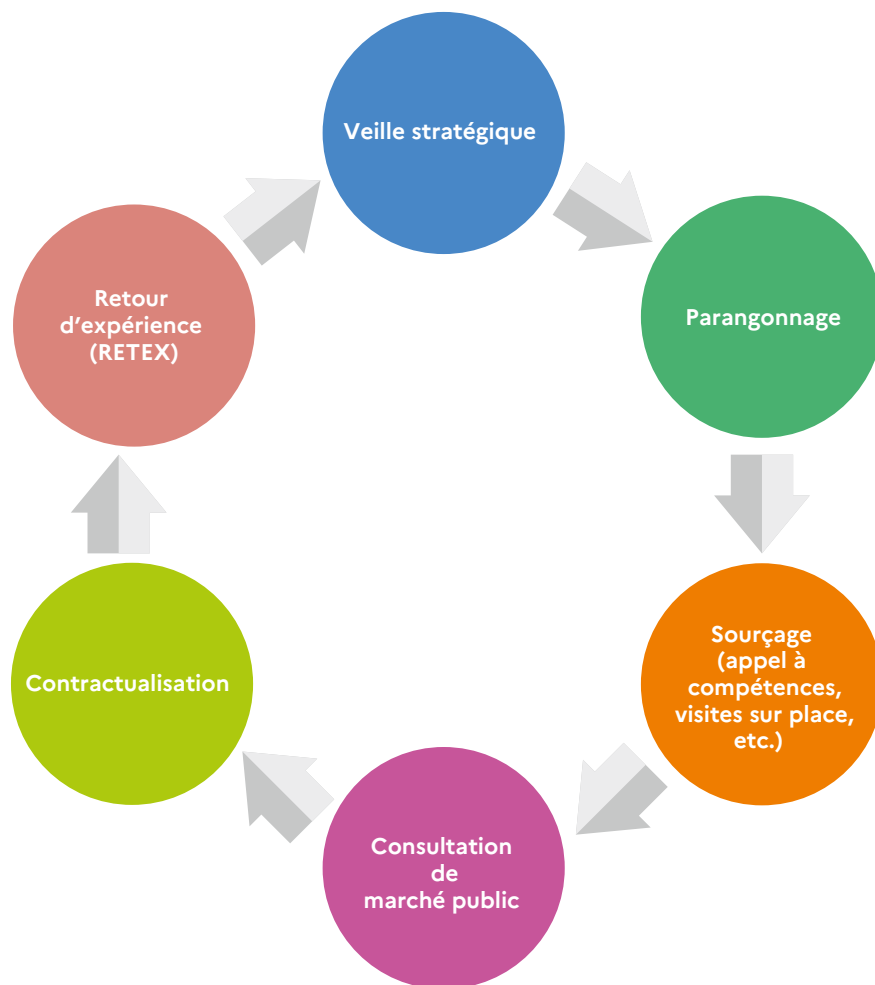
Selon le type d'achat, le panel de fournisseurs sera à adapter et, en conséquence, les délais du sourcing. S'il est difficile de déterminer un délai moyen car chaque projet d'achat est différent, on peut considérer par exemple que la durée du sourcing d'un achat stratégique sera d'un an minimum, celle d'un achat innovant est de 3 à 6 mois minimum.

Par ailleurs, il est important d'anticiper plusieurs phases successives de sourcing : en fonction des réponses recueillies, un sourcing complémentaire peut être nécessaire. En conséquence, le rétroplanning de la préparation du marché doit prévoir un délai suffisant pour le sourcing.

Le nombre de fournisseurs à recevoir est arrêté en proportion de l'enjeu de la consultation qui va être lancée et de la charge de travail associée (préparation des entretiens, temps de l'entretien, compte-rendu d'entretien).

Lorsqu'il reçoit les fournisseurs, l'acheteur peut procéder en deux étapes afin de filtrer les informations reçues puis d'ajuster le panel fournisseurs qu'il souhaite rencontrer (en fonction du temps à consacrer et du nombre de réponses potentielles).

Schéma d'une procédure d'achat, de sa préparation à son renouvellement



SECTION 2

Prescripteurs et acteurs à associer en interne

L'acheteur propose aux prescripteurs un panel de fournisseurs ainsi qu'un questionnaire à valider et enrichir avec leur expertise technique afin de cadrer les échanges.

S'il s'agit d'un marché mutualisé (exemple : marché régional porté par une plateforme régionale achats, marché interministériel...), l'acheteur associe également ses homologues des services achats bénéficiaires du marché (exemple : acheteurs des services déconcentrés, des autres ministères, établissements publics, etc...).

Si l'utilisateur final est différent du prescripteur, celui-ci est également à associer à la démarche.







Le questionnaire doit contextualiser brièvement le projet d'achat puis détailler les questions précises à poser aux fournisseurs sur l'organisation de leur société (chiffre d'affaires, effectifs, résultats...), leur stratégie, leurs modalités de commercialisation, le contenu technico-fonctionnel et écoresponsable de leur offre, leur capacité d'innovation... L'acheteur est également invité à associer au sourcing les experts et les référents dédiés, au sein de sa structure, aux achats responsables, aux achats innovants, et à l'accès des PME à la commande publique.

La participation du binôme acheteur-prescripteur est un facteur clé de la réussite de la phase de sourcing.



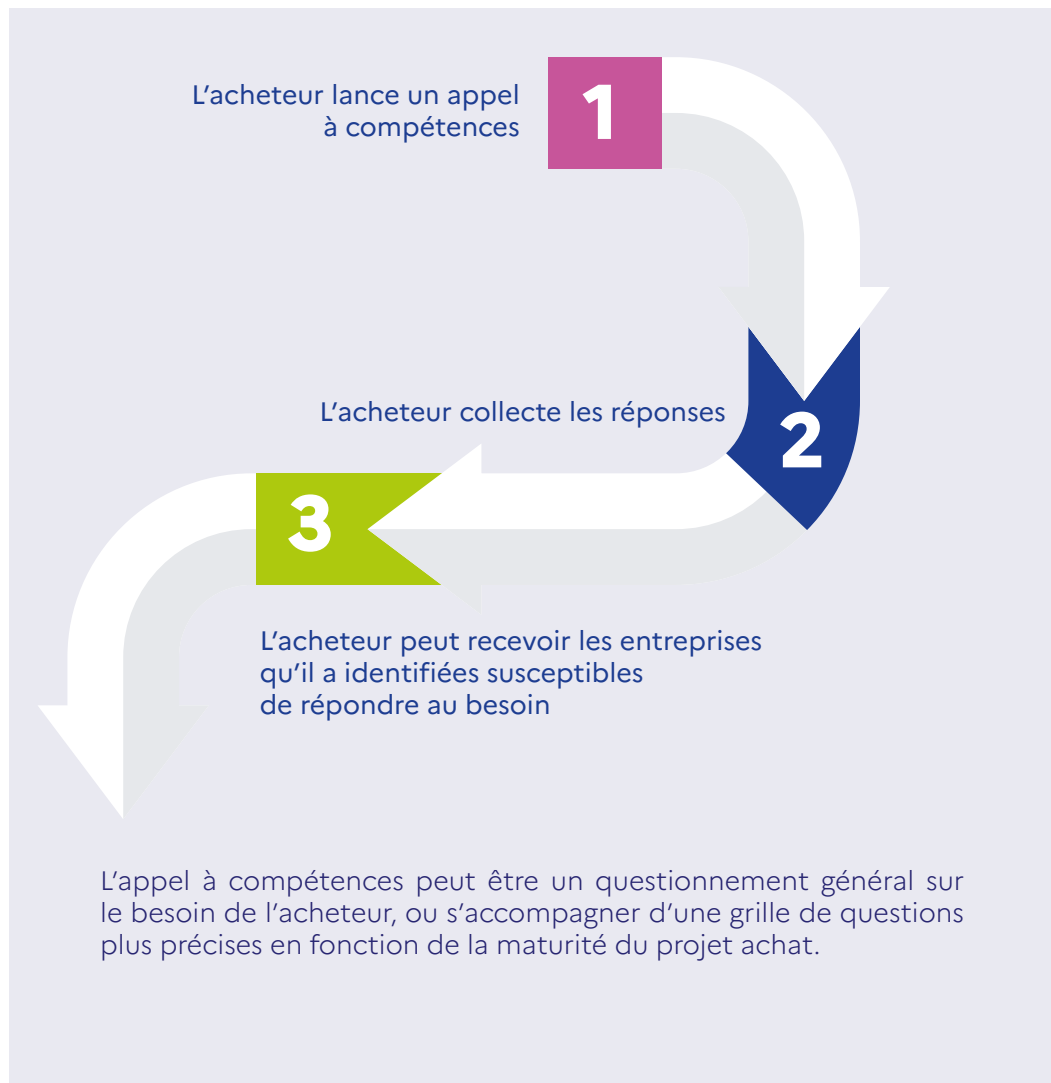
DISPONIBLE DANS la boîte À OUTILS



-  Liste non exhaustive des sites de sourcing de solutions innovantes
-  Modèle d'appel à compétences
-  Exemple d'appel à compétences
-  Modèle d'invitation fournisseur à une réunion de sourcing
-  Modèle d'invitation à une réunion de parangonnage
-  Trame d'entretien pour le parangonnage



LANCER UN APPEL A COMPÉTENCES





IDENTIFIER LES ACTEURS À ASSOCIER AU SOURÇAGE

Ce mémo synthétise les questions à se poser pour identifier les acteurs à associer au sourcing

1 – Quels fournisseurs ?

Identification des acteurs composant le marché fournisseur

- Fournisseurs dominants
- Fournisseurs innovants
- Fournisseurs écoresponsables
- Fournisseurs émergents « challengers »
- Fournisseurs inclusifs

Structuration et nature concurrentielle du marché fournisseur

- Taille du marché fournisseur
- Degré de concentration du marché fournisseur (concurrentiel, oligopole, monopole)
- Rapports de force entre les différents fournisseurs

2 – Comment contacter les fournisseurs ?

Utilisation de relais

- Le portail APProch et le marché de l'inclusion
- Les services de l'État qui accompagnent des entreprises : Mission French Tech, ECOLAB, etc.
- Les organisations professionnelles ou économiques représentatives du secteur d'activités
- Les structures consulaires (chambres des métiers et de l'artisanat, chambres de commerce et d'industrie...)
- Les acteurs et têtes de réseau des secteurs de l'ESS, du Handicap et de l'Insertion (ESS France, UNEA, Hosmoz, FEI, AVE, facilitateurs, etc.), les consortiums inclusifs,
- Les associations d'entreprises (Pacte PME, Comité Richelieu, etc.)
- Les fédérations professionnelles
- Les contacts avec les acheteurs d'autres organisations rencontrées lors du parangonnage
- Autres, etc.

Collecte directe d'informations

- Documentations reçues de fournisseurs potentiels
- Revues professionnelles
- Salons professionnels
- Visites fournisseurs
- Études sectorielles
- Banques de données
- Veille internet
- Webinaires ou réunions de présentation des projets d'achats, organisés par les acheteurs à l'attention des fournisseurs potentiels

3 – Quels acteurs associer en interne ?

Les différents acteurs

- Prescripteurs
- Acheteurs des services bénéficiaires (en cas de marché mutualisé : marché régional porté par une plateforme régionale achats, marché interministériel, marché porté par un établissement public pour les besoins d'un ensemble d'établissements publics...)
- Référents internes achats responsables, achats innovants, et accès des PME à la commande publique.

Contenu du questionnaire préparé par les différents acteurs

- Contextualisation du projet d'achat (données à caractère général ne faussant pas la concurrence) : taille du marché (quantités, montant estimé), calendrier, périmètre administratif et géographique, durée, etc.
- Collecte d'informations sur le fournisseur (organisation, effectifs, chiffre d'affaires, activité)
- Expertise et offre du fournisseur : coûts, délais, capacité technique, lieux de production, sécurité des approvisionnements, démarche environnementale et sociale en lien avec les prestations objet du marché, etc.
- Identification des éventuelles contraintes liés à la conjoncture économique (exemple : délai de livraison, etc.).

Chapitre II

ORGANISER LES ÉCHANGES FOURNISSEURS

En fonction de la complexité du projet d'achat et de son volume financier, l'acheteur organise une série d'entretiens en présentiel ou en visioconférence avec le panel de fournisseurs identifiés, ou réalise ces entretiens par téléphone. La traçabilité des échanges est assurée par l'établissement d'un compte-rendu écrit.

Les entretiens en présentiel sont privilégiés dans la mesure du possible en fonction des enjeux du projet d'achat. Les échanges peuvent également se dérouler par l'envoi de questions par mail.

SECTION 1

Les points clés

Les échanges visent à comprendre comment fonctionne le marché fournisseur et à identifier les spécifications techniques qui constituent des contraintes pour le fournisseur, notamment celles générant des coûts supplémentaires et celles empêchant certains opérateurs économiques de répondre.

- Le niveau d'information donné aux entreprises rencontrées doit se limiter aux seuls éléments permettant de comprendre a minima le besoin général ainsi que le contexte dans lequel il s'inscrit. Les informations qu'il est possible de communiquer sont notamment : la volumétrie des futures commandes (quantités, estimation du budget), le calendrier prévisionnel de la procédure, le périmètre administratif et géographique, la durée, le type de procédure envisagée (par exemple la procédure avec négociation) ...
- Dévoiler avant la consultation une partie du cahier des charges (délais, niveaux de service, etc.) reviendrait en effet à pénaliser de facto les candidats n'ayant pas participé au sourcing. L'acheteur doit veiller à consacrer le même temps à chaque fournisseur rencontré et à donner le même niveau d'information à chacun d'eux afin de garantir une égalité de traitement.

SECTION 2

Le formalisme de l'invitation

L'acheteur contacte au préalable les fournisseurs du panel qu'il a identifié en amont afin de leur présenter la démarche et leur proposer de participer aux échanges fournisseurs.

Afin de **garantir la traçabilité**, l'invitation se matérialise par un courriel envoyé dans un délai raisonnable avant la date fixée pour l'entretien, déterminé en fonction des informations demandées au prestataire. Le message fixe le cadre de l'échange : date et heure, lieu, temps imparti et **limite de l'échange aux thèmes abordés** dans le questionnaire joint à l'invitation. De manière générale, il est préférable d'éviter les périodes de fortes contraintes ou de moindre activité, comme les périodes de congés.

SECTION 3

La teneur et le déroulement des entretiens

Pour être pleinement efficaces, les entretiens doivent intervenir après une première réflexion sur le besoin : l'acheteur et les prescripteurs doivent avoir une idée générale du projet d'achat (objet, périmètre, identification des contraintes qui pourraient peser sur les fournisseurs...).

L'objectif est d'orienter les échanges vers le besoin et non d'écouter une présentation commerciale standardisée. L'acheteur anime les échanges sur la base du questionnaire envoyé en amont. L'expression fonctionnelle du besoin, axée sur les résultats à atteindre et non sur les moyens pour y parvenir, permet notamment de découvrir de nouvelles solutions et de développer l'innovation.

Même en nombre limités, ces échanges constituent un apport de connaissances essentiel pour mettre en place une tactique d'achat adaptée et s'adresser au marché fournisseur en cohérence avec l'état de l'art et les potentialités du segment d'achat. En général, l'acheteur reçoit (ou auditionne dans le cadre d'entretiens téléphoniques) entre 4 et 10 fournisseurs représentatifs des différentes catégories d'entreprises. Leur nombre est variable en fonction des enjeux du projet, il peut être supérieur pour les projets les plus significatifs.








Il appartient à l'acheteur de prévoir un ordre du jour suffisamment précis afin de cibler les personnes ressources qui participeront à l'échange du côté de l'acheteur mais également du côté de l'entreprise (par exemple directeur commercial, responsable grands comptes, ingénieur ou expert sur les sujets techniques/stratégiques, etc.).

Le temps consacré à chaque entretien peut varier entre 1 h et 2 h, mais doit être identique pour chaque fournisseur. L'acheteur est tenu de respecter le secret des affaires. Aussi, l'acheteur pourra être amené à proposer à l'entreprise de signer un accord de confidentialité.



DISPONIBLE DANS la boîte À OUTILS



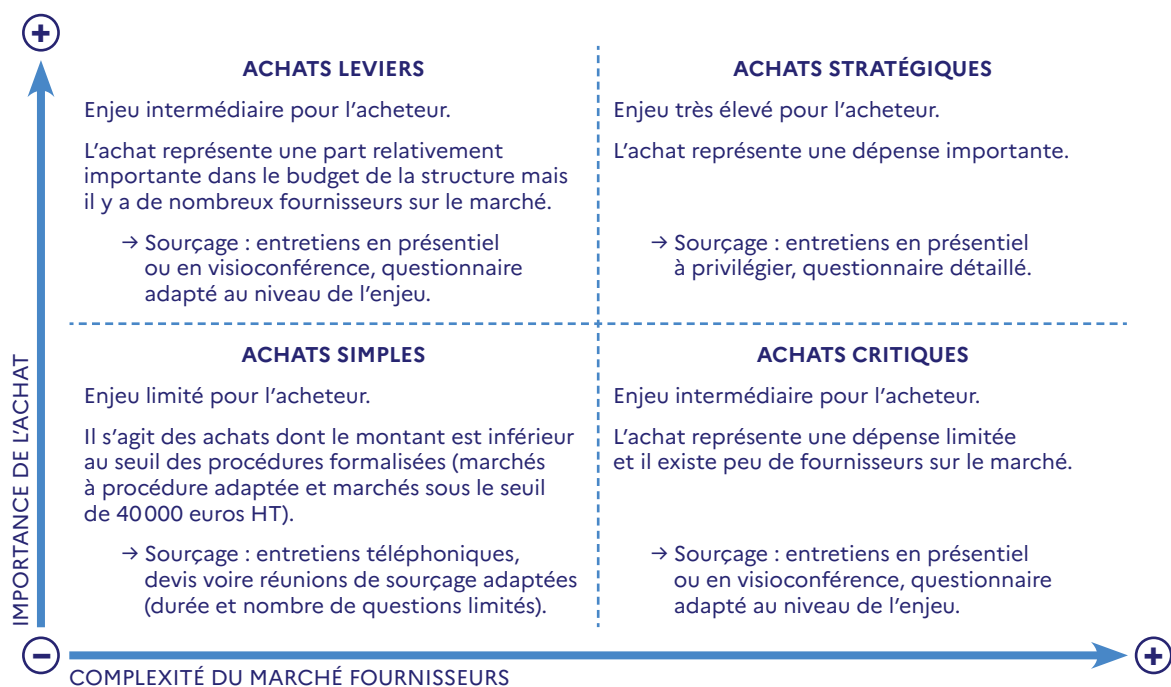
-  Modèle d'invitation fournisseur
-  Modèle général de questionnaire fournisseur
-  Grille d'entretien fournisseur : sourcing innovation
-  Grille d'entretien fournisseur : achat de fournitures/équipement
-  Grille d'entretien fournisseur : prestations intellectuelles
-  Grille d'entretien fournisseur : travaux
-  Grille d'entretien fournisseur : logiciels



CHOISIR LE DEGRÉ DE FORMALISATION DE SOURÇAGE EN FONCTION DU PROJET

L'acheteur veille à assurer la traçabilité des échanges avec le fournisseur quel que soit le degré de formalisme de ceux-ci.

Le degré de formalisme est fonction du budget que représente le projet achat par rapport au budget global de la structure et des enjeux liés au projet d'achat lui-même (par exemple : achat métier stratégique ou sensible par rapport à l'activité de l'entité). Le temps consacré doit être proportionné aux enjeux de l'achat envisagé. À ce titre, la matrice de Kraljic permet aux acheteurs de représenter leur portefeuille achat en identifiant la complexité du marché fournisseur et l'importance de la famille d'achat en termes de dépenses ou d'impact sur l'activité de l'organisation. Plus un achat sera critique, plus le sourcing mené sera important.





SE SITUER PAR RAPPORT AU MARCHÉ FOURNISSEURS

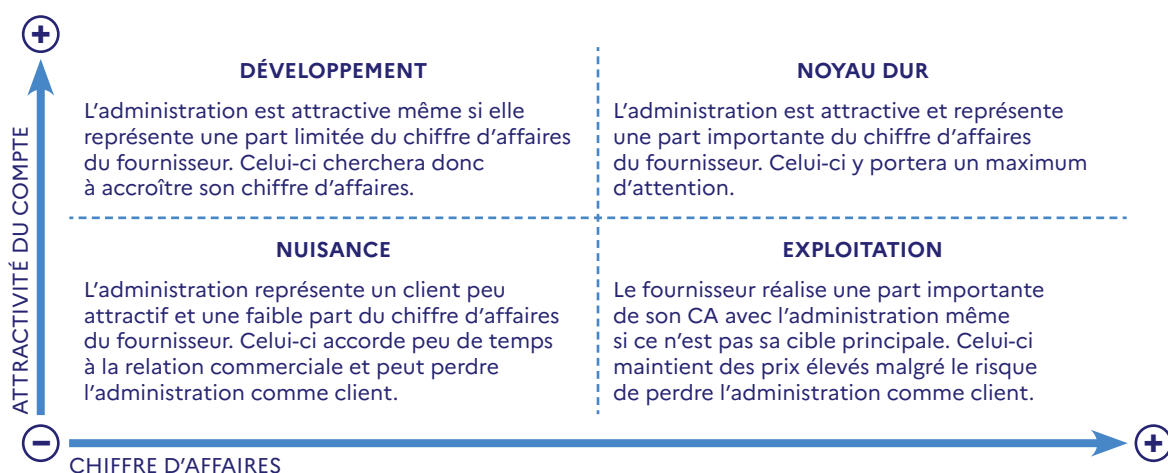
Questions à se poser

- Est-ce que je suis un client stratégique pour le fournisseur ?
- Est-ce que le fournisseur est stratégique pour mon entité (en fonction du budget ou s'il s'agit d'un achat stratégique) ?

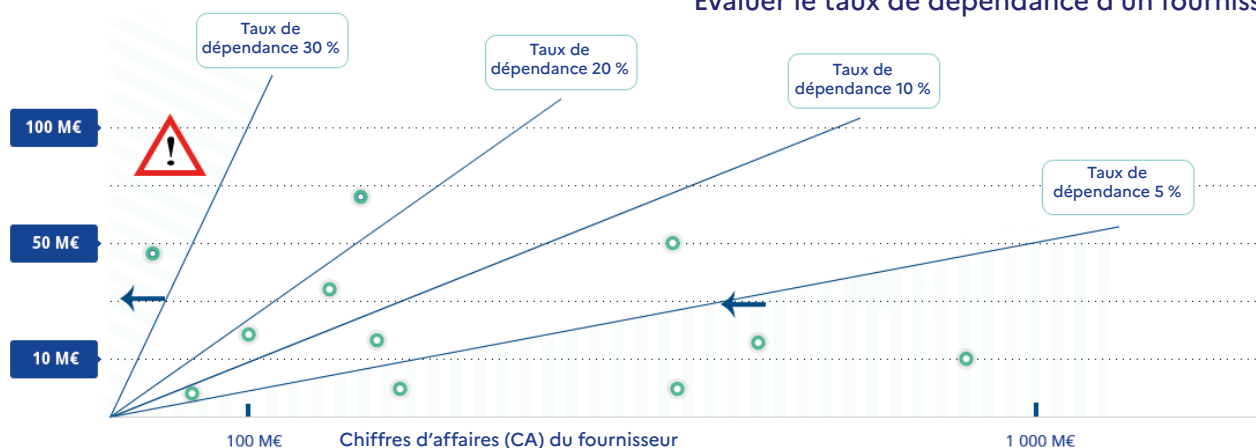
Éléments clés à rechercher

- CA de l'entreprise (sites : annuaire des entreprises, sociétés.com ; score3)
- Calculer la marge de l'entreprise : différence entre le CA et le bilan. Le pourcentage de la marge globale du fournisseur n'est pas forcément représentatif de la marge du bien/service acheté

La matrice de préférence fournisseur permet d'évaluer la relation entre l'administration et ses fournisseurs du point de vue de ces derniers au regard de la valeur de la relation commerciale et de l'attractivité de l'administration en tant que client.



Évaluer le taux de dépendance d'un fournisseur





INTÉGRER LE SUJET DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE DÈS LE SOURÇAGE FOURNISSEURS

1. Pourquoi est-ce important ?

Oublier de poser des questions sur les droits de propriété intellectuelle (PI) au stade du sourcing revient par exemple à sourcer des solutions sans demander au fournisseur s'il les propose en location ou à l'achat !

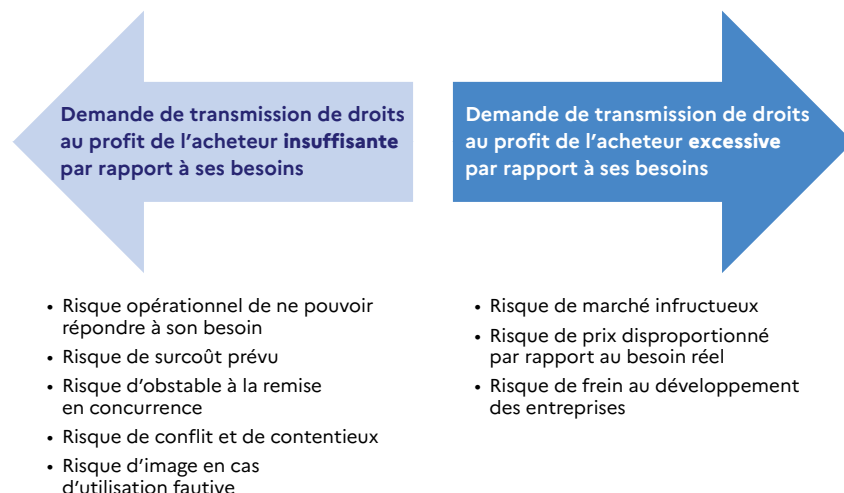
Les droits de PI sont un ensemble de prérogatives qui permettent de contrôler la diffusion d'une création (droit d'auteur), d'une invention (brevet/certificat d'utilité) ou encore la référence à des signes distinctifs (marque, nom de domaine).

De nombreuses prestations donnent lieu à la livraison de réalisations pouvant être protégées par des droits de PI : logiciels, sites web/applications numériques, solutions innovantes, formations, études préalables, campagnes de communication, logos/chartes graphiques, photographies, illustrations, vidéos, etc.

Pour l'acheteur, l'enjeu est de disposer des droits suffisants pour son besoin, par exemple : diffuser une vidéo en ligne, réutiliser des éléments graphiques, pouvoir assurer la maintenance et l'évolution d'un logiciel sur mesure de façon autonome après la fin du marché, avoir l'exclusivité sur une marque, etc.

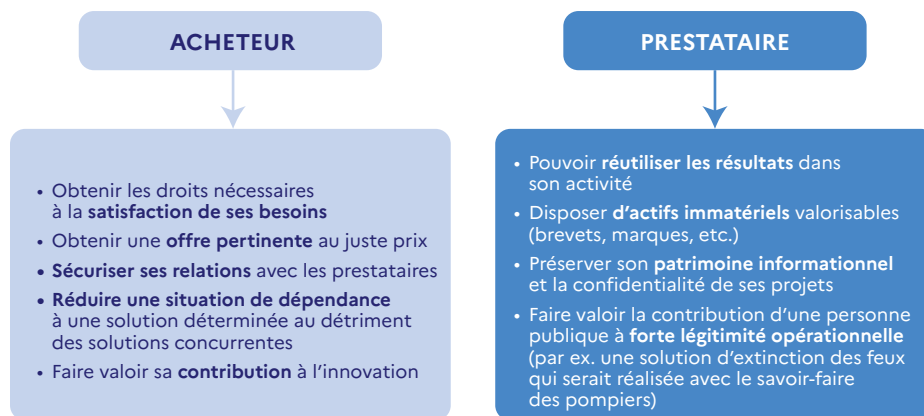
Pour les prestataires, les droits de PI sont stratégiques et leur répartition est souvent centrale dans leur modèle économique :

- le prix peut varier en fonction de ce que souhaite faire l'acheteur du livrable ;
- les droits que le prestataire est susceptible d'accorder à l'acheteur peuvent varier selon qu'il va élaborer un produit sur mesure ou donner accès à sa solution catalogue existante (ex. logiciel spécifique contre logiciel standard « sur étagère ») ;
- les enjeux économiques et les pratiques peuvent varier d'un secteur à l'autre.



Le transfert des droits de PI est **modulable** : on peut avoir le droit d'utiliser une réalisation pendant une certaine période, pour certaines finalités et pas d'autres, conjointement ou de façon exclusive, etc. Il ne faut pas chercher à être « propriétaire de la PI » à tout prix et quel que soit le livrable, car c'est souvent un point d'achoppement inutile, surtout si on parle d'un produit existant du prestataire !

L'objectif est d'obtenir un **juste équilibre** entre les besoins opérationnels et les réalités du secteur.



Les droits de PI font donc partie du besoin opérationnel de l'acheteur : que pourra-t-il faire (ou pas) des livrables, en particulier à l'issue du marché ? C'est pourquoi le sourcing est essentiel : il va permettre à l'acheteur de savoir si son besoin théorique est compatible avec les réalités sectorielles.

2. Dans le cadre de quels marchés être particulièrement attentif aux droits de PI ?

La question peut se poser surtout en cas d'achats de prestations intellectuelles (objet principal ou accessoire comme une étude préalable), notamment :

- les prestations relatives aux logiciels/sites web/applications numériques (accès/intégration de logiciels standards sur étagère, développements spécifiques, maintenance) ;
- les prestations de création : photographies, vidéos, illustrations, infographies, multimédia, logos, chartes graphiques ;
- les prestations de conseil, de formation, d'études, etc. ;
- les prestations relatives aux solutions innovantes, études de faisabilité, recherche & développement, amélioration ou concrétisation d'innovations publiques, etc.

3. Quelles questions poser ?

Il est recommandé d'intégrer la question des droits de PI dans les questionnaires de sourcing. Voici quelques exemples de questions à adapter au contexte de chaque projet d'achat :

- quels types de livrables proposez-vous ? L'accès ou l'usage de produits/de solutions existants, l'intégration d'éléments sous licence (ex. les photos utilisées sont-elles des images tirées d'une banque d'images ou des prises de vues réalisées pour l'acheteur ?), la réalisation d'un livrable spécifique, etc.
- quel est votre modèle économique : licences propriétaires, licences libres/open source par exemple ?
- si le livrable est un produit/solution sous licence, quelles en sont les conditions d'utilisation (structuration des prix, métriques, usage, etc.) ?
- si le livrable est une solution spécifiquement réalisée pour l'acheteur, des éléments préexistants sont-ils susceptibles d'être intégrés ? Comment l'autonomie de l'acheteur est-elle assurée ?
- quelle répartition des droits sur une invention brevetable issue du marché pourriez-vous accepter ?
- de quelles informations les différents acteurs économiques auraient besoin pour vous succéder si vous n'étiez pas titulaire du futur marché à l'issue de celui-ci (ex. données, plans, etc.)
- des informations confidentielles pourraient-elles se trouver dans le livrable ? Que proposeriez-vous pour assurer la capacité de l'acheteur à répondre à ses besoins et à la nécessité de remettre en concurrence régulièrement ?
- quels sont les droits conservés par l'acheteur à l'issue du marché ? Quel est son degré d'autonomie ?
- quelles seraient les demandes de l'acheteur en termes de PI qui seraient rédhibitoires pour vous ?

Chapitre III

EXPLOITER LES RÉSULTATS DU SOURÇAGE

Au terme des entretiens fournisseurs, l'acheteur dispose d'un ensemble d'éléments concrets pour optimiser la formulation de son besoin et favoriser la concurrence la plus large.

SECTION 1

Assurer la traçabilité des échanges

L'acheteur réalise un compte-rendu d'entretien pour chaque fournisseur reçu, auquel il annexe la liste des participants et, le cas échéant, le support de présentation remis par le fournisseur à l'issue de l'entretien. Ce support, qui contient les réponses aux questions adressées par l'acheteur en amont des échanges, complète le compte-rendu. Ce dernier peut également prendre la forme d'une grille de synthèse des entretiens fournisseurs (cf. annexes « Grille d'entretien fournisseurs » de la boîte à outils). Dans ce cas, les réponses de chaque fournisseur sont inscrites lors des entretiens dans une grille d'analyse subdivisée selon les thèmes prédéfinis, puis classées dans un tableau synthétique permettant de visualiser dans un même document l'essentiel des informations collectées et d'en réaliser l'analyse comparative. Dans tous les cas, la liste des participants et le support de présentation des fournisseurs doivent figurer en annexes.

Ce compte-rendu contribue à assurer la traçabilité et la transparence des échanges de manière rigoureuse. Il pourra être remis au juge en cas de contestation pour justifier que les informations échangées dans le cadre du sourcing n'ont pas eu pour effet de remettre en cause l'égalité de traitement entre les candidats. **En revanche, s'agissant d'informations confidentielles couvertes par le secret des affaires, les comptes-rendus ne peuvent pas être communiqués aux autres fournisseurs ayant participé au sourcing** qui en feraient la demande : https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/conseil_acheteurs/fiches-techniques/execution-marches/communication-docus-adm-2019.pdf **Leur diffusion doit être limitée, au sein de l'administration, aux seules personnes ayant à en connaître en raison de leur fonction.**

Par ailleurs, un point d'attention est porté sur les outils de synthèse par intelligence artificielle dont la base de données « absorbe » les informations qui lui sont transmises. La prudence d'utilisation de tels outils doit conduire à ne jamais faire une requête qui demanderait de traiter des documents ou données non publiques ou secrètes ou confidentielles. En conséquence, l'utilisation de ces outils est à proscrire pour synthétiser des comptes-rendus de réunions de sourcing au cours desquelles des informations relevant du secret des affaires seraient abordées, sauf à prendre les précautions nécessaires.



DISPONIBLE DANS
la boîte
À OUTILS



Modèles de grille de synthèse des entretiens fournisseurs

SECTION 2

Exploiter les données : rapprocher l'expression du besoin et le marché fournisseurs

L'acheteur assure la diffusion de ces éléments de synthèse (compte-rendu, grille de synthèse, support de présentation etc...) auprès des prescripteurs, référents internes (achats responsables, achats innovants et accès des PME à la commande publique) et acheteurs des autres services intéressés par le projet d'achat. Ces éléments constituent la matière première qui va nourrir l'analyse du besoin et les échanges internes sur la définition du cahier des charges.

L'acheteur leur propose ensuite de reprendre méthodiquement les éléments de définition du besoin exprimés préalablement aux entretiens, en les analysant au regard des éléments nouveaux disponibles.

Pour cela, il met en lumière :

- les fournisseurs qui peuvent répondre au besoin dont les entreprises issues du secteur de l'ESS ;
- les fournisseurs qui ne peuvent pas répondre au besoin et les exigences/contraintes qui les en empêchent ;
- les modèles économiques sectoriels dont il faudra tenir compte lors de la rédaction des pièces de marché ;
- les éventuels facteurs conjoncturels (crise inflationniste, situation géopolitique, ...) de nature à induire des aléas et des risques significatifs pour les fournisseurs, ainsi que les mesures palliatives susceptibles de réduire ces risques (adaptation de certaines spécifications, allongement des délais de livraison, plafonnement de pénalités, ajustement de la fréquence et des modalités de variation des prix) ;
- les éléments/contraintes facteurs de coûts supplémentaires chez les fournisseurs ;
- les innovations technologiques ou organisationnelles ;
- les innovations ou procédés mis en œuvre pour le respect de l'environnement qui pourraient être actionnés dans le cadre du projet d'achat ;
- les acteurs du secteur du travail protégé et adapté (STPA) et du secteur de l'insertion par l'activité économique (SIAE) en mesure de répondre au marché ;
- la part de main-d'œuvre du secteur d'activité afin d'étudier la possibilité d'intégrer une clause d'insertion sociale.

Le sourcing permet ainsi de rapprocher le besoin de l'état de l'art et le marché fournisseurs et :

- d'analyser les coûts et rechercher les contraintes qui peuvent être levées pour supprimer un poste de coût inutile, de réinterroger le besoin sous l'angle de la sobriété, l'objectif étant d'optimiser la performance économique de l'achat. Par exemple : supprimer l'unité d'œuvre « frais de livraison » du bordereau de prix unitaire du marché si après étude du marché fournisseurs, ceux-ci n'appliquent pas de frais de livraison, ou intègrent les frais dans le prix du produit ;
- d'analyser le projet d'achat en coût complet, lorsque cela est possible (cf. mémo « analyse du cycle de vie et coût complet » p. 26) : rechercher les coûts induits (prendre en compte la durée de vie des matériels, afin de diminuer notamment les coûts de maintenance associés à l'achat) ;
- d'identifier les facteurs de risques liés à la santé financière des fournisseurs, l'approvisionnement, le contexte économique et politique, le respect des droits humains au travail dans le cadre des chaînes d'approvisionnement, la propriété intellectuelle (cf. les mémos « anticiper les risques » p. 27 et « intégrer la propriété intellectuelle dès le sourcing » p. 21) ;
- d'ouvrir le marché aux innovations technologiques par une rédaction du cahier des charges en termes fonctionnels et, lorsque cela est possible, d'introduire une clause spécifique ou un critère dédié (en fonction du gisement potentiel d'innovation sur les segments d'achat concernés) ;
- de choisir la procédure de mise en concurrence la plus pertinente (marché réservé, appel d'offres ouvert, restreint, procédure avec négociation, système d'acquisition dynamique, concours) ;
- de définir la stratégie achat et l'ingénierie contractuelle (clauses du contrat, forme des prix, modalités de règlement, plan de progrès, critère d'attribution...).

À partir des informations collectées en sourcing, l'acheteur dispose d'éléments concrets lui permettant d'analyser la concurrence et d'évaluer la stratégie ou les tactiques achats à mettre en

œuvre. Dans le cadre d'un sourcing stratégique, il peut notamment en déduire les 5 forces de Porter et la matrice SWOT d'un segment d'achat (cf. les annexes « utiliser les 5 forces de Porter » et « utiliser la matrice SWOT »).



DISPONIBLE DANS
la boîte
À OUTILS



Modèle de matrice SWOT



Utiliser les cinq forces de Porter

SECTION 3

Communiquer en interne les résultats du sourcing

a) Pour la suite du projet et la définition du juste besoin

Le résultat des échanges fournisseurs est une source d'informations essentielle sur la base de laquelle s'affine l'analyse du besoin. Les éléments clés qui ont ainsi été collectés doivent permettre l'élaboration d'un support d'achat en phase avec le potentiel du marché fournisseur.

L'acheteur peut s'appuyer sur les résultats du sourcing pour analyser le besoin (« challenger » le besoin) avec les prescripteurs et acteurs participant au projet achat à l'aune des informations collectées. Le but est de le faire évoluer vers la solution la plus sobre et la plus économiquement performante au regard des objectifs de la politique achat et de permettre au plus grand nombre de fournisseurs de se positionner.

Le sourcing constitue ainsi un outil d'aide à la décision.

b) Pour mesurer la performance de l'acte d'achat liée au sourcing après notification du marché

Les résultats positifs du sourcing peuvent également être utilisés comme un indicateur de performance de l'achat réalisé et valoriser ainsi l'action de l'acheteur lors du sourcing. L'acheteur ou le service achat peut notamment établir un document de communication (présentation ou document de synthèse sur le projet achat) en faisant apparaître :

- la performance économique : économies d'achat par rapport au marché historique ou au prix de la moyenne des offres constatées ;
- l'attractivité auprès des opérateurs économiques ;
- le nombre de fournisseurs auditionnés et le nombre de PME reçues en sourcing ;
- la durée consacrée aux entretiens (nombre d'heures, nombre de jours) ;
- la compréhension par les entreprises sourcées de la démarche sociale et environnementale envisagée : clauses d'exécution, spécifications techniques, critère de performance... ;
- l'innovation : entreprises innovantes rencontrées, ouverture du cahier des charges pour permettre aux entreprises d'y répondre (allotissement dédié, ouverture aux variantes, etc.), procédure dédiée à l'innovation (partenariat d'innovation, achat innovant de moins de 100 000 € HT).



ANALYSE DU CYCLE DE VIE ET APPROCHE EN COÛT GLOBAL

L'analyse en coût global

La méthode de calcul en termes de coût complet permet de déterminer le coût de revient d'un produit. Elle correspond à la somme de tous les coûts liés à la fabrication et la vente du produit mais également les coûts liés à la possession et à la gestion de la fin de vie du produit. Le coût global comprend ainsi :

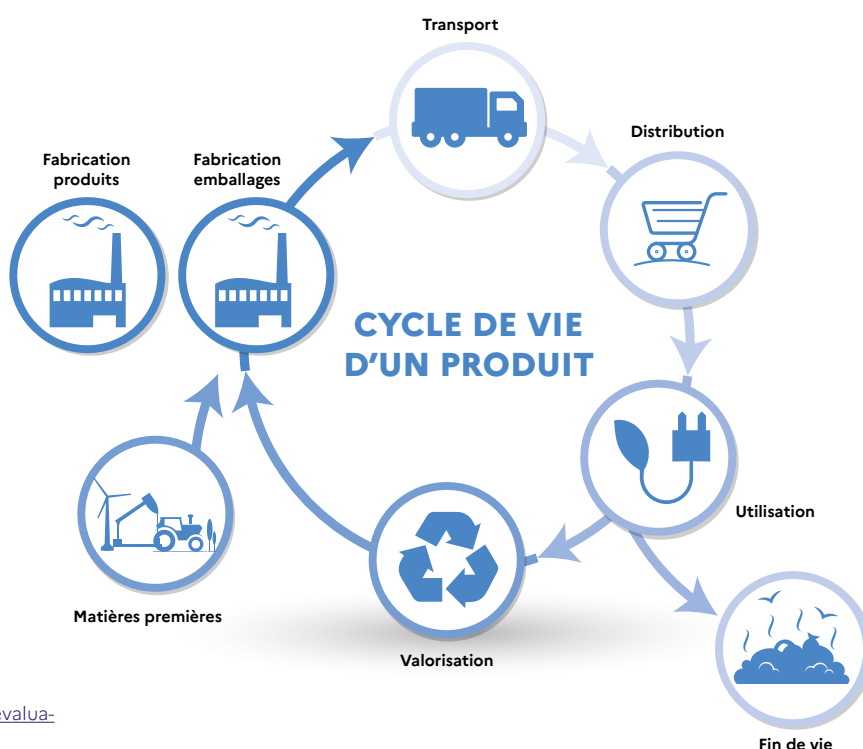
- le coût d'acquisition : coûts de production, frais généraux, marge, coûts de livraison, taxes, etc. Pour les logiciels, la forme de commercialisation peut comprendre soit leur développement soit l'abonnement à un logiciel existant.
- le coût d'approche : il s'agit des activités nécessaires à l'acte d'achat, analyse juridique (achat, juridique, technique), etc.
- le coût d'intégration : coûts de transfert, formation, communication, système d'information, etc.
- le coût d'usage : consommation, maintenance, logistique, etc.
- le coût de recyclage : réutilisation, revente, recyclage, dépollution, etc.

Cette analyse permet ainsi d'évaluer la compétitivité d'un prix déterminé, par rapport à la durée de détention globale du produit et de rechercher les coûts cachés. Par exemple, un produit proposé par un fournisseur peut être moins cher à l'achat que ceux de ses concurrents, mais se révéler plus coûteux en fin de cycle d'utilisation, car moins durable dans le temps et générateur de coûts de maintenance supérieurs voire d'un taux de remplacement plus élevé.

Le sourcing éclaire ainsi les différents paramètres à prendre en compte dans un projet d'achat afin de se rapprocher de la solution optimale en termes de coûts complets.

Avec cette approche, l'acheteur recherche la modalité d'achat la plus pertinente à mettre en œuvre : achat ou location ? Faire ou faire faire ?

L'analyse du cycle de vie s'appuie notamment sur l'approche en termes de coût complet (ou global).



Source : <https://economie-circulaire.ademe.fr/evaluation-environnementale>



ANTICIPER RISQUES ET DES LE SOURÇAGE

RISQUES OPÉRATIONNELS	<ul style="list-style-type: none"> • Non respect de la qualité • Non respect du cahier des charges
RISQUES INDUSTRIELS	<ul style="list-style-type: none"> • Risque pour l'exécution (défaillance, fragilité financière et capitalistique...) • Continuité de service et réversibilité en cas de disparition du fournisseur (prévoir les conditions de transfert du produit et de la documentation par exemple) • Désindustrialisation/délocalisation
RISQUES FINANCIERS	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des garanties • Fluctuation des prix ou tarifs
RISQUES DE MARCHÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Divergence de stratégie avec certains fournisseurs • Modification de la structure du marché, risque de dépendance
RISQUES CONCURRENTIELS	<ul style="list-style-type: none"> • Abus de position dominante • Ententes
RISQUES ÉTHIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Interroger les conditions de production, l'origine des produits (non respect des conventions internationales, etc.) • Non respect des règles en matière de responsabilité sociale et environnementale



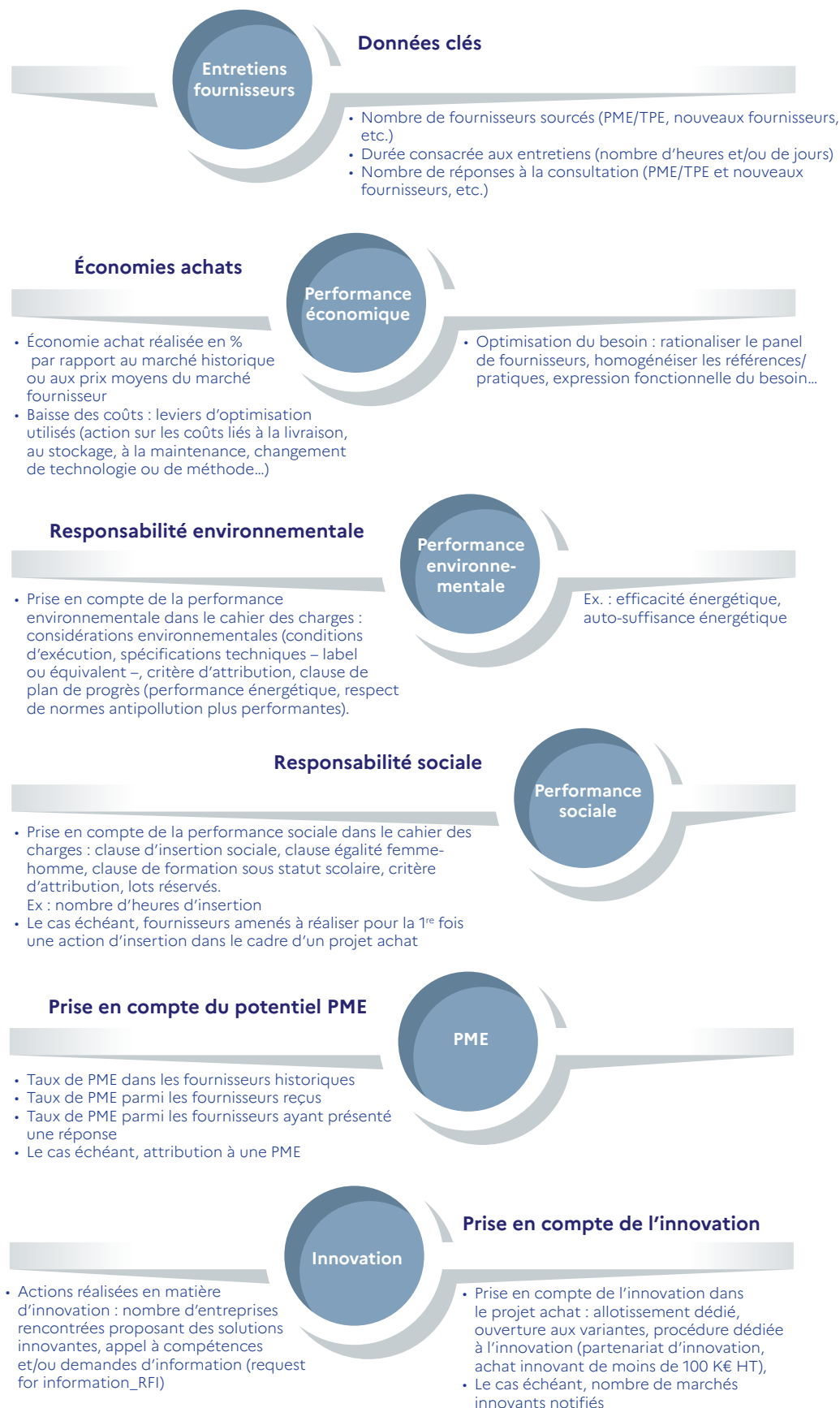
DISPONIBLE DANS
la boîte
À OUTILS



Modèle de questionnaire fournisseur – propriété intellectuelle



MESURER LA PERFORMANCE ACHAT LIÉE AU SOURÇAGE



CONCLUSION

En amont du lancement des procédures, les actions de sourcing sont nécessaires pour répondre aux enjeux de l'organisation, faciliter la concurrence la plus large, garantir l'adéquation entre le futur contrat et la réalité du secteur économique, définir les considérations sociales et environnementales susceptibles d'être mobilisées et permettre notamment aux PME, entreprises innovantes et entreprises inclusives, de se positionner. Le sourcing permet de pérenniser une compétition optimale sur un segment d'achat. C'est d'autant plus essentiel qu'il est indispensable pour l'acheteur public de mettre en concurrence ces acteurs lors des futurs projets d'achat.

Le sourcing est un outil fondamental qui doit être utilisé de façon ciblée et pertinente, sa mise en œuvre traduit la maturité de la fonction achat. Pour un segment d'achat particulier, il permet de se renseigner sur le marché et son évolution, de connaître et de mieux comprendre l'offre et les stratégies industrielles et écoresponsables des différents acteurs. Il permet également de mieux définir son besoin au regard des capacités du marché fournisseur.

Le sourcing constitue ainsi un échange stratégique qui permet à l'acheteur de « vendre le besoin » au marché fournisseur et de le faire évoluer, et réciproquement, au fournisseur de faire connaître son offre ainsi que son positionnement dans le cadre d'une famille d'achat. Le sourcing est également nécessaire pour communiquer lorsque la stratégie d'achat globale change radicalement et permettre ainsi aux entreprises de l'intégrer dans leur stratégie de réponse. L'influence du sourcing est tangible sur les pratiques ou produits/services proposés par les fournisseurs, notamment en matière de performance sociale et environnementale. Les fournisseurs sont ainsi à même de mieux valoriser, auprès de leurs différents clients, les savoir-faire acquis dans le cadre des réflexions menées en amont des projets d'achat public.

La connaissance du marché fournisseur offre à l'acheteur la possibilité d'identifier et d'actionner les leviers sur lesquels il peut s'appuyer pour la recherche de l'optimum en matière de performance achat, c'est-à-dire la recherche du gain économique, le respect des objectifs de responsabilité sociale et environnementale, la mise en place des conditions favorisant le plus large accès des petites et moyennes entreprises à la commande publique, et la contribution à la diffusion de l'innovation.

ANNEXES – BOÎTE À OUTILS

Les annexes contenues dans la boîte à outils mentionnées ci-après constituent des exemples types destinés à guider l'acheteur dans son questionnement. Ils ont été conçus comme des modèles opérationnels qui fournissent à l'acheteur un cadre de référence dont il peut adapter librement le contenu en fonction des spécificités de son projet achat.

Annexe 1

Liste non exhaustive des sites de sourcing utiles dans la prise en compte des axes innovation et accès des PME à la commande publique

	<p>La Mission French Tech porte des programmes d'accompagnement pour les start-ups françaises et anime un réseau de structures pour dynamiser l'écosystème tech français dans tous les territoires et à l'international. Elle pilote notamment le programme « Je Choisis la French Tech » qui vise à faciliter l'accès des start-ups à la commande publique et privée.</p>
	<p>L'annuaire Greentech Innovation, développé par l'Ecolab du CGDD au Ministère de la transition écologique, permet de sourcer les solutions innovantes et durables de près de 300 entreprises sur l'ensemble des thématiques de la transition écologique (énergies renouvelables, alimentation durable, économie circulaire, numérique éco-responsable, mobilité durable, etc.). Une trentaine d'entreprises sont ajoutées à cet annuaire chaque année.</p>
	<p>L'Institut National de la Propriété Industrielle donne accès aux données des entreprises et de propriété industrielle (brevets, marques, dessins et modèles), ainsi qu'aux archives historiques de l'INPI.</p>
	<p>France Digitale est une association réunissant un écosystème de startups et d'investisseurs en capital-risque dans le but de promouvoir l'innovation en France et en Europe. France Digitale réunit plus de 2000 entreprises françaises, et réalise chaque année des cartographies de startups sur différentes thématiques.</p>
	<p>Le PEXE est une association nationale de clusters, pôles de compétitivité et associations professionnelles des secteurs de l'environnement, de l'énergie et de l'économie circulaire représentant 6000 entreprises. Les annuaires Ecotech du PEXE sont réalisés en collaboration avec les partenaires institutionnels et les réseaux d'éco-entreprises.</p>

Annexe 2 Modèle d'appel à compétences

Objet du besoin

- Structure qui conduit l'appel à compétences.
- Contexte et motivation qui ont amené à le publier.
- Précision que l'appel à compétence ne constitue pas un marché public.
- Perspectives : veille technologique et de marché, démarche préalable à une procédure de marché...
- Problématique rencontrée et éventuellement l'objectif à atteindre.

Confidentialité

Aucune information contenue dans ce document ou ayant fait l'objet de discussions ne sera divulguée. Les informations contenues seront portées à la seule connaissance de (indiquer les membres de l'équipe et/ou responsables achats concernés). *[à adapter selon les informations qui seront reprises dans le cahier des charges, et selon le type de procédure envisagée. Si le besoin porte sur de la R&D et que l'appel à compétence nécessite d'entrer dans des considérations techniques pouvant porter sur le secret des affaires, l'acheteur pourra être amené à proposer à l'entreprise un accord de confidentialité.]*.

Périmètre

L'acheteur décrit le périmètre de son besoin (information à caractère général : volume à grosse maille, périmètre géographique...).

Procédure

Pour vous aider à répondre à cette demande d'informations, nous mettons à votre disposition une grille de réponse (indiquer la durée maximum nécessaire pour le renseigner : 1h/1h30/2h). Ce formalisme n'est toutefois pas obligatoire et vous pouvez répondre sous la forme qui vous semblera appropriée.

OU : Nous vous remercions de nous transmettre une plaquette de présentation comprenant les informations suivantes : (à compléter).

- Présentation de l'entreprise et des produits/services qu'elle propose.
- Solution proposée : est-elle commercialisée, par qui ? Si non, quel est son état de maturité (en développement, en test, en déploiement, etc.).
- Références et retours d'expérience d'utilisateurs ou de clients.
- Coût estimé de la solution.
- Modalités estimées de déploiement (livraison, paramétrage, adaptation, délai, installation, mise en fonctionnement, etc.).

En cas de besoin, vous pouvez contacter l'une des personnes listées ci-dessous.

Les réponses sont à envoyer au plus tard le *[préciser la date et l'heure]*, par mail à l'adresse *[préciser]*.

Les réponses seront analysées par *[indiquer ici les contacts]*

Certains participants pourront être invités à répondre à des questionnaires plus précis ou pourront être invités à présenter leurs propositions lors d'une réunion de sourcing. Des expérimentations ou projets pilotes pourraient être envisagés selon la maturité et de la pertinence des solutions *[à adapter par l'acheteur]*.

I. Renseignements généraux (les rubriques suivantes sont à compléter)

Il est précisé que l'ensemble des informations ci-dessous n'est pas à demander aux fournisseurs, celles-ci sont à adapter afin de simplifier la démarche pour les entreprises. Pour vous guider, les informations prioritaires sont indiquées par un astérisque.

1. Statut de l'entreprise

***Structure de l'entreprise :** (Organisation, localisations, constructeur ou distributeur, type de distribution)

Appartenance à un groupe :

Implantation géographique :

***Raison sociale, forme de l'entreprise** (GE, ETI, PME, TPE, ESS, EA, ESAT...) :

2. Données financières de l'entreprise

Chiffres clés :

***Chiffre d'affaires moyen annuel pour les 3 derniers exercices :**

Part du secteur public dans le chiffre d'affaires :

3. Situation de l'entreprise dans le secteur économique

***Vos références :**

***Volume de production annuel :**

***Lieu(x) de production :**

4. Modalités d'acquisition de la solution

Achat, location, abonnement, etc.

5. Ressources humaines

Les effectifs :

*Effectif moyen annuel au cours des 3 dernières années :

II. Demande d'informations

1. Éléments de distinction par rapport à la concurrence

***La valeur ajoutée de votre solution** (*innovation, impact de la solution d'un point de vue environnemental, social, etc.*)

L'impact de la solution en matière environnementale et sociale :

- la qualité environnementale des produits et services proposés ;
- selon les secteurs, les démarches mises en place en matière de décarbonation dans le cadre des prestations de transport et de livraison ou de déplacement des personnes affectées à la réalisation des prestations objet du marché, de sobriété énergétique, de réemploi, de gestion des déchets, etc.
- l'emploi des personnes en situation de handicap ;
- les modalités d'insertion de personnes éloignées de l'emploi.

Le caractère innovant de votre solution apprécié au regard du faisceau d'indices du guide de l'achat public de solutions innovantes de l'OECP :

- la solution est-elle commercialisée et si oui, depuis quand ?
- le cas échéant, la solution est-elle déployée dans le secteur public et le secteur privé ?
- la solution nécessite-t-elle des évolutions pour répondre au besoin ?

Les axes d'amélioration pouvant être visés au sein d'une clause de plan de progrès, mise en œuvre en cours d'exécution du marché, notamment sur les volets technique, environnemental, social, innovation, etc.

2. Agréments/labels attestant de la qualité des produits

Informations complémentaires (*certificats, normes, labels, référentiels, etc.*)

3. Modalités estimées de déploiement de la prestation

***Délai de livraison à compter de la commande :**

Le cas échéant, délai du paramétrage, d'installation, de mise en fonctionnement, etc. :

Organisation du service après-vente :

- Installation
- Réparation/dépannage
- Entretien/révision

4. La politique tarifaire

***Coût estimé de la prestation :**

Annexe 3 Exemple d'appel à compétences

Établissement d'un réseau d'évaluation annuelle de la production herbagère

Article I – Principes généraux

Le présent appel à compétences constitue une phase exploratoire qui a pour objectif de partager et de confronter les besoins de l'administration avec les capacités des opérateurs économiques.

Il s'agit, dans un cadre ouvert et transparent, d'orienter l'administration vers la conception d'un futur cahier des charges fonctionnel, le plus ouvert possible et conforme à l'état de l'art. L'expression du besoin, dans un futur appel d'offres, pourra donc sensiblement évoluer par rapport à celle exprimée ici.

Cet appel à compétences ne constitue donc pas un appel d'offres et les réponses à ce dernier ne constitueront pas des engagements contractuels ou précontractuels de la part des opérateurs économiques.

Cet appel à compétences fait l'objet d'une publication sur la plate-forme des achats de l'État. Les réponses aux questions posées dans la demande d'information peuvent être partielles.

Suite à la publication, les opérateurs ayant répondu seront contactés pour un entretien au cours duquel ils pourront présenter leurs activités et compétences.

Article II – Éléments de contexte

La loi n° 2022-298 du 2 mars 2022 d'orientation relative à une meilleure diffusion de l'assurance récolte en agriculture et portant réforme des outils de gestion des risques climatiques en agriculture, complétée par des textes d'application, notamment le décret n° 2022-1716 du 29 décembre 2022, a institué un nouveau régime d'indemnisation des pertes de récolte d'origine climatique subies par les agriculteurs. Ce nouveau régime repose sur l'assurance récolte et sur l'intervention complémentaire de l'État, via la solidarité nationale.

S'agissant des surfaces de prairies, les textes d'application de la loi (notamment l'article D 361-43-2 du code rural et de la pêche maritime) prévoient que la perte de récolte prise en compte pour calculer les indemnisations, doit être évaluée par le recours à des indices approuvés par le ministre chargé de l'agriculture. La décision d'approbation doit tenir compte de la fiabilité de l'indice pour évaluer la production des prairies, au regard de la corrélation entre d'une part, les résultats de l'application de l'indice et d'autre part, **un relevé de mesures constatant la pousse de l'herbe dans un réseau représentatif établi en suivant un protocole scientifique strict préalablement défini.**

Dans ce cadre, le ministère chargé de l'agriculture souhaite **établir un réseau de mesure de la pousse des prairies pour disposer de données de rendement des prairies, mesurées in situ de façon fiable et vérifiée.**

Afin de s'assurer d'une base de comparaison robuste, les données collectées devront permettre d'illustrer la diversité des systèmes de production et des conditions pédoclimatiques, en étant suffisamment nombreuses et représentatives à l'échelle du territoire métropolitain, d'une part, et pouvoir être comparés aux résultats des indices calculés à l'échelle communale, en étant suffisamment nombreuses et représentatives au sein des communes comprises dans l'échantillon de mesure, d'autre part.

Les rendements des parcelles herbagères strictement localisées seront collectés d'année en année et à fréquence régulière (a priori au moins mensuelle) sur l'ensemble de la période de pousse de l'herbe (de mars à novembre inclus), en appliquant la même méthode de mesure aux mêmes parcelles d'année en année, pour permettre une comparaison de l'évaluation du profil de pousse des prairies entre l'indice et les mesures terrain.

Afin de garantir la fiabilité des relevés, un protocole scientifique strict préalablement défini de collecte des données de rendement devra être déployé, de façon identique en différents points

du territoire, et constante au fil du temps, tandis qu'un mécanisme de certification par un tiers devra être prévu pour garantir l'application et le respect d'un protocole de mesure et de transmission harmonisé.

Pour établir ce réseau de mesure de la pousse des prairies, le ministère chargé de l'agriculture envisage de recourir à un marché public.

Article III – Objet de l'appel à compétence

Le présent appel à compétences se place dans le cadre des études préliminaires conduites en vue de l'élaboration d'un cahier des charges techniques pour un appel d'offre relatif à l'établissement d'un réseau de mesure de la pousse de l'herbe répondant au cadre et aux principes exposés dans son article II.

Il a pour objet de réunir, au travers d'un questionnaire et d'entretiens avec les opérateurs économiques susceptibles de mettre en œuvre un tel réseau, ou susceptibles d'exploiter par la suite les résultats d'un tel réseau (les fournisseurs d'indice), les éléments nécessaires à la détermination des conditions générales de réalisation d'un marché et de s'assurer de la faisabilité de l'atteinte de ses objectifs (Niveau de couverture et de représentativité nationale, qualité et robustesse des données collectées).

La réponse à cette demande d'information permettra à tout opérateur économique concerné, soit de faire connaître sa capacité à conduire tout ou partie de l'opération, soit de proposer les modalités techniques, scientifiques et organisationnelles susceptibles de répondre aux enjeux identifiés, en s'appuyant sur son expérience et ses références en la matière.

Pour le ministère chargé de l'agriculture, les réponses apportées dans ce cadre ont pour objet de lui permettre d'identifier :

- les acteurs du marché susceptibles d'apporter une contribution au projet, et de s'engager à ses côtés, pour tout ou partie, sur les prochains appels d'offre portant sur la mise en œuvre de ce contrat ;
- les solutions techniques et organisationnelles offertes ou recommandées par les opérateurs économiques/instituts afin de préciser les modalités de consultation pour la réalisation de ce contrat ;
- les prérequis nécessaires à la mise en œuvre des solutions proposées par les contributeurs.

Article IV – Confidentialité

Les informations contenues dans la réponse au présent appel à compétences sont confidentielles et portées à la seule connaissance des membres de l'équipe du ministère chargé de l'agriculture. Aucune information contenue dans ce document ou ayant fait l'objet de discussion ne sera divulguée.

Les opérateurs doivent préciser les informations contenues dans leur proposition qui doivent être protégées par le secret des affaires.

Article V – Modalités de réponse à l'appel à compétences

Les réponses au présent appel à compétences devront être communiquées sous la forme d'un dossier de présentation comportant :

- une plaquette présentant l'activité principale et la dimension de l'entreprise, ses partenaires et clients ;
- les réponses à tout ou partie des questions figurant dans la demande d'information détaillée à l'article VI ;
- un contact (téléphone et courriel) afin de planifier un entretien.

Toutes les demandes de précisions relatives à l'interprétation des informations figurant dans la présente demande d'information sont à déposer sur la PLACE (www.marches-publics.gouv.fr). Les réponses du ministère à ces questions seront rendues publiques, pour garantir une égalité de traitement entre les potentiels contributeurs.

Les opérateurs économiques répondant au présent appel à compétences ne peuvent prétendre à aucune rémunération.

À l'issue de l'appel à compétences, le ministère en charge de l'agriculture pourra être amené à proposer un entretien aux contributeurs pour leur poser des questions complémentaires visant à une meilleure compréhension des réponses.

Les réponses doivent être déposées sur la PLACE et transmises au Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire, à l'adresse électronique : ... **avant le...**

Article VI – Demande d'informations

Les questions qui suivent visent à disposer d'éléments précis d'information sur : (1) la façon dont un opérateur économique pourrait prendre en charge tout ou partie des différentes phases relatives à l'établissement d'un réseau de mesure de la pousse des prairies, ou (2) sur les spécifications nécessaires pour assurer la comparaison des données issues de ce réseau avec celles issues de la production d'un indice de pousse basé sur l'exploitations de modèles agro-climatiques ou d'images satellitaires.

Les réponses formulées par les opérateurs économiques devront être étayées au regard de leur expérience et, si possible, vérifiables.

Thème n° 1 : Protocole de mesure de la pousse des prairies

1.1 – Avez-vous une expérience particulière en matière d'évaluation de la biomasse produite par des prairies à fréquence régulière et continue au cours d'une campagne de pousse ? Si oui, précisez les méthodes utilisées. En particulier, avez-vous une expérience particulière en matière d'évaluation physique et in situ de la biomasse (pousse de l'herbe) produite par des prairies ?

1.2 – Quelles méthodes de mesures physiques de la pousse de l'herbe (biomasse) permettant d'assurer une comparabilité robuste entre les différents points de mesure du réseau suggèreriez-vous ? Disposez-vous d'une documentation exposant ces méthodes ? Pouvez-vous décrire le matériel à utiliser pour appliquer ces méthodes ?

1.3 – Le cas échéant, quels sont les intérêts et inconvénients respectifs des différentes méthodes physiques existantes de mesure de la pousse de l'herbe ? Leurs résultats pourraient-ils être inter-comparables ? Sous quelles conditions ?

1.4 – À quelle fréquence et sur quelle période les mesures physiques pourraient-elles être opérées ?

1.5 – Sur quels types de parcelles les mesures physiques pourraient-elles être opérées (prairies de fauche, prairies pâturées...) ?

1.6 – Quelle est la taille des parcelles sur lesquelles les mesures physiques de pousse de l'herbe pourraient être opérées ? Sur combien de points de mesure par parcelle les mesures seraient-elles opérées ?

1.7 – Quel nombre de parcelles ou de points de mesure physiques par commune vous semblerait-il nécessaire pour garantir la représentativité des mesures à l'échelle communale et leur comparabilité à l'évaluation de la pousse moyenne communale réalisée par un indice exploitant des images satellitaires ou des modèles agroclimatiques ?

Thème n° 2 : Mise en place d'un réseau – Choix des parcelles

2.1 – Comment choisiriez-vous les parcelles de référence constitutives du réseau ? Vous appuieriez-vous sur un réseau préexistant ?

2.2 – Comment assureriez-vous une représentativité suffisante des parcelles/point de mesure à l'échelle des communes couvertes par le réseau ?

2.3 – Quelles solutions suggèreriez-vous pour assurer une représentativité des parcelles et communes de référence, au regard de la diversité des systèmes de production et des conditions pédoclimatiques au niveau national ?

2.4 – Quelles solutions suggèreriez-vous en cas d'impossibilité de poursuivre les mesures sur certaines parcelles du réseau pour garantir malgré toute la pérennité des mesures et leur comparabilité dans le temps ?

Thème n° 3 : Mise en place d'un réseau – modalités opérationnelles et organisationnelles

Si vous êtes un opérateur économique susceptible de mettre en œuvre un tel réseau :

3.1 – Quels moyens humains et logistiques penseriez-vous devoir mobiliser pour mettre en place et maintenir dans le temps le réseau de mesure ? Sur quelle structure organisationnelle un tel réseau pourrait-il reposer ?

3.2 – Quel phasage proposeriez-vous pour assurer le déploiement du réseau ? pensez-vous être en capacité d'assurer la mise en place de l'intégralité du réseau sur une année ? Quelles solutions proposez-vous dans le cas contraire ?

3.3 – Comment organiseriez-vous le recrutement, la formation, et l'activité des opérateurs tout au long de la période de pousse des prairies sur l'opération ?

3.4 – Quels moyens envisageriez-vous pour garantir la pérennité des mesures sur les mêmes parcelles, et du respect du protocole de mesure d'année en année ?

Thème n° 4 : Assurer la qualité des données

4.1 – Quelle méthode ou quels outils proposez-vous de mettre en œuvre pour garantir la bonne collecte des données au sein du réseau ?

4.2 – Quelles méthodes seraient nécessaires pour consolider et valider les données collectées (erreurs d'unité, valeurs aberrantes...) ?

4.3 – Quel est le niveau de précision de la mesure qui vous semble atteignable ou nécessaire pour un tel réseau ? Est-ce que le calcul d'un intervalle de confiance à 95 % est envisageable pour ce type de mesures ? Comment rendre compte des marges d'erreur ?

4.4 – Sous quel format les données pourraient-elles ou devraient-elles être restituées ? Avec quelle granulométrie ? À quelle fréquence ?

Thème n° 5 : Certification

5.1 – Quel mécanisme de certification par un tiers proposeriez-vous ou vous semblerait-il nécessaire pour garantir l'application et le respect du protocole de mesure et la qualité des données collectées ?

5.2 – Quels opérateurs vous semblent en mesure d'assurer la certification des procédures et la robustesse des données ?

Thème n° 6 : Compléments éventuels

6.1 – Quel serait, selon vous, l'ordre de grandeur financier d'une telle opération ?

6.2 – Quels autres éléments non évoqués auparavant vous sembleraient importants à prendre en compte ?

6.3 – Avez-vous des recommandations particulières qu'il vous semblerait utile, compte tenu de votre expérience, de porter à la connaissance du ministère pour mener à bien l'opération ?

Annexe 4 **Modèle d'invitation fournisseur à une réunion de sourcing**

Ce courriel d'invitation-type peut être envoyé aux fournisseurs pour leur expliquer la démarche et leur préciser les règles de l'entretien.

« Le service de [...] se prépare à lancer un marché pour [...]

(Objet générique du marché/périmètre géographique. Par exemple : marché de prestations d'entretien pour la région Île-de-France).

Dans ce cadre, il souhaite rencontrer des fournisseurs représentatifs du domaine afin de disposer d'éléments précis et concrets sur l'offre du marché fournisseurs.

Nous vous proposons de participer à ces rencontres fournisseurs et, dans cette perspective, nous vous demandons de bien vouloir vous présenter **le... de ...h... à ...h...** à (Service, adresse).

Vous trouverez en pièce jointe le questionnaire détaillant les thèmes que nous souhaitons aborder lors de cette rencontre, à laquelle participeront des représentants de [...] *(Indiquer les représentants de l'administration qui seront présents. Par exemple : du SGAR, de la PFRA, des services bénéficiaires, etc.).*

Pour un déroulement efficace de cette rencontre, et garantir l'égalité de traitement, vous voudrez bien vous organiser afin que les sujets soient traités en [...] *(indiquer la durée maximum : 1h/1h30/2h).*

Pour des raisons pratiques, nous vous remercions de limiter la participation de votre société de 1 à 3 personnes.

Votre support de présentation sera conservé par l'administration.

Aucune information contenue dans ce document ou ayant fait l'objet de discussions ne sera divulguée. *[à adapter selon les informations qui seront reprises dans le cahier des charges, et selon le type de procédure envisagée. Si le besoin porte sur de la R&D et que l'appel à compétence nécessite d'entrer dans des considérations techniques pouvant porter sur le secret des affaires, l'acheteur pourra être amené à proposer à l'entreprise un accord de confidentialité.]* »

Annexe 5 **Modèle d'invitation parangonnage**

Ce courriel d'invitation-type peut être envoyé aux structures publiques ou privées ayant déployé des projets d'achat comparables :

« Bonjour,

[Nom de l'entité] se prépare à lancer un marché de *[indiquer l'objet]*.

Ces prestations ont vocation à être exécutées *[indiquer le périmètre géographique]*.

Dans le cadre de la phase de parangonnage, je souhaiterais échanger avec vous ou l'acheteur en charge de ce segment d'achat au sein de votre structure afin de bénéficier de votre expérience.

Auriez-vous des disponibilités dans les prochaines semaines ? À votre convenance, nous pouvons organiser une visioconférence ou une réunion en présentiel.

En vous remerciant par avance,

Bien cordialement, »

Annexe 6

Trame d'entretien pour le parangonnage

Afin de compléter les informations collectées lors du sourcing, l'acheteur réalise un parangonnage ou une analyse comparative pour s'informer des bonnes pratiques de structures publiques ou privées comparables à la sienne ayant déployé des projets d'achat similaires à celui qui est envisagé.

Cette démarche consiste à rencontrer les clients de ses fournisseurs et les structures publiques ou privées afin de partager les retours d'expérience sur un projet ou une stratégie achat.

Quelles structures rencontrer ?

- ☐ Entité publique ou privée ayant des besoins similaires (qui achète les mêmes produits ou services, dans des volumes plus ou moins comparables)
- ☐ Structure publique assurant les mêmes missions
- ☐ Structure de taille comparable

Questions/thèmes à aborder

- Quel projet d'achat ? Pour quel usage ? Expériences réussies et échecs ?
- Volume financier que représente cet achat
- Fournisseur(s) actuel(s), dont la part de PME
- Quels étaient les autres candidats ? Pourquoi leur offre n'a-t-elle pas été retenue ?
- Échanges sur les critères, la procédure, la stratégie contractuelle, le modèle de facturation, etc.
- Pourquoi avoir opté pour une solution technique/une tactique d'achat plutôt qu'une autre ? Quel usage/quel besoin ?
- Considérations (critères, clauses, spécification) de performance sociale et environnementale mises en œuvre ? Plan de progrès prévu dans le marché ? Comment est réalisé le suivi de ces considérations ?
- Solutions innovantes identifiées lors du sourcing ? Un critère de sélection, un lot dédié ou un plan de progrès ont-ils été prévus ? Une solution innovante a-t-elle été acquise ?
- Selon vous, quels sont les écueils à éviter lors du déploiement d'un tel projet d'achat ?
- Performance du fournisseur actuel ?
- Bilan : quels sont les avantages réels, les inconvénients de l'achat effectué ? À ce jour, l'achat serait-il fait dans les mêmes conditions ?

Annexe 7

Modèle général de questionnaire fournisseur

Les questions techniques et autres thèmes spécifiques à aborder dépendent de l'objet du projet d'achat. L'exemple donné ici concerne l'achat de ressources informatiques à la demande.

Les points essentiels à aborder dans ce type de questionnaire sont : les données financières générales du fournisseur, le modèle de tarification, les inducteurs de coûts, les produits/services proposés, la prise en compte de la performance sociale et environnementale, et l'innovation.

Le questionnaire peut être adapté aux groupements d'entreprises.

QUESTIONNAIRE (temps de remplissage estimé à 1 h 40)

Le service de [...] conduit actuellement des réflexions dans le cadre d'un projet de [...] pour les besoins de [...]. Dans ce cadre, vous trouverez ci-dessous les thèmes abordés. Il vous est demandé lors de cette présentation de respecter strictement les thèmes et le cadencement indiqués. Le formalisme du support est laissé à votre convenance. Il sera conservé par l'administration à l'issue des échanges.

1. Identification et données générales (10 minutes)

- Catégorie d'entreprises : startup, PME, ETI, GE
- Faites-vous partie d'un groupe et si oui, lequel ?
- CA global des 3 dernières années
- CA global France
- % du CA sur les comptes publics
- Nombre de salariés
- Positionnement par rapport à la concurrence : points forts, valeur ajoutée par rapport à vos concurrents ?
- Ancienneté sur ce type de prestations et moyens humains affectés ; existence ou non d'une équipe dédiée R&D et part du CA dédié à la R&D ? Dépôt de brevets ?
- Principaux clients sur ce type de prestations ?
- Projection de ce type de prestations dans les 5 années à venir ?
- Localisation géographique des produits/implantation du service [...]
- Localisation géographique du centre de service
- Réalisez-vous une veille des marchés publics ?
- L'un de vos salariés est-il dédié à la réponse à un marché public ?
- Le cas échéant, pour quels motifs ne répondez-vous pas à certains appels d'offres ?

2. Le facteur de différenciation de l'offre (15 minutes)

Pouvez-vous préciser si certaines étapes de fabrication, transformation ou assemblage de vos produits présentent un avantage concurrentiel en lien avec l'objet du marché ?

Quelles sont les principales particularités de votre offre concernant les points suivants ?

- Technologie
- Performances
- Fonctionnalités
- Éco-conception
- Services associés (garantie, formation...)

- Réparabilité (facilité de maintenance, durée de disponibilité des pièces détachées, délais d'interventions SAV, localisation du stockage de pièces...)
- Cybersécurité
- etc.
- Quel est le niveau de traçabilité de vos chaînes d'approvisionnement ?
- Envisagez-vous une évolution en termes d'implantation de vos sites de production et/ou fournisseurs ?

3. Stratégie de facturation et services associés (30 minutes)

Décrivez les modalités de tarification pour vos services : (5 minutes)

- Vos services de [...]
- Vos services de [...]
- Vos services de [...]
- Vos services de [...].

Portail de commande et moyens de facturation (10 minutes)

- Comment accède-t-on à votre offre de services ?
- Proposez-vous un mode de facturation à l'usage réellement consommé et/ou au temps d'utilisation de vos services ? Est-ce envisageable, et si oui, adaptable aux besoins de l'administration sans surcoût ?
- Modalités de facturation ? Possibilité d'obtenir les dépenses de consommations détaillées par service bénéficiaire ?

Tarification (10 minutes)

- Quels sont les critères d'attractivité d'une future consultation ? Quel seuil d'estimation de commandes sur 24 mois vous permettrait de proposer des tarifs compétitifs ?
- Une montée en charge rapide des besoins initiaux vous permettrait-elle de proposer une tarification dégressive ou une remise de fin d'année ?

Bilan et reporting (5 minutes)

- Quelles sont vos modalités de bilan et de reporting des consommations, et plus particulièrement sur les produits écoresponsables ? Êtes-vous en mesure d'identifier les produits écoresponsables (issus de la réutilisation ou du réemploi, contenant de la matière recyclée, écolabellisés, etc.) et d'en faire un reporting précis par services bénéficiaires/commanditaires et volume des dépenses associées ?

4. Politique environnementale (10 minutes)

Quelles sont les mesures environnementales que vous développez dans le cadre de votre activité ?

- Quelle est votre politique en matière de gestion des déchets et comment vous coordonnez-vous avec les constructeurs (différents cas de figure possibles selon la position qu'occupe le distributeur : metteur sur le marché ou pas) ? Adhésion à un éco-organisme ou système individuel ?

Qualité environnementale des produits : quelles informations concernant la qualité environnementale des produits pouvez-vous communiquer sur les items suivants :

- Nature des matériaux composant les produits : part de produits incluant de la matière recyclée, nature de la matière recyclée (plastique, métal, etc.), évolutions prévues pour l'utilisation de ressources recyclées, stratégie en vue de la réduction des prélèvements de ressources (poids des matériels par exemple), l'innocuité des matériaux
- Performance énergétique des produits
- Durée de vie des produits : quelles caractéristiques des matériels pouvant favoriser un allongement de la durée de vie des produits ? Durée de garantie ? Durée de mise à disposition des mises à jour corrective et de sécurité pour du matériel informatique ?

- Fin de vie des matériels : démontabilité/réparabilité des produits (y compris des composants, comme par exemple les batteries), disponibilité des pièces détachées, possibilité de recyclage/réutilisation des éléments
- Labellisation du matériel : proportion de matériels éco-labellisés ? Quels labels et que recouvrent-ils ?
- Matériel reconditionné : proportion de matériels issus du réemploi ? Comment est assurée la traçabilité de ces matériels ?
- Quelle prise en compte, effective ou prévue, des mesures de la feuille de route économie circulaire (FREC) ?
- Transport et livraison : flotte du prestataire (véhicules thermiques, électriques, etc.), informations sur les émissions de gaz à effet de serre générées par les prestations de transport.
- Votre entreprise est-elle soumise à l'obligation de l'article L 229-25 du code de l'environnement sur la publication d'un BEGES et de son plan de transition associé ?

5. Insertion sociale (10 minutes)

Insertion

- Dans le cadre de vos réponses éventuelles à des appels d'offre d'offres de marchés publics, êtes-vous sensibilisé ou déjà investi dans des opérations d'insertion ?
- Avez-vous déjà travaillé avec un facilitateur de clauses sociales d'insertion ?
- Avez-vous déjà mis en œuvre dans le cadre de marchés publics une clause d'insertion par l'activité économique ?
- Êtes-vous en mesure de mettre en place des actions de formation à destination du personnel en insertion affecté à la réalisation de la prestation, notamment sur les prestations techniques et, le cas échéant, des actions en faveur du taux de féminisation des personnes réalisant l'action d'insertion ?

Égalité femmes-hommes

- Votre entreprise est-elle détentrice du label « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » ?
- Êtes-vous dotés d'une politique en matière d'égalité entre les femmes et les hommes ?
- Quelles sont les actions que vous avez mises en place ?
- En cas d'attribution du marché, pouvez-vous citer deux actions que vous vous engageriez à conduire au cours de son exécution en faveur de la promotion à l'égalité femme-homme ?

Handicap

Avez-vous déjà mis en œuvre une collaboration avec les acteurs du handicap (EA/ESAT), notamment au travers de l'exécution de marchés publics ?

Maîtrise des chaînes d'approvisionnement

- Pouvez-vous décrire vos chaînes d'approvisionnement (décomposition : nombre de fournisseurs et sous-traitants, nature des activités, lieux d'implantation géographique) ?
- Avez-vous engagé, ou prévoyez-vous de le faire, une démarche de maîtrise des risques relatifs aux violations des droits humains fondamentaux dans toute la chaîne d'approvisionnement (filiales, fournisseurs, sous-traitants) ?
- Si oui, pouvez-vous la décrire ? Disposez-vous d'informations sur l'origine des minerais utilisés dans la fabrication des matériels que vous commercialisez ?
- Êtes-vous concerné par la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre de mars 2017 ? Si oui avez-vous publié votre plan de vigilance (le cas échéant merci de nous le communiquer)
- Êtes-vous, d'une manière générale, engagé dans des initiatives sectorielles relatives au management de votre démarche RSE ? Votre entreprise respecte-t-elle les principes directeurs de l'OCDE relatifs au respect des droits de l'Homme au travail ? Si oui, précisez le contenu et la forme de cet engagement.

6. Innovation (10 minutes)

- Quelle(s) innovation(s) proposez-vous (produit, usage, organisation, sociale, etc.) ?
- Quelle est votre feuille de route en matière d'innovation ?
- La solution innovante est-elle déjà commercialisée ? Si oui, depuis quand ?
- Est-elle achetée dans le secteur public ? le secteur privé ?
- La solution a-t-elle obtenu des prix, des labels, des brevets ?
- Correspond-elle à un nouvel usage d'une solution existante ?
- Peut-elle être adaptée au besoin spécifique des clients ?
- Quelle est la plus-value de la solution innovante (amélioration des processus, qualité de service, meilleur rapport qualité/coût, meilleurs délais, maîtrise des impacts environnementaux ou sociaux) ?
- L'entreprise est-elle une JEI ? Bénéficie-t-elle d'un crédit impôt recherche (CIR), d'un crédit impôt innovation (CII) ? Fait-elle partie d'un incubateur, pôle de compétitivité, etc. ? Quel est son taux de R&D interne ?

7. Inducteurs de coûts (10 minutes)

- D'une manière générale, quels sont les grands déterminants du coût de vos services : coût fixe, coût variable (main-d'œuvre, infrastructure, coûts de maintenance des logiciels, etc.) ?
- Quels sont, selon vous, les éléments impactant à prendre en compte lors d'une approche d'analyse du prix en coût complet ? (garantie, services associés, maintenance et évolutions, réparabilité, durée de vie des produits proposés, etc.)
- Calculez-vous l'analyse en cycle de vie de votre solution ?

8. Sécurité (5 minutes)

- Remplissez-vous les conditions de la politique de sécurité des systèmes d'information (PSSIE) ? (Préciser)
- Qu'avez-vous mis en place pour respecter les dispositions du RGPD ? (Préciser)
- Le cas échéant, où sont hébergées les données ? Peut-on les héberger sur site (« on premise ») ?

Annexe 8 Grille d'entretien fournisseur – sourcing innovation

Méthodologie

La captation de l'innovation passe par une démarche active associant acheteurs, prescripteurs et services opérationnels. Elle permet de détecter les solutions innovantes, quel que soit le segment d'achat. À cet effet, le sourcing est un instrument particulièrement approprié s'agissant de la recherche et de l'évaluation d'opérateurs économiques innovants et leur mise en relation avec les acheteurs et prescripteurs.

Dans chaque panel d'entreprises sourcées, l'acheteur est tenu de rechercher et de rencontrer des PME et ETI qui portent des solutions innovantes.

La présente annexe montre la façon dont peuvent être organisés les entretiens avec les entreprises innovantes dans le cadre d'un sourcing visant spécifiquement les jeunes pousses (« start-up »)/TPE/PME/ETI innovantes. Les questions et thématiques abordées dans cette fiche peuvent également alimenter un questionnaire fournisseur dans le cadre d'une opération de sourcing plus large.

Lors de l'entretien, les échanges pourront être sériés en 4 thèmes :

Thème n° 1 – Identifier la catégorie cible : start-up, TPE, PME ou ETI

Il s'agit de caractériser l'opérateur économique afin d'en acquérir une visibilité correcte.

Thème n° 2 – Caractériser l'intégration à l'écosystème de l'innovation

Le questionnaire a pour but de déterminer le niveau d'intégration à l'écosystème en ce qui concerne l'innovation de l'entreprise.

Thème n° 3 – Définir la maturité de la solution innovante

Les caractéristiques de la solution innovante proposée par le fournisseur sont examinées.

Thème n° 4 – Décrire la solution innovante

L'acheteur peut ainsi identifier le secteur d'innovation concerné.

Thème n° 5 – Analyser et faire la synthèse

L'acheteur porte son diagnostic sur le potentiel innovant de l'entreprise et la solution proposée.

Informations générales	Entreprise 1	Entreprise 2	Synthèse
Nom de l'entreprise			
Site internet de l'entreprise			
N° SIRET			
Adresse du siège social			
Qualification de l'innovation			
Entretien avec l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> • Date de l'entretien : • Nom de l'acheteur public : • Nom du contact de l'entreprise : 			
I – Catégorie de l'entreprise			
Année de création			
Effectif total Dont ingénieurs et R&D Dont commerciaux			
Chiffre d'affaire annuel <ul style="list-style-type: none"> • N-1 • N-2 • N-3 			
Type d'entreprise <ul style="list-style-type: none"> • Start up/Microentreprise¹ • JEI • PME² • ETI³ • Grande entreprise (GE) 			
Références principales Secteur privé Secteur public Centrale d'achat			
Export (précisez les pays concernés)			

1 Il n'existe pas de définition d'une start-up. Celle-ci est juridiquement une microentreprise, souvent innovante, promise à une croissance importante et rapide.

2 Une PME, petite et moyenne entreprise, est une entreprise de moins de 250 personnes et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan inférieur à 43 millions d'euros.

3 Une ETI, entreprise de taille intermédiaire, est une entreprise qui a entre 250 et 4999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros.

II – Écosystème de l'innovation	Entreprise 1	Entreprise 2	Synthèse
Intégration aux réseaux (plusieurs réponses possibles) Faites-vous partie de : <ul style="list-style-type: none"> • d'un programme de la Mission French Tech (si oui préciser) • du programme Greentech Innovation de l'Ecolab • d'un pôle de compétitivité (si oui préciser) • d'un incubateur/pépinière (si oui préciser) • d'un cluster (si oui préciser) • d'un fab lab/living lab (si oui préciser) • d'une Société d'Accélération du Transfert de Technologies (SATT) (si oui préciser) • d'un espace de coworking (si oui préciser) • d'une communauté d'universités et établissements (comUE) (si oui préciser) • d'une organisation professionnelle ou syndicat professionnel (si oui préciser) • d'une association d'entreprises (si oui préciser) • autres 			
Financement Votre entreprise bénéficie-t-elle d'un financement : <ul style="list-style-type: none"> • crédit impôt recherche (CIR) • crédit impôt innovation (CII) • BPI France • autres aides publiques (ministères, régions) • banques privées • investisseurs privés • financement participatif (crowdfunding) 			
Partenariat de recherche <i>Si oui, précisez le nom</i> <ul style="list-style-type: none"> • laboratoire • université • autres 			
Taux de R&D interne ? <i>(moyenne des 3 derniers exercices)</i>			
Existence d'un bureau d'études interne <ul style="list-style-type: none"> • Oui, précisez l'effectif • Non 			
Labels, prix obtenus, brevets déposés (nationaux, internationaux) <ul style="list-style-type: none"> • Oui, précisez l'effectif • Non 			
Droits d'exclusivité (position dominante par rapport à la concurrence)			

III. – Caractéristiques l'innovation	Entreprise 1	Entreprise 2	Synthèse
La solution est-elle nouvelle ou sensiblement améliorée (précisez) ?			
La solution correspond-elle à un nouvel usage d'une solution existante (oui/non) ?			
La solution peut-elle être adaptée pour répondre au besoin de l'administration ?			
Type d'innovation (selon la définition de BPI France) <ul style="list-style-type: none"> • Frugale⁴ • Incrémentale⁵ • De rupture⁶ • De technologie • De produit • De service • D'usage • De procédés ou d'organisation • De marketing • De business model • Innovation sociale 			
Maturité de l'innovation Développée en interne ou dans le cadre d'un partenariat externe (précisez) : <ul style="list-style-type: none"> • Prototype réussi (interne ; externe) • Industrialisation • Commercialisation (précisez la date de commercialisation) • Distribution • Service après-vente 			
Modalités d'industrialisation Partenariat avec un industriel : <ul style="list-style-type: none"> • Oui, précisez • Non Développement prévu <ul style="list-style-type: none"> • 1^{re} série • délais • quantité 			
Plus-value de la solution <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des processus organisationnels et/ou de la qualité du service ? • Meilleur rapport qualité/coûts (efficacité, rentabilité, etc.) ? • Meilleurs délais ? • Maîtrise des impacts environnementaux et/ou sociaux ? • Autre ? 			

⁴ Créer plus de valeur avec un minimum de moyens.

⁵ Améliore l'existant.

⁶ Transforme le marché.

IV – Analyse et synthèse (partie réservée à l'acheteur)	Entreprise 1	Entreprise 2	Synthèse
Potentiel de l'entité <ul style="list-style-type: none"> • Intégration à l'écosystème de l'innovation ? Oui/non • Intensité de la R&D (+ de 15 % du CA) 			
Potentiel du produit et/ou du service proposé <ul style="list-style-type: none"> • Caractère innovant de la solution ? • Possibilités de valorisation ? • Compétitivité • Pertinence de la solution au regard du besoin 			

Annexe 9

Grille de synthèse des entretiens fournisseurs Achat de fournitures/équipements

POSITIONNEMENT DU FOURNISSEUR		Entreprise 1	Entreprise 2	Synthèse
Positionnement sur le marché	Quelles sont vos références dans le secteur privé et sur quels produits ?			
	Quelles sont vos références dans le secteur public (ministères, préfectures, hôpitaux, collectivités etc) et sur quels produits ?			
	Quel est votre CA vis-à-vis du secteur public ? Du secteur privé ?			
	Quelle est votre feuille de route stratégique : orientation de l'entreprise... ?			
FABRICATION/PROCESS				
Provenance des produits/implantation des services	Lieu de production des produits ou d'implantation des services ?			
	Lieu de stockage ?			
	Processus de livraison ?			
	Gestion des stocks ?			
FEUILLE DE ROUTE/OFFRE DISPONIBLE				
Feuille de route Évolutions des produits ou du service	Quelle est votre feuille de route pour l'année n + 1/n + 2 : évolutions, nouveaux produits ?			
	Quels sont les modèles que vous pourriez proposer/leur évolution tarifaire pour une offre en (mois/année) ?			
Garantie	Décrivez le fonctionnement de la garantie : durée et périmètre couvert			
Service après-vente (SAV)	Décrivez le fonctionnement de votre SAV			
	Quels sont les délais d'intervention standard du SAV ? Les délais d'intervention minimaux et quel surcoût par rapport au standard ?			
Délais	Quels sont les délais de livraison ? Délais standards ? Délais minimum ?			
Consommation énergie (pour des produits)	Détention de norme/écolabel ou équivalent ? Capacité/difficulté pour l'obtenir ?			

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE		Entreprise 1	Entreprise 2	Synthèse
Responsabilité environnementale	Dispositif ou action en faveur de la sauvegarde de l'environnement mis en œuvre par votre société (au niveau des produits par exemple) ?			
	Avez-vous répondu à des marchés publics avec une clause d'exécution environnementale et si oui quels types de clauses ?			
	Seriez-vous en capacité de répondre à ce type de projet avec une clause environnementale ?			
	Proposez-vous des produits avec une labellisation environnementale ? Si oui, quels sont ces produits et de quel label s'agit-il ?			
	Menez-vous des actions pour réduire l'utilisation de ressources ? (Matériaux, mais aussi eau et énergie utilisées dans le processus de fabrication par exemple) Si oui, lesquelles ?			
	Proposez-vous des produits issus du réemploi ? Si oui, lesquels ? Quelle proportion de votre catalogue est concernée ?			
	Proposez-vous des produits intégrant de la matière recyclée ? Si oui, lesquels ? Quelle proportion de votre catalogue est concernée ?			
	Quelle est la répartition de votre parc auto/camion (thermique, électrique, autre) ?			
	Avez-vous mis en place un processus d'optimisation des tournées ? Si oui, pouvez-vous préciser ?			
	Êtes-vous en capacité d'estimer le bilan carbone de vos déplacements ? Si oui, pouvez-vous préciser ?			
Responsabilité sociale	Avez-vous déjà répondu à des marchés publics avec une clause d'insertion sociale ?			
	Seriez-vous en capacité de répondre sur ce type de projet avec une clause d'insertion des personnes éloignées de l'emploi (en fonction du montant et du volume d'heures de main-d'œuvre) ?			
	Quel type de profils pourriez-vous mobiliser pour ce type de projet ? Avec quels acteurs de l'ESS avez-vous déjà travaillé ?			

INNOVATION		Entreprise 1	Entreprise 2	Synthèse
Innovation	Quelle(s) innovation(s) proposez-vous (produit, usage, organisation, sociale, etc.) ?			
	Quelle est votre feuille de route en matière d'innovation ?			
	La solution innovante est-elle déjà commercialisée ? Si oui, depuis quand ?			
	Est-elle répandue dans le secteur public ? le secteur privé ?			
	La solution a-t-elle obtenu des prix, des labels, des brevets ?			
	Correspond-elle à un nouvel usage d'une solution existante ?			
	Peut-elle être adaptée au besoin des clients ?			
	Quelle est la plus-value de la solution innovante (amélioration des processus, qualité de service, meilleur rapport qualité/coût, meilleurs délais, maîtrise des impacts environnementaux ou sociaux) ?			
	Votre entreprise est-elle une JEI ?			
	Votre entreprise bénéficie-t-elle d'un crédit impôt recherche (CIR) ? d'un crédit impôt innovation (CII) ?			
	Fait-elle partie d'un programme de la Mission French Tech ou de l'ECOLAB, d'un incubateur, d'un pôle de compétitivité, etc. ?			
	Quel est son taux de R&D interne ?			
Optimisation du besoin	Propositions de l'entreprise de nature à améliorer l'expression du besoin			

Annexe 10

Grille de synthèse des entretiens fournisseurs Achat de prestations intellectuelles

INFORMATIONS SUR L'ENTREPRISE ET LE SECTEUR ÉCONOMIQUE		Entreprise 1	Entreprise 2	Synthèse
Situation de l'entreprise dans son secteur économique	Faible ou forte concurrence ? Concurrentiel/monopole ? National, régional, international ?			
	Appartenance à un groupe			
	Implantation			
	Cœur de métier/autres activités			
	Nombre de salariés			
	Politique RH (égalité femmes-hommes, diversité, etc.)			
	Situation financière de l'entreprise			
	Part du chiffre d'affaires privé			
	Part du chiffre d'affaires public			
	Part de l'activité sous-traitée			
	Principaux clients privés			
	Principaux clients publics			
	Éléments de distinction par rapport à la concurrence			
Que représente l'acheteur pour l'entreprise ?	L'entreprise est-elle déjà titulaire de marchés publics avec l'État, les services déconcentrés, des établissements publics ou des centrales d'achat ?			
OFFRE DES FOURNISSEURS				
Compétences et savoir faire	Pilotage de projet, proposition de méthodologie, optimisation des processus, modes d'intervention sur site, méthodes de travail, outils, accompagnement			
Identification des modalités de chiffrage d'une prestation	Évaluation globale du prix d'une mission (taux journalier, nombre de jours)			
	Prix pratiqués sur le marché selon le niveau d'expertise des intervenants, consultants juniors, consultants seniors			
	Éléments complémentaires indispensables pour le chiffrage (déplacements, documentation, frais divers...)			
Identification des axes méthodiques adaptés au besoin	Méthodologie retenue (réunion de lancement, points hebdomadaires, comités de pilotage périodiques, présentation finale)			
Facilitation du suivi	Outils de suivi : logiciels – accompagnement à la formation, formation spécifique			

PLAN DE PROGRÈS		Entreprise 1	Entreprise 2	Synthèse
Responsabilité environnementale	Les collaborateurs de l'entreprise sont-ils formés aux enjeux environnementaux liés à l'objet du marché ? Si oui, la formation suivie est-elle certifiante ?			
	Politique de gestion responsable des flux numériques			
	Avez-vous connaissance du REGSN ?			
	Qu'avez-vous mis en place pour garantir l'accessibilité aux services numériques ?			
	Le cas échéant, quelle est votre démarche de réduction de l'impact environnemental de l'hébergement des données ?			
	Combien de temps les mises à jour correctives et de sécurité sont-elles disponibles ?			
Innovation	Quelle(s) innovation(s) proposez-vous (produit, usage, organisation, sociale, etc.) ?			
	Quelle est votre feuille de route en matière d'innovation ?			
	La solution innovante est-elle déjà commercialisée ? Si oui, depuis quand ?			
	Est-elle répandue dans le secteur public ? le secteur privé ?			
	La solution a-t-elle obtenu des prix, des labels, des brevets ?			
	Correspond-elle à un nouvel usage d'une solution existante ?			
	Peut-elle être adaptée au besoin des clients ?			
	Quelle est la plus-value de la solution innovante (amélioration des processus, qualité de service, meilleur rapport qualité/coût, meilleurs délais, maîtrise des impacts environnementaux ou sociaux) ?			
	Votre entreprise est-elle une JEI ?			
	Votre entreprise bénéficie-t-elle d'un crédit impôt recherche (CIR) ? d'un crédit impôt innovation (CII) ?			
	Fait-elle partie d'un programme de la Mission French Tech ou de l'ECOLAB, d'un incubateur, d'un pôle de compétitivité, etc. ?			
	Quel est son taux de R&D interne ?			
Optimisation du besoin	Propositions de l'entreprise de nature à améliorer l'expression du besoin			

Annexe 11

Grille de synthèse des entretiens fournisseurs Achat de travaux

INFORMATIONS ENTREPRISE/SECTEUR ÉCONOMIQUE		Entreprise 1	Entreprise 2	Synthèse
Situation de l'entreprise dans le secteur économique	Appartenance à un groupe			
	Implantation (nombre d'agences, couverture d'implantation)			
	Activité principale/autres activités (intensité concurrentielle du milieu)			
	Activité de sous-traitance (organisation de la sous-traitance, quels sous-traitants ?)			
	Éléments de distinction par rapport à la concurrence (organisation de l'approvisionnement des matériaux, nombre de chantiers gérables en simultané)			
QUALIFICATIONS DES FOURNISSEURS				
Identification des ressources humaines de l'entreprise et de ses compétences	Nombre d'employés toutes activités confondues			
	Qualifications (ingénieurs et architectes, techniciens, agents de maîtrise, cadres financiers et administratifs, ouvriers, manœuvres...). Plan de formation interne.			
	Nombre d'employés qualifiés			
	Nombre d'employés non qualifiés			
	Expérience générale en matière de travaux (références de chantiers réalisés, labels et certifications).			
	Principaux clients publics			
	Principaux clients privés			
	CAPACITÉ FINANCIÈRE DES FOURNISSEURS			
Axes d'évaluation	C.A. toutes activités confondues			
	C.A. annuel moyen dans le domaine des travaux. Progression du C.A.			
	Capacité à disposer du fonds de roulement nécessaire (moyens financiers).			

EXPÉRIENCE GÉNÉRALE DES FOURNISSEURS		Entreprise 1	Entreprise 2	Synthèse
Satisfaction aux obligations	Obligations en matière environnementale : quelle est votre démarche environnementale ? Quelle est la mise en œuvre des critères et des clauses environnementaux ?			
	Gestion de la santé et de la sécurité au travail			
	Exigences en matière de qualité			
Optimisation du besoin	Propositions de l'entreprise de nature à améliorer l'expression du besoin			
INNOVATION				
Innovation	Quelle(s) innovation(s) proposez-vous (produit, usage, organisation, sociale, etc.) ?			
	Quelle est votre feuille de route en matière d'innovation ?			
	La solution est-elle répandue dans le secteur public ? le secteur privé ?			
	La solution a-t-elle obtenu des prix, des labels, des brevets ?			
	Quelle est la plus-value de la solution innovante (amélioration des processus, qualité de service, meilleur rapport qualité/coût, meilleurs délais, maîtrise des impacts environnementaux ou sociaux) ?			
	Votre entreprise bénéficie-t-elle d'un crédit impôt recherche (CIR) ? d'un crédit impôt innovation (CII) ?			
	Fait-elle partie du programme de l'ECOLAB, d'un incubateur, d'un pôle de compétitivité, etc. ?			

Annexe 12

Grille de synthèse des entretiens fournisseurs Achat de logiciels

INFORMATIONS SUR L'ENTREPRISE ET LE SECTEUR ÉCONOMIQUE	Entreprise 1	Entreprise 2	Synthèse
Quelle est la catégorie de l'entreprise ?			
L'entreprise appartient-elle à un groupe ?			
Combien de salariés a-t-elle, notamment d'informaticiens ?			
Quels sont ses principaux clients publics/privés ?			
Quels sont ses principaux concurrents ?			
Quel est le chiffre d'affaires moyen pour les 3 derniers exercices ?			
Quelle est la part du chiffre d'affaires public/privé ?			
OFFRE			
1. Proposez-vous un produit/solution existant(e) (logiciel standard) ?			
Si oui, qui est son éditeur ?			
Quel est son mode d'hébergement : • SaaS ? • Client-serveur (on premise) ?			
Quel est son modèle d'accès : • Abonnement (accès à un service de type SaaS) ? • Accès à l'exécutable du logiciel ? • Élaboration d'un applicatif par le client avec un outil Low Code/No Code ? • Autre : préciser			
Quel est son modèle de licence : • Licence propriétaire ? Si oui, proposez-vous ou pourriez-vous accepter une convention de séquestre de code source par un tiers de confiance qui serait transmis en cas d'évènement à définir (convention d'entiercement) ? • Licence libre/open-source ? Si oui, laquelle ? • Services associés ? Conditions de support (SaaS et client-serveur) ? Maintenance de 1 ^{er} niveau possible en interne ? Réaffectation/diminution/transfert de licence possible ? Niveau de disponibilité (si SaaS) ? Maintien en conditions opérationnelles (si client-serveur) ?			
Quelle est la structuration du prix (les métriques) : • Nombre d'utilisateurs ? • Puissance ? • Consommation/nombre de requêtes ? • Nombre de sites concernés ? • Nombre d'entités concernées ? • Chiffre d'affaires ? • Durée (perpétuelle/annuelle/mensuelle) ? • Autre : à préciser			
Proposez-vous une liste des composants logiciel (<i>Software Bill of Material</i> – SBOM) ?			
Le logiciel comprend-il de l'IA ?			

Quelles informations pouvez-vous indiquer sur la feuille de route du logiciel : <ul style="list-style-type: none"> • Le calendrier de support/maintenance • Le rythme de montée de version • Les critères d'une montée de version 			
Des paramétrages seraient-ils à prévoir ?			
De nouvelles fonctionnalités personnalisées seraient-elles à prévoir ? <ul style="list-style-type: none"> • Quel langage/quelle technologie ? • Quel niveau de dépendance au logiciel standard ? Est-il possible d'obtenir le code source de ces fonctionnalités sans le code source du standard s'il est propriétaire ? • Souhaitez-vous pouvoir les réutiliser pour d'autres clients/ les intégrer à la feuille de route ? Quels impacts sur le prix ? 			
Pourriez-vous proposer une version personnalisée en marque blanche d'un logiciel standard propriétaire avec un régime spécifique pour un client qui voudrait l'internaliser pour ses besoins propres uniquement (utilisation perpétuelle + accès au code source + autonomie pour maintenance et évolution) ? Quel impact sur le prix ?			
Quel régime pour les données du client : <ul style="list-style-type: none"> • Accès • Niveau de sécurité • Portabilité/réversibilité • Sont-elles utilisées pour entraîner une IA, quelles conditions spécifiques de confidentialité/sécurité pouvez-vous proposer ? 			
Formation à l'utilisation du logiciel : <ul style="list-style-type: none"> • Quelle durée ? • Quel format (présentiel/distanciel) ? • Quel contenu ? • Y aurait-il différents niveaux ? • Le client conserve-t-il les supports ? • Une prestation de conduite du changement est-elle possible ? 			
En synthèse, que conserve l'acheteur à l'issue du marché : <ul style="list-style-type: none"> • Ses données ? • Les fonctionnalités développées pour lui (oui si suffisamment indépendantes du standard) ? • Le code source de l'ensemble du logiciel (permettant de mettre en concurrence sur la maintenance) ? 			
2. Proposez-vous le développement d'un logiciel spécifique ?			
Si oui, aurait-il pour socle un logiciel libre/open source ? Lequel ? Quelle licence ?			
Quelles briques pourraient être éventuellement rassemblées ? Sous quelle licence, propriétaire, libre (laquelle) ? Comment pouvez-vous assurer la non-dépendance/adhérence technique du logiciel spécifique à ces briques ?			
Travaillez-vous avec des outils Low Code/No Code ?			
En quel langage serait effectué le développement ?			
Pouvez-vous héberger le logiciel pendant la durée du marché ?			
Quelles pourraient être les prestations de maintenance, de support pendant la durée du marché ?			
Comment se déroulerait la formation à l'utilisation du logiciel, la conduite du changement ?			

Comment assurez-vous la reprise intégrale du logiciel par l'acheteur à l'issue du marché (modalités de transmission du code source/documentation, transfert d'hébergement, informations relatives au support utilisateurs, supports de la formation spécifique, informations sur les licences des briques éventuelles) ?			
Souhaitez-vous pouvoir réutiliser les développements spécifiques pour d'autres clients/les intégrer à la feuille de route d'un logiciel standard ? Quels impacts sur le prix ?			
3. Questions spécifiques à l'achat de solutions d'IA			
Quel est le niveau de service proposé : <ul style="list-style-type: none"> • Accès à un produit IA pour un simple usage pour les utilisateurs (ex. un outil de prise de notes existant) ? • Développement d'un modèle spécifique pour les besoins de l'acheteur, opérations de <i>fine-tuning</i> ? 			
Concernant les données du client : <ul style="list-style-type: none"> • Quel niveau de sécurité/accessibilité/portabilité/réversibilité des données ? • Vont-elles entraîner le produit/le modèle de fondation (ou « à usage général ») ? • Des conditions spécifiques sont-elles possibles ? 			
Sur quel modèle de fondation/à usage général est construit le modèle ? Quelle licence associée ? <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le niveau de transparence du modèle (Transparence des données d'entraînement, informations générales sur les données d'entraînement, accès aux poids etc.) • Quelle réutilisation possible pour le client ? 			
NUMÉRIQUE RESPONSABLE			
1. Écoconception			
Quelle est votre démarche en matière de prise en compte des impacts environnementaux des logiciels dès leur conception ? Le cas échéant, sur quel(s) référentiel(s) d'écoconception vous basez-vous ?			
Des fonctions de référent écoconception sont-elles définies et exécutées ? Si oui, s'agit-il de missions définies au niveau de votre structure globale et/ou au niveau de chaque projet ?			
Les salariés affectés à la conception du logiciel sont-ils formés à l'écoconception ? Si oui, merci de détailler (formation, organisme, durée, % des salariés, ...)			
Le logiciel est-il utilisable avec des équipements âgés de 5 ans ou plus ? Quelles sont les actions pour lutter contre l'obsolescence induite sur les matériels ? Réalisez-vous des tests du logiciel sur des équipements anciens ? Si oui, merci de détailler.			
Le logiciel, s'il ne fonctionne qu'avec une connexion internet, est-il utilisable en condition de connectivité bas débit (à minima 3G en mobilité et 512 Kbs en fixe) ?			
Si le logiciel est une application web, un poids maximum et un nombre de requêtes web maximum sont-ils prévus par page ? Comment contrôlez-vous ces objectifs ?			
Mettez-vous à disposition des communautés d'utilisateurs les codes sources sous licences libres ou contribuez-vous à certaines communautés ? Si oui, merci de détailler.			

2. Licence et interopérabilité			
Le logiciel est-il tout ou partie sous licence libre ? Si oui, merci de préciser			
Quelles sont les bonnes pratiques mises en place pour favoriser l'interopérabilité du logiciel ?			
3. Inclusion numérique			
Les salariés affectés à la réalisation des prestations objet du projet d'achat sont-ils formés à l'accessibilité numérique et la conformité au RGAA (Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité) ? Si oui, merci de détailler (type et sujet des formations, durée, nombre et profil des salariés formés et fréquence de formation, caractère certifiant des formations.)			
Comment le RGAA est-il mis en œuvre dans le développement et la maintenance du logiciel ?			
Avez-vous conçu vos logiciels afin qu'ils soient accessibles aux personnes en situation de handicap (moteur, sensoriel, cognitif, ...) ? Si oui, quels types de handicaps êtes-vous en capacité d'adresser ? Si non, est-il prévu des évolutions ? À quelle(s) échéances et pour quelle(s) fonctionnalité(s) ?			
Avez-vous des actions pour réduire l'illectronisme (difficulté, voire l'incapacité, que rencontre une personne à utiliser les outils informatiques en raison d'un manque ou d'une absence totale de connaissances à propos de leur fonctionnement) ?			
4. Responsabilité sociale			
Votre entreprise est-elle engagée dans des démarches de responsabilité sociale, impliquée dans des réseaux ou dans des initiatives sectorielles liées au Numérique responsable ? Si oui, merci de détailler. Si non, pouvez-vous préciser le cas échéant les projets d'engagement ?			
5. Actions en faveur des publics défavorisés			
Connaissez-vous le dispositif d'insertion par l'activité économique ?			
Avez-vous déjà mis en œuvre une collaboration avec les acteurs du handicap (EA/ESAT) ou de l'insertion par l'activité économique (EI, ACI, GEIQ, ETTI) ou d'une manière générale avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire notamment au travers de l'exécution de marchés publics ? Si oui, quels acteurs et selon quelles modalités (emploi direct, cotraitance, sous-traitance, mise à disposition de publics...) ? Quel en est votre retour d'expérience ?			
Seriez-vous prêt à mettre en œuvre une action d'insertion de publics éloignés de l'emploi avec un accompagnement dédié, dans le cadre d'un marché public à venir ? Si non, pour quelles raisons ?			
Quelles sont vos capacités et pratiques en matière d'encadrement, accompagnement et de formation des personnes bénéficiaires du dispositif d'insertion ?			
Connaissez-vous le dispositif de formation de jeunes en situation de décrochage scolaire ?			

Seriez-vous prêt à mettre en œuvre le dispositif de formation de jeunes en situation de décrochage scolaire avec un accompagnement dédié, dans le cadre d'un marché public à venir ? Si non, pour quelles raisons ?			
Quelles sont vos capacités et pratiques en matière d'encadrement, accompagnement et formation des jeunes bénéficiaires de ce dispositif ?			
6. Traçabilité sociale des chaînes de production			
Avez-vous fait développer votre logiciel par un tiers ou externaliser d'autres prestations (type enrichissement de données, ...) à l'étranger (hors Union européenne) ? Votre activité de développement de logiciel repose-t-elle au moins en partie sur une délocalisation dans des pays-tiers ? Si oui, préciser les lieux géographiques. Si oui, avez-vous analysé les risques relatifs aux violations des droits humains fondamentaux au travail et le cas échéant avez-vous mis en œuvre des actions de remédiation (ou prévoyez-vous de le faire) ? Si oui, pouvez-vous préciser les logiciels concernés et décrire les analyses effectuées ?			
Savez-vous si vos fournisseurs ont procédé ou procèdent à des externalisations à l'étranger (hors Union européenne) ? Si externalisation, décrire les prestations concernées et le rang des fournisseurs concernés (rang 1, 2,3) Et s'ils l'ont fait, savez-vous s'ils ont analysé les risques en matière de violations des droits humains fondamentaux au travail et le cas échéant s'ils ont mis en œuvre des actions de remédiation (ou s'ils prévoient de le faire) ? Merci de décrire le cas échéant l'analyse des risques en matière de violation des droits humains fondamentaux au travail et les actions de remédiations définies ou prévues.			
Si votre entreprise est soumise à la loi sur le devoir de vigilance : avez-vous publié votre plan de vigilance et le rapport annuel de suivi ? Si oui, merci d'indiquer le lien pour consulter le plan et ses rapports annuels. Si non, merci d'indiquer les raisons et, le cas échéant, la date prévue de publication de votre plan de vigilance.			
INNOVATION			
Quelle(s) innovation(s) proposez-vous (produit, usage, organisation, sociale, etc.) ?			
Quelle est votre feuille de route en matière d'innovation ?			
La solution innovante est-elle déjà commercialisée ? Si oui, depuis quand ?			
Est-elle répandue dans le secteur public ? le secteur privé ?			
La solution a-t-elle obtenu des prix, des labels, des brevets ?			
Correspond-elle à un nouvel usage d'une solution existante ?			
Peut-elle être adaptée au besoin des clients ?			
Quelle est la plus-value de la solution innovante (amélioration des processus, qualité de service, meilleur rapport qualité/coût, meilleurs délais, maîtrise des impacts environnementaux ou sociaux) ?			
Votre entreprise est-elle une JEI ?			
Votre entreprise bénéficie-t-elle d'un crédit impôt recherche (CIR) ? d'un crédit impôt innovation (CII) ?			
Fait-elle partie d'un programme de la Mission French Tech ou de l'ECOLAB, d'un incubateur, d'un pôle de compétitivité, etc. ?			
Quel est son taux de R&D interne ?			

Annexe 13 Modèle de matrice SWOT

Ce diagnostic permet de synthétiser les forces et faiblesses d'un opérateur économique face aux opportunités de son environnement ou du marché fournisseur. Ces données sont essentielles pour comprendre le marché fournisseur et définir une stratégie ou une tactique d'achat. La matrice permet notamment d'identifier les facteurs qui facilitent (forces et opportunités) ou qui rendent difficile (faiblesses et menaces) le sourcing.

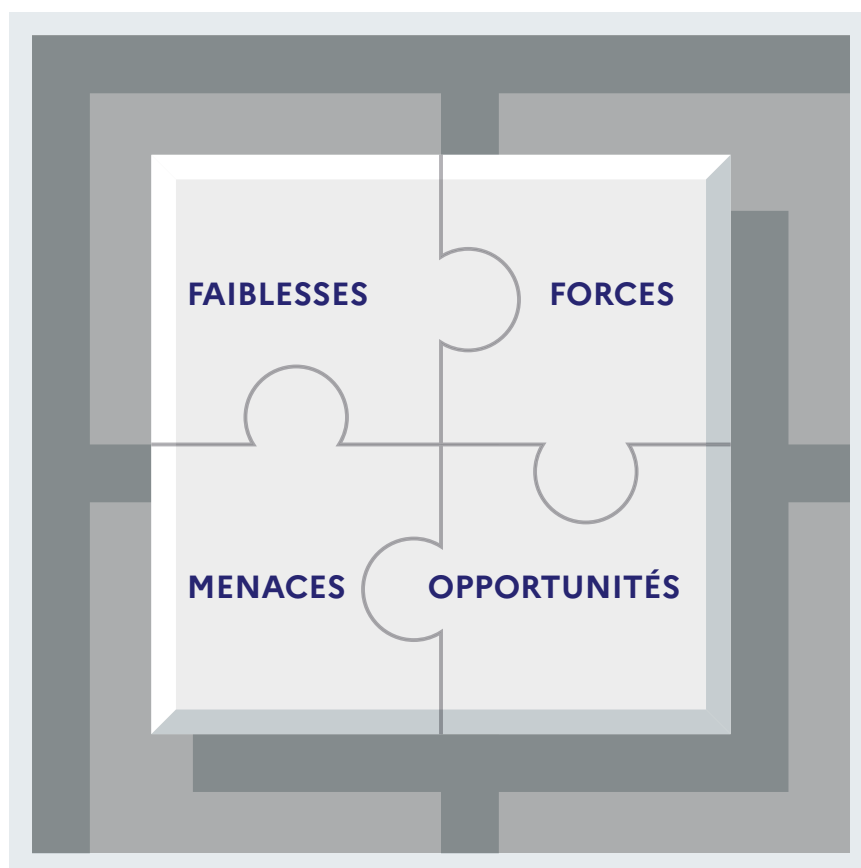
Renseigner la matrice SWOT avec les forces, faiblesses, opportunités et menaces du secteur d'activité ou des opérateurs économiques liés à votre projet d'achat.

Exemples :

- moindre capacité financière
- faible image de marque
- portefeuille de produits mal équilibré
- faible compétitivité commerciale

Exemples :

- capacité d'innovation et de performance environnementale
- part de marché en croissance
- taux de satisfaction sur produit
- compétitivité



Exemples :

- concurrence directe et élargie
- nouveaux entrants
- législation peu favorable
- marché en maturité ou en baisse
- non-respect des droits humains au travail

Exemples :

- marché ou segments en croissance
- marché ou segments à potentiel
- nouvelle technologie
- réglementation favorable

Annexe 14 Utiliser les 5 forces de Porter

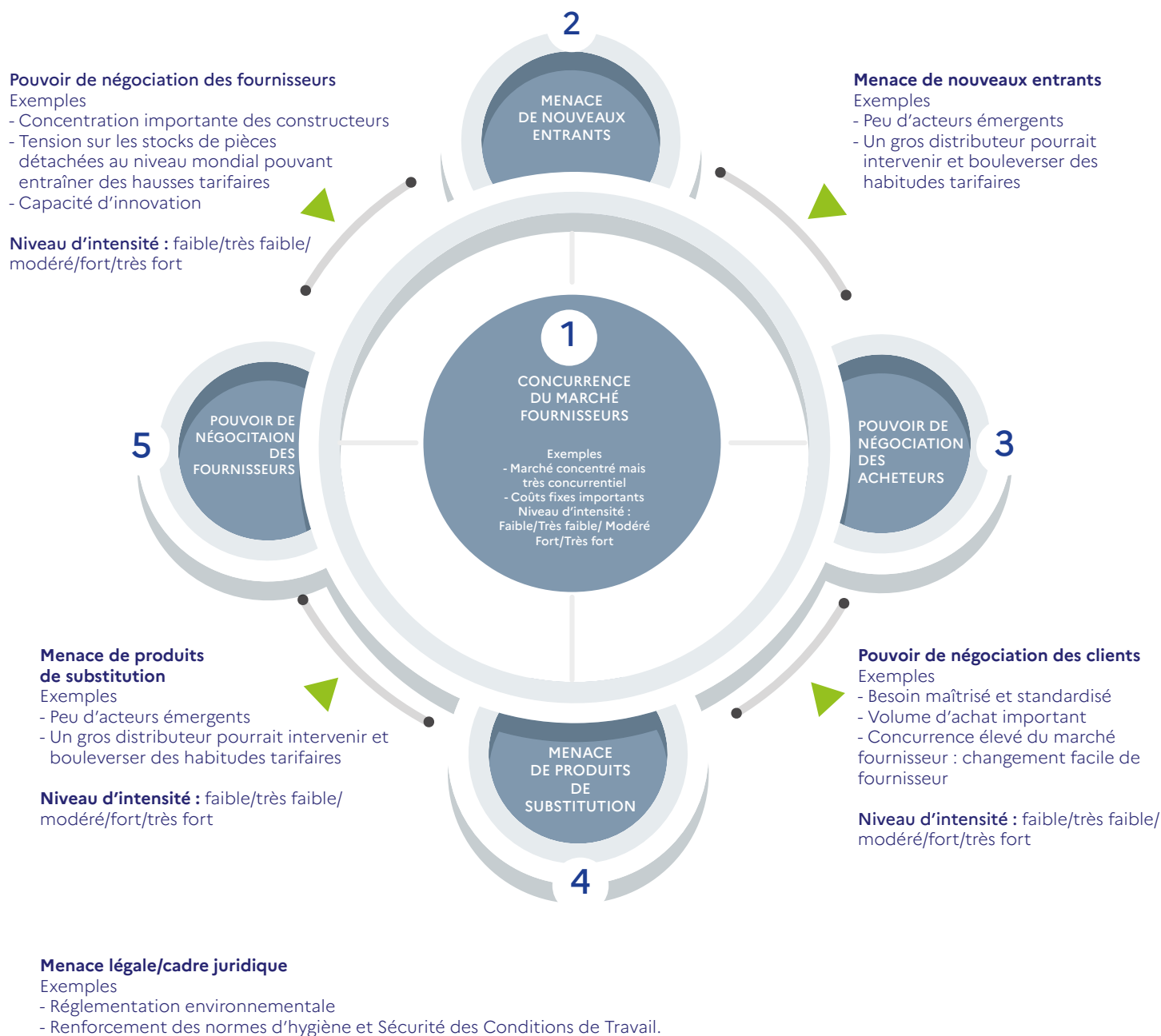
Ces 5 forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie, d'un secteur ou d'un segment d'activité.

La position concurrentielle d'une entreprise peut être analysée en décomposant les éléments qui la constituent. Selon Michael Porter, cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie ou d'une entreprise :

- 1 – le pouvoir de négociation des clients ;
- 2 – le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- 3 – la menace de produits ou services de substitution ;
- 4 – la menace d'entrants potentiels sur le marché ;
- 5 – l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

Cette matrice est utilisée lors de la définition ou de la mise à jour d'une stratégie achat. Elle permet à l'acheteur d'évaluer le niveau de concurrence sur un marché donné, et ainsi d'identifier ses marges de négociation vis-à-vis des fournisseurs.

Renseigner les 5 forces de PORTER à partir des éléments du secteur d'activité liés à votre projet d'achat et définir leur niveau d'intensité.





GLOSSAIRE

A

ACHETEUR PUBLIC

Définition basée sur le répertoire des métiers de la fonction publique (RMFP).

Personne qui définit et met en œuvre des stratégies achat de toute nature en vue de satisfaire les besoins qualitatifs et quantitatifs des services et de contribuer à la performance des achats en étant soumise aux règles de la commande publique.

L'acheteur public est chargé de piloter les projets achat et de suivre leur exécution, de mesurer la performance achat, de mener la veille économique, notamment en analysant les marchés fournisseurs. Il cherche à promouvoir les marchés disponibles auprès des utilisateurs et mesure leur degré de satisfaction.

Il coordonne, en liaison avec les prescripteurs et les approvisionneurs-achat, la définition du juste besoin. Lorsqu'il est chargé de porter la procédure juridique de contractualisation, il rédige les éléments du dossier de consultation relatifs à l'expression du besoin et du choix du fournisseur, analyse les offres, négocie (lorsque cela est permis par la réglementation) et sélectionne les offres attributaires.

APPEL A COMPÉTENCES (ou appel à solutions)

Publication sur un support choisi par un acheteur qui fait savoir aux entreprises que l'administration se prépare à lancer un marché/projet achat et cherche à connaître les solutions existantes susceptibles de répondre à ce besoin. Dans le secteur public, l'appel à compétences peut être accompagné d'un questionnaire.

Ce questionnaire contient les thèmes sur lesquels l'acheteur demande des informations afin de connaître les solutions, notamment innovantes, que peut proposer le marché fournisseur. Cette demande d'information peut porter sur les produits/services ou sur les méthodes, processus de livraison, stockage, ou tout élément participant à la mise à disposition du produit/service final.

Lorsqu'à l'issue de cette recherche, il s'avère qu'il n'existe pas de solution susceptible de répondre au besoin sur le marché fournisseur, l'administration peut saisir cette opportunité pour lancer un partenariat d'innovation, technique d'achat permettant de coconstruire la solution avec le prestataire.

D

□ DIALOGUE TECHNIQUE

Le dialogue technique est généralement défini comme la phase d'échanges avec les fournisseurs dans le cadre d'un entretien cadré sur un sujet ou projet achat spécifique. Il fait suite à la première phase du sourcing.

Le terme dialogue technique peut également être utilisé pour désigner les échanges avec les fournisseurs menés dans le cadre de projet d'achat impliquant des constructeurs ou des fabricants et visant à identifier les solutions disponibles sur le marché. Sont généralement abordés, en plus des thématiques de sourcing habituelles, des questions plus techniques ciblées sur la connaissance des produits :

- Le recensement des gammes des produits et services existant sur le marché ;
- Les innovations ;
- L'organisation de la production et de la distribution ;
- La prise en compte des problématiques liées au développement durable (volet social et environnemental).

E

□ ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Entreprises de l'économie sociale et solidaire

L'économie sociale et solidaire est, selon la définition inscrite à l'article 1 de la loi n° 2014-856 relative à l'économie circulaire ESS du 31 juillet 2014 « un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé ».

Les structures relevant du champ de l'économie sociale et solidaire doivent répondre à un certain nombre de critères, notamment une gouvernance démocratique et la poursuite d'un but autre que le seul partage des bénéfices, ces derniers devant être majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise.

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire sont les coopératives, les mutuelles, les associations régies par la loi du 1er juillet 1901, les fondations, les sociétés commerciales qui poursuivent une utilité sociale soit parce qu'elles visent à soutenir les personnes en situation de fragilité, ou qu'elles contribuent à lutter contre les exclusions et les inégalités (sanitaires, sociales, économiques, culturelles) et qu'elles participent à l'éducation à la citoyenneté et à l'éducation populaire ou encore qu'elles participent au développement durable, à la transition énergétique et à la solidarité internationale.

Elles sont toutes fondées sur un principe de solidarité et d'utilité sociale et cherchent à concilier activité économique et équité sociale.

L'économie sociale et solidaire intervient en général pour répondre à des besoins insuffisamment ou non pris en charge par la collectivité ou le secteur marchand. Elle cherche aussi à expérimenter de nouveaux « modèles » de fonctionnement de l'économie (système d'échange local, commerce équitable, service collectif de proximité).

P

□ PARANGONNAGE

Analyse comparative qui consiste pour l'acheteur à échanger avec les clients de ses fournisseurs ou toute structure d'achat publique ou privée pour connaître les meilleures pratiques et affiner sa tactique d'achat ou construire sa stratégie d'achat pluriannuelle sur un segment donné (échanges sur les modalités contractuelles, les délais, la gestion des stocks, etc. ...).

Cette phase est complémentaire des actions de sourcing : elle est réalisée en amont d'un projet achat précis ou en continu dans le cadre d'une veille stratégique sur un segment d'achat.

□ PERFORMANCE ACHAT

Il s'agit de la mesure de l'atteinte des objectifs achats sur une période donnée dans différents domaines.

La politique des achats de l'État a aujourd'hui trois grands objectifs stratégiques :

- la maîtrise des coûts ;
- l'achat responsable dans ses dimensions environnementale et sociale ;
- l'optimisation de l'impact économique de l'achat public, qui comprend plusieurs volets : l'encouragement à l'accès des PME à la commande publique ; le soutien des achats d'innovation ; enfin, les enjeux de souveraineté, dans leur double dimension de développement économique et de promotion de champions européens d'une part, et de protection des données stratégiques d'autre part.

□ PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

La propriété intellectuelle est un ensemble de droits et prérogatives que peuvent détenir les fournisseurs ou les tiers sur l'objet de la commande (brevets d'invention déposés sur des innovations techniques, marques déposées et noms de domaine) sur des dénominations et logos, droit d'auteur sur des créations (textes, musiques, photos, vidéos, illustrations, logiciels...), dessins ou modèles sur l'apparence esthétique d'un produit...

Ces droits permettent à leur titulaire d'en contrôler l'utilisation par la voie d'une autorisation contractuelle ou d'agir en justice s'il n'a pas au préalable autorisé l'usage effectué.

Le seul paiement d'une prestation comportant la livraison d'une réalisation n'octroie pas automatiquement une autorisation générale d'utilisation de celle-ci. Ainsi, l'autorisation d'utiliser une image en vue d'illustrer un document, n'octroie pas le droit d'exploiter ladite image à d'autres fins. Une détermination préalable des conditions d'utilisation de l'objet de la commande est nécessaire (modalités, contexte, durée, territoire concerné...), ce qui suppose qu'elles soient anticipées par l'acheteur.

R

□ RÉSULTATS DU MARCHÉ

Article 43 du CCAG-TIC et 32 du CCAG-PI

Les « résultats » désignent tous les éléments, quels qu'en soient la forme, la nature et le support, qui sont réalisés dans le cadre des prestations du marché, tels que, notamment, les œuvres de l'esprit (en ce compris les logiciels et leur documentation), les bases de données, les marques, dessins ou modèles, noms de domaine et autres signes distinctifs, les inventions brevetables ou non au sens du code de la propriété intellectuelle, les données et les informations, et plus généralement tous les éléments protégés ou non par des droits de propriété intellectuelle ou par tout autre mode de protection, tels que le savoir-faire, le secret des affaires, le droit à l'image ou à la voix des personnes ou le droit à l'image des biens. Les résultats comprennent les éléments réalisés par le titulaire dès l'appel à la concurrence ou toute consultation écrite de l'acheteur en vue de la remise d'une offre et qui sont liés directement à l'objet du présent marché.

S

□ SOURÇAGE

Actions menées par l'acheteur afin de connaître un marché fournisseur, son fonctionnement et son évolution : les fournisseurs qui le composent, le degré de concurrence entre eux, les technologies, la structuration des coûts et les modèles économiques du secteur, les méthodes et processus, les innovations, les différents acteurs qui interviennent dans le processus de mise à disposition d'un produit/service (sous-traitants, fabricants de composants etc...), et les tendances du marché.

Il s'agit d'une démarche active de recherche et d'identification d'opérateurs économiques, suivie d'échanges avec les fournisseurs relatifs aux produits/services qu'ils commercialisent et à leurs méthodes et savoir-faire. Ces actions sont menées en amont de la consultation.

□ STRATÉGIE ACHAT

La stratégie achat consiste à définir les modalités d'acquisition des fournitures, services ou travaux par rapport à l'analyse de la dépense et à l'offre des fournisseurs afin d'optimiser les pratiques d'achat et l'efficacité de la dépense.

L'élaboration d'une stratégie achat s'effectue dans le cadre d'un travail interactif mobilisant des acheteurs, prescripteurs, voire utilisateurs.

Dans les services de l'État, elle s'articule autour des grands objectifs stratégiques de la politique achat de l'État.

La politique des achats de l'État se décline en stratégies d'achat par segment. Les stratégies d'achat interministérielles ou ministérielles fixent le cadre dans lequel les achats doivent être effectués sur des segments d'achat donnés :

- la gouvernance et les modalités d'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie concernée ;
- la définition du besoin et le périmètre à couvrir ;
- les objectifs (gain achat) fixés en matière de performance économique, d'accès des PME à la commande publique, de performance environnementale, de performance sociale, et de prise en compte de l'innovation ;
- les leviers d'achat à mobiliser pour atteindre les objectifs fixés ;
- éventuellement à ce stade, le niveau de contractualisation et la forme juridique des supports contractuels envisagés pour couvrir les besoins ;
- un plan d'action comprenant plusieurs projets (contractuels et/ou des actions de progrès).

T

□ TACTIQUE ACHAT

La tactique achat consiste à définir, pour un projet d'achat, les modalités de contractualisation et les clauses permettant de réaliser un achat performant. Il s'agit pour l'acheteur de choisir la procédure et la forme de marché la plus adaptée par rapport au marché fournisseur et de prévoir les clauses adéquates à y intégrer telles que l'allotissement, la durée du support contractuel, les délais de livraison ou d'exécution des prestations, les pénalités, la prise en compte des risques liés à l'évolution des prix, les critères d'analyse des offres.



VEILLE STRATÉGIQUE

La veille stratégique est une activité continue qui consiste à analyser tout élément permettant de comprendre le fonctionnement d'un marché fournisseur afin d'en anticiper les évolutions, d'identifier les innovations et de réduire les risques potentiels (garantir l'approvisionnement, gérer une transition technologique...).

La veille stratégique en matière d'achat est organisée autour des objectifs de performance définis par la structure d'achat et vise à guider la prise de décision dans le cadre de la définition d'une stratégie d'achat sur un groupe de marchandises ou un segment d'achat. Elle s'inscrit dans la durée et doit être mise à jour régulièrement. Elle suppose un travail interactif mobilisant les acheteurs, les prescripteurs voire des acteurs externes à l'organisation (clients des fournisseurs rencontrés en parangonnage par exemple).

Les instruments de la veille stratégique principalement utilisés sont le parangonnage, le sourçage (rencontres fournisseurs), les salons et l'analyse du marché fournisseurs sur la base d'études économiques sectorielles.



LIENS UTILES

■ Sites institutionnels et plateformes :

Le site internet de la Direction des achats de l'État : <http://www.economie.gouv.fr/dae>

Le site de la mission Appui au patrimoine immatériel de l'État (APIE) de la direction des affaires juridiques : <https://www.economie.gouv.fr/apie>

Portail APProch : <https://projets-achats.marches-publics.gouv.fr/>

Plate-forme des achats de l'État (PLACE)

- Portail entreprise : <https://www.marches-publics.gouv.fr/?page=entreprise.AccueilEntreprise>

- Portail acheteur : <https://www.marches-publics.gouv.fr/?page=agent.AgentHome>

Marché de l'inclusion : <https://lemarche.inclusion.beta.gouv.fr/>

INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques>

■ Sites d'information sur les sociétés et leurs données financières :

Annuaire des entreprises : <https://annuaire-entreprises.data.gouv.fr/>

Score 3 : <https://www.score3.fr/>

Societe.com : <https://www.societe.com/>

Infogreffe : <https://www.infogreffe.fr/>

Kompass : <https://fr.kompass.com/>

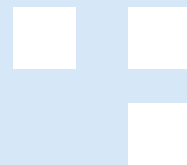
Pappers : <https://www.pappers.fr>

REMERCIEMENTS

La direction des achats de l'État remercie l'ensemble des entités (institutions, acheteurs, experts thématiques) ayant contribué à la mise à jour de ce guide.

Par ordre alphabétique :

- L'École polytechnique,
- L'Union des caisses nationales de Sécurité sociale (UCANSS) ;
- L'université Lyon 1 ;
- La plateforme régionale des achats de l'Île-de-France ;
- La plateforme régionale des achats de Normandie ;
- La plateforme régionale des achats de Nouvelle-Aquitaine ;
- La plateforme régionale des achats des Pays de la Loire ;
- Le ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire ;
- Le ministère des Armées ;
- Le ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique : la Mission Appui au patrimoine immatériel de l'État, la Mission ministérielle des achats et la Mission French Tech ;
- Le ministère de l'Intérieur ;
- Le ministère de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche.



Direction des achats de l'État
Immeuble Grégoire
59 boulevard Vincent Auriol
75572 Paris cedex 13
Télédoc 033



Contact
communication.dae@finances.gouv.fr

Création Desk