

2

Favoriser l'accès des **PME** à la **commande publique**

APPLICATION DU NOUVEAU
CODE DES MARCHÉS PUBLICS
AU 1^{ER} SEPTEMBRE 2006

Comment les experts-comptables
peuvent-ils accompagner efficacement
les entreprises pour répondre
aux appels d'offres ?

avec les contributions de :
MM. **Christian PONCELET**, président du Sénat
et **Renaud DUTREIL**, ministre des PME,
du Commerce, de l'Artisanat et des Professions libérales.



COMMISSION
COLLECTIVITÉS LOCALES
DU CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ORDRE
DES EXPERTS-COMPTABLES



CLUB
SECTEUR PUBLIC
DES EXPERTS-COMPTABLES

PREFACES

Christian PONCELET,

Président du Sénat

et

Renaud DUTREIL,

*Ministre des PME, du commerce, de l'artisanat
et des professions libérales*

L'accompagnement par les experts-comptables, une solution à la complexité

*Christian PONCELET
Président du SENAT*



Cet ouvrage consacré aux « *petites et moyennes entreprises face à la commande publique* », édité par l'Ordre des experts-comptables, est révélateur de l'importance actuelle de cette problématique et du rôle essentiel joué par les experts-comptables dans notre économie.

Professionnels de haut niveau, les experts-comptables sont présents à chaque étape de la vie de l'entreprise, de la très petite entreprise au groupe international, sans oublier l'incontournable PME, fortement créatrice d'emplois.

L'implication de cette profession dans les processus d'aide à la création d'entreprise n'est probablement pas étrangère à la progression constante, depuis quelques années, du nombre d'entreprises créées qui a atteint 225 000 l'an passé.

Conscients des enjeux du « choc démographique », notamment sur les entreprises, les experts-comptables se sont aussi engagés à mettre à disposition des cédants et des repreneurs potentiels d'entreprise leurs expériences et leurs compétences.

Je me réjouis que le Sénat et l'Ordre des experts-comptables aient noué de nombreux partenariats sur ces thématiques, qui s'inscrivent dans la démarche que j'ai engagée depuis mon élection à la présidence du Sénat en octobre 1998. Je me suis efforcé, en effet, avec l'ensemble de mes collègues sénatrices et sénateurs, de jeter des passerelles entre le monde politique et celui des entreprises. Ainsi près de deux cents sénatrices et sénateurs, toutes tendances politiques confondues, ont pu effectuer, depuis sept ans, des stages d'immersion en entreprise pour mieux en appréhender les problématiques.

Mais au-delà de la création et de la reprise/transmission, le développement d'une entreprise, notamment d'une PME, constitue, dans un environnement mondialisé, un enjeu considérable en matière économique et sociale. Or, la vitalité d'une entreprise dépend nécessairement de sa capacité à se constituer un marché.

La commande publique représente en France plus de 120 milliards d'euros par an. Les achats publics de travaux, de fournitures et de services, qu'ils soient le fait d'administrations de l'Etat, de collectivités territoriales ou d'établissements publics, représentent un moteur essentiel de l'économie de notre pays.
La capacité des entreprises, et notamment des PME, à répondre aux appels d'offres influe considérablement sur leur devenir.

La commande publique représente en France plus de 120 milliards d'euros par an. Les achats publics de travaux, de fournitures et de services, qu'ils soient le fait d'administrations de l'Etat, de collectivités territoriales ou d'établissements publics, représentent un moteur essentiel de l'économie de notre pays. La capacité des entreprises, et notamment des PME, à répondre aux

appels d'offres influe considérablement sur leur devenir. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles certains pays, au premier rang desquels les Etats-Unis, ont élaboré depuis longtemps une stratégie en faveur de ces entreprises en élaborant le « *Small Business Act* ».

Certes la simplification, la libéralisation et la responsabilisation ont été les mots-clefs des réformes successives intervenues en France depuis quelques années dans le secteur de la commande publique, notamment avec la numérisation des appels d'offres. Néanmoins, certains constatent avec appréhension que l'inflation des modifications intervenues dans ce domaine d'activité engendre une certaine perplexité, et une évidente complexité, dans l'application du droit en vigueur. Il est évident que l'instabilité juridique contrarie toutes les meilleures intentions, même celles des entrepreneurs les plus audacieux.

C'est pourquoi l'accompagnement des entreprises dans leur réponse aux appels d'offres par les experts-comptables paraît aujourd'hui une solution pour le moins nécessaire.

C'est dans cette perspective que s'inscrit cet ouvrage, si utile à l'entrepreneur, et si emblématique d'une profession. Gageons que cette édition, riche des témoignages de cabinets d'expertise comptable et de nombreuses personnalités faisant autorité dans le secteur de la commande publique, s'impose comme un véritable sursaut pour tous ceux qui veulent « passer à l'acte » en répondant aux appels d'offres. Gageons aussi qu'elle constitue une source d'enrichissement et de propositions pour tous ceux qui veulent améliorer l'efficacité de la commande publique, maillon indispensable de la réforme et de la modernisation de l'Etat.

La commande publique, outil de développement des PME



Renaud DUTREIL
Ministre des PME, du Commerce,
de l'Artisanat et des Professions libérales

Les experts-comptables sont les partenaires incontournables des petites et moyennes entreprises dont ils accompagnent l'activité et le développement. Leur implication de tous les jours dans les 2,5 millions d'entreprises françaises, quelle que soit leur taille et à tous les stades de leur développement, est indispensable au dynamisme de notre économie.

La commande publique constitue un marché considérable pour les petites et moyennes entreprises. Sur cette question, comme sur tant d'autres, l'appui des experts-comptables peut leur être précieux. **Cet ouvrage destiné à faciliter l'accompagnement des entreprises pour répondre aux marchés publics a constitué donc une initiative très opportune de l'Ordre.** Je souhaite qu'il contribue à développer la place des petites et moyennes entreprises dans les marchés publics.

Cet effort en faveur du développement des PME, nous en sommes tous responsables. Le Gouvernement modifie le code avec précision pour objectif d'augmenter la part des petites et moyennes entreprises dans la commande publique. C'est essentiel, car ce dont les entreprises ont le plus besoin, c'est de clients.

Les entrepreneurs que je rencontre préfèrent gagner des marchés qu'obtenir des subventions. L'Etat a donc un rôle essentiel à jouer en la matière et prend en compte la spécificité des PME :

- **l'allotissement, permettant de diviser un marché en plusieurs lots cohérents** et d'en faciliter l'accès aux PME souvent spécialisées sur un créneau, sera rendu obligatoire chaque fois que possible ;
- **l'appréciation et l'importance donnée aux références antérieures** devront être strictement proportionnées aux enjeux du marché considéré ; le recours trop systématique à des conditions inutiles a souvent conduit à écarter de jeunes entreprises ;
- **la capacité économique et financière exigée devra être strictement proportionnée** avec la consistance et l'importance du marché ; si les acheteurs sont dans leur rôle en recherchant la sécurité de la commande, il s'agit d'éviter les exigences injustifiées conduisant à l'interdiction de marchés pourtant à la portée des PME ;
- **le code donne la possibilité, dans certains types de procédures, de prévoir un nombre minimal de PME parmi les soumissionnaires sélectionnés** ; il s'agit de donner toutes leurs chances aux PME, sans pour cela fausser les termes de la concurrence entre l'ensemble des entreprises candidates ;

Le Gouvernement a modifié le code avec précision pour objectif d'augmenter la part des petites et moyennes entreprises dans la commande publique. C'est essentiel, car ce dont les entreprises ont le plus besoin, c'est de clients. Les entrepreneurs que je rencontre préfèrent gagner des marchés qu'obtenir des subventions.

- **les acheteurs publics devront mesurer la part de leurs achats effectués auprès des PME et en rendre compte.** L'Observatoire économique de l'achat public créé fin 2005 recueillera et étudiera ces données.

Nous avons lancé par ailleurs un travail à plus long terme, pour pouvoir réserver une part de la commande publique aux PME, à l'instar des dispositions existant au travers du Small Business Act aux Etats-Unis. Un tel dispositif exige un aménagement des règles de la concurrence définies par l'OMC. Les Etats-Unis bénéficient depuis très longtemps d'une dérogation spécifique. Nous discutons avec nos partenaires européens pour les convaincre de l'utilité que l'Union européenne demande la même dérogation dans les négociations internationales.

Pour relever le défi de l'accès à la commande publique, dont le succès sera déterminant pour la compétitivité et le développement de nos PME dans un environnement de plus en plus concurrentiel, l'ensemble de leurs partenaires, organismes publics d'accompagnement, syndicats professionnels, collectivités locales, consultants, établissements financiers, ..., doivent se mobiliser. **Dans ce contexte, les partenaires naturels et proches des entreprises que sont les experts-comptables ont un rôle déterminant à jouer.** Par leur bonne connaissance des réseaux et des secteurs, leurs conseils avisés, ils constituent pour les petites et moyennes entreprises des **accompagnateurs irremplaçables**. Je me félicite de les voir démontrer leur volonté d'accompagner et de faciliter l'accès de nos PME à la commande publique.

SOMMAIRE

Introduction

Intervention de M. Jérôme Grand d'Esnon, direction des affaires juridiques du MINEFI, ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie	11
--	----

CHAPITRE 1

Le point de vue des Grandes Institutions et Organisations professionnelles

Aider les PME à conquérir les marchés publics , par Jean-Pierre Alix, président du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables	21
La commande publique au service du développement des PME , par Agnès Bricard présidente du Club Secteur Public du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables	23
Les PME ont l'impression de devoir réapprendre tous les ans , par Jean-François Bernardin, président de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerces et d'Industrie (ACFCI)	27
L'accès à la commande publique est loin d'être égalitaire , par Alain Griset, président de l'Assemblée Permanente des Chambres des Métiers (APCM)	31
OSEO facilite l'accès des PME aux grands comptes publics et privés , par Jean-Pierre Denis, président directeur général d'Oséo	35
Le Comité Richelieu et le pacte PME , par Emmanuel Leprince, délégué général	37

CHAPITRE 2

Le point de vue de l'expert-comptable conseil-accompagnant

Une certaine rigidité formelle est inévitable, il faut s'y adapter , par Jean-Michel Moreau, vice-président du Club Secteur Public, président secteur public du réseau France Défi MP	41
Appels d'offre publics : mettre en place une démarche structurée , par Frédéric Marque, président Laurent Cheynet, directeur de la cellule « marchés » de BDO Marque & Gendrot et	45
Le marché des services impose de respecter le Code , par Jean-Paul Picard, président directeur général et Gilles Pedini, associé chez Deloitte	49
Comment les experts-comptables peuvent-ils accompagner efficacement les entreprises pour répondre aux appels d'offre ? par Jean-Luc Decornoy, président du directoire de KPMG et Françoise Larpin, associée en charge du secteur public chez KPMG	53
La qualité de préparation d'un appel d'offres détermine ses chances de succès , par Serge Villepelet, président de PriceWaterhouseCoopers	57
Le Club Secteur Public s'engage à accompagner les PME dans leur réponse aux appels d'offres	59
- Installation de l'Observatoire Economique de l'Achat Public (OEAP)	
- Les dix propositions de la profession comptable	
- La proposition d'un modèle indicatif de lettre de mission du Club Secteur Public	

CHAPITRE 3

Le point de vue de l'avocat Conseil

Un environnement juridique complexe , par Maîtres Delcros et Peyrical, avocats en droit public	67
- Association Pour l'Achat dans les Services Publics (APASP)	

CHAPITRE 4

Les témoignages d'entreprises

La réponse aux appels d'offre reste une démarche assez compliquée et demande patience et ténacité , par Jean-Marc Bongiovanni, président directeur général d'EpureTec SAS	73
--	----

Une procédure mal adaptée aux produits innovants , par Jean-Charles Bossard, président de Localeo	75
Les donneurs d'ordre devraient mieux connaître nos compétences , par Marc Chenais, président de Technologia	77
La nécessité d'être connu et reconnu , par Patrick Julien, président directeur général de Netagis	79
www.coachinvest.com, le portail des entrepreneurs : un site au service de l'entrepreneuriat , par Thomas Legrain, président directeur général de Coach'Invest	83
www.Achatpublic.com, site Internet de référence dans le domaine des contrats publics , par Pierre de la Mortière, directeur général adjoint d'Achatpublic.com	85

CHAPITRE 5

Les témoignages des grands partenaires du Club Secteur Public du CSOEC

Les PME peuvent jouer la carte de la valeur ajoutée et du partenariat , par Yves de la Villeguerin, directeur général et Guy Bohbot, directeur du département Formation du Groupe du Groupe Revue Fiduciaire	89
Accompagnement des entreprises dans leur réponse aux appels d'offres de la commande publique , par Serge Masliah, Directeur général de Sage Coala	95
L'accès des PME à la commande publique , par Françoise Farag, directeur des « Collectivités locales » chez Sage Loan	97

DOCUMENTATION COMPLEMENTAIRE

1- Les principaux textes légaux	101
2 Les nouvelles mesures pour les PME , extrait du discours de Thierry Breton à Bercy, le 14 novembre 2005, lors de l'installation de l'observatoire économique de l'achat public (OEAP)	103
3- Les grands principes de la commande publique	105
4- L'approche de la définition de la « commande publique »	107
5- Les tableaux des appels d'offres, des procédures adaptées, négociées et spécifiques : seuils-caractéristiques	109
6- Les délais de réponse selon les procédures d'appels d'offres	113
7- Les autres contrats publics et le choix du co-contractant	115
8- Le glossaire « marchés publics »	117
9- Les formulaires des marchés publics	127
10- Les critères de sélection variables selon l'objet du marché public	129
11- Les principaux outils de veille	131
12- Les délais de paiement : réponse ministérielle du 11 avril 2006	133
13- Le financement de la commande publique	135
14- La dématérialisation des marchés publics	137
15- Le guide Internet pour les entrepreneurs qui veulent répondre à des appels d'offres de marchés publics	139

INTRODUCTION

Jérôme GRAND D'ESNON,

Minefi

Le nouveau code des Marchés publics
a été définitivement approuvé par décret
du 1^{er} août 2006 paru au JO le 4 août 2006.
Il est applicable depuis le 1^{er} septembre 2006

Les textes de 2006 complètent la boîte à outils mise en place en 2004

Propos extrait de l'intervention de M. Jérôme Grand d'Esnon, directeur des affaires juridiques à Bercy, lors de la conférence du Club Secteur Public sur la commande publique au Salon des Entrepreneurs (février 2006)

*Jérôme GRAND D'ESNON,
Directeur des Affaires juridiques du ministère de l'Economie,
des finances et de l'Industrie*



Peut-on s'attendre à de nouvelles mesures dans la version 2006 du code des Marchés publics ?

On retrouve un certain nombre de nouvelles règles du jeu dans le code 2006. Ce code représente le stade ultime d'une évolution menée depuis 2001 et qui a abouti à une révolution en 2004. C'est la tentative de sortir d'un système très stratifié qui explique cette succession de textes depuis 2001. Les nouveautés 2006 ne sont que des retouches et des rectifications de la version 2004. En bref, on a construit une boîte à outils en 2004, qu'on a complété en 2006.

Qui légifère en dernier recours en matière de procédures des marchés publics ?

Les contraintes liées à la commande publique dépassent très largement le seul secteur des acheteurs publics. Les acteurs nationaux n'ont qu'une compétence relativement limitée. C'est en effet l'un des domaines clés de par la construction européenne. Les principes qui régissent l'achat public ont été fixés au traité de Rome et sont mis en œuvre par des directives européennes, à savoir des textes qui s'imposent aux législations des Etats membres.

Cela signifie qu'en cas de conflit entre un texte législatif ou réglementaire national et une directive européenne, le juge national fera appliquer la loi européenne. Par conséquent, les textes nationaux doivent toujours être conformes aux directives européennes. C'est pour cette raison qu'il est impossible d'envisager des solutions nationales en matière de commande publique.

En l'occurrence la dernière directive européenne en date devait être transposée avant le 31 janvier 2005 dans le droit national français. Le texte, en passe d'être transposé, répond aux trois principes suivants : libre accès à la commande publique, égalité de traitement et transparence.

Désormais le secteur concerné est celui défini à l'échelon européen, et qui concerne ce que la directive appelle les « pouvoirs adjudicateurs », à savoir tout acheteur qui a un lien plus ou moins proche avec l'autorité publique, quelqu'un qui remplit une mission d'intérêt général et qui manie des deniers publics.

Les principes qui régissent l'achat public ont été fixés par le traité de Rome et sont mis en œuvre par des directives européennes, à savoir des textes qui s'imposent aux législations des Etats membres. Cela signifie qu'en cas de conflit entre un texte législatif ou réglementaire national et une directive européenne, le juge national fera appliquer la loi européenne.

Ce n'est pas une définition par « personne morale », étant donné que les pays européens n'ont pas tous les mêmes qualifications en la matière. Cette définition concerne en France, l'Etat, les CCI, les EPIC, la Banque de France, la Caisse de Dépôts, la SNCF, les associations subventionnées de façon significative par une personne publique qui sont désormais toutes obligées de respecter l'ordonnance et le décret sur les pouvoirs adjudicateurs.

On a donc maintenant une unification, là où avant on avait un système très peu visible et très morcelé. Nous avons en effet un code des Marchés et, à côté, trois lois (1991, 1992 et 1993) qui mettaient en place des régimes très diversifiés les rendant peu ou pas du tout applicables par les « entreprises » concernées.

Désormais, il n'y plus que le code pour les acheteurs que sont l'Etat et les collectivités et une ordonnance et deux décrets pour le reste des pouvoirs adjudicateurs.

On considère que l'achat public, au sens du code des Marchés, pèse 130 milliards € par an en France. En prenant l'ensemble des pouvoirs adjudicateurs au sens de la directive, on arrive à une somme d'environ 250 milliards € par an. C'est dire l'impact de la directive.

Afin de garantir les principes énoncés précédemment, un dispositif de règles et de procédures a été mis en place pour les acheteurs, ainsi qu'un dispositif de contrôle à l'accès de la commande publique qui est fondé sur le principe selon lequel, à partir du moment où l'on manie des deniers publics, on doit s'adresser uniquement à des entreprises qui respectent la législation de l'Etat concerné. Cette exigence de conformité explique la lourdeur des procédures dans la réponse aux appels d'offres publics. La candidature aux appels d'offres publics sera toujours, quoi qu'il arrive, plus complexe, notamment au niveau de la paperasserie que celle aux appels d'offres privés, du fait qu'il s'agit de deniers publics. L'objectif est de rendre ces procédures le moins rébarbatives et compliquées possible.

On considère que l'achat public, au sens du code des Marchés, pèse 130 milliards € par an en France. En prenant l'ensemble des pouvoirs adjudicateurs au sens de la directive, on arrive à une somme d'environ 250 milliards € par an. C'est dire l'impact de la directive.

En évoquant la lourdeur des procédures de candidature à l'achat public, vous mettez précisément le doigt sur l'un des aspects les plus contraignants au niveau des PME. Quelle est la position des pouvoirs publics face à ce problème que vous reconnaissez vous-même ?

On en arrive effectivement à la problématique des PME. Ce sujet est un peu un « monstre du Loch Ness », c'est un débat récurrent dès que l'on parle de commande publique, où il se dit à peu près tout et n'importe quoi. Mais derrière ce tout et n'importe quoi, il y a une vraie réalité qui est que, plus on donne des outils efficaces aux acheteurs publics, et plus on incite à une centralisation des dépenses, plus on crée des outils qui peuvent se révéler dangereux pour les PME, surtout si l'on rajoute des lourdeurs bureaucratiques.

Mais à l'inverse, il est absolument indispensable de maintenir l'accès d'un tissu de PME à la commande publique, car ce qui fonde la commande publique, c'est la concurrence. Ce qui permet à l'acheteur de bien qualifier son besoin, c'est d'avoir une bonne visibilité sur les différentes solutions proposées. Ce qui est détestable dans la commande publique c'est lorsque l'acheteur se retrouve face à un, deux ou trois candidats, car il existe alors un risque évident d'entente entre les candidats. La présence des PME dans l'achat public n'est donc pas simplement une question d'économie générale, c'est une question fondamentale concernant la santé de l'achat public lui-même.

La France pourrait-elle adopter une législation comparable à celle du Small Business Act américain afin d'aider ses PME à accéder plus facilement à la commande publique ?

Vous mentionnez un pays qui a réglé le problème de manière très rustique, mais efficace, les Etats-Unis, avec une législation qui contraint les acheteurs publics à consacrer un minimum de 22% du montant de leurs achats par an aux PME. C'est très américain comme démarche, c'est simple à utiliser. Est-ce pour autant transposable, je n'en suis pas complètement sûr. Pour des raisons juridiques et des raisons de fond.

La raison juridique, c'est qu'il y a aujourd'hui un empilement de contraintes ; d'une part une contrainte internationale - l'accord sur les marchés publics - qui est une bretelle de l'OMC, et qui regroupe

un certain nombre d'Etats, dont les pays européens, les Etats-Unis, le Canada, Israël, le Japon et d'autres encore. Dans le cadre de ces accords, la règle veut qu'aucun de ces Etats ne puisse faire de discrimination positive, ne puisse protéger ses propres entreprises. Dans le cadre de cet accord, qui est actuellement rediscuté, chacun des partenaires propose ses offres initiales, ce que l'on est prêt à accepter, et on discute tout ensemble. L'Europe a présenté une offre initiale en décembre dernier, Israël aussi, et on attendait l'offre des Etats-Unis, qui avec leur Small Business Act, ne sont pas en accord avec leurs propres engagements. L'accord sur les marchés publics interdit la pratique du Small Business Act ; les Etats-Unis sont donc en infraction. La seule interrogation était de savoir si les Etats-Unis allaient revenir sur leur Small Business Act. Evidemment, les Etats-Unis viennent, il y a juste quelques jours, de présenter leur offre et ils maintiennent leur législation, tout comme les Canadiens. Ceci va donner à l'Europe, dans les discussions, la possibilité de dire : « Si vous maintenez cette position, à ce moment-là, il faut l'étendre à tous les protagonistes ». Actuellement, lorsque l'on se rend à la Commission pour réclamer une législation spécifique, elle répond : « Tant qu'à l'OMC, ce n'est pas débloqué, nous, nous ne pouvons rien faire ». Une fois que cette situation sera débloquée, si tant est que nous y arrivions grâce à un consensus des Etats européens - sachant que là-dessus la France est tout à fait pilote - nous pourrions tenter de ménager la possibilité d'une législation contraignante permettant de protéger les PME européennes. Une fois ce premier verrou levé, il faudra, au cours d'une deuxième étape, que la directive européenne soit modifiée afin de permettre à chacun des Etats européens de modifier sa législation propre. Ce n'est qu'une fois que la directive aura donné son feu vert, que nous pourrions nous demander comment la traduire concrètement en France. Voilà les obstacles juridiques. Mais le véritable obstacle est plutôt un obstacle de fond. En effet, la question est de savoir : avons-nous vraiment besoin d'un tel dispositif en France ? Nous avons besoin de protéger les PME, c'est certain. Mais le problème est qu'en fixant un seuil, on aura tous les problèmes pervers du seuil. Si on fixait le seuil à 22%, il est certain qu'il ne serait absolument pas adapté au système français puisque l'on considère, avec le peu de visibilité que nous avons, que la part des PME dans la commande publique aujourd'hui serait supérieure à 40%. Nous avons une mauvaise visibilité de la place des PME dans la commande publique - nous attendons à ce sujet des chiffres - mais il est certain que la part des PME est supérieure à 22%. D'où la question : à combien fixer ce seuil ?

Deuxième question, pourquoi avons-nous besoin de ce seuil et pourquoi avons-nous ce taux si important de PME dans la commande publique française ? Cela est dû essentiellement à la particularité française qui est le morcellement des achats publics, lié à l'existence de nos 36 000 communes. Nous avons incontestablement le record du nombre d'acheteurs publics rapporté au nombre d'habitants en Europe. Nous avons à peu près 120 000 acheteurs publics, là où l'Allemagne en a pratiquement quatre fois moins. A partir du moment où nous avons beaucoup de petits et moyens acheteurs, il est clair que nous avons des interlocuteurs naturels auprès des PME. La particularité française de ces 36 000 communes - qui, Dieu sait, pose souvent problème - représente donc en l'occurrence une véritable garantie.

Pourriez-vous nous préciser les différents seuils concernant l'achat public et revenir sur leur application réelle ?

Le code dit qu'au-delà de 4000 €, il y a ce que l'on appelle la « procédure adaptée » et l'acheteur public doit se conformer au code des Marchés publics en réfléchissant à la façon dont il va mettre en publicité et mettre en concurrence son appel d'offres, étant entendu que les contraintes doivent être adaptées au marché. Il est évident que l'on ne va pas se mettre les mêmes contraintes pour un marché de 5 000 € que pour un marché de 100 000 €.

A partir du moment où une commune achète quoi que ce soit (la gerbe de fleurs du 14 Juillet), elle est un acheteur public. Simplement, les contraintes ne sont pas les mêmes en fonction des montants.

Nous avons besoin de protéger les PME, c'est certain. Mais le problème est qu'en fixant un seuil, on aura tous les problèmes pervers du seuil. Si on fixait le seuil à 22%, il est certain qu'il ne serait absolument pas adapté au système français puisque l'on considère, avec le peu de visibilité que nous avons, que la part des PME dans la commande publique aujourd'hui serait supérieure à 40%.

Concernant la jurisprudence du Conseil d'Etat, dans la zone entre 4 000 et 90 000 €, l'acheteur a le choix de ses procédures et de ses supports de publicité. Au-delà de 90 000 €, il a encore le choix de ses procédures mais il est tenu de recourir à un support de publicité qui est soit le Journal officiel, soit un journal d'annonces légales. Donc entre 4 000 et 90 000, c'est une liberté, mais une liberté soumise au respect de principes.

Encore une fois, ce n'est pas de l'achat gré à gré.

Dans l'affaire du Louvre 2 et de la jurisprudence du Conseil d'Etat, il s'agissait d'une petite commande de 30 000 € et l'agence du Nord a fait une publicité régionale pour un marché très pointu pour recruter des programmistes, qui n'est pas une niche professionnelle que l'on retrouve partout. A partir de là, le Conseil d'Etat a considéré que la publicité faite à l'échelon régional n'était pas suffisante et nécessitait une campagne nationale, bien que le montant du marché ne fut pas important. Cette décision rejoint la logique que nous avons retranscrit dans la loi de 2004 qui veut que l'acheteur soit guidé par le montant, mais pas simplement.

Certes, nous n'allons pas dépenser 1 000 € de pub pour un marché de 5 000 €, cela n'a aucun sens. Plus le montant est faible, plus il va falloir trouver des montants peu coûteux. Mais en même temps il faut réfléchir au meilleur vecteur qui va me permettre de susciter la vraie concurrence.

Pour finir sur les PME, la solution d'un Small Business Act à la française est à une échéance assez éloignée. Il n'est pas sûr qu'elle soit, de plus, complètement adaptée à notre paysage. Sans doute, faut-il réfléchir à des protections plus ciblées, notamment en matière de PME innovantes. Mais c'est un débat pour lequel nous avons encore quelques années devant nous.

A partir du moment où on ne peut pas faire de discrimination positive, via un Small Business Act, reste le problème de savoir comment on peut jouer avec les règles. Réfléchir non pas comment on peut protéger les PME, mais comment leur favoriser l'accès à la commande publique.

Justement, quelles sont les mesures mises en place par le gouvernement français pour œuvrer dans ce sens ?

Il y'a eu un premier pas de fait en 2004, d'abord parce que nous avons beaucoup simplifié la procédure de candidature aux commandes publiques. Avant, il fallait présenter des certificats, aujourd'hui il suffit de présenter des déclarations sur l'honneur. Seule l'entreprise retenue devra présenter ses certificats. Cela signifie qu'être candidat n'est pas compliqué. On prépare son jeu de certificats à la photocopieuse en début d'année et on peut répondre simplement aux appels d'offres publics.

Nous avons également fait un effort en 2004 en matière d'équilibre financier en élargissant la possibilité pour les acheteurs d'accorder des avances et des acomptes. Les avances peuvent désormais atteindre entre 30 et 60% des montants des marchés si l'entreprise dispose de garanties. Cela est clairement un dispositif pro-PME. De même pour les acomptes en marché de travaux, alors que les acomptes sont trimestriels, **si vous êtes une PME vous pouvez exiger des acomptes mensuels**. Donc nous avons déjà en 2004 un système qui visait à rétablir l'égal accès à l'achat public entre les gros et les petits. Et puis, en 2006, il y a eu un effort supplémentaire, un ensemble de petits signaux, qui ne sont pas en eux-mêmes très coercitifs, mais qui vont rappeler aux acheteurs de ne pas oublier les PME.

- **Le premier signal est la préférence pour l'allotissement**, ce qui est différent d'une obligation d'allotir. Il est clair que dans les marchés complexes, les acheteurs avaient le choix jusqu'à présent entre passer un marché global et avoir un seul interlocuteur ou allotir. Je fais un lot d'électricité, un lot de gros œuvre... Désormais, il n'y a plus cette liberté absolue de choix. Le code dira : « la règle, c'est l'allotissement », chaque fois que vous avez un marché, que j'appelle à « multi-entrées ». Mais en même temps, il n'est pas question d'imposer des règles stupides. Donc, dès lors que l'acheteur estimera que l'allotissement n'est pas la bonne solution à sa situation, il pourra recourir au marché global. Si je reprends l'exemple du marché de travaux, une petite collectivité qui n'a absolument pas les moyens de coordonner les tâches pour la construction, par exemple, d'une salle des fêtes, pourra faire appel à une entreprise globale qui, elle, assurera la coordination des travaux. En revanche, une grande collectivité qui a ses ingénieurs, ses services techniques et qui peut assurer la coordination des travaux, aura pour la construction de la même salle des fêtes, peut-être intérêt à recourir à l'allotissement. Voilà : la règle c'est l'allotissement mais si les acheteurs estiment que celui-ci sera contreproductif, ils pourront recourir au marché global.

- **Deuxième élément pro-PME, la possibilité de réserver des quotas**, mais au niveau des candidatures uniquement. Ceci est une mécanique qui applique un petit peu les principes de passation des marchés. Lorsque vous faites un appel d'offres dit « restreint », vous pouvez dès le départ annoncer que vous ferez votre sélection entre un nombre limité d'offres. Je garderai par exemple cinq candidats et je demanderai à ces cinq candidats de me faire une offre, sachant que je retiendrai l'offre la plus avantageuse économiquement. Vous avez donc un goulot d'étranglement ; au départ vous pouvez avoir 200 candidats, vous en retenez cinq et c'est parmi ces cinq que l'on retiendra l'offre. Dans ce mécanisme-là, les acheteurs vont pouvoir dès le départ prévoir un quota de PME, c'est-à-dire dire que j'en garderai cinq, mais dans ces cinq, il y aura deux places réservées pour des PME, pour autant qu'il y ait des candidats PME. Cela veut dire que dans ces cas-là, la sélection des candidats se fera en deux collèges : je prendrai les grandes entreprises, et je n'en sélectionnerai que trois et je prendrai les PME et je n'en retiendrai que deux. Mais cela ne se fait qu'au niveau des candidats. A la phase suivante, à la présentation des offres, il n'est pas possible de retenir une PME, sous prétexte que c'est une PME. On prendra le candidat qui a fait la meilleure offre. Sinon, on ferait de la discrimination. Au moins, c'est une façon d'inciter les acheteurs à avoir le réflexe PME.

En matière de décision entre une candidature « ouverte » ou « restreinte », le choix reste libre. Cela va dépendre des secteurs. Dans les secteurs où vous n'avez pas de visibilité, vous avez intérêt à faire un appel d'offres ouvert. Par contre, dans les secteurs où vous connaissez bien votre champ de concurrence, pour pouvoir mieux travailler sur les dossiers eux-mêmes et ne pas être submergé de 200 dossiers, vous avez intérêt à marcher en appel d'offres restreint. C'est donc vraiment une question de cas par cas. Il n'y a pas de contraintes.

- **Le troisième dispositif est un rappel de bonne pratique**, mais qui est dans le code et qui a donc une partie contraignante. **Il s'agit pour les acheteurs, d'adapter leur niveau d'exigence au niveau des marchés.** En clair, s'il s'agit de trouver un menuisier pour refaire une porte de collège qui grince, vous n'allez pas demander 10 milliards de CA de garantie aux candidats. Or la tendance classique des acheteurs, c'est de se surprotéger et d'en demander trop. Face à cela, il est inscrit explicitement dans le code que, face à des petits marchés, vous devez accepter des petits intervenants et qu'il ne faut pas se surprotéger en allant systématiquement vers des gros. Ceci est une innovation importante qui va inciter les acheteurs à aller vers des comportements plus sains.

- **Thierry Breton a installé en novembre 2005 l'Observatoire des marchés publics** qui va dans un premier temps créer les outils pour remonter les informations. Car en effet nous n'avons aucune visibilité sur l'impact économique. Cela fait des siècles que nous dépensons de l'argent public par le biais de l'achat sans essayer d'étudier l'impact de ces procédures. Nous dépensons en clair 130 milliards € par an, sans savoir où ça va, comment ça va, et comment on pourrait peut être rectifier le tir. Je caricature, mais à peine. Avec les modes de transmission de l'information modernes, cette situation n'est plus acceptable. Nous sommes en train de monter, notamment en nous greffant sur les systèmes de comptabilité publique, des systèmes de récupération de l'information qui vont enfin nous permettre d'avoir une visibilité. Et dans ce cadre de l'Observatoire des marchés publics, la part des PME dans la commande publique sera évidemment l'un des éléments clefs et premiers de nos recherches. Néanmoins, le temps de monter les outils, il faut déjà plus d'un an.

- **Enfin, dernier élément sur les PME, et qui a créé débat, c'est le signal envoyé aux acheteurs selon lequel ils ne peuvent pas, au stade des candidatures, exclure un candidat, pour la simple raison qu'il n'a pas d'expérience dans les marchés publics.** Il ne faut pas se méprendre sur ce dispositif. L'idée principale est qu'il faut laisser leur chance aux nouveaux arrivants, mais en même temps, cela ne veut pas dire, « allez-y à l'aveuglette ». Ce dispositif, qui est dans le code, va être complété dans la circulaire d'application par une alerte claire : moins votre candidat aura de références en matière de commandes publiques, plus vous aurez intérêt à être vigilant sur les qualifications professionnelles. Ce sont deux choses différentes. Vous pouvez avoir un ingénieur qui a fait 20 ans de sa carrière dans les travaux publics et qui crée son entreprise du jour au lendemain. Quand il crée son entreprise, il n'a pas de référence, mais il dispose incontestablement de qualifications professionnelles. Vous voyez : nous avons tout une série de petits drapeaux, de

petits dispositifs, mais avec derrière très clairement une volonté du gouvernement de convaincre les acheteurs que les PME ont toutes leur place dans les commandes publiques.

Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste la procédure dite de « dialogue compétitif » ?

Le système le plus ancien, c'est l'appel d'offres. J'ai besoin de telle chose, j'attends que mes candidats se manifestent, je sélectionne mes candidats - tout cela se faisant sous enveloppe fermée - j'étudie les propositions et je choisis la plus avantageuse. Ce système est très efficace pour tout ce qui est achat simple. Mais c'est un système qui s'est avéré extrêmement lourd et pas du tout adapté dès que l'on est en achat complexe. Il y a des tas de cas où les acheteurs ont besoin de discuter avec les prestataires. Mais culturellement, il y avait à la Commission, et même en France, une réticence à laisser les acheteurs discuter avec les candidats en disant que cela pouvait laisser la porte ouverte à toutes les magouilles. Mais les magouilles ne viennent pas du dialogue mais de l'opacité. Plus vos procédures sont opaques, plus il est facile de les contourner. Heureusement les mentalités évoluent. Il y avait déjà dans certains cas, possibilité de discuter après publicité et mises en concurrence, et dans d'autres cas beaucoup plus rares, possibilité de discuter avant publicité et mise en concurrence.

Il y a enfin un dernier outil, qui est le dialogue compétitif, et qui est vraiment la réponse intelligente au marché complexe. C'est une procédure lourde et complexe mais qui va enfin permettre à l'acheteur de dialoguer avec les entreprises afin de qualifier son besoin et de passer en revue tout ce que les entreprises peuvent lui proposer.

Il s'agissait alors de procédures exceptionnelles, souvent pour sortir d'une crise, notamment en cas d'absence d'offres. Le code 2006, permet désormais de discuter avec les candidats en cas d'« urgence impérieuse », dans des hypothèses très limitées. Le cas classique est celui du maire qui, en cas de grandes inondations a besoin d'un bulldozer pour colmater une digue. S'il voulait faire une publicité et un appel d'offres, son village serait sous l'eau avant même qu'il ait fini d'écrire son papier. Il y a enfin un dernier outil, qui est le dialogue compétitif, et qui est vraiment la réponse intelligente au marché complexe. C'est une procédure lourde et complexe mais qui va enfin permettre à l'acheteur de dialoguer avec les entreprises afin de qualifier son besoin et de passer en revue tout ce que les entreprises peuvent lui proposer. La procédure est lourde car il s'agit d'un dialogue cloisonné ; c'est-à-dire qu'il faut écouter toutes les offres des entreprises que l'on a présélectionnées afin de réserver une égalité de traitement et en même temps en face avoir la même équipe qui les écoute afin de pouvoir bien comparer. Mais c'est vraiment une solution qui convient aux appels d'offre où l'on a impérieusement besoin de discuter, notamment les marchés en matière de communication ou d'informatique.

Le dialogue compétitif est une procédure en soi, et comme toutes les procédures, elle doit être respectée en dessus des seuils. En dessous, pour les procédures adaptées, l'acheteur fait ce qu'il veut. D'une certaine façon, il a le choix entre trois solutions :

- soit il invente une procédure, dans la mesure où elle respecte les principes ;
- soit il s'inspire des procédures existantes au dessus du seuil ;
- soit il applique à la lettre les procédures qui existent en dessus du seuil. Dans ce cas là, il est entièrement contraint par toute la machinerie.

Qu'en est-il de l' « acquisition dynamique » ?

L'acquisition dynamique, est un système - qui me laisse personnellement un peu perplexe - de mise en concurrence permanente en ligne, qui est très utilisé dans les industries de transformation (industrie automobile, IBM). C'est une façon de mettre en concurrence, pour un produit bien normé, les différents concurrents qui doivent s'inscrire en ligne. Je ne suis pas persuadé que cette méthode soit bien adaptée aux acheteurs publics, car ce n'est pas de l'industrie de transformation, mais de l'usage final.

En revanche l'autre outil, l'accord-cadre, va je pense révolutionner les achats publics en France. L'accord-cadre est la solution à un problème immémorial, qui est la lenteur de l'achat public.

L'achat public, c'est lent parce qu'avant d'acheter, il faut avoir fait de la publicité et avoir procédé à une mise en concurrence. Et c'est cette phase-là qui est lente. L'accord-cadre aboutit en fait à découpler la phase lente de la phase rapide. Il permet à l'acheteur, pour 4 ans, pour un besoin potentiel donné, de faire sa publicité et de sélectionner ses candidats. Et à ce stade-là, il va garder un ou plusieurs candidats potentiels. L'acheteur ne s'engage ni sur les prix, ni sur les quantités.

L'accord ne repose que sur un engagement d'exclusivité pour une durée de 4 ans. Ensuite, quand arrive le moment d'acheter réellement, soit l'acheteur aura gardé un seul candidat et alors la négociation portera uniquement sur le prix, soit il aura gardé plusieurs candidats et alors il les remettra en concurrence pour un achat quasi-immédiat.

Je pense que pour tous les besoins récurrents, l'accord-cadre est une réponse adéquate.

CHAPITRE 1

Le point de vue des grandes Institutions et organisations professionnelles

*Les grandes institutions et organisations professionnelles
suivent de près le dossier
de l'accès des PME aux marchés publics et en
soulignent l'importance économique*

Aider les PME à conquérir les marchés publics , par Jean-Pierre Alix, président du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables	21
La commande publique au service du développement des PME , par Agnès Bricard présidente du Club Secteur Public du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables	23
Les PME ont l'impression de devoir réapprendre tous les ans , par Jean-François Bernardin, président de l'ACFCI	27
L'accès à la commande publique est loin d'être égalitaire , par Alain Griset, président de l'APCM	31
OSEO facilite l'accès des PME aux grands comptes publics et privés , par Jean-Pierre Denis, président directeur général d'Oséo	35
Le Comité Richelieu et le pacte PME , par Emmanuel Leprince, délégué général	37

POINT DE VUE

Aider les PME à conquérir les marchés publics



Jean-Pierre ALIX

Président du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables

Conseillers privilégiés des entreprises, et notamment des petites et moyennes structures, les experts-comptables n'ignorent pas que l'accès à la commande publique constitue un important levier de développement des PME. Ils peuvent également confirmer que les savoir-faire, les compétences, la réactivité, les capacités d'adaptation de ces dernières les mettent de toute évidence en situation de remporter bien des marchés publics ... Mais ils savent aussi combien il est difficile, pour le plus grand nombre d'entre elles, d'y parvenir dans les faits.

Les raisons en sont connues : manque d'information sur les appels d'offre passés par la puissance publique, contraintes financières liées à des capacités de trésorerie limitées, complexité des procédures de réponse aux appels d'offre ...

Il en résulte que ces marchés leur échappent souvent, alors qu'elles ont assurément toute leur place dans la commande publique.

Il en résulte que ces marchés leur échappent souvent, alors qu'elles ont assurément toute leur place dans la commande publique.

D'où l'intérêt évident qui s'attache, pour l'essor du tissu économique de notre pays comme pour la vitalité et le développement de nos territoires, à un meilleur accompagnement des PME, conjugué à une plus grande ouverture des acheteurs publics vers ces dernières, ouverture qui pourrait être organisée par la loi et inspirée au besoin par certains exemples étrangers (au nombre desquels le « small business act » américain).

Un intérêt évident s'attache à un meilleur accompagnement des PME, conjugué à une plus grande ouverture des acheteurs publics vers ces dernières, ouverture qui pourrait être organisée par la loi et inspirée au besoin par certains exemples étrangers (au nombre desquels le « small business act » américain).

C'est là un objectif d'intérêt général, auquel il est vrai que le législateur a commencé à apporter des éléments de réponse au travers de l'importante réforme, intervenue à l'été 2006, du code des Marchés publics.

Cette réforme s'est traduite par de substantielles avancées, même si l'on peut juger qu'il convient d'aller au-delà, par exemple en instaurant des mesures préférentielles pour les PME innovantes ou en mettant en place des procédés de paiement électronique plus rapides, particulièrement adaptés aux « petits » marchés.

On ne peut aussi que saluer la volonté des pouvoirs publics d'encourager les acheteurs publics à utiliser toutes les dispositions et marges de manœuvres disponibles en faveur des PME : allotissement, co-traitance, groupement d'entreprises, création de sociétés en participation, mise en adéquation de la surface financière requise avec l'importance du marché, suppression de

CHAPITRE 1 – Favoriser l'accès à la commande publique

l'ancienne exigence des références préalables, choix du mieux-disant social, prix plancher, possibilité d'échanger avec le donneur d'ordre avant de répondre à l'appel d'offre ...

Il est également demandé aux acheteurs publics d'évaluer et de faire connaître la part de leurs achats effectués auprès des PME afin que l'on puisse disposer d'un outil de suivi statistique fiable en la matière.

Cette volonté de mesure des progrès réalisés ... ou restant à réaliser a opportunément conduit à la création par le Gouvernement, fin 2005, de l'Observatoire économique de l'achat public. L'Ordre des experts-comptables y siège et y apporte sa connaissance et sa culture des PME.

Faciliter et généraliser l'accès des PME aux marchés publics : notre profession se doit de concourir activement à la réalisation de cette ambition.

Parce que ce rôle de « facilitateur des marchés publics » est partie prenante de nos missions d'accompagnement des dirigeants d'entreprise.

Parce qu'il s'agit assurément d'un enjeu économique de taille, une fois rappelé que les commandes de fournitures, de services et de travaux passées par le secteur public s'élèvent à plus de 120 milliards d'euros.

Parce que c'est le gage d'une concurrence plus équitable, voire d'une véritable égalité des chances, entre les PME et les plus grandes entreprises.

« Simplifier » pour les PME les marchés publics et inciter les acheteurs publics à adopter plus systématiquement le « réflexe PME » : c'est là notre mission, et c'est là tout le sens de la présente publication du club Secteur public de l'Ordre des experts-comptables.

POINT DE VUE

La commande publique au service du développement des PME :



*Agnès BRICARD,
Présidente du CLUB SECTEUR PUBLIC,
Expert-comptable, commissaire aux comptes*

Les achats publics de travaux, de fournitures et de services, qu'ils soient le fait d'administrations de l'Etat, de collectivités territoriales ou d'établissements publics, représentent, avec une valeur de 120 milliards d'euros par an (10% du PIB), un moteur essentiel de l'économie de notre pays.

Les Etats-Unis ont élaboré depuis longtemps une stratégie en faveur de ces entreprises à travers le Small Business Act.

La capacité des entreprises, et notamment des PME, à répondre aux appels d'offres influe considérablement sur leur devenir. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles certains pays, au premier rang desquels les Etats-Unis, ont élaboré depuis longtemps une stratégie en faveur de ces entreprises à travers le Small Business Act. Force est de constater que la manne financière, que constituent les appels d'offres publics, ne profite que très peu aux PME alors même qu'elles sont les entreprises les plus créatrices d'emplois. Du fait de leur taille et de leur structure réduite, les PME cumulent en effet des handicaps économiques et organisationnels pour répondre aux appels d'offres publics. Ainsi, les marchés publics leur échappent souvent, non par manque de compétences, mais bien par manque d'accompagnement.

Conscients de cette problématique, les pouvoirs publics français cherchent actuellement à faciliter les relations d'achat entre les structures publiques, les grands comptes et les PME. **Cette volonté s'est traduite par l'adoption, le 1er décembre 2004, du « Pacte PME » par lequel dix-sept grands comp-tes et ministères français s'engagent à renforcer leurs relations commerciales avec les PME, notamment les jeunes entreprises innovantes.** C'est dans ce contexte que s'inscrit l'opportunité d'un accompagnement des PME par les experts-comptables afin de faciliter l'accès des entreprises les plus petites à la commande publique.

Les PME sont confrontées à des difficultés bien spécifiques pour répondre aux appels d'offres publics.

De par leur structure, les PME, et notamment les plus jeunes et les plus petites d'entre elles, rencontrent des difficultés majeures. Elles ne disposent ni de la surface financière, ni de la notoriété suffisante, qui sont deux critères importants de sélection par les acheteurs publics.

La capacité des entreprises, et notamment des PME à répondre aux appels d'offres, influe considérablement sur leur devenir. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles certains pays, au premier rang desquels les Etats-Unis, ont élaboré depuis longtemps une stratégie en faveur de ces entreprises à travers le Small Business Act.

De par leur implantation locale, les PME sont moins à même de postuler à l'ensemble des appels d'offres émis dans le pays. Une prospection à l'échelle nationale passe nécessairement par une démarche proactive qui s'avère généralement trop coûteuse pour la PME.

La dématérialisation des procédures de réponse aux appels d'offres publics constitue certes une avancée importante. L'accès à la commande publique reste néanmoins limité dans la mesure où malgré certaines avancées le gouvernement n'a pas mis en oeuvre un point d'accès unique pour consulter l'ensemble des marchés publics publiés en France. La mise en concurrence est obligatoire dès 4 000 € mais jusqu'à 90 000 euros la communication, qui est faite sur l'offre par l'acheteur, peut être adaptée au niveau du marché et à son objet. Au-delà, la communication doit, au minimum, être faite dans un journal d'annonces légales et les exigences seront liées à l'importance du marché et à son objet.

Outre le coût qu'elle engendre, l'identification des marchés potentiellement intéressants pour la PME nécessite une lecture critique des dossiers d'appels d'offres, d'autant plus qu'en vertu de la pratique française, aucun budget n'est annoncé, quand bien même il a été voté par le donneur d'ordre.

En conséquence, les PME sont obligées de consulter un très grand nombre de sources d'informations différentes si elles veulent pouvoir identifier les marchés qui les concernent. Cette recherche d'informations représente un coût humain et financier important. La solution consisterait à s'abonner à un service de veille payant permettant d'effectuer un tri parmi les avis d'appels d'offres publics pour ne retenir que ceux qui sont pertinents au regard des mots clés enregistrés par la PME.

Cette situation crée un déséquilibre entre les petites structures et les grandes entreprises, ces dernières ayant naturellement les moyens de souscrire à ce type de service payant, ce qui n'est bien souvent pas le cas pour les PME.

Outre le coût qu'elle engendre, l'identification des marchés potentiellement intéressants pour la PME nécessite une lecture critique des dossiers d'appels d'offres, d'autant plus qu'en vertu de la pratique française, aucun budget n'est annoncé, quand bien même il a été voté par le donneur d'ordre. Cette absence très fréquente d'indication en matière de budget conduit souvent les entreprises à passer de nombreuses heures de travail pour proposer au final des services inadaptés et hors budget ; des heures qui se retrouvent in fine dans le coût global des services.

De plus, le décryptage du jargon administratif est une tâche lourde pour une PME non initiée en la matière. Ce n'est pourtant qu'à partir du moment où la PME aura su comprendre les attentes implicites du donneur d'ordre qu'elle pourra espérer être compétitive dans la réponse à un appel d'offres. Les PME doivent donc apprendre à se positionner sur un type d'offres où elles pourront développer un réel avantage compétitif. Plus leurs critères de recherche seront affinés, plus l'identification des offres sera pertinente et plus leurs dossiers de réponse inspireront confiance aux donneurs d'ordres.

Valoriser les atouts des PME grâce à l'accompagnement

Les PME sont aujourd'hui en difficulté au moment de remplir le dossier de candidature. Celui-ci est composé de multiples formulaires dont le traitement est complexe et chronophage. Les grandes entreprises disposent pour la plupart de services exclusivement dédiés à cette tâche, ce que ne peut pas se permettre financièrement une PME. La solution pour les PME résiderait sur ce point précis dans la mise en place d'un dossier administratif unique. Les procédures du dossier d'appel d'offres à remplir par l'entreprise sont assouplies en dessous du seuil de 135 000 € pour l'Etat et de 210 000 € pour une collectivité territoriale. Cette nouvelle liberté d'utiliser des procédures adaptées, plus souples, s'accompagne de plus de responsabilité pour l'acheteur public. Il est donc important de se faire connaître des acheteurs publics qui peuvent recourir à des consultations informelles sur la base d'une simple mise en concurrence à l'aide de demandes de devis. L'enjeu pour la PME consiste à mener des actions marketing et commerciales auprès des donneurs d'ordres afin de se faire connaître et d'être référencée parmi les fournisseurs.

Au-delà des seuils indiqués ci-dessus, la procédure d'appel d'offres complète est appliquée dans toute sa rigueur :

Cette procédure est obligatoire, ce qui empêche, dans la plupart des cas, toute discussion préalable en amont. Le processus de réponse à un appel d'offres prive donc les PME de discussions préalables

avec le client potentiel, ce qui ne les aide pas à fournir des réponses homogènes, totalement cohérentes avec les besoins exprimés. Malgré le grand nombre d'informations disponibles avec l'appel d'offres, les entreprises auront toujours intérêt à essayer d'activer leurs réseaux relationnels en amont afin d'obtenir des informations complémentaires.

Il n'est pas rare que la réponse à un appel d'offres nécessite la collaboration de plusieurs acteurs ayant des métiers différents. Par la spécificité de son apport, la PME peut dans bien des cas répondre au plus près à certains besoins du donneur d'ordre. Or le système de co-traitance solidaire qui encadre la plupart du temps cette collaboration entre grandes et petites entreprises fait supporter aux premières le risque de défaillance des secondes, n'incitant absolument pas les grandes entreprises à recourir aux services des PME.

La création d'un Observatoire Economique de l'Achat Public en novembre dernier par Thierry Breton devrait permettre d'améliorer la collaboration entre grandes et petites entreprises.

D'autant que les PME présentent très souvent bon nombre d'atouts indéniables en matière de réponse aux appels d'offres publics, atouts qu'il conviendrait de valoriser à travers le recours à l'accompagnement : formalisme réduit par rapport aux multinationales et souplesse dans la relation client, spécialisation accrue pour des réponses ciblées, capacité de réactivité supérieure, proposition d'un prix qui ne prend pas en compte un mode opératoire interne aux grandes entreprises, capacité à mettre en oeuvre une équipe d'intervenants stable pendant toute la durée d'un marché...

La création d'un Observatoire Economique de l'Achat Public en novembre 2005 par Thierry Breton devrait permettre d'améliorer la collaboration entre grandes et petites entreprises.

Toujours est-il que ces atouts propres aux PME ne peuvent être mis en valeur que si ces dernières parviennent à passer le cap d'une sélection qui, comme nous avons pu le voir, leur est largement défavorable. C'est dans cette optique que l'assistance et l'accompagnement des experts-comptables peuvent s'avérer bénéfiques pour aider les PME à maximiser leurs chances de remporter des appels d'offres de marchés publics.

POINT DE VUE

Les PME ont l'impression de devoir réapprendre tous les ans

Jean-François BERNARDIN,
Président de l'Assemblée des Chambres Françaises
de Commerce et d'Industrie (ACFCI)



Accompagnement pour le décryptage de la réglementation

Trois versions différentes du code des Marchés publics se seront succédées en moins de six années. Le décret du 7 mars 2001 a été abrogé par le décret du 7 janvier 2004 qui a été lui-même remplacé en août 2006 par un nouveau décret portant code des Marchés publics. Les PME ont ainsi l'impression de devoir réapprendre à répondre aux marchés publics tous les 2-3 ans. A côté des chambres de commerce et d'industrie, les experts-comptables peuvent décrypter les nouveautés du code des Marchés publics et expliquer les conséquences concrètes des changements apportés par l'évolution de la réglementation. A cet égard, la version 2006 du code apporte plusieurs améliorations notables pour l'accès des PME à la commande publique dont elles devront mesurer les implications : principe de l'allotissement obligatoire, introduction d'un nombre minimal de PME dans les procédures restreintes...

Accompagnement pour la recherche des marchés potentiels

La phase récente consistant à dématérialiser les procédures de marchés publics constitue une avancée importante pour ce qui est de l'accès à la commande publique.

En effet, les PME peuvent rapidement et facilement multiplier le nombre de marchés auxquels elles peuvent répondre en consultant notamment des avis de publicité d'acheteurs publics se trouvant dans des zones géographiques auxquelles elles ne pouvaient avoir accès dans les supports de publicité écrits. Cet accès est toutefois limité puisque le gouvernement n'a pas mis en œuvre un point d'accès unique pour consulter l'ensemble des marchés publics publiés en France. En conséquence, les PME sont obligées de naviguer parmi plusieurs milliers de sites différents afin de trouver les marchés qui les concernent. A défaut, la solution consiste à s'abonner à un service de veille payant qui effectuera le tri parmi les avis d'appel public à la concurrence jugés pertinents au regard des mots clés enregistrés par la PME. Cette situation entraîne un déséquilibre entre les petites structures et les grandes qui peuvent aisément souscrire à ce type de service payant. A cet égard, l'ACFCI a mis en place un système automatique d'envoi de courriel pour les catégories de marchés que les entreprises auront sélectionnées lors de leur inscription sur la plateforme Internet de dématérialisation des marchés publics de 157 CCI et CRCI (www.marches.cci.fr). Le potentiel de marchés est donc aujourd'hui beaucoup plus important. Les experts-comptables peuvent efficacement aider les PME à trouver les marchés qui présentent la plus forte adéquation leurs capacités (taille, références, moyens, allotissement...).

A cet égard, l'ACFCI a mis en place un système automatique d'envoi de courriel pour les catégories de marchés que les entreprises auront sélectionnées lors de leur inscription sur la plate-forme Internet de dématérialisation des marchés publics de 157 CCI et CRCI (www.marches.cci.fr).

Accompagnement pour la présentation de la candidature

Les PME sont aujourd'hui en difficulté au moment de remplir le dossier de candidature. En effet, la démultiplication des pièces à fournir (DC4, DC5, DC7...) fait naître une incertitude liée à l'élimination éventuelle avant même d'accéder à la phase d'analyse de l'offre par l'acheteur. Cette crainte est telle que les PME fournissent fréquemment des documents qui n'ont pas été demandés par l'acheteur et qui ne seront pas pris en compte pour étudier les capacités, les moyens et les références de l'entreprise.

La prochaine étape attendue dans ce dossier réside dans la mise en place d'un dossier administratif unique. La PME enregistrerait en début de chaque année civile l'ensemble des pièces nécessaires et suffisantes pour pouvoir répondre aux marchés publics sur une base de données dématérialisée.

La prochaine étape attendue dans ce dossier réside dans la mise en place d'un dossier administratif unique. La PME enregistrerait en début de chaque année civile l'ensemble des pièces nécessaires et suffisantes pour pouvoir répondre aux marchés publics sur une base de données dématérialisée. L'acheteur public n'aurait plus besoin de demander la fourniture des pièces liées à la candidature. Il aurait seulement la charge de vérifier la conformité des pièces sur cette base de données unique.

En attendant cette évolution, les experts-comptables sont tout indiqués pour aider les PME à organiser leurs réponses aux marchés publics afin de passer sans encombre cette phase toujours délicate. L'aide apportée peut être très précieuse notamment avec la mise en place de documents types et synthétiques facilitant le travail de construction de leur candidature.

Accompagnement pour la préparation de la réponse

Les PME doivent pouvoir cibler très précisément les marchés auxquels elles souhaitent répondre. A ce titre, les experts-comptables disposent d'une vision transversale des secteurs de marché d'un point de vue métiers mais également conjoncturel. Cette double connaissance leur permet de conseiller les entreprises sur l'intérêt de répondre ou non à certains marchés publics.

Il est également important d'évaluer l'impact financier de la réponse que souhaite faire la PME au regard de plusieurs éléments techniques : marge bénéficiaire prévisionnelle, coût de la mobilisation des équipes au regard de l'analyse des demandes énoncées par l'acheteur...

Enfin c'est au moment de la préparation de la réponse que les experts-comptables pourraient utilement conseiller les PME sur la réponse en co-traitance ou dans le cadre de la sous-traitance. Il s'agirait alors notamment d'encadrer les aspects financiers de la constitution de groupements d'entreprises.

Accompagnement lors des phases de dialogue/négociation

Depuis 2004, le code des Marchés publics met en avant les procédures qui permettent de solliciter les échanges entre l'acheteur et la PME, ce qui n'est pas possible sous le régime de l'appel d'offres. Ainsi, la procédure de dialogue compétitif, les marchés négociés et surtout les procédures adaptées tendent à démultiplier les phases de dialogue et de négociation.

Dans ce contexte, les PME doivent être capables d'apprécier leur capacité de négociation notamment d'un point de vue financier. Il est donc important que les experts-comptables puissent assister les PME dans ces démarches de face à face qui seront de plus en plus fréquentes.

Dans ce contexte, les PME doivent être capables d'apprécier leur capacité de négociation notamment d'un point de vue financier. Il est donc important que les experts-comptables puissent assister les PME dans ces démarches de face à face qui seront de plus en plus fréquentes.

A propos de l'ACFCI

L'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) est le porte-parole des 155 chambres locales et des 20 chambres régionales. Elle s'exprime au nom des 1 800 000 entreprises du commerce, de l'industrie et des services.

Elle exerce une mission d'animation, d'appui et de conseil auprès des chambres dans leurs domaines d'intervention : appui aux entreprises (notamment aux PME), développement des territoires et gestion des grands équipements, formation.

L'appui des chambres de commerce et d'industrie, aux entrepreneurs et aux entreprises, va de la phase de conception du projet et les formalités de création jusqu'à la transmission ou la résolution des difficultés. L'appui à l'international et l'intelligence économique sont également des priorités.

Le réseau consulaire consacre un tiers de son budget de 4 milliards d'euros à l'appui aux entreprises. Chaque année, 250 000 porteurs de projet sont accueillis et conseillés.

POINT DE VUE

L'accès à la commande publique est loin d'être égalitaire



Alain GRISET,
Président de l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers (APCM)

Comment les experts-comptables peuvent-ils accompagner efficacement les entreprises artisanales pour répondre aux appels d'offres ?

L'ordonnance du 6 juin 2005, en instaurant en France la notion européenne de « pouvoir adjudicateur », est venue soumettre aux règles de passation des marchés publics d'autres personnes publiques et privées qui n'étaient jusqu'alors pas directement soumises au code des Marchés publics. Ces nouvelles dispositions touchent de nombreuses entreprises artisanales, notamment celles du secteur du bâtiment.

La commande publique représente dans l'économie 120 milliards d'euros par an, soit environ 10% du PIB (source MINEFI). Les marchés publics font donc l'objet d'une réglementation volumineuse et précise qui impose des règles strictes à la fois aux acheteurs et aux fournisseurs. A ce corps de règles s'ajoute une très grande diversité des acheteurs publics : Etat, collectivités territoriales, établissements publics nationaux et locaux, etc.

Le nombre des acheteurs rend difficile pour les entreprises, en particulier pour les plus petites, une veille sur les occasions de marchés. Cette difficulté est accentuée par la diversité des supports de publicité : Bulletin officiel des annonces de marchés publics (BOAMP), Journal officiel de l'Union européenne (JOUE), journaux d'annonces légales, publications spécialisées, Internet, etc.

La lecture même des annonces, très techniques, est également de nature à décourager les chefs des plus petites entreprises. De la même façon, les modalités de réponse aux appels d'offres nécessitent, de par la lourdeur et la complexité des documents, et afin d'être certains que la candidature ne sera pas écartée pour un motif de forme, une expertise qui va au-delà des connaissances générales nécessaires à la gestion d'une entreprise.

De plus, s'agissant des entreprises artisanales, le temps passé à l'établissement de ces documents de candidature se soustrait au temps consacré par l'artisan à l'exercice du cœur de son métier, ce qui est un vrai problème. L'accès à la commande publique, qui est avec l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures, l'un des piliers de l'achat public, est dans ces conditions, dans la pratique, loin d'être égalitaire.

La veille commence par le choix pertinent des supports de publicité à consulter en fonction de l'activité exercée.

La fourniture d'une veille pertinente aux entreprises serait une première incitation. Le second axe relève d'une connaissance précise de l'entreprise et de ses capacités de production en relation avec l'appel d'offre publique repéré ; l'accompagnement de l'expert-comptable permettrait de franchir cette étape.

Pour réduire ces inégalités, il convient effectivement d'intervenir sur deux axes, la veille ciblée des opportunités et l'accompagnement dans l'acquisition d'une véritable culture de l'offre publique. La veille commence par le choix pertinent des supports de publicité à consulter en fonction de l'activité exercée. Un grand nombre de supports existe. Ces derniers sont éparés et leur consultation journalière trop lourde pour une entreprise qui ne dispose pas d'une personne dédiée à cette tâche. La fourniture d'une veille pertinente aux entreprises serait une première incitation.

Le second axe relève d'une connaissance précise de l'entreprise et de ses capacités de production en relation avec l'appel d'offres public repéré ; l'accompagnement de l'expert-comptable permettrait de franchir cette étape.

En effet, l'identification des marchés potentiellement intéressants pour l'entreprise nécessite une lecture critique des appels d'offres et du dossier de consultation des entreprises (DCE).

Les délais imposés sont-ils tenables ? La taille de l'entreprise est-elle compatible avec le chantier ou la mission ? Le cahier des charges fait-il mention d'allotissement ou de dispositions donnant un droit de préférence aux artisans ou coopératives d'artisans (article 54 du code des Marchés publics) ? Les références de l'entreprise sont-elles compatibles avec la prestation demandée ? Etc.

Une fois identifiées les possibilités, les entreprises doivent pouvoir accéder facilement aux documents nécessaires à la soumission d'une offre : lettre de candidature (DC4), déclaration du candidat (DC5), état des certificats reçus (DC7), acte d'engagement (DC8), bordereau de prix unitaires, etc. Pour une activité donnée, ces documents peuvent être pré-remplis. Actuellement, il n'y a pas de notice explicative.

La dématérialisation des marchés publics, qui permet aux entreprises de répondre en ligne aux consultations des acheteurs publics, pourra permettre une plus grande réactivité.

Les ressources institutionnelles existent mais elles ne sont pas nécessairement connues des chefs d'entreprises. Là encore, une offre de service personnalisée aux entreprises, comprenant la fourniture de documents types adaptés et une formation de base, serait utile.

Enfin les nouvelles dispositions induisent de nouveaux comportements commerciaux qu'il faut faire connaître aux entreprises les plus petites. Elles ont la possibilité de se rapprocher des acteurs publics de leur zone géographique afin de positionner leurs produits.

En effet, le Code des marchés publics 2004, qui laisse davantage de liberté d'action aux acheteurs, notamment pour des prestations de faible montant, permet le recours à des consultations informelles sur la base de simples demandes de devis.

Il s'agit donc, pour l'entreprise artisanale, de renouveler régulièrement aux collectivités leur offre de services pour accéder à ce type de marché.

S'agissant de marchés publics et des moyens pour que les entreprises artisanales puissent répondre à l'offre publique, il faut bien sûr parler des groupements d'entreprises. Toutes celles qui offrent des prestations complémentaires doivent être encouragées à se grouper pour répondre à des consultations plus complexes. C'est une idée qui progresse dans l'artisanat, groupements coopératifs ou non, les initiatives d'actions en commun sont de plus en plus nombreuses dans l'artisanat.

C'est pourquoi, l'APCM encourage par la sensibilisation et le conseil, le développement de la coopération dans l'artisanat.

En exposant la situation des entreprises artisanales face à ces nouvelles mesures, je souhaite contribuer à donner des pistes d'action et d'accompagnements précis.

La dématérialisation des marchés publics, qui permet aux entreprises de répondre en ligne aux consultations des acheteurs publics, pourra permettre une plus grande réactivité.

La dématérialisation, un souci démocratique

Depuis le 1er janvier 2005, conformément au décret n°2002-692 relatif à l'article 56 du code de 2001, les acheteurs publics doivent être en mesure d'accepter les réponses aux appels d'offres publics par voie électronique. La mise en place de cette procédure, de par un accès facilité, devrait permettre à un plus grand nombre d'entreprises de s'intéresser aux marchés publics.

Les PME, en situation de concurrence directe avec de grandes entreprises (puisque l'OMC n'autorise pas les pays européens à réserver une part des marchés publics aux PME, alors que c'est le cas aux Etats-Unis), devraient ainsi être les grands bénéficiaires de ce nouveau système, conçu pour assurer plus d'impartialité, de justice, de sécurité dans le traitement des dossiers.

Ces nouveaux outils viennent compléter le dispositif législatif et réglementaire régissant les marchés publics.

La procédure actuelle de réponse aux appels d'offre publics est-elle pour autant adaptée aux PME ?

POINT DE VUE

OSEO facilite l'accès des PME aux grands comptes publics et privés



*Jean-Pierre DENIS,
Président directeur général d'OSEO*

Près de 120 milliards d'euros pour la seule commande publique chaque année, soit 10 % du PIB, dont 10 milliards sur les segments les plus technologiques : l'enjeu est considérable.

Même si la part des PME est difficile à mesurer, il reste beaucoup à faire pour améliorer la qualité de l'information qui leur est délivrée, pour faciliter leur mise en relation avec les grands donneurs d'ordre, qu'ils soient publics ou privés, et pour sécuriser la relation entre client et fournisseur par des financements ou des garanties appropriés.

En ce domaine, le Groupe OSEO, lors de sa création en janvier 2005, a reçu des pouvoirs publics une mission particulière consistant à renforcer et à compléter les dispositifs existant déjà chez OSEO BDPME et chez OSEO ANVAR.

OSEO BDPME propose depuis de nombreuses années, aux côtés de ses partenaires bancaires, une gamme de produits facilitant l'accès des PME à la commande publique. Il s'est, en outre, récemment engagé dans des actions concrètes d'information (accès en ligne des PME aux appels d'offre), et de transparence, permettant d'obtenir de vraies inflexions dans ce domaine, une approche dédiée aux PME technologiques avec OSEO ANVAR, venant compléter cette action.

- **Le financement des commandes publiques est l'un des piliers sur lequel repose la mission d'intérêt général confiée à OSEO.**

Cette activité historique est constituée d'avances de trésorerie aux entreprises pour l'exécution de leurs marchés conclus avec le secteur public, parapublic et avec des grands donneurs d'ordre privés.

Ces avances, réalisées sous forme de crédits confirmés, permettent aux entreprises de disposer immédiatement d'une trésorerie dans l'attente du règlement des donneurs d'ordre.

Quelque **7 200 PME** en bénéficient chaque année, le montant des avances ayant atteint près de **5 milliards d'euros** en 2005. Géré par OSEO, ce financement, qui a fait ses preuves, est particulièrement efficace pour aider les PME à grandir et à se développer, tout en leur procurant l'oxygène nécessaire pour attendre sereinement le règlement de leurs clients. **95 % des PME bénéficiaires de ces interventions ont moins de cinquante salariés et 75 % moins de vingt.**

- **L'accès des jeunes entreprises innovantes aux marchés passés par les grands donneurs d'ordre publics et privés constitue une autre priorité du Groupe OSEO.**

Pour une jeune entreprise, en effet, le premier euro de chiffre d'affaires est tout aussi crucial que le premier euro de financement.

C'est le sens du «**Pacte PME**» lancé, il y a plus d'un an, à l'initiative du Comité Richelieu, auquel OSEO prend une part très active. L'objectif est de faciliter le développement des meilleures PME innovantes afin de faire émerger progressivement des entreprises de stature mondiale. De nombreux grands comptes publics ou privés se sont engagés à augmenter le montant des commandes confiées à ces entreprises.

Pour amplifier ce mouvement, OSEO a mis en place, avec ses partenaires bancaires, **une garantie pour les donneurs d'ordre** : elle favorise l'accès aux premiers marchés de jeunes entreprises innovantes en permettant aux grands donneurs d'ordre de bénéficier d'une garantie à hauteur

des indemnités contractuelles prévues en cas d'inexécution du marché. Ce produit sera également proposé pour les financements de projets européens.

Dès 2006, le «Pacte PME» sera proposé à d'autres pays européens, facilitant ainsi un meilleur accès des PME innovantes à l'ensemble des marchés de l'Union.

- Dans le cadre de la modification en cours du code des Marchés publics, OSEO a proposé **deux mesures techniques** visant à faciliter le financement des PME :

La première consiste à élargir aux fournisseurs le bénéfice du paiement direct, actuellement réservé aux seuls sous-traitants. Cette proposition est en adéquation avec l'évolution de notre économie, où les secteurs du commerce et des services prennent une part de plus en plus prépondérante. OSEO propose une seconde mesure ayant trait aux groupements solidaires. Il s'agit de cas où plusieurs entreprises s'associent pour réaliser une commande publique dont le règlement est domicilié sur un compte commun. Si une ou plusieurs d'entre elles, et non pas la totalité, souhaitent bénéficier d'un financement, celui-ci est inaccessible à l'heure actuelle. OSEO préconise donc que chaque entreprise bénéficie d'un compte individuel. Cette mesure permettrait à la PME cotraitant solidaire de céder sa quote-part de créance et d'obtenir un paiement individualisé.

- **Enfin en matière de services en ligne**, le site d'OSEO (www.oseo.fr illustré ci-dessous) comporte de nombreuses rubriques à destination des PME fournisseurs de grands comptes : conseils et notamment un guide des marchés publics, la possibilité de consulter et de répondre aux appels d'offres, l'offre financière du groupe, des ouvrages de référence ainsi que l'accès des clients au logiciel d'application de suivi de leur compte : **e.tréso.**

Parce que sa vocation est d'être en première ligne aux côtés des entrepreneurs pour accompagner et soutenir financièrement leur projet de développement et d'innovation, **OSEO s'inscrit résolument dans le mouvement de mobilisation positive des acteurs économiques** en faveur de l'accès des PME à la commande des grands comptes.

Le Comité Richelieu et le pacte PME

Association française des PME de Haute Technologie,
créée en 1989, indépendante des pouvoirs publics et des grandes entreprises

*Emmanuel LEPRINCE
Délégué Général du COMITE RICHELIEU*



Le Comité Richelieu a été fondé en 1989 par 5 dirigeants de PME de haute technologie par le Délégué Général actuel est Emmanuel Leprince.

En 1997, le Comité Richelieu fonda la Fédération européenne des PME de haute technologie sous le patronage de la Commission européenne et avec quatre autres organisations italienne, britannique, allemande et espagnole.

2003 vit la publication du premier Livre Blanc du Comité Richelieu qui pour la première fois décloisonnait les débats en établissant un lien entre le faible développement des PME innovantes et le nombre insuffisant de grandes entreprises françaises. La même année, l'association invita à Paris le Président de la Small Business Administration américaine. Un premier accord fut signé avec l'Anvar en 2004 pour intensifier les actions menées en faveur du renforcement du chiffre d'affaires des PME innovantes françaises.

En 2005, sous l'impulsion de Jean-Pierre Denis et sous le patronage de Thierry Breton, un partenariat stratégique fut signé par OSEO et le Comité Richelieu pour mettre en œuvre le **Pacte PME**, programme basé sur l'expérience des relations PME grands comptes développée par le Comité Richelieu et dorénavant ouvert à l'ensemble des PME françaises.

En 2006, une grande conférence fut organisée à Bruxelles, en partenariat avec la CGPME, le MEDEF, l'AFIC et Syntec Informatique, sur le thème de l'accès des PME aux marchés publics.

Aujourd'hui, le Comité Richelieu regroupe plus de 150 entreprises et son troisième Président, élu en octobre 2006, est Thierry Gaiffe, Président d'iXsea. Tout en participant activement à la mise en œuvre du Pacte PME, le Comité Richelieu est devenu un lieu de réflexion et d'échanges sur les mesures à mettre en œuvre pour faire sauter le plafond de verre qui bloque la croissance des PME.

Aujourd'hui, les acheteurs publics ou privés, les investisseurs, les banquiers, les chercheurs, les élèves-ingénieurs, les cadres de haut niveau, tous préfèrent travailler avec des entreprises grandes et réputées plutôt qu'avec de petites entreprises innovantes. Ils ne leur donnent pas spontanément leur chance ! Il faut aussi être gros et ancien, car la loi de la concurrence c'est d'abord la loi du plus fort. Les PME innovantes subissent donc une discrimination négative qui les empêche de se développer et d'apporter leurs talents à la société.

Pour que le meilleur gagne, le Comité Richelieu s'engage auprès des pouvoirs publics pour qu'ils assument concrètement leur rôle de régulateur des conditions de concurrence et rendent ainsi possible l'intégration de nouveaux entrants.

Le Comité Richelieu s'engage auprès des pouvoirs publics pour qu'ils assument concrètement leur rôle de régulateur des conditions de concurrence et rendent ainsi possible l'intégration de nouveaux entrants.

Le Pacte PME

Le projet de loi de finances 2007 présente le Pacte PME comme une meilleure pratique à encourager.

[...] « L'amélioration de l'accès des PME innovantes aux grands comptes est assurément l'un des axes majeurs susceptibles de renforcer la compétitivité de notre économie. Pour être efficace, cette

action doit néanmoins s'intégrer dans une démarche plus globale de soutien réglementaire et fiscal mais surtout financier, voire culturel aux petites entreprises, gisement d'emplois et d'innovation » [...].

Le Pacte PME vise à concevoir de nouvelles politiques et agir ensemble pour qu'elles soient mises en œuvre.

En 15 mois, près de 1 000 PME innovantes et plus de 30 grands comptes se sont associés à cette démarche. Elle regroupe les composantes suivantes :

- identification et facilitation des échanges d'information avec les PME innovantes les meilleures dans les domaines d'intérêt des grands comptes,
- échange d'expériences entre PME déjà impliquées dans les relations avec les grands comptes,
- publication annuelle d'indicateurs sur la part des PME dans les achats des grands comptes.

Les pouvoirs publics sont « autour de la table ». Ils peuvent s'impliquer d'une manière directe en apportant leurs aides dans les domaines de la recherche et du développement et de l'exportation. Ils peuvent également soutenir la démarche du Pacte PME en soutenant le projet d'exemption des PME européennes du champ de l'Accord sur les Marchés Publics de l'OMC. Cette exemption permettrait en particulier de :

- déterminer pour les organismes publics des objectifs annuels de part des achats à attribuer aux PME ;
- autoriser les acheteurs publics à négocier avec les grands maîtres d'œuvre des objectifs de part de sous-traitance à attribuer à des PME ;
- autoriser les acheteurs publics à choisir librement leur fournisseur pour les marchés publics auxquels au moins deux PME innovantes feraient une offre pertinente.

D'autres mécanismes complémentaires peuvent être mis en place.

Le Comité Richelieu vise donc à **soutenir une politique économique concentrée sur les PME à fort potentiel, susceptibles de devenir de nouveaux leaders mondiaux** en faisant tomber la discrimination négative spontanée qui oriente encore aujourd'hui le choix des acheteurs publics vers des entreprises fortement établies, **pour l'orienter vers un choix plus ouvert à l'innovation et à la dynamique du futur.**

CHAPITRE 2

Le point de vue de l'expert-comptable conseil-accompagnant

*Il propose un accompagnement personnalisé
à la réponse aux appels d'offre pour les PME :*

- faire preuve d'une certaine sélectivité
dans les dossiers auxquels elles répondent,*
- rechercher la récurrence,*
- recourir à la co-traitance pour un meilleur cadrage des demandes.*

Une certaine rigidité formelle est inévitable, il faut s'y adapter, par Jean-Michel Moreau, vice-président du Club Secteur Public, président secteur public du réseau France-Défi MP 41

Appels d'offre publics : mettre en place une démarche structurée, par Frédéric Marque, président de BDO Marque & Gendrot 45

Le marché des services impose de respecter le Code, par Jean-Paul Picard, président directeur général de Deloitte 49

Comment les experts-comptables peuvent-ils accompagner efficacement les entreprises pour répondre aux appels d'offre ? par Jean-Luc Decornoy, président du Directoire de KPMG et Françoise Larpin, associée en charge du Secteur public 53

La qualité de préparation d'un appel d'offres détermine ses chances de succès, par Serge Villepelet, président de PriceWaterhouseCoopers et Jean-Louis Rouvet, associé, responsable du secteur public 57

Le Club Secteur Public s'engage à accompagner les PME dans leur réponse aux appels d'offres 59

- Installation de l'OEAP
- Les dix propositions de la profession comptable
- La proposition d'un modèle indicatif de **lettre de mission** du Club Secteur Public

EXPERT-COMPTABLE / CONSEIL ACCOMPAGNANT

Une certaine rigidité formelle est inévitable, il faut s'y adapter

Jean-Michel MOREAU,
Vice-président du Club Secteur Public,
Président Secteur Public du réseau France DéfiOMP



Il est nécessaire d'organiser et de réglementer la commande publique. Quelle que soit l'organisation mise en place, elle comportera des défauts dus à une certaine rigidité formelle. Il est donc nécessaire de l'accepter et de faire avec.

L'organisation actuelle à travers le code des Marchés publics est un outil correct qui pourrait être amélioré.

Les avantages sont connus : une transparence formelle, une égalité de traitement dans l'établissement de la réponse des candidats.

Certains inconvénients sont inhérents au système en général

- la qualité technique de la proposition est souvent difficile à évaluer ;
- les candidats dont la compétence est reconnue par la sphère économique, à tort ou à raison, disposent d'un avantage de notoriété. Le choix de ceux-ci permet au donneur d'ordres de protéger sa responsabilité en cas d'échec selon le thème : « Nous avons choisi une entreprise de bonne renommée, que se serait-il passé dans le cas contraire ? Pire sans doute ! » ;
- répondre à un appel d'offres est générateur de coûts qui doivent être répartis sur l'ensemble des activités du candidat, les entreprises doivent donc atteindre une taille critique suffisante pour répondre à la seule lecture des publications ;
- la tentation des donneurs d'ordres à privilégier le prix (même si les critères officiels de l'appel d'offres ne le montrent pas) et donc à considérer que le moins-disant est le mieux-disant.

Les procédures actuelles comportent des défauts :

- la multiplication des supports de parution des appels d'offres ;
- l'absence de critère de choix concernant le lieu d'implantation ou la taille du candidat ;
- l'absence de prise en compte officielle de l'*intuitu personnae* pour des candidats intervenant déjà ou étant intervenus et dont les travaux ou prestations ont donné satisfaction.

Aux observations précédentes on peut ajouter les observations suivantes qui concernent plus particulièrement les prestations intellectuelles

L'un des problèmes principaux rencontrés par le donneur d'ordres est fréquemment son absence de capacité à évaluer :

- la proposition technique des prestations intellectuelles ;
- les compétences (réelles et non supposées) des intervenants.

D'où sa propension à choisir des « marques » ou des « enseignes »

Les procédures actuelles comportent des défauts :

- la multiplication des supports de parution des appels d'offres ;
- l'absence de critère de choix concernant le lieu d'implantation ou la taille du candidat ;
- l'absence de prise en compte officielle de l'*intuitu personnae* pour des candidats intervenant déjà ou étant intervenus et dont les travaux ou prestations ont donné satisfaction.

L'expérience affichée par ces dernières impressionne souvent favorablement les donneurs d'ordres, la multiplicité des références est parfois considérée comme une image de compétence. Si cela n'est pas toujours faux, l'expérience des intervenants réels est très souvent plus importante que celle indiquée par la structure qui les envoie. Malheureusement le critère de comparaison du rapport entre le montant de la prestation et celui du nombre de jours prévus est trop souvent pris en compte, ainsi l'individu performant qui intervient pour une grande part dans la mission, qui devrait être fortement rémunéré pour son efficacité et son efficacité est parfois écarté parce que considéré comme trop fortement rémunéré.

Il me paraît nécessaire de permettre aux donneurs d'ordres de simplifier la mise en concurrence et les documents à fournir par les candidats pour des prestations inférieures à un montant qui pourrait être évalué en valeur absolue (plancher) et en pourcentage des charges de fonctionnement (plafond). Ceci tant dans les petites structures parce que la procédure de mise en concurrence est complexe et chronophage, que dans les autres pour les marchés de faible montant parce que le prestataire est alors obligé de facturer la constitution de son dossier.

L'identification des opportunités relève, à mon sens, d'une démarche active par Internet avec l'aide d'un fournisseur spécialisé.

La pluridisciplinarité est souvent la règle en matière de prestation intellectuelle

De nombreux appels d'offres font appel à des compétences complémentaires qui se trouvent rarement toutes dans une petite structure. Le groupement (informel dans le cadre d'un marché public) est une excellente réponse à ce besoin de pluridisciplinarité qui allie par exemple un financier, un juriste, un technicien, ...

Le développement des cabinets conseil, en matière de secteur public, est en grande partie le fruit de telles associations.

Ainsi le candidat peut s'assurer de l'adéquation entre la mission proposée et les moyens et compétences dont le candidat dispose qui est un élément fondamental de la réponse. Une mauvaise adéquation ne peut conduire qu'à l'échec.

Dans le domaine de la prestation de services, **la publication d'articles techniques**, les rencontres avec les donneurs d'ordres potentiels me paraissent être deux vecteurs indispensables pour assurer un « retour » convenable sur l'investissement que constitue une suite de réponses à des appels d'offres.

La réponse à un appel d'offres est un acte commercial qui nécessite donc de se positionner par rapport aux éléments suivants :

- la connaissance du donneur d'ordre est indispensable, même si son approche se limite à la visite de son site internet.

- l'évaluation du niveau de relation potentiel avec le donneur d'ordre, ses agents, ses élus est indispensable pour éviter de commettre un acte susceptible d'être délictueux (prise illégale d'intérêt ou favoritisme).

- la recherche de l'adéquation entre la mission proposée et les moyens et compétences dont le candidat dispose est un élément fondamental de la réponse.

- l'adéquation entre le planning proposé et les moyens dont le candidat dispose est un élément important de la réponse. Il faut cependant accepter que les plannings soient parfois bouleversés, quand la commande arrive alors que les intervenants sont déjà pris par une autre mission et en tirer les conséquences tant au niveau de l'entreprise que du donneur d'ordres. Par expérience, les dysfonctionnements dans ce domaine peuvent avoir des conséquences graves.

De nombreux appels d'offres font appel à des compétences complémentaires qui se trouvent rarement toutes dans une petite structure. Le groupement (informel dans le cadre d'un marché public) est une excellente réponse à ce besoin de pluridisciplinarité qui allie par exemple un financier, un juriste, un technicien, ...
Le développement des cabinets conseil est en grande partie le fruit de telles associations.

L'évaluation du budget est le résultat d'une alchimie complexe qui relève de nombreux éléments dont la connaissance du donneur d'ordre (organisation, niveau de compétence des personnels, capacité financière...), l'expérience de missions analogues, la connaissance des concurrents, le montant d'une mission antérieure du même type attribuée par cette entité... Il faut avoir conscience que les erreurs dans ce domaine sont généralement impossibles à rattraper.

A mon avis, les facteurs clés de succès sont :

- le prix proposé ;
- la compétence réelle ;
- la reconnaissance de la compétence ;
- la rapidité d'intervention ;
- l'expérience ;
- le Relationnel.

La production des documents administratifs est réalisée par une personne spécialisée du cabinet, elle est susceptible de répondre à une demande d'externalisation de la part d'un client ce qui me paraît être une bonne idée pour les candidats de petite dimension.

Notre offre procède toujours de la démarche suivante : nous commençons toujours par rédiger la réponse technique puis nous évaluons les moyens à mettre en place en terme essentiellement de niveaux de compétence, enfin nous évaluons le budget. Au vu du montant final, il apparaît parfois que des arbitrages sont nécessaires, dans ce cas, nous nous posons toujours la question de savoir si notre réponse reste efficiente ou si elle doit être abandonnée.

C'est la compétence des individus présentés par le candidat et la connaissance des besoins du donneur d'ordre qui doivent amener au choix du mieux-disant. Ainsi la présentation de l'offre technique est-elle fondamentale en particulier pour les PME.

Une proposition pour les prestations intellectuelles : en matière de commande non publique, il est possible de négocier le cahier des charges de la mission en fonction de sa perception par le prestataire ce qui n'est pas le cas dans la commande publique.

Pour y remédier, on pourrait s'approcher d'une forme d'appel sur performance et permettre aux concurrents de modifier l'évaluation de leur offre en fonction de demandes ou de précisions techniques complémentaires.

L'expérience montre qu'il existe une place importante pour les PME tant pour les prestations intellectuelles que pour les autres activités.

Dans tous les cas, il me semble indispensable de simplifier la procédure lorsque les montants attendus sont faibles (20 000 € hors taxes pourrait être un seuil acceptable par fournisseur au total des prestations rendues sur une année).

Pour les travaux, il est aisé de constater que certains marchés « enlevés » par des entreprises de grande dimension sont ensuite « sous-traités » à des PME. Pourquoi ne pas contracter directement avec celles-ci ? Plus qu'un quota réservé à ces dernières, pourquoi ne pas provoquer la mise à l'écart des candidats qui sous-traiteraient une trop grande partie du marché. Cela obligerait la constitution de groupements dans lesquels la « grande » entreprise serait mandataire et responsable tandis que la « petite » serait connue dès l'ouverture des plis et connaîtrait les termes du marché initial dès le départ de la mise en concurrence.

Facteurs clés de succès :

prix proposé,
compétence réelle,
reconnaissance de la compétence,
rapidité d'intervention,
expérience,
relationnel.

PME

Avantages : organisation légère, faible turn over des individus susceptibles d'intervenir, compétences réelles des intervenants retenus, réactivité à certaines périodes, synergie avec d'autres structures permettant de présenter des offres performantes.

Inconvénients : absence de reconnaissance nationale, liste de références trop peu étoffée, difficulté à enchaîner les réponses non retenues, risque de surcharge ponctuelle.

EXPERT-COMPTABLE / CONSEIL ACCOMPAGNANT

Appels d'offres publics : mettre en place une démarche structurée

BDO Marque & Gendrot a créé une cellule dédiée aux
appels d'offres publics pour accompagner les PME

*Pierre MARQUE,
Président de BDO MARQUE & GENDROT*



L'apport des réformes 2001-2006

Le code des Marchés publics constitue un cadre juridique pour organiser et réglementer l'achat public en respectant les principes de liberté, d'égalité et de transparence. Depuis 2001, les autorités françaises en transposant en droit français les directives de l'Union européenne ont facilité les conditions d'accès à l'achat public : simplification des procédures, publicité systématique favorisant l'accès aux avis de marché, etc. L'informatisation permet de consulter beaucoup plus d'avis de publicité et d'étendre le champ d'action de l'entreprise. Depuis 2 ans, le chargement sur Internet des dossiers de consultation se généralise, ce qui est un atout pour les PME qui ainsi gagnent du temps et de l'argent.

Elles hésitent encore à répondre par voie dématérialisée mais lorsque les verrous, que sont la signature électronique et l'impossibilité d'envoyer une copie de sauvegarde pour s'assurer que la réponse sera prise en compte, seront levés, les PME prendront conscience du gain de productivité. L'obligation de pouvoir répondre par cette voie est effective pour les « gros » marchés (au-dessus des seuils communautaires) depuis le 1er janvier 2005 ; mais nous voyons surtout son intérêt pour les marchés plus modestes (dits de procédure adaptée) dans la souplesse apportée par l'informatique. Espérons que les acheteurs publics joueront le jeu ! Il semble, à la lecture des nouveautés du code 2006, que nous serons contraints de répondre par Internet dans 4 ans.

Ces réformes constituent une vraie évolution car actuellement la constitution d'une réponse demande une organisation spécifique et/ou très consommatrice de temps et d'énergie et il en résulte un « ticket d'entrée » difficile à supporter pour les plus petites entreprises.

Les marchés publics s'ouvrent donc davantage aux PME mais il existe encore deux freins : la mentalité de l'acheteur public et l'organisation de la décision dans l'attribution des marchés.

L'acheteur public a souvent un profil juridique et ne connaît pas tous les métiers dont il achète les prestations ou les marchandises. La relation clients/fournisseurs interne aux structures publiques n'est pas encore bien établie. Il en résulte parfois une certaine maladresse dans la rédaction des cahiers des charges et une sélection fondée seulement sur les références de l'entreprise et sur le prix de l'offre. Le code 2006 qui interdit d'éliminer une candidature en fonction des références de l'entreprise va dans le bon sens et favorise les « jeunes pousses ». La prise en compte du coût global à la place du coût d'acquisition aussi. Par ailleurs, le nombre élevé de réunions exigées par la plupart des pouvoirs adjudicateurs alourdit le travail des PME.

**Les marchés publics s'ouvrent
Donc davantage aux PME mais
il existe encore deux freins: la mentalité
de l'acheteur public et l'organisation de la
décision dans l'attribution des marchés.**

L'identification des opportunités

La démarche pour identifier les marchés n'est pas spécifique au domaine public. Toute entreprise établit des cibles clientèle prioritaires. En général, elle connaît ses prospects. Mais pour l'achat public, il faut attendre la publication de l'avis de publicité de l'appel d'offres pour entamer la démarche de réponse.

Le JOUE avec ses avis de pré-information donne jusqu'à 6 mois pour se préparer mais, avec le risque que l'appel d'offres ne soit jamais lancé. Ces avis ne concernent que les marchés importants au-dessus des seuils communautaires et donc s'adressent peu aux PME. Dans la plupart des cas, l'entreprise doit identifier les avis de publicité puis demander le dossier de consultation.

Avoir connaissance d'un appel d'offres et y répondre ne suffit pas pour le remporter. Il est indispensable d'avoir une action marketing et commerciale en plus car la PME doit être connue et/ou référencée.

Les entreprises qui ne visent que les marchés dépassant certains seuils peuvent se contenter d'une veille au travers du BOAMP ou du JOUE. Celles qui travaillent avec quelques collectivités peuvent l'organiser autour de leurs sites Internet.

Mais la recherche systématique de l'ensemble des appels d'offres intéressants nécessite une « veille » pour compléter la démarche commerciale.

D'autre part, avoir connaissance d'un appel d'offres et y répondre ne suffit pas pour le remporter. Il est indispensable d'avoir une action marketing et commerciale en plus car la PME doit être connue et/ou référencée.

Deux types de veille, complémentaires, existent :

- une veille active : c'est un outil consistant en un abonnement à des sociétés qui interrogent chaque jour le JOUE, le BOAMP, ainsi que des centaines de journaux et des milliers de sites Internet. L'entreprise la plus connue aujourd'hui est Vecteur Plus mais il y en a d'autres. Ce type de veille est très efficace si on prend soin de choisir rigoureusement les critères de sélection des appels d'offres que l'on recherche. Le choix des mots-clés en particulier est essentiel et le prestataire a un rôle primordial de conseil ;

- une veille passive qui consiste en :

- 1) la fréquentation de salons, de conférences et la lecture de la presse,
- 2) le référencement par opportunité ou par action auprès des directions d'achat ou filières économiques ou institutions (syndicales, professionnelles, ordinales, politiques) à chaque fois que c'est possible,
- 3) la visite des anciens clients ou la recherche du renouvellement des appels d'offres,
- 4) les opportunités offertes par le réseau international.

Une autre étape indispensable est, à la fin de la démarche, de tirer les leçons de l'action, qu'un appel d'offres soit gagné ou perdu. La capitalisation de ces informations dans une banque de données permet d'augmenter d'une manière substantielle le taux de réussite.

La veille organisée permet d'identifier la quasi-totalité des opportunités commerciales dans le secteur public

Processus internes de pré-qualification de réponse à un appel d'offres public de services

Il y en a des milliers par an.

- Il n'est donc pas possible matériellement de répondre à tout.

- Les chances sont nulles pour les consultations où le cabinet n'a pas assez de références ou de savoir-faire ; pour s'en rendre compte, il suffit d'analyser les appels d'offres gagnés les 3 années précédentes,

- Certains marchés sont inaccessibles (au moins pour l'instant) car leur coût d'entrée est élevé, ou carrément « fermés ».

Il faut donc sélectionner.

La « pré-qualification » est une étape indispensable après l'identification. En effet, chez BDO Marque & Gendrot, nous identifions environ 20 appels d'offres par semaine. Nous devons d'abord orienter nos efforts vers les consultations que nous souhaitons gagner. **Parfois nous répondons uniquement pour être référencés par le pouvoir adjudicateur.**

Dès identification d'un appel d'offres, il est orienté vers l'associé de la ligne de services concernée.

Dans les 24 heures, celui-ci indique sa position (répondre ou non) et la motive.

Sur quels critères répondre à un appel d'offres ?

D'abord, celui-ci doit rentrer dans la stratégie du cabinet ou de l'entreprise. Il faut systématiquement répondre sur les marchés-cibles. Mais il faut aussi être opportuniste et tester les nouveaux marchés.

Une autre étape indispensable est, à la fin de la démarche, de tirer les leçons de l'action, qu'un appel d'offres soit gagné ou perdu. La capitalisation de ces informations dans une banque de données permet d'augmenter d'une manière substantielle le taux de réussite. On évite ainsi de reproduire les mêmes erreurs et on s'améliore en se servant des acquis. C'est pourquoi **il faut toujours obtenir du pouvoir adjudicateur la raison d'un échec comme l'oblige à la donner le code des marchés publics.**

Cette démarche structurée est-elle accessible aux PME ?

Sans aucun doute car la taille de l'entreprise importe peu.

En revanche, il faut s'organiser car les délais de réponse sont courts. Ils peuvent être aménagés de 3 manières :

1. En identifiant rapidement les appels d'offres par une veille informatique,
2. En chargeant si possible les DCE par Internet,
3. En répondant par voie dématérialisée.

Chez BDO Marque & Gendrot, nous pré-qualifions en moins de 48 heures les consultations; nous faisons immédiatement les recherches réglementaires de conflits d'intérêts et gardons ainsi un maximum de temps pour formuler notre réponse technique et financière.

Compte tenu du volume que nous traitons, notre cellule « marchés » gère la partie administrative, la présentation de l'offre et sa remise dans les délais.

A condition de s'organiser pour tenir compte des contraintes liées aux appels d'offres, les PME ont de vraies chances.

La publication à partir de 2004 (art. 138 dans le code 2004) d'un récapitulatif des marchés passés durant l'exercice précédent permet aux PME de préparer les appels d'offres avec un niveau d'information stratégique (prix, concurrents déjà en place) égal à celui des grandes entreprises.

La réponse

Les critères de sélection des candidatures et des offres sont les compétences, les références, la méthodologie, la qualité technique, le prix, et, le cas échéant, le dialogue et la négociation. C'est aussi vrai pour les appels d'offres privés avec la différence notable que le prix et les références comptent bien davantage, ce qui élimine beaucoup de PME.

Chez BDO Marque & Gendrot, nous consacrons un gros effort à formuler la réponse technique. Elle est, avec le prix, un élément clé du gain du marché.

Point de vue de Laurent Cheynet, directeur de la cellule « marchés »

La cellule « marchés » est la structure de BDO Marque & Gendrot dédiée aux appels d'offres, notamment du secteur public, à laquelle le cabinet ou ses clients font appel.

La place des PME dans la commande publique

Les réformes successives facilitent l'accès aux marchés publics. A condition de s'organiser pour tenir compte des contraintes liées aux appels d'offres, les PME ont de vraies chances. La publication à partir de 2004 (art. 138 dans le code 2004) d'un récapitulatif des marchés passés durant l'exercice précédent permet aux PME de préparer les appels d'offres avec un niveau d'information stratégique (prix, concurrents déjà en place) égal à celui des grandes entreprises. Actuellement, chaque collectivité publie ce document par le moyen qu'elle souhaite. Nous pouvons espérer que rapidement, soit l'administration, soit des entreprises privées rassembleront l'ensemble des informations sur une base de données nationale afin que ce soit un véritable outil de travail.



*Laurent CHEYNET
Directeur de la
cellule « marchés »*

CHAPITRE 2 – Favoriser l'accès des PME à la commande publique

La volonté de favoriser les PME est nette de la part des pouvoirs publics sans que des quotas soient institués car l'Union européenne ne les aurait pas acceptés, y voyant une discrimination.

Le code 2006 qui institue l'allotissement en ensembles cohérents comme procédure normale aux dépens de l'allotissement global favorise également les PME.

Leurs vraies difficultés restent les relations avec les acheteurs publics qui, malgré le nouvel article 52, préfèrent les entreprises ayant des références et capables de s'aligner en termes de prix.

Ce sont souvent les entreprises leaders sur leur marché. Les entreprises outsiders ont plus de mal à accéder aux marchés publics mais attendons que les textes soient entrés dans les comportements des pouvoirs adjudicateurs pour donner une vraie place aux PME dans l'achat public.

EXPERT-COMPTABLE / CONSEIL ACCOMPAGNANT

Le marché des services impose de respecter le code

*Jean-Paul PICARD,
Président directeur général de DELOITTE*



Deux constats : le nombre d'emplois créés par les grandes entreprises est en régression, quand les PME génèrent, elles, de plus en plus d'emplois. Or, du fait de leur taille et de leur structure réduite, les PME cumulent des handicaps économiques et organisationnels pour répondre aux appels d'offre publics. Ainsi, les marchés publics leur échappent souvent, non par manque de compétences, mais bien par manque d'accompagnement. Partant de ce constat, il devient nécessaire de proposer aux PME une assistance adaptée dans la réponse aux appels d'offre publics. L'Ordre des experts-comptables, compte tenu de la relation de proximité déjà établie avec les PME, se présente comme un prestataire de services d'accompagnement crédible.

Le remaniement du code des Marchés publics ne dispensera pas la PME d'être accompagnée

Le marché des services demande une nouvelle adaptation du code

Le code des Marchés publics est encore très marqué dans sa philosophie par le secteur du BTP, pour lequel il a été initialement élaboré. Aujourd'hui, les marchés des services imposent de repenser ce code pour le rendre plus fonctionnel. A titre d'exemple, le code permet tout à fait d'élaborer une procédure dans laquelle un fleuriste se verrait contraint de répondre à un appel d'offres sans même pouvoir aller visiter les lieux.

La lourdeur formelle de la procédure de réponse représente le principal handicap pour les PME

Quand une PME a les compétences requises dans le cadre de l'appel d'offre, ce qui peut lui manquer, ce sont les compétences pour structurer, formaliser, documenter sa réponse.

Ce travail d'élaboration de la réponse nécessite une vraie expertise méthodologique et constitue un métier à part entière. Il concerne aussi bien l'aspect technique (décryptage du cahier des charges et formulation d'une réponse adaptée) que l'aspect administratif des formalités à effectuer. Les grandes entreprises peuvent y consacrer un service à part entière. En revanche, malgré les efforts pour aller vers plus de transparence et de simplicité dans le code des Marchés publics, l'ensemble des formulaires à remplir et des documents à produire pour répondre à un appel d'offres représentent une tâche lourde et complexe pour les PME.

Il faudrait de nouveau engager une simplification des procédures administratives et des pièces à fournir, par la mise en place d'un document de type DC7 qui remplacerait le DC4 et l'ensemble

Quand une PME a les compétences requises dans le cadre de l'appel d'offres, ce qui peut lui manquer, ce sont les compétences pour structurer, formaliser, documenter sa réponse. Ce travail d'élaboration de la réponse nécessite une vraie expertise méthodologique et constitue un métier à part entière.

des autres certificats à fournir concomitamment. Ce document type DC7 serait valable toute l'année dès lors que les originaux des certificats (Urssaf, ...), du Kbis, des 3 derniers bilans, et autres documents à produire auraient été remis à la trésorerie des impôts. Naturellement, si un seul document pouvait suffire pour soumettre sa candidature à la réponse à un appel d'offres, il est entendu que l'entreprise qui remporterait le marché ne l'obtiendrait effectivement que sous réserve de la fourniture d'un certain nombre de documents complémentaires.

La PME n'est pas toujours bien armée pour identifier les appels d'offres

Avec le développement d'outils informatiques d'identification des opportunités, les entreprises ont désormais accès à un grand nombre d'appels d'offres. Pour utiliser ces outils de manière optimale, l'entreprise doit pouvoir définir des mots-clés pertinents pour cibler ses résultats. Ce travail peut également être sous-traité à des entreprises spécialisées. La recherche d'appels d'offres, pour être pertinente, représente un coût, un poids, donc un obstacle pour les PME.

A titre d'exemple, les grands cabinets présents sur le secteur public affectent une part de leur effectif à la veille sur les appels d'offres. Les personnes en charge de cette veille doivent être en mesure de décrypter un cahier des charges et de jauger la capacité du cabinet à répondre ou non au demandeur. Compte tenu de la complexité et de la lourdeur du travail d'identification (volume de sollicitations très conséquent à traiter), les PME n'ont pas d'autre choix que d'être accompagnées dans cette démarche si elles veulent être présentes de façon pérenne sur la réponse aux appels d'offres publics.

Une fois un appel d'offres

identifié, avant même de commencer à vouloir

ébaucher une réponse, il convient de se poser un certain nombre de questions: l'entreprise connaît-elle le donneur d'ordres ? Est ce qu'il constitue une cible prioritaire ? L'entreprise a-t-elle les compétences pour répondre ?

Savoir poser les bonnes questions en phase de pré-qualification

Une fois un appel d'offres identifié, avant même de commencer à vouloir ébaucher une réponse, il convient de se poser un certain nombre de questions : l'entreprise connaît-elle le donneur d'ordres ? Est ce qu'il constitue une cible prioritaire ? L'entreprise a-t-elle les compétences pour répondre ? Si l'entreprise ne connaît pas le donneur d'ordres mais qu'il fait partie des cibles prioritaires, que l'offre concerne bien son métier, alors elle pourra investir du temps et des moyens pour répondre. Si elle connaît le donneur d'ordres mais qu'il n'est pas parfaitement dans son métier, l'entreprise devra plutôt chercher des partenaires et répondre avec eux. Les PME gagneraient à être accompagnées durant cette phase, tant pour discerner leur niveau de compétence réelle que pour chercher des partenaires dans un domaine où elles ne peuvent s'engager seules dans la procédure de réponse.

L'absence de dialogue en amont, dans le secteur des services, nuit à la qualité des réponses

Le processus de réponse à un appel d'offres prive, dans la plupart des procédures aujourd'hui utilisées, les entreprises de discussions préalables avec le client potentiel, ce qui ne les aide pas à fournir des réponses homogènes, parfaitement cohérentes avec les besoins exprimés. Pour les appels d'offres de services, il est nécessaire d'aller au-delà de la remise d'un dossier administratif. Il faut permettre la visite des lieux, des équipements, et la rencontre du client potentiel.

Or le système de co-traitance solidaire qui encadre la plupart du temps cette collaboration entre grandes et petites entreprises fait supporter aux unes le risque de défaillance des autres. Dès lors, si l'on veut inciter les grandes entreprises à travailler en collaboration avec les PME, on doit envisager la mise en place d'assurances spécifiques.

Malgré le grand nombre d'informations disponibles avec l'appel d'offres et la transparence dans laquelle il s'inscrit, les entreprises auront toujours intérêt à activer leurs réseaux relationnels en amont afin d'obtenir des informations complémentaires. Cette démarche, parfaitement justifiée, leur permet de qualifier le besoin réel du demandeur et d'adapter leur réponse. Sur certains projets, cette collecte d'informations en amont peut se révéler décisive. Or, les PME sont à cet égard particulièrement démunies. Il faudrait pouvoir les accompagner, dans la mesure où elles n'ont pas toujours les moyens de collecter elles-mêmes de l'information.

Les grands axes d'amélioration actuels

La co-traitance, une perspective à travailler

Il n'est pas rare que la réponse à un appel d'offres nécessite la collaboration de plusieurs métiers. Par la spécificité de son apport, la PME peut permettre de répondre au plus près à certains besoins du donneur d'ordres. Dans de tels groupements, malgré son faible poids, du point de vue du budget, la PME peut alors s'affirmer comme une pièce maîtresse dans la réponse à un appel d'offres. Or, le système de co-traitance solidaire, qui encadre la plupart du temps cette collaboration entre grandes et petites entreprises fait supporter aux unes le risque de défaillance des autres. Dès lors, si l'on veut inciter les grandes entreprises à travailler en collaboration avec les PME, on doit envisager la mise en place d'assurances spécifiques.

Le financement de la réponse aux appels d'offres

Répondre à un appel d'offres représente un coût pour toute entreprise. Une fois le marché emporté et la prestation réalisée, il existe un délai légal de 45 jours pour payer les prestataires. Si ce délai n'est pas respecté, des intérêts de retard commencent à courir. Dans les faits, ces intérêts sont peu souvent réclamés notamment par les PME. A cela s'ajoute le délai entre le moment où la prestation est réalisée et le moment où le client a délivré l'attestation de service fait.

Pour faire face aux problèmes de trésorerie que peuvent rencontrer les PME face à la lenteur des paiements, plusieurs solutions peuvent être envisagées : des prêts relais de la part d'OSEO BDPME, l'obligation pour les clients publics de verser des acomptes plus conséquents et plus souvent, quitte à mettre en place un système de garantie bancaire individuel ou mutuel.

Pour un élargissement de la réflexion

Comment se donner les moyens d'adapter le code des Marchés publics au secteur des services ?

Ces premières incohérences rencontrées justifieraient la création d'un observatoire du suivi des appels d'offres de services. Le rôle de cet observatoire serait d'identifier les dysfonctionnements, de proposer des solutions et d'intégrer ces dernières dans le code des Marchés publics afin de le faire évoluer et de l'adapter aux marchés de services.

Secteur privé et secteur public doivent pouvoir mieux communiquer

Le monde public est dématérialisé, le monde privé est dématérialisé. Par contre entre l'univers public et l'univers privé, à l'exception notable de la DGI, la dématérialisation n'est pas encore devenue une pratique courante. A titre d'exemple, il faudrait notamment que le monde public accepte de manière plus systématique des factures dématérialisées en provenance du monde privé.

S'inspirer du modèle américain ?

Les Américains ont privilégié les PME, notamment les plus innovantes, à travers la mise en place de quotas sur les appels d'offres publics. Cette exception PME est d'autant plus justifiée que bien souvent les PME peuvent être plus innovantes, plus réactives, voir plus compétitives que les grands groupes. Une réflexion sur un « Small Business Act » français est bienvenue en France.

Cette absence de budget maximum est d'autant plus contraignante pour les PME qu'elles n'ont pas, la plupart du temps, l'expérience nécessaire pour estimer le budget projeté par les donneurs d'ordre.

De leur côté, si les grandes entreprises peuvent, elles, se faire une idée précise du prix de place, même si ce dernier n'est pas communiqué, cela pose à tout le moins un problème de transparence



Gilles PEDINI
Associé chez Deloitte

Une efficacité renforcée de l'achat public par la transparence budgétaire : retour d'expérience de Gilles Pedini, associé Secteur Public de Deloitte

En matière de budget, il y a deux écoles. L'école de la Commission européenne : le client annonce son budget maximum. L'école française : aucun budget n'est la plupart du temps annoncé, quand bien même il a été voté par le donneur d'ordres. Cette attitude, censée permettre de faire des économies, aboutit en général à avoir des réponses très différentes en terme de contenu et de prix, qui sont difficilement comparables pour les commissions.

Elle conduit aussi à faire gaspiller par les entreprises de nombreuses heures de travail à proposer des services inadaptés et hors budget (au-delà ou en deçà), heures qui se retrouvent in fine dans le coût global des services.

Cette absence de budget maximum est d'autant plus contraignante pour les PME qu'elles n'ont pas, la plupart du temps, l'expérience nécessaire pour estimer le budget projeté par les donneurs d'ordre. De leur côté, si les grandes entreprises peuvent, elles, se faire une idée précise du prix de place, même si ce dernier n'est pas communiqué, cela pose à tout le moins un problème de transparence. Aussi, la communication du budget maximum disponible serait un signe de maturation de l'achat public tout autant qu'un facteur de transparence accru.

EXPERT-COMPTABLE / CONSEIL ACCOMPAGNANT

Comment les experts-comptables peuvent accompagner efficacement les entreprises pour répondre aux appels d'offres ?

*Jean-Luc DECORNOY,
Président du Directoire de KPMG
Françoise LARPIN,
Associée en charge du Secteur Public chez KPMG*



La dématérialisation, un souci démocratique

Depuis le 1er janvier 2005, conformément au décret n° 2002-692 relatif à l'article 56 du code de 2001, les acheteurs publics doivent être en mesure d'accepter les réponses aux appels d'offre publics par voie électronique. La mise en place de cette procédure, de part un accès facilité, devrait permettre à un plus grand nombre d'entreprises de s'intéresser aux marchés publics.

Les PME, en situation de concurrence directe avec de grandes entreprises (puisque l'OMC n'autorise pas les pays européens à réserver une part des marchés publics aux PME, alors que c'est le cas aux Etats-Unis), devraient ainsi être les grands bénéficiaires de ce nouveau système, conçu pour assurer plus d'impartialité, de justice, de sécurité dans le traitement des dossiers.

Ces nouveaux outils viennent compléter le dispositif législatif et réglementaire régissant les marchés publics.

La procédure actuelle de réponse aux appels d'offre publics est-elle pour autant adaptée aux PME ?

JLD - Le point de vue de KPMG

Les procédures actuelles d'accès aux marchés publics nécessitent pour chaque entreprise dans un premier temps d'identifier toutes les offres passées par les collectivités publiques dans son domaine d'intervention. C'est une première étape très importante pour tout acteur intéressé par les marchés publics mais qui peut s'avérer lourde. Il convient ensuite selon la procédure de faire soit un acte de candidature, soit de remettre directement une offre en respectant le formalisme requis par la collectivité. Cette seconde étape peut non seulement se révéler lourde mais également être source d'erreurs, erreurs pouvant conduire au rejet du dossier de la PME. Il serait utile de simplifier les procédures pour gagner en efficacité.

Les grands enjeux du code des Marchés publics

JLD - Des progrès notoires en terme de transparence, qui se traduisent par une perte de pertinence

La dématérialisation des démarches ouvre la procédure de réponse à tous les soumissionnaires, le gain en transparence est indiscutable. Avec l'apparition d'outils de veille sur Internet, ce sont des acteurs toujours plus nombreux qui s'engagent à présent dans la réponse aux appels d'offre publics.

Il faudrait trouver un moyen de limiter pour les entreprises candidates les coûts générés par la constitution d'un dossier et pour les collectivités publiques les coûts que représente le traitement des réponses.

Un accompagnement des PME dans l'identification des offres auxquelles elles peuvent réellement répondre serait profitable.

En revanche, toutes les réponses à un appel d'offre public ne sont pas pertinentes. Une collectivité locale peut in fine se trouver submergée par une quantité de réponse dont la plupart s'avèreront en réalité sans rapport avec ses besoins réels. De nombreux acteurs publics se sont engagés par peur « de faire mal » dans des procédures lourdes et disproportionnées compte tenu de leurs besoins réels. Il faudrait trouver un moyen de limiter pour les entreprises candidates les coûts générés par la constitution d'un dossier et pour les collectivités publiques les coûts que représentent le traitement des réponses. Un accompagnement des PME dans l'identification des offres auxquelles elles pourraient réellement répondre serait profitable de ce point de vue.

JLD - La lourdeur formelle, un obstacle à lever

Les procédures demeurent fastidieuses : il faut fournir, à chaque réponse, les mêmes documents de certification sans pouvoir obtenir un agrément annuel. Cela représente pour une entreprise une tâche extrêmement répétitive, lourde et source d'erreurs, en particulier pour les PME ne pouvant pas toujours allouer des moyens dédiés à cette tâche.

Dans le cadre de la création d'un observatoire, on pourrait imaginer un département d'hébergement des documents de certification des acteurs présents sur le marché, que les acteurs publics pourraient consulter à tout moment ; à titre d'exemple, pour le secteur des cabinets d'audit, 150 cabinets se répartissent les 10 000 offres annuelles. Un hébergement de 150 dossiers administratifs permettrait de simplifier les démarches, sans représenter une centralisation trop lourde.

JLD - Les spécificités du secteur des services

Les procédures de réponse aux appels d'offre dans le secteur des services comportent une différence principale par rapport aux marchés de biens. Pour une marchandise tangible, un fournisseur régulier peut emporter le marché, quel que soit son prix, si son service est bon, puis une habitude peut se créer et le marché devenir quasiment récurrent. Dans la prestation de services, le besoin est toujours nouveau : pas de régularité, donc pas de récurrence. Les fournitures de bureau n'ont en effet rien de commun avec la consolidation des comptes de deux grandes entités. Dans ce dernier cas, une qualification précise du besoin s'avère essentielle pour le bon déroulement du marché.

FL - La nécessité d'un dialogue

Deux types de dialogue sont à favoriser : le dialogue en amont, et la soutenance orale.

Dans la majorité des cas, il est possible de contacter les petites et moyennes collectivités publiques en amont pour qualifier le besoin. Toutefois on constate que de nombreuses collectivités publiques craignent de favoriser un candidat par rapport aux autres, elles refusent dans ce cas de répondre à des questions en amont au téléphone, ce qui peut être très préjudiciable à la qualification du besoin. Parfois elles exigent d'être contactées par courrier, puis rediffusent la réponse à toutes les entreprises ayant demandé le dossier, ce qui génère dans certains cas du transfert de savoir faire.

Un autre dialogue devrait avoir lieu après la remise de l'offre de l'entreprise, pour permettre à la commission d'appel d'offre de choisir non pas le moins disant, en se déterminant uniquement sur le prix, mais le mieux disant, c'est-à-dire celui qui fournira le service le mieux adapté aux besoins de la collectivité. A cet égard, la « soutenance orale », comme dialogue amont serait une réelle avancée. L'oral peut permettre de faire la différence entre les compétences apportées par deux

offrants à des prix parfois très éloignés : qu'est ce qui justifie une réponse à 50 000 euros quand on reçoit d'autres propositions à 20 000 euros ? Une collectivité peut très bien avoir avantage à choisir la première offre.

Toutefois, dans un souci de réalisme, on ne peut envisager la systématisation de ces contacts oraux, compte tenu du coût que cela représenterait. En revanche, pour les marchés importants, ils permettraient à la commission d'effectuer un choix plus éclairé. Le dialogue compétitif qui va dans ce sens est une bonne chose mais la procédure dite « adaptée » qui le permet est malheureusement mal maîtrisée par les acheteurs publics donc très peu utilisée.

FI - Le budget, une question à clarifier de toute urgence

La pratique française qui consiste à ne pas donner systématiquement une indication de budget ou une fourchette se révèle trop contraignante.

Il est compréhensible que les collectivités ne veuillent pas donner de fourchette, pour éviter que tous les acteurs ne s'alignent soit sur la borne inférieure, soit sur la borne supérieure. Mais avec l'élargissement de l'accès aux appels d'offre publics, on a pu observer une tendance au dumping qui devient inquiétante. Aujourd'hui dans le secteur du conseil les prix moyens du marché ont baissé de 30 % depuis l'entrée en vigueur du nouveau code mettant en grande difficulté financière les cabinets les plus petits et rendant difficile le besoin qu'ont les entreprises de conseil de recruter et de fidéliser des ressources humaines à haut potentiel. La situation ne peut perdurer si l'on considère que le service attendu doit être de très grande qualité. Les acteurs publics attendent des expertises techniques et sectorielles pointues, des transferts de savoir - faire, des méthodologies, des solutions innovantes, cela a un prix...

Un accord par branche sur des tarifs minimum, ou une généralisation de la pratique européenne qui consiste à donner une estimation du budget maximal voté par le donneur d'ordre pourrait permettre d'assainir la situation.

Il ne faut pas oublier que la réponse à un appel d'offres est une démarche coûteuse. Pour les grosses missions, en particulier, il faut commencer par investir; c'est une prise de risque, dans la mesure où l'on n'est pas sûr de rentabiliser l'opération à terme. Plus l'appel d'offres porte sur un montant faible, plus la marge s'effrite, et plus le prix devient déterminant. Les petits acteurs sont les premiers à souffrir de ce phénomène; l'offre s'assèche, seuls les gros acteurs demeurent sur le marché.

Du point de vue de la PME

JLD - L'investissement

Il ne faut pas oublier que la réponse à un appel d'offre est une démarche coûteuse. Pour les grosses missions, en particulier, il faut commencer par investir ; c'est une prise de risque, dans la mesure où l'on n'est pas sûr de rentabiliser l'opération à terme.

Plus l'appel d'offre porte sur un montant faible, plus la marge s'effrite, et plus le prix devient déterminant. Les petits acteurs sont les premiers à souffrir de ce phénomène ; l'offre s'assèche, seuls les gros acteurs demeurent sur le marché. Les collectivités n'y gagnent pas forcément, dans la mesure où elles se privent de la possibilité de bénéficier d'un service réellement adapté à leurs besoins. Or les marchés à petit budget concernent en général des petits projets répondant à un besoin spécifique.

A la fin de la prestation, les pénalités prévues par la loi en cas de retard de paiement sont rarement réclamées par les entreprises, soucieuses de ne pas se déconsidérer aux yeux du secteur public. La pratique et la loi sont parfaitement contradictoires de ce point de vue. Un accompagnement de la PME au niveau financier s'avère donc nécessaire, tant dans la phase de pré qualification, pour estimer les risques, que dans la phase post réalisation, pour « rentrer dans ses frais ».

JLD - Savoir formaliser sa réponse, un travail qui nécessite un accompagnement

Pour être retenue, une entreprise doit disposer d'une expertise technique et /ou sectorielle pointue (ce seul point peut lui assurer le succès) Si elle est vraiment compétente dans un domaine spécialisé, une entreprise sera de plus assez vite connue au niveau national. Mais encore faut-il

savoir répondre précisément aux besoins de la collectivité, en sachant bien les reformuler, les resituer dans leur contexte. La forme de la restitution de la demande est capitale.

Une réponse à un appel d'offre compte facilement 20 à 30 pages, dans un secteur où les décideurs sont, du fait de leur formation, plus sensibles à l'écrit. Chaque réponse doit être conçue sur mesure, et correspondre parfaitement aux besoins spécifiques exposés. Pour apprendre à lire un cahier des charges, et à rédiger une réponse adaptée, les dirigeants de TPE et de PME gagneraient à être accompagnés par des experts.

JLD - L'importance des réseaux

Le marché du Secteur Public se présente comme un micro marché, un marché de réseaux. Un gros acteur se constitue petit à petit un réseau de clients potentiels, avec lesquels il pourra travailler en confiance et entretenir des relations privilégiées. Le même phénomène se répète à l'échelle locale pour une PME : une collectivité locale pourra préférer, à compétences égales, faire travailler une PME locale, qu'elle connaît. Il serait intéressant de mener une étude sur cette question afin d'apprécier l'importance des offres effectivement affectées aux PME locales, et de dégager des grandes tendances.

Pour un nouvel état d'esprit chez les donneurs d'ordres

FL - Soigner le cahier des charges et respecter les fournisseurs

Les entreprises doivent pouvoir se référer au cahier des charges comme à une référence claire, et fiable, quant au besoin du demandeur. Dans certains cas, il reflète mal la demande réelle. Dans ces conditions, il est difficile aux entreprises de présenter une réponse adaptée. Par ailleurs, il ne précise pas toujours les détails de la procédure, notamment la demande ou non d'une soutenance orale. Il arrive que l'on soit convoqué pour une soutenance la veille.

La rédaction et la ratification d'une charte réciproque de bonne conduite client / fournisseur qui serait ensuite appliquée dans les procédures de marché public serait un bon moyen de manifester clairement la volonté des deux mondes de s'engager dans un travail de qualité évitant à tous des dépenses inutiles d'énergie.

JLD - Développer la co-traitance

Plusieurs entreprises sont parfois nécessaires pour mener à bien une mission pluridisciplinaire. Pour une grande entreprise, travailler avec une petite entreprise spécialisée dans un autre domaine que le sien est très important. Or l'assurance de l'entreprise ne pourra pas jouer en cas de sous-traitance, la prestation du sous-traitant n'entrant pas dans le champ couvert. Par ailleurs la sous-traitance conduit le mandataire du marché (souvent la grande entreprise) à supporter la défaillance éventuelle de son sous-traitant dans la réalisation de sa prestation alors même qu'il n'a pas la compétence pour le remplacer.

La co-traitance constitue pour l'instant un bon moyen d'encadrer cette coopération. Or de très nombreux donneurs d'ordre, afin de n'avoir à traiter qu'avec un seul interlocuteur, n'envisagent que le cas de la sous-traitance. C'est alors l'acteur privé principal qui supporte tous les risques. La seule solution pour les limiter un peu est de rédiger un contrat de sous-traitance afin que chaque entreprise soit tenue responsable de ses seuls agissements, contrat de sous-traitance à renouveler bien sûr pour chaque offre concernée. Cela ajoute à la lourdeur déjà existante et empêche parfois les grands groupes de postuler pour des contrats complexes, où ils pourraient collaborer avec des PME.

Le paiement en direct des sous-traitants est déjà un premier pas vers une solution. En allant jusqu'au bout de cette démarche, c'est-à-dire en offrant systématiquement la possibilité de la co-traitance dans les appels d'offre concernant des sujets complexes, un second pas serait franchi.

JLD - Perspectives de travail

Il faut apporter des solutions à ces différentes difficultés. Un groupe de travail pourrait être organisé autour de Jérôme Grand d'Esnon, rassemblant des personnalités représentatives des différentes catégories d'acteurs publics, pour évoquer en toute franchise les points qui posent encore problème et imaginer des solutions dans un souci d'amélioration collective de la situation. La réforme du code des Marchés publics est de nouveau à l'ordre du jour, il est essentiel d'en profiter pour aborder ces questions.

EXPERT-COMPTABLE / CONSEIL ACCOMPAGNANT

La qualité de préparation d'un appel d'offres détermine ses chances de succès

*Entretien avec Serge VILLEPELET,
Président de PricewaterhouseCoopers*



Plaçons tout d'abord les choses sur un plan général. Le montant global des achats publics annuels représente environ 10% du PIB, il est donc nécessaire que l'outil réglementant la commande publique permette aux acteurs d'acheter plus facilement. Il est aussi indispensable qu'il fournisse aux prestataires des conditions d'accès à ces marchés, claires, transparentes et efficaces.

L'organisation actuelle de la commande publique est régie par le code des Marchés publics. La simplification et la plus grande transparence, caractéristiques des évolutions récentes du code des Marchés publics, ont contribué au développement des marchés publics dans leur ensemble. Cependant, la lourdeur de certaines procédures, l'importance de l'investissement commercial (ampleur et temps consacré) favorisent plutôt les grandes entités du marché, plus à même de bâtir une stratégie de réponse, en étant souvent mieux organisées pour répondre dans des délais courts aux appels d'offres.

La nécessité d'avoir une stratégie de réponse et un positionnement clair vis-à-vis du marché

La qualité de la préparation d'un appel d'offres détermine ses chances de succès. La démarche doit être proactive. L'entreprise doit pouvoir construire une véritable stratégie de réponse, en ciblant au plus près les appels d'offres pour lesquels elle veut poser sa candidature. Ainsi, parmi les cabinets d'audit ou les sociétés de conseil, certains se sont spécialisés dans les marchés lancés par les ministères, d'autres dans ceux des collectivités locales. A leur échelle, les PME doivent apprendre à se positionner sur un type d'offres où elles pourront, elles aussi, mettre en avant une compétence spécifique. Si le prix demeure un critère déterminant, c'est la bonne compréhension du contexte, des attentes et des enjeux qui fera la différence entre deux dossiers.

Les grandes structures bénéficient d'équipes dédiées à l'identification des appels d'offres et à la mise en oeuvre de la procédure de réponse. Ces équipes mobilisent à la fois une compétence technique, un réseau de relations sur le terrain et une expérience dans la constitution de dossiers de réponse. Ne disposant pas des mêmes ressources, les PME évoluant dans le secteur des services doivent se faire accompagner pour élaborer une stratégie de positionnement performante.

D'un point de vue technique, la rédaction du dossier de réponse s'avère capitale. Pour être examiné d'un oeil favorable, un dossier doit être irréprochable techniquement et présenter de réelles qualités littéraires. Bien comprendre le besoin de l'entreprise, savoir le restituer dans le dossier, se montrer convaincant dans les solutions mises en avant ne s'improvise pas.

L'importance du relationnel

Avec l'évolution récente des seuils, il est indispensable d'apporter un soin particulier au référencement de son entreprise, particulièrement lorsqu'il s'agit d'une PME. Les petites structures, concernées en premier lieu par ces projets de moindre envergure qui ne font pas l'objet d'une publicité dans les journaux officiels, doivent pouvoir s'appuyer sur un réseau partenarial de proximité tant pour les identifier que pour voir leur candidature retenue. En ce qui concerne l'identification, la veille économique constitue un facteur de succès capital, et elle ne passe pas seulement par des logiciels ou des journaux.

Le facteur humain joue un rôle central pour ces projets situés en dessous du seuil des 90 K€. Dans la phase d'étude des dossiers soumis, le nom d'une entreprise connue, s'il rassure, ne suffit pas toujours à convaincre. Il faut savoir se construire un réseau de proximité, disposer de contacts personnels. Il y a un réel avantage à connaître les décideurs à qui l'on répond, la décision se faisant dans la plupart des cas sur les hommes.

Cet investissement dans le relationnel est un aspect à ne pas négliger aussi dans la mesure où une fois un acteur connu sur un marché, le retour sur investissement en développement est meilleur.

Au-delà du budget, un enjeu général de transparence dans la définition du besoin

Le principe d'égalité de traitement ne doit pas servir à justifier le caractère approximatif de certains cahiers des charges, qui nuit au principe de transparence. Le gain en précision des cahiers des charges améliore pour chacune des parties le processus de réponse à un appel d'offres. En effet, un besoin mieux qualifié, mieux défini, mieux réfléchi en amont, permet à tous les acteurs d'augmenter leur profit, en valeur, en qualité, et sur la durée.

Le traitement des dossiers de candidatures peut parfois faire lui-même l'objet d'un appel d'offres pour être réellement efficace : les acteurs publics doivent savoir se faire accompagner lorsque leur besoin le réclame. Dans ce contexte, les experts comptables ont également un rôle à jouer comme conseil des acteurs de la commande publique.



Jean-Louis ROUVET
Associé
responsable du Secteur Public

La nécessité d'avoir une stratégie de réponse adaptée

La sélection des appels d'offres en amont doit être aussi fine que possible : s'engager dans une procédure de réponse représente en effet un investissement considérable, en coût et en temps. Une fois les offres identifiées, on peut espérer qu'au mieux 10 à 15 % des dossiers déposés s'avèreront fructueux.

Dans ces conditions, les PME sont en droit d'attendre que les acteurs publics fassent preuve d'une réelle transparence dans la procédure de sélection, afin d'avoir en mains tous les atouts pour pouvoir s'investir uniquement dans des projets où elles ont des chances d'être retenues. Par ailleurs, un effort particulier reste à fournir concernant les délais de paiement (maximum de 45 jours après attestation du service fait et réception de la facture), d'autant plus qu'au coût des ressources mobilisées dans la procédure de réponse s'ajoute celui du coût d'opportunité des prestations que l'entreprise aurait pu réaliser dans le même temps.

L'aspect qualitatif de la réponse est prépondérant

La qualité de la préparation de la réponse et de son contenu s'avèrent essentielles. Pour être recevable, un dossier doit être irréprochable sur le plan administratif et présenter les meilleures conditions de fond et de forme. Bien comprendre le besoin de l'acheteur public, savoir le restituer dans le dossier, se montrer convaincant dans les solutions mises en avant ne s'improvise pas. Cela nécessite une réelle expertise qui pourra être externalisée pour partie dans certains cas.

Le Club Secteur Public du CSOEC¹ s'engage à accompagner les PME dans leur réponse aux appels d'offres

Le rôle d'accompagnement que peut avoir l'expert-comptable **est double** : il offre aux PME une assistance en matière d'intelligence économique ainsi qu'une assistance méthodologique dans la réponse à l'appel d'offres.

Cinq actions concrètes

1. Un accompagnement dans l'**interprétation du cahier des charges** ;
2. Un contrôle de l'**adéquation de l'appel d'offres** avec le métier et les compétences de l'entreprise ;
3. Une aide à la **rédaction d'une réponse pertinente**, qui respecte bien les besoins du demandeur ;
4. Une **aide à la création de réseaux de partenaires** pour la **co-traitance** et/ou les **groupements d'entreprises** ;
5. Une assistance au **financement de la commande publique**.

Cinq axes d'étude

L'Observatoire Economique de l'Achat Public (OEAP), créé par le ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Thierry Breton, en novembre 2005, a mis en place des ateliers de réflexion par thème, notamment : « PME et commande publique : expression des besoins et critères de sélection », « Mesures de dématérialisation », « Clauses sociales des marchés publics », etc.

La profession comptable devra relayer ces travaux auprès des PME. Elle a relevé 5 axes d'étude de la profession au service de l'Observatoire :

- 1 - **Favoriser le dialogue entre demandeur et offrants** :
 - élaborer un cadre formel pour le dialogue en amont,
 - expliciter le terme de « dialogue compétitif »,
 - favoriser la pratique de la soutenance orale.

Il serait intéressant de créer un observatoire de la procédure de réponse, qui aurait pour mission de formuler au terme de son étude des propositions d'adaptation du code des Marchés publics.

Au terme de ces entretiens, l'Ordre des experts-comptables a relevé cinq axes d'étude de travail qui retiennent particulièrement l'attention.

- Favoriser le dialogue entre demandeur et offrants,
- Remédier à la lourdeur formelle du processus de réponse,
- Clarifier et assouplir les cadres de la procédure de réponse,
- Prendre des décisions concrètes concernant les éléments financiers,
- Elargir la réflexion dans un cadre national et international.

¹ Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables

- 2 - **Remédier à la lourdeur formelle du processus de réponse :**
 - délivrer un agrément annuel de type DC7,
 - centraliser toutes les pièces justificatives relatives à une profession dans un département de l'Observatoire.
- 3 - **Clarifier et assouplir les cadres de la procédure de réponse :**
 - rédiger une « charte de bonne conduite » pour un cahier des charges plus précis, qui serait ratifiée et appliquée par les acteurs concernés,
 - faire en sorte que le monde public accepte les factures dématérialisées en provenance du monde privé,
 - proposer systématiquement la co-traitance comme mode de réponse possible à l'appel d'offres.
- 4 - **Prendre des décisions concrètes concernant les éléments financiers :**
 - proposer un cadre estimatif pour le budget de l'appel d'offre (fourchette de prix, plafond, accords de métiers sur des prix minimum). Il est à noter qu'en Belgique tout appel d'offres comporte un budget indicatif au contraire de la France.
 - mettre en place une assurance pour les grandes entreprises engagées en co-traitance avec des PME,
 - étudier l'application effective du paiement des intérêts de retard une fois la prestation réalisée.
- 5 - **Poursuivre la réflexion relative à la mise en place d'un Small Business Act (SBA) en France.**

Installation de l'OEAP - Observatoire Economique de l'Achat Public -

Thierry Breton, ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, a installé le 14 novembre 2005 l'Observatoire Economique de l'Achat Public

Placé auprès du ministre, l'Observatoire est chargé de rassembler et traiter les données relatives aux aspects économiques de la commande publique et de produire, en liaison avec les services compétents, des analyses économiques.

A cette fin, il réunit les organisations professionnelles, dont celles représentatives des PME-PMI, les responsables de la mise en œuvre des politiques économiques, des représentants de toutes les catégories d'acheteurs publics (État, collectivités territoriales, entreprises publiques, économie mixte, secteur hospitalier, etc.).

Le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables et membre de l'OEAP. Il est représenté par Agnès Bricard, es qualité.

« La question de l'accès des PME-PMI à la commande publique sera prioritairement examinée par l'Observatoire », a indiqué Thierry Breton. Les acheteurs publics auront ainsi l'obligation de mesurer et de rendre compte de la part de leurs achats effectuée auprès de PME et l'Observatoire Economique de l'Achat Public a reçu mission d'établir un état des lieux des pratiques des acheteurs en ce domaine, dont les résultats seront rendus publics.

À l'occasion de cette installation, le ministre de l'Économie, des finances et de l'industrie a annoncé une série de mesures destinées à rééquilibrer l'accès entre les PME et les grandes entreprises à la commande publique :

- l'allotissement des marchés publics sera la règle, sauf cas particuliers, ce qui permettra d'éviter une concentration, parfois excessive, des commandes ;
- des mesures seront prises afin que les jeunes entreprises ne puissent plus être systématiquement écartées du seul fait de l'absence de références à de précédents marchés ;
- lors de la sélection des candidatures, une stricte corrélation sera exigée entre le niveau des capacités requises, notamment économiques et financières, et l'objet du marché ;
- pour certains marchés publics, un nombre minimal de PME pourra être fixé parmi les candidats admis à présenter une offre ou à négocier. Ceci devrait permettre, non pas de garantir l'attribution d'un quota des marchés à ces PME, mais de leur donner une meilleure chance de pouvoir proposer des offres dans des procédures dont elles sont aujourd'hui souvent d'emblée écartées.

Les dix propositions de la profession comptable

1- Avoir un point d'accès unique

Un point d'accès unique à l'information sur les appels d'offres permettrait d'éviter aux PME les coûts d'un outil de veille coûteux et de qualité inégale.

2- Utiliser l'article 83

Pour augmenter les chances de demain, **demandez systématiquement**, conformément à l'article 83 du code des Marchés publics, **les raisons invoquées pour ne pas retenir la candidature de l'entreprise**.

3- Agir pour se créer une notoriété

Autant que les clients privés, les clients publics ont besoin d'être rassurés sur les références et les données financières de leurs fournisseurs. Il est donc important **d'agir, bien en amont de l'appel d'offres pour se créer une notoriété auprès des collectivités et obtenir leur confiance**.

4- Créer une charte des process

Créer une charte des bonnes pratiques qui peuvent être issues de l'Observatoire.

5- Encourager une meilleure formation des acheteurs

Les acheteurs publics formulent parfois mal leurs offres ou leurs cahiers des charges. Une action devrait être menée pour mieux les former à ce type d'exercice dans les différents métiers avec lesquels ils seront amenés à travailler.

6- Cibler la veille des opportunités

Il est inutile de répondre à de multiples appels d'offres. Une veille ciblée permettra de ne répondre qu'à ceux pour lesquels l'entreprise a des chances raisonnables d'obtenir le marché.

7- Organiser un lobbying pour être reconnu

Des rencontres avec les donneurs d'ordre contribuent à faire mieux connaître les compétences de l'entreprise et accroissent les chances d'être retenu.

8- Acquérir une culture de l'appel d'offres

Répondre aux appels d'offres ne s'improvise pas. Autant sur la forme des réponses que sur les décisions de fond de répondre ou non à tel ou tel appel d'offres, **acquérir une véritable « culture de l'appel d'offres » qui permet d'optimiser ses chances prend du temps**.

9- Se positionner avec le DC7

Le DC7 permet de remplir en une seule fois toutes les obligations en matière de certificats, garantissant que l'entreprise s'est acquittée régulièrement de toutes ses obligations fiscales et sociales.

10- Rechercher la co-traitance

La co-traitance peut permettre à des PME de répondre à des appels d'offres dont la dimension dépasserait leur capacité si elles restaient seules. Attention : il faut une assurance spécifique.

La proposition du Club Secteur Public : un modèle indicatif de lettre de mission

Mission d'accompagnement à la réponse aux appels d'offres

CLUB SECTEUR PUBLIC
153 Rue de Courcelles - 75817 PARIS Cedex 17
Tél. : 01 44 15 60 00 - Fax : 01 44 15 90 05
www.secteurpublic.asso.fr

M

Vous voulez bien nous confier une mission d'accompagnement pour l'élaboration d'une réponse à l'appel d'offres suivant, que votre entreprise a retenu :

[à titre d'exemple] :

« Etude d'impact économique sur la réalisation d'un golf sur la commune de »

Maître d'ouvrage :

Référence de l'appel d'offres :

La présente lettre a pour objet de confirmer notre entretien du et de définir les conditions de cette mission d'accompagnement.

Cette mission comporte deux phases :

- Une phase de faisabilité,
- L'élaboration de la réponse proprement dite,

I - FAISABILITE DE LA MISSION

Cette étape permet de valider la faisabilité et l'intérêt de la réponse à l'appel d'offres, cité ci-dessus. Il s'agit de vérifier la cohérence entre les engagements que vous allez devoir assumer en répondant à cette offre, au regard des capacités de votre entreprise.

Cette phase se compose de la :

1. Prise de connaissance du cahier des charges de l'appel d'offres.
2. Prise de connaissance des moyens et compétences de votre entreprise pour répondre pertinemment aux exigences du cahier des charges et aux conditions administratives du marché.
3. Elaboration des plannings des ressources permettant de satisfaire aux délais annoncés dans l'appel d'offres.
4. Vous souhaitez également que nous assurions :

-
-
-

La répartition des travaux entre votre entreprise et notre cabinet est détaillée dans un tableau annexé à cette lettre de mission.

A la suite de cette étude, un premier avis formalisé sur la faisabilité de cette mission, en dehors de tout critère financier, vous sera adressé.

Pour cette première phase, **notre budget couvrira** alors à jours (selon l'importance du cahier des charges). Il est évalué entre € et €, et plus, le cas échéant, si l'importance du cahier des charges le justifie.

II – FORMALISATION DE LA REPONSE (concevoir la réponse)

Si l'étude de faisabilité est concluante, **la deuxième phase destinée à vous accompagner dans l'élaboration de la réponse vous est proposée** selon les modalités suivantes :

1. Fourniture des documents administratifs suivants :

-
-
-

(Lister tous les documents à remplir selon la demande formulée dans l'avis d'appel d'offres. A titre d'exemple : DC4, DC5, DC6, DC7 et DC13).

2. Fourniture des références précises de votre entreprise, récentes, et mises à jour.
3. Fourniture des C.V. (Curriculum Vitae), normalisés, et mis à jour.
4. Mise en valeur des points forts de votre réponse : arguments essentiels pour le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse avec :
 - Mise en valeur des facteurs clés du succès
 - Mise en valeur de vos différenciateurs
 - . réactivité,
 - . complémentarité et cohésion de l'équipe,
 - . qualité de l'expérience,
 - . valeur des références.
 - ...

Nous vous assisterons tout au long de cette mission pour l'élaboration du dossier de réponse à l'appel d'offre. L'envoi du dossier reste sous votre responsabilité et doit être exécuté par vos soins dans les délais prescrits.

Pour cette deuxième étape, notre budget couvrira alors à jours (selon l'importance du cahier des charges). Il est évalué entre € et €.

(Y mettre les compléments habituels pour une mission (honoraires, débours, taux journalier, etc.), et plus, le cas échéant, si l'importance du cahier des charges le justifie.)

III - OBLIGATIONS RESPECTIVES DES PARTIES

1. Obligation de fourniture de tous les documents administratifs, techniques et financiers permettant la réalisation de la mission.
2. Fixation des délais, sous réserve de la transmission en temps et heure des documents indispensables à la réalisation de la mission.
3. Elaboration d'un calendrier des opérations.

A noter que nos engagements ayant été respectés, notre responsabilité ne saurait être engagée en cas de retard dans l'envoi du dossier de réponse à l'appel d'offres. Ce retard vous serait imputable.

4. Nos relations seront réglées sur le plan juridique tant par les termes de cette lettre que par les **conditions générales d'intervention ci-jointes établies par notre profession.**
5. Son exécution implique en ce qui nous concerne, le respect des normes établies par le Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables et applicables à la mission qui nous est confiée.
6. Les honoraires sont déterminés tels qu'ils ont été décrits ci-dessus (*modalités à préciser, y compris les conditions de règlement – loi du 31/12/1992 -, les modes de révision et les provisions*) et s'élèvent à :

Première étape :€

Seconde étape :€

Cette proposition repose sur des conditions de déroulement normales de nos travaux et sur une coopération et une assistance active de vos services.

La découverte de problèmes spécifiques que nous n'anticipons pas à ce jour, pourrait conduire à une révision de cette estimation. Si le cas se présentait, vous en seriez informé dès que le montant prévu risquerait d'être dépassé afin de prendre, en commun, les dispositions nécessaires.

7. Notre mission implique le paiement d'une provision d'honoraires correspondant à 50% de l'étape commencée. Nos honoraires feront l'objet d'une facturation émise dès la remise des rapports et payable à réception, sous déduction des provisions versées.
8. Notre mission prendra effet à compter de votre acceptation et se déroulera selon le calendrier joint.

Nous vous demandons de bien vouloir nous retourner un exemplaire de la présente revêtu de votre signature et de votre « bon pour accord ». Une facture de provision vous sera adressée dès maintenant pour un montant de €.

En vous remerciant de la confiance que vous voulez bien nous renouveler (« témoigner », si mission ponctuelle), nous vous prions d'agréer, M., l'expression de nos sentiments distingués.

L'expert-comptable

Le client

Liste des annexes

- Calendrier des opérations
- Tableau de répartition des travaux entreprise/cabinet
- Conditions générales d'intervention – A jour du code de Déontologie applicable à la profession
-
-
-

VERSION – 12 juin 2006

Modèle indicatif de lettre de mission

Mission d'accompagnement à la réponse à la commande publique

CHAPITRE 3

Le point de vue
de l'avocat conseil

et

d'une association d'acheteurs : l'APASP

(Association Pour l'Achat dans les Services Publics)

2000 membres

Jean-Marc Peyrical, président

Partenaire du Club Secteur Public du CSOEC

Un environnement juridique complexe, par maîtres Delcros et Peyrical, avocats
en droit public 67
- Association Pour l'Achat dans les Services Publics (APASP)

AVOCAT CONSEIL

Un environnement juridique complexe

*Maîtres DELCROS et PEYRICAL,
Avocats en droit public*



Le droit des marchés publics est aujourd'hui particulièrement difficile à appréhender.

Il est en effet affecté de deux défauts majeurs : l'éclatement de ses sources et son instabilité.

- **S'agissant tout d'abord de l'éclatement des sources, les marchés publics sont soumis à plusieurs réglementations** dont le code des **Marchés publics** ne représente qu'une partie.

Ces réglementations sont d'abord **d'origine communautaire**, les marchés publics devant bien évidemment respecter le droit dérivé (règlements, directives), mais aussi les principes (non discrimination...) directement issus du traité de Rome.

Elles ont ensuite pour origine des **textes à valeur législative**, qu'il s'agisse de lois particulières (loi sur la sous-traitance du 31 décembre 1975, loi sur la maîtrise d'ouvrage publique du 12 juillet 1985, loi de prévention contre la corruption du 29 janvier 1993...) ou de codes généraux dont certaines parties s'appliquent aux marchés publics (Code pénal, Code civil, Code du travail, Code de commerce, Code de la consommation, Code général des collectivités territoriales, Code de la construction et de l'habitation, ...).

Il n'existe ainsi pas, à ce jour, une réglementation unique et exhaustive applicable aux marchés publics.

Sans aller jusqu'à l'élaboration d'un Code de la commande publique, voire des contrats publics, sans doute peut-on **préconiser la mise en place d'un document, que l'on pourrait qualifier de « charte », qui rassemblerait les principes et règles fondamentaux applicables à la passation et à l'exécution des marchés publics**, document dont le champ serait plus large que celui du code des **Marchés publics**.

Ensuite, non seulement la réglementation des marchés publics est éclatée, mais elle est particulièrement instable, **les modifications incessantes du code des **Marchés publics** (2001, 2004, 2006)** depuis quelques années symbolisant pleinement un tel phénomène.

Non seulement la réglementation des marchés publics est éclatée, mais elle est particulièrement instable, les modifications incessantes du code des marchés publics (2001, 2004, 2006) depuis quelques années symbolisant pleinement un tel phénomène.

L'environnement du droit des marchés publics est donc particulièrement difficile à appréhender par ses acteurs, tant publics que privés, et nécessite un accompagnement et une expertise permanents auprès d'eux.

Une nécessaire rencontre entre la culture des acheteurs publics et celle de leurs prestataires

De nombreux problèmes rencontrés pendant l'exécution des marchés publics sont dus à une mauvaise préparation de ces marchés en amont et un décalage entre l'offre des entreprises et la demande de l'administration.

Le problème de l'adéquation entre l'offre et la demande est souvent dû à une méconnaissance respective du monde des acheteurs publics et du monde des prestataires, et à une absence de dialogue entre eux en amont de leurs relations contractuelles.

Deux éléments permettent d'expliquer cette situation.

D'une part, les collectivités publiques n'assurent pas toujours la définition de leurs besoins avec la compétence nécessaire, tant sur le plan technique, juridique, que financier, ce qui entraîne des dérapages tant lors de l'attribution des marchés (infructuosité) que pendant leur exécution (problématique des avenants).

D'autre part, et en liaison avec cela, le problème de l'adéquation entre l'offre et la demande est souvent dû à une **méconnaissance respective du monde des acheteurs publics et du monde des prestataires**, et à une absence de dialogue entre eux en amont de leurs relations contractuelles.

Il est en effet nécessaire que les collectivités publiques aient une connaissance pointue, tant du métier de leurs prestataires potentiels que de l'environnement concurrentiel au sein duquel ils évoluent **afin d'établir un cahier des charges adapté à leurs besoins**.

A côté de cela, les prestataires eux-mêmes se doivent d'appréhender et d'intégrer les pratiques propres aux acheteurs publics, ce afin d'adapter au mieux leurs réponses aux appels d'offres ou, en cas de marchés négociés ou de dialogues compétitifs, leurs échanges et discussions avec l'administration.

Les solutions à de tels problèmes existent :

- organisation de forums et de plates-formes de rencontres et de discussions, notamment par Internet ;

L'association pour l'achat des services publics (APASP) a créé sur son site (www.apasp.com) une plate-forme dénommée « besoins et offres » destinée à mettre en relation les acheteurs publics et leurs fournisseurs potentiels dans le cadre de la passation des marchés à procédure adaptée. L'APASP réalise par ailleurs de nombreuses formations et propose, toujours sur son site, des guides relatifs à des domaines particuliers.

- développement des formations, tant auprès des acheteurs publics que des prestataires ;

- élaboration de documents -guides, modèles... destinés à aider les acheteurs dans le cadre de la préparation de leurs marchés et les prestataires dans le cadre de leur réponse.

L'association pour l'achat des services publics (APASP), qui existe depuis 1962 et **qui regroupe aujourd'hui 2000 structures publiques** (hôpitaux, établissements scolaires et universitaires, collectivités locales, services centraux et déconcentrés de l'Etat...), ainsi que plusieurs entreprises privées, **met en place de telles actions**.

Elle a ainsi créé sur son site (www.apasp.com) une plate-forme dénommée « besoins et offres » destinée à mettre en relation les acheteurs publics et leurs fournisseurs potentiels dans le cadre de la passation des marchés à procédure adaptée ; le principe d'une telle rencontre étant de faire accéder les entreprises, et notamment les PME et les PMI, aux besoins exprimés par l'administration et de leur permettre d'y répondre de la manière la plus efficace possible.

L'APASP réalise par ailleurs de nombreuses formations, tant auprès des collectivités publiques que des entreprises privées, et ce dans tous les domaines de l'achat public (juridique, financier, technique...) et propose, toujours sur son site, des guides relatifs à des domaines particuliers (ex : *vademecum* de l'achat public de gaz naturel réalisé en 2004, qui a justement eu pour objet de faire une synthèse entre la culture des acheteurs publics et celle des fournisseurs de gaz naturel, s'agissant de deux mondes qui s'ignoraient totalement).

Un accompagnement nécessaire des prestataires

Dans ce contexte, il est indispensable que les entreprises souhaitant répondre aux procédures de mise en concurrence des collectivités publiques soient accompagnées par des experts juridiques et financiers (avocats et experts-comptables) qui, de par leur connaissance du monde et des pratiques de l'administration, pourront les aider à adapter leurs offres et à répondre précisément aux besoins exprimés par cette dernière. Une telle démarche est particulièrement adaptée aux PME, dont l'accès à la commande publique devrait être davantage favorisé par le code des Marchés publics, notamment au travers de la nouvelle rédaction de son article 10 en vertu duquel l'allotissement devient la règle et le recours à l'entreprise générale l'exception, un tel article ne faisant que traduire les annonces politiques faites en ce sens.

Un tel accompagnement devrait en fait concerner l'ensemble des procédures prévues par le code, de l'appel d'offres au marché négocié en passant par le dialogue compétitif, l'accord cadre ou encore le système d'acquisition dynamique qui est une procédure de pré-référencement électronique susceptible d'intéresser de nombreuses entreprises, et en premier lieu les PME.

Mieux appréhender les règles et pratiques de l'administration en matière d'achat public, adapter et sécuriser les réponses aux procédures de mise en concurrence, optimiser de telles réponses afin de permettre une meilleure adéquation entre l'offre et la demande : tels sont les objectifs d'un accompagnement juridique et financer auprès des prestataires potentiels de l'administration.

APASP - **Association Pour l'Achat dans les Services Publics** - **www.apasp.com**

Au travers de l'association pour l'achat dans les services publics (APASP) dont Maître Peyrical est président, des actions de formation sont proposées non seulement aux acheteurs publics mais aussi aux entreprises, toujours dans cet objectif d'optimisation de leurs réponses aux procédures de marchés publics lancées par l'administration.

Sur ce plan, l'association développe de nombreux partenariats avec des structures similaires au sein de différents états, faisant partie ou non de l'Union européenne, et travaille régulièrement avec la Commission européenne, et notamment l'office de lutte anti-fraude (OLAF).

Jean-Marc Peyrical est par ailleurs auteur de nombreux ouvrages sur le droit des marchés publics et le droit des partenariats publics privés (P.P.P), rédacteur régulier d'articles, dans différentes revues (Moniteur des Travaux Publics, Revue des Marchés Publics, Actualité Juridique de Droit administratif, etc.).

Jean-Marc Peyrical est membre de l'Observatoire Economique de l'Achat Public, présidé par le ministre des Finances, et mis en place par M. Thierry Breton, ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, le 14 novembre 2005 et comprenant une cinquantaine de personnalités représentant les pouvoirs publics, les collectivités territoriales et le monde des affaires.

CHAPITRE 4

Les témoignages de dirigeants de PME

Les témoignages relevés montrent que la commande publique peut être un facteur important pour la croissance de jeunes entreprises.

Le lobbying (pour compenser le manque de notoriété de la petite entreprise par rapport aux grandes), le cadrage en amont de la réponse et la qualité du document technique leur paraissent les meilleures armes pour se démarquer de la concurrence

La réponse aux appels d'offre reste une démarche assez compliquée et demande patience et ténacité , par Jean-Marc Bongiovanni, président directeur général d'EpureTec SAS	73
Une procédure mal adaptée aux produits innovants , par Jean-Charles Bossard, président de Localeo	75
Les donneurs d'ordre devraient mieux connaître nos compétences , par Marc Chenais, président de Technologia	77
La nécessité d'être connu et reconnu , par Patrick Julien, président directeur général de Netagis	79
www.coachinvest.com, le portail des entrepreneurs : un site au service de l'entrepreneuriat , par Thomas Legrain, président de Coach'Invest	83
www.achatpublic.com , site Internet de référence dans le domaine des contrats publics, par Pierre de la Mortière, directeur général adjoint d'Achatpublic.com	85

TEMOIGNAGES DE DIRIGEANTS DE PME

La réponse aux appels d'offres reste une démarche assez compliquée et demande patience et ténacité

*Jean-Marc BONGIOVANNI,
Président directeur général d'EpureTec SAS*



La société EpureTec SAS a été **créée en février 2002 avec un capital social de 52 000 euros** sur fonds propres. **Les prestations de service proposées se décomposent en 3 parties axées sur la filière eau et environnement** : les traitements des déchets, l'assainissement des eaux usées et un service ingénierie.

La société se caractérise par un concept d'unité mobile de traitement (conçue et assemblée par nos soins puis exploitée) pour les collectivités territoriales et les industriels, au travers de prestations globales : traitement, logistique de transport et élimination (ou valorisation). Ace jour, nous avons réalisé différents types de travaux suite à des consultations en direct mais aussi suite à des réponses à des appels d'offres de marchés publics. Ces prestations de service permettent d'accroître notre notoriété au travers de nombreuses références tout en ayant un rayon d'actions plutôt restreint aux régions Aquitaine et Midi-Pyrénées.

Nous menons, en parallèle, des activités de recherche et développement sur le traitement de polluants afin de nous diversifier pour encore mieux nous développer.

Le type de nos activités nous a conduit à répondre aux appels d'offres de marchés publics

Nos prestations sont tout particulièrement destinées aux stations d'épuration des eaux usées des petites et moyennes collectivités..

Pour une jeune société, la réponse aux appels d'offres reste une démarche assez compliquée, contraignante et parfois périlleuse ; toutefois elle apporte des éléments significatifs de reconnaissance de la qualité de service de la société via la rigueur imposée pour la rédaction des dossiers techniques et les références notoires suite à la réussite des chantiers

Dès le départ, nous avons entrepris de répondre aux appels d'offres de marchés publics et l'utilisation d'Internet nous démontre le nombre important d'annonces et la multitude des sources d'information. **Afin de cibler les annonces et d'effectuer une présélection, nous avons opté pour un système développé par une société basque permettant la réception journalière des annonces via le mail et défini par un ensemble de mots-clés caractérisant nos prestations.**

Pour une jeune société, la réponse Aux appels d'offres reste une démarche assez compliquée, contraignante et parfois périlleuse ; toutefois elle apporte des éléments significatifs de reconnaissance de la qualité de service de la société via la rigueur imposée pour la rédaction des dossiers techniques et les références notoires suite à la réussite des chantiers.

Le résultat obtenu est assez satisfaisant. Comme la recherche d'annonces n'est pas limitée ni concentrée à notre région mais à l'ensemble du territoire national, le nombre d'offres de marchés publics est assez conséquent.

Les dossiers de réponse se décomposent en 3 parties, une par-tie administrative comprenant les données financières de la société, une partie de description des moyens techniques et humains, et le dossier technique. L'ensemble de ces éléments oblige une organisation interne assez stricte et des moyens humains conséquents, car chaque annonce implique un nombre d'heures important de travail. De plus, **la diversité et les caractéristiques des annonces obligent une réponse au cas par cas**. Malheureusement, aucune contribution financière n'est accordée, même de façon forfaitaire, à la rédaction des dossiers, d'où une charge imposante pour une petite société n'ayant pas de service spécifique dédié à la réponse aux appels d'offres.

Ayant franchi ce premier cap de la rédaction du dossier, il vient ensuite la mise en concurrence par rapport aux sociétés connues et reconnues sur le marché et surtout à l'image de marque des grands groupes. Les éléments fournis dans le **dossier administratif** permettent de juger de la solidité financière, des moyens mis en oeuvre et de comparer les références, et **ils conduisent vers une présélection de la capacité supposée de la société à réaliser les prestations. Cette étape constitue déjà une première difficulté à laquelle il est difficile d'échapper. Le dossier technique** reste une excellente arme pour se démarquer des autres sociétés. **La rédaction de ce dossier est un élément clé** de la réussite car il permet de démontrer les compétences réelles, de justifier les moyens mis en oeuvre, d'expliquer les plannings prévisionnels de réalisation et de décomposer les prix affichés dans le bordereau récapitulatif du prix global de l'offre. Cependant les techniciens qui analysent les dossiers n'ont pas la tâche facile et encore moins évidente car il faut juger au mieux de la qualité de chacun des dossiers. Les compétences réelles sont parfois mises en retrait par rapport à la notoriété des sociétés lorsque le choix devient difficile. **La liste des références constitue un obstacle insurmontable pour des sociétés de moins de 3 ou 5 ans**. Et lorsque le choix devient presque impossible, seul l'offre du moins-disant est retenue et donc la notion de prix devient sans équivoque le seul critère de choix.

La réponse aux appels d'offres demande donc beaucoup de patience et de ténacité. Néanmoins la notification d'appels d'offres et surtout la réussite des prestations garantissent d'excellentes références. La reconnaissance de la qualité et du sérieux de nos prestations s'est rapidement accélérée suite à un marché public pour la communauté d'agglomération du Grand Toulouse. Nous avons réalisé une prestation conforme à notre cahier des charges tout en respectant les délais. Cette prestation a permis l'obtention d'un « certificat de travail » qui constitue un élément fort de nos nouveaux dossiers.

En résumé, répondre à des appels d'offres de marchés publics demande une implication sans faille. Toutefois il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour répondre à des appels d'offres européens.

Mais la pérennité d'une jeune start-up passe aussi par ce type d'épreuve et la reconnaissance de ces compétences n'en est qu'accrue.

TEMOIGNAGES DE DIRIGEANTS DE PME

Une procédure mal adaptée aux produits innovants

Jean-Charles BOSSARD,
Président de LOCALOEO



Créée en juillet 2002 et dotée d'un capital de 57337,50 euros, la SAS Localeo a pour objectif d'accompagner les collectivités locales dans la modernisation de leur mode de fonctionnement.

La plate-forme « Gestion Relation Citoyen » de Localeo a été nominée au trophée de l'innovation du salon des maires et des collectivités locales 2003. Cette solution, de type « ASP » (logiciel utilisable via Internet), permet à une collectivité de mieux gérer les requêtes des citoyens quelle que soit leur origine (web, SMS, téléphone, guichet, courrier postal, fax) au moyen d'une plate-forme de dématérialisation avec des fonctions avancées de suivi du délai de traitement et de travail collaboratif entre les services.

Localeo a obtenu en mars 2005 le statut de « Jeune Entreprise Innovante » et consacre une part importante de ses dépenses à la Recherche et Développement.

80% de notre chiffre d'affaires est réalisé avec des collectivités territoriales et donc dans le cadre de marchés publics, en l'occurrence de marchés à procédure adaptée (MAPA) car nous sommes toujours en dessous du seuil des 90.000 euros. L'ensemble de nos prestations donnant lieu au paiement de redevances trimestrielles ou annuelles, dans le cadre de marchés d'une durée de trois ans.

Les difficultés auxquelles nous nous heurtons sont de plusieurs ordres :

- **la première**, relevée par tous les patrons de PME, **est le temps nécessaire à la rédaction d'une réponse**. J'estime que deux jours sont nécessaires pour rédiger une réponse complète. **Dans les faits, nous ne répondons plus aux marchés si nous n'avons pas eu de contact préalable avec la collectivité**. Cette situation nous a également conduit à favoriser la distribution de nos produits à travers des partenaires, qui sont des sociétés plus importantes que nous, et disposant de structures plus adaptées.

- **en second lieu, il y a une grande hétérogénéité entre les procédures :**

la plupart des collectivités n'acceptent pas l'envoi électronique des documents (celui-ci n'étant – curieusement – obligatoire que pour les montants supérieurs à 210 000 euros HT). Il nous faut fréquemment payer 75 euros de coursier pour envoyer des documents qui pourraient parfaitement être transmis par voie électronique ! Les procédures entre les collectivités sont très différentes. Certaines demandent toujours deux enveloppes (une de présentation de la société, l'autre avec l'offre) alors que cette procédure n'est nullement obligatoire pour les marchés inférieurs à 90.000 euros HT.

Dans les faits, nous ne répondons plus aux marchés si nous n'avons pas eu de contact préalable avec la collectivité. Cette situation nous a également conduit à favoriser la distribution de nos produits à travers des partenaires, qui sont des sociétés plus importantes que nous, et disposant de structures plus adaptées.

Ajoutons que certaines procédures sont désuètes : pourquoi demander aux 25 sociétés qui répondent à un marché leur domiciliation bancaire complète alors que cette information ne sera utile que pour la seule qui sera retenue ?

J'ajoute que la commercialisation des produits innovants n'est pas très adaptée au cadre des marchés publics. En effet, les produits innovants proposent, par définition, des fonctionnalités qui ne sont pas toujours connues des clients potentiels. Or ces derniers sont censés rédiger préalablement un cahier des clauses techniques particulières (C.C.T.P.) décrivant précisément les fonctionnalités du produit ou du service recherché avant de recevoir les fournisseurs pré-sélectionnés !

Enfin, **en matière de logiciels ou de services informatiques, la notion de prix maximum serait la bienvenue.** Elle permet de situer clairement les attentes de la collectivité, notamment dans la conduite du projet ou l'accompagnement, qui peuvent constituer des postes importants dans une réponse.

Ces difficultés ne nous découragent pas pour autant car nous avons en face de nous des décideurs qui sont souvent pragmatiques. En effet, les donneurs d'ordres dans les collectivités locales sont autant gênés que nous par la lourdeur des procédures pour les petits montants.

L'aide d'un expert-comptable pourrait être précieuse pour une PME en matière de réponse aux marchés publics. Je n'y recours pas actuellement car je n'avais pas imaginé que ce domaine rentrait dans le champ d'expertise de mon expert-comptable... Mais ce « cahier » m'a ouvert les yeux !

<http://www.localeo.com>
info@localeo.com

TEMOIGNAGES DE DIRIGEANTS DE PME

Les donneurs d'ordres devraient mieux connaître nos compétences

Marc CHENAIS,
Président de TECHNOLOGIA



Comment qualifieriez-vous votre cabinet ?

Technologia est un cabinet de conseil, spécialisé en évaluation des risques professionnels. C'est la plus grosse filiale du groupe Ingeneris qui regroupe environ 50 collaborateurs répartis en France. Technologia n'est donc à ce titre qu'une PME.

Cependant, le cabinet qui affiche déjà plus de **15 années d'activité**, est aujourd'hui **reconnu comme leader sur son marché**, reconnaissance formulée à la fois par ses clients que sont les différents acteurs de la prévention des risques professionnels et des conditions de travail, mais également par les pouvoirs publics : agrément du ministère du Travail, **certification qualité OPQCM...**

Votre activité repose-t-elle en partie sur des réponses à des appels d'offres ?

Fort heureusement, non. Ceci peut paraître en effet contradictoire d'être, dans l'ombre, leader sur un marché et de ne pas axer son développement sur les marchés publics. La prévention des risques professionnels fait pourtant partie des réflexions publiques et privées, avec l'émergence ou la prise de conscience de problématiques comme l'amiante, l'environnement, la souffrance physique et mentale, etc.

Pour nous, le constat tiré de l'expérience est simple : les procédures d'appels d'offres sont trop lourdes avec un retour sur investissement faible. Je ne pense pas innover en disant cela.

Pourquoi parlez-vous de retour sur investissement ?

Dans une entreprise comme la nôtre, la maîtrise de la rentabilité et de la trésorerie est fondamentale. Un appel d'offres demande de nombreux investissements :

- **une veille permanente sur les appels d'offres** à travers ses différents supports, ce que nous faisons par exemple pour l'amiante,
- **la rédaction des réponses lourdes en terme d'informations**, d'exemplaires et de rigueur administrative,

Pour nous, le constat tiré de l'expérience est simple : les procédures d'appels d'offres sont trop lourdes avec un retour sur investissement faible. Je ne pense pas innover en disant cela.

Dans une entreprise comme la notre, La maîtrise de la rentabilité et de la trésorerie est fondamentale.

- **la proposition d'un budget assez difficile à estimer** pour deux raisons : d'une part, la volonté de rester très compétitif nécessaire au référencement de l'entreprise, et d'autre part, **l'impossibilité de réaliser sur le terrain une analyse préliminaire** indispensable à l'établissement d'une proposition technique solide, preuve du professionnalisme du cabinet. Cette dernière approche est pourtant souvent indispensable en matière d'évaluation des risques professionnels.

Mais également, un appel d'offres n'offre pas la rentabilité nécessaire aux équilibres de cabinets tels que le notre pour deux raisons principales :

- les rares appels d'offres pour lesquels nous avons été retenus ont été réalisés majoritairement à perte, faute d'une analyse quantitative préliminaire, alors que l'éthique de notre métier nous impose d'aller au fond des problèmes. En clair, nous ne pouvons faire d'impasse pour des raisons financières, là où notre responsabilité pourrait être engagée.
- les conditions de règlement sont souvent pénalisantes pour un cabinet qui paye des salariés dès le premier jour (pour des missions pouvant durer plusieurs mois) et régularisées entre 45 et 90 jours après le terme de la mission.

Les appels d'offres privilégient en particulier le « mieux disant financier » alors que le « mieux disant technique » est d'après nous plus profitable sur le long terme. Ainsi, une bonne réalisation technique qui peut être, dans une certaine limite, plus onéreuse au départ, s'avère plus économique sur le moyen et le long terme en évitant des interventions postérieures avec des coûts additionnels.

Que préconiseriez-vous ?

Il est clair que les donneurs d'ordres ne connaissent pas l'ensemble du spectre des compétences qui est mis à leur disposition, en particulier celles que l'on trouve au sein des PME qui sont tout autant reconnues que celles des grands groupes.

Par ailleurs, au contraire des grandes entreprises qui inspirent la confiance du fait de leur notoriété, **les petites entreprises possèdent des capacités de spécialisation et de réactivité que les donneurs d'ordres ne peuvent négliger pour comparer les offres.**

Dans ces conditions, il importe, au-delà d'une simplification des procédures, d'apprendre à connaître ces petites entreprises, de comprendre leurs modes de fonctionnement et de savoir apprécier de visu leurs qualités et leurs compétences.

Quitte à consacrer un peu plus temps, nous sommes persuadés que des rencontres avec les donneurs d'ordres permettraient d'accroître les chances des entreprises comme la notre afin de leur attribuer la quote-part des marchés qui leur « incombe » au regard des compétences proposées.

L'aboutissement de cette vision est de faire en sorte que les véritables critères de choix d'un cabinet soient ses compétences, ses capacités à maîtriser la problématique, sa réactivité, le tout contrebalancé dans sa juste mesure par le coût. La capacité à bien rédiger un lourd dossier d'appel d'offres n'est qu'un critère mineur.

TEMOIGNAGES DE DIRIGEANTS DE PME

La nécessité d'être connu et reconnu

*Patrick JULIEN,
Président directeur général de NETAGIS*



Créée en octobre 2001 et dotée d'un capital de 211 000 euros, la société Netagis est spécialisée dans la mise en oeuvre et l'exploitation de solutions Intranet/Internet pour la gestion de l'information géographique.

Soutenu par Oseo-Anvar, la société a développé une nouvelle génération de systèmes d'informations géographiques, conçue **sur la base de technologies « open source » et fonctionnant dans un environnement 100% web**. Elle commercialise, ActiGIS, un serveur cartographique destiné aux collectivités territoriales qui permet de rendre accessible l'information, sans être un spécialiste, pour la consulter, la mettre à jour ou l'utiliser comme outil de communication web.

Dans le cadre de la mise en place de systèmes d'informations géographiques ou de serveurs cartographiques web pour les collectivités, nous sommes amenés depuis la création de la société à répondre aux appels d'offres. Les marchés publics représentent aujourd'hui plus de 60% de notre chiffre d'affaires.

La réponse à un appel d'offres comporte une partie purement administrative comprenant les principales informations sur l'entreprise, et remise dans une enveloppe distincte de l'offre. Il faut donc passer le cap de la sélection de la candidature pour espérer voir son offre ouverte et étudiée. Il s'agit là d'un obstacle important lors des premières années d'activité de l'entreprise. **La collectivité va effectivement s'intéresser à deux points essentiels pour elle : les références et les données financières**. Or ces deux points constituent les faiblesses du dossier pour une jeune entreprise ou PME : ses références sont peu nombreuses et son chiffre d'affaires faible au regard des acteurs déjà établis sur le marché visé.

Etre connu (et reconnu) avant le lancement de la procédure

Pour faire face à cette problématique, plusieurs solutions sont possibles. Il est d'abord nécessaire d'être connu des collectivités avant le lancement des procédures. Cela implique d'avoir **une démarche commerciale de terrain pour se présenter et amener la collectivité à avoir confiance dans l'entreprise**. Ainsi, lors de la procédure, elle pourra plus facilement s'orienter vers la comparaison réelle des offres et non pas faire un tri plutôt arbitraire sur la base des informations générales sur la société. Cette méthode est nécessaire mais pas suffisante si on vise le marché national. En effet, une jeune entreprise n'a pas les moyens commerciaux de prospecter sur tout le territoire de cette manière.

4 sélectionnés dans les 3 à 5 entreprises retenues en phase finale.

Le cap de la sélection de la candidature sur le dossier administratif de l'entreprise est un obstacle important lors des premières années d'activité. La collectivité va effectivement s'intéresser à deux points essentiels pour elle : les références et les données financières. Or ces deux points constituent les faiblesses du dossier pour une jeune entreprise : ses références sont peu nombreuses et son chiffre d'affaires faible au regard des acteurs déjà établis sur le marché visé.

Il est alors important de mettre en oeuvre des actions pour se créer une notoriété auprès des collectivités : prospection téléphonique, participation ciblée à des salons, site Internet ... Le courrier reste également un bon vecteur d'information car celui-ci est généralement conservé par la collectivité. Pour notre société, ces actions ont porté leurs fruits en 2005 car nous avons été 3 fois sur 4 sélectionnés dans les 3 à 5 entreprises retenues en phase finale.

Seul handicap restant : la surface financière de l'entreprise qui continue à jouer défavorablement et à faire pencher la balance vers des sociétés plus importantes en cas de réponses techniques comparables.

Favoriser la mise en oeuvre de groupements pour accéder à des marchés plus importants

Les marchés plus importants restent toutefois difficilement accessibles aux jeunes entreprises. Bien qu'elle puisse apporter des solutions à de grandes villes ou collectivités, la PME peut rarement se présenter seule pour les raisons évoquées ci-dessus. Un groupement avec une entreprise plus importante est alors nécessaire.

Ce qui est loin d'être simple. Il faut d'abord que celle-ci y trouve un intérêt et ensuite, il faut savoir protéger son savoir-faire et ses technologies. Nous avons connu plusieurs échecs dans ce domaine très difficile à mettre en oeuvre. Il faut en effet gérer simultanément l'administratif de la réponse, la réalisation de l'offre, et dialoguer avec les services spécialisés de votre partenaire du moment : service juridique, financier, direction technique...

Or la mise en oeuvre de groupements est un élément clé dans l'accès aux marchés publics de grandes collectivités pour une PME.

Dans ce domaine, les experts-comptables peuvent être de précieuses ressources pour rendre plus performante l'entreprise dans sa stratégie de réponse.

Ils peuvent développer des services pour :

- apporter des compétences ciblées dans les domaines administratif, juridique et financier pour contribuer au ciblage des appels d'offres en permettant à l'entreprise de se centrer sur son cœur de métier,
- favoriser la constitution de groupements soit en s'appuyant sur leurs réseaux, soit en aidant l'entreprise lorsqu'elle celle-ci doit faire face à différents services spécialisés chez son partenaire,
- participer à la reconnaissance de l'entreprise, sur le plan comptable et financier, en témoignant de la pertinence de ses choix de développements et/ou de sa gestion.

Cibler les marchés sur lesquels apporter une réponse

Une jeune entreprise ne dispose pas d'une organisation par services lui permettant de répartir la réponse à un appel d'offres sur plusieurs personnes. Souvent, cela incombe à une, voire deux personnes dans un premier temps.

Il est alors nécessaire de cibler les marchés pour choisir ceux sur lesquels une réponse compétitive et adéquate peut être apportée.

Cela permet d'éviter de se disperser sur des marchés sur lesquels l'entreprise serait mal positionnée.

Après la parution de l'avis de publicité et la demande du dossier, une pré-étude doit permettre de réaliser ce tri. Elle doit être appuyée par des échanges avec le donneur d'ordres pour obtenir des précisions sur le contexte, les objectifs voire le type de réponses ou d'entreprises attendues. Il s'agit là d'un travail commercial qui doit aboutir à une décision du chef d'entreprise sur l'opportunité ou non de répondre.

Des services à développer par les experts-comptables

Pour une jeune entreprise ou une PME, l'important est de pouvoir se concentrer sur son cœur de métier et la manière de le valoriser dans des actions commerciales ou prospectives.

La réponse aux appels d'offres en fait partie pour toutes celles concernées par les marchés publics. Or, dans ce domaine, les experts-comptables peuvent être de précieuses ressources pour rendre plus performante l'entreprise dans sa stratégie de réponse. Sur les trois points évoqués précédemment, ils peuvent développer des services pour :

- **apporter des compétences ciblées dans les domaines administratif, juridique et financier** pour contribuer au ciblage des appels d'offres en permettant à l'entreprise de se centrer sur son cœur de métier,

- **favoriser la constitution de groupements** soit en s'appuyant sur leurs réseaux, soit en aidant l'entreprise lorsqu'elle doit faire face à différents services spécialisés chez son partenaire,

- **participer à la reconnaissance de l'entreprise**, sur le plan comptable et financier, en témoignant de la pertinence de ses choix de développement et / ou de sa gestion.

La forme que cela peut prendre est également importante. Il est nécessaire que l'offre d'accompagnement soit adaptée et à la mesure de la capacité d'investissement de la jeune entreprise ou de la PME. Une base forfaitaire et une commission sur résultats seraient peut-être une solution.

4 ans pour gagner des marchés significatifs

Notre entreprise aura mis 4 ans pour capitaliser sur son avance technologique et se doter d'une capacité à répondre à des marchés publics de manière performante. Aujourd'hui, nous avons remporté de nombreux marchés sur tout le territoire, tant avec des collectivités importantes comme Nantes Métropole ou le Syndicat intercommunal d'énergie du Maine-et-Loire (300 communes) qu'avec des intercommunalités rurales, péri-urbaines ou départementales en Bretagne, Rhône-Alpes, Lorraine ou encore PACA. **Un appui des experts-comptables permettrait-il de raccourcir ce délai et d'accélérer un positionnement sur les marchés européens ?** Assurément.

<http://www.netagis.com>
contact@netagis.com

TEMOIGNAGES DE DIRIGEANTS DE PME

www.coachinvest.com, le portail des entrepreneurs : un site au service de l'entrepreneuriat

Thomas LEGRAIN,
Président directeur général de COACH'INVEST



Coach'Invest est une **holding d'investissement** qui a été créée en avril 2000 par une cinquantaine de dirigeants de grands groupes, spécialisée dans l'accompagnement des TPE/PME. C'est aussi un **Cercle** réunissant plus de 150 personnalités du monde de l'entrepreneuriat et, bien sûr, le site Internet www.coachinvest.com, portail des entrepreneurs.

La holding d'investissement

L'accompagnement des entrepreneurs passe par une prise de participation de Coach'Invest dans le capital des sociétés. Coach'Invest leur apporte capitaux, conseils et réseaux de relations. Les participations de Coach'Invest sont volontairement généralistes. Les projets ne sont pas sélectionnés en fonction de leur secteur d'activité mais de la capacité de l'équipe à transformer une bonne idée en une entreprise rentable d'une part et de la valeur que Coach'Invest peut apporter d'autre part.

Coach'Invest s'intéresse à la fois à des jeunes entreprises et à des PME matures dans lesquelles il investit sous forme de LBO.

Coach'Invest est convaincu qu'au-delà de l'excitation engendrée par la vague Internet, un mouvement plus profond mais moins immédiatement perceptible anime aujourd'hui le monde de la création et de la reprise d'entreprises. Les mentalités évoluent, redonnant encore plus de force au goût d'entreprendre. C'est parce que Coach'Invest est convaincu que ce goût d'entreprendre est une tendance durable, qu'il s'est spécialisé dans l'accompagnement des TPE/PME.

www.coachinvest.com, le portail des entrepreneurs

Le Portail des Entrepreneurs propose aux **créateurs, aux cédants et aux repreneurs d'entreprises** des services, des outils et des opportunités d'échange entièrement adaptés à leurs besoins : un **logiciel de rédaction** de business plan ; des **outils comptables** ; plus de 100 modèles de **documents juridiques** standards ; des bourses d'annonces dans le domaine du **financement**, de la **reprise** et **transmission** et du **recrutement** ; des annuaires professionnels qui permettent d'identifier tous les **investisseurs**, les **acteurs de la reprise** et **transmission**, les **dispositifs d'aides**, les **événements et concours** dédiés à l'entrepreneuriat ; des **annuaires** de la diversité entrepreneuriale sur lesquels tous les **entrepreneurs** peuvent s'inscrire et référencer gratuitement leur entreprise.

Le Cercle des petits déjeuners de Coach'Invest

Coach'Invest est aussi un club dont les membres sont des créateurs d'entreprises, des repreneurs d'entreprise, des dirigeants de grands groupes, des décideurs politiques, des investisseurs et des chercheurs.

Coach'Invest est aussi un club de réflexion et de networking dont les membres sont des créateurs d'entreprises, des repreneurs d'entreprise, des dirigeants de grands groupes, des décideurs politiques, des investisseurs et des chercheurs.

La thématique générale du club est la suivante : comment encourager le développement pérenne de l'entrepreneuriat en France ?

Le Cercle des petits déjeuners de Coach'Invest répond à un vrai besoin de convivialité entre personnes intéressées et impliquées dans le développement pérenne de l'entrepreneuriat en France, que ce soit pour la création ou la reprise et transmission d'entreprises.

Un seul objectif : faire connaissance, discuter, trouver des synergies et des opportunités business, développer le réseau et l'échange.

A travers le Cercle, Coach'Invest souhaite que ses membres profitent du réseau qu'il a su bâtir dans le domaine de l'entrepreneuriat et leur proposer de mettre à profit ces petits déjeuners comme des moments d'échanges privilégiés.

Les principaux autres sites du Groupe Coach'Invest sont :

www.coachinvest-participation.com

www.coachinvest-cercle.com

Thomas Legrain, Président directeur général de Coach'Invest

www.thomaslegrain.com, le blog des entrepreneurs

tlegrain@coachinvest.com

TEMOIGNAGES DE DIRIGEANTS DE PME

www.achatpublic.com, site Internet de référence dans le domaine des contrats publics

*Pierre de la MORTIERE,
Directeur général adjoint d'Achatpublic.com*



Achatpublic.com est un site Internet créé au mois de mars 2003 sous la forme d'une société anonyme à directoire et conseil de surveillance par la Caisse des Dépôts, France Telecom, le Groupe Moniteur, l'Union des groupements d'achats publics, et Dexia – Crédit Local. Son capital est de 6 769 436,80 euros.

Société de droit privé au capital de laquelle participent des actionnaires publics, achatpublic.com a été soumise par le premier ministre au contrôle économique et financier de l'Etat exercé par le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie.

L'objet de la société est l'exploitation d'un site Internet de référence dans le domaine des contrats publics (marchés publics de travaux, de fournitures et de services ; délégations de service publics ; contrats de partenariat public-privé ; autres contrats domaniaux, etc.), qui propose aux personnes publiques et aux entreprises françaises et étrangères qui sont leurs fournisseurs actuels ou potentiels, des informations, des conseils et des services électroniques favorisant des achats publics sûrs et efficaces.

Achatpublic.com est le media leader de l'information sur les contrats publics. Actualisé plusieurs fois par jour, le site propose aux internautes des articles, enquêtes, reportages, interviews, chats et forums.

En 2006, il a réuni 47 000 visiteurs uniques par mois effectuant 560 000 visites dans l'année pour y voir 2 375 000 pages, et compte plus de 12 000 abonnés à sa newsletter hebdomadaire.

Deux espaces sont dédiés aux intervenants dans l'achat public :

1. Espace Pro Entreprise

Les services de conseil en ligne d'achatpublic.com pour aider les entreprises à gagner les marchés publics sont à disposition : détectations d'opportunités d'appels d'offre, abonnements en fonction de

Achatpublic.com a été soumise par le premier ministre au contrôle économique et financier de l'Etat exercé par le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie.

L'objet de la société est l'exploitation d'un site Internet de référence dans le domaine des contrats publics.

Achatpublic.com est le media leader de l'information sur les contrats publics.

mots clefs sur demande, ressources documentaires, formulaires commentés, service de réponse par mail sous 24 heures, bases de données budgétaires des collectivités.

Un archivage électronique des documents de consultations achevées est organisé pour répondre à l'archivage légal et au code des Marchés publics.

2. Espace Pro Acheteur

L'Espace Pro Acheteur d'achatpublic.com, service simple et pratique de conseil en ligne, permet à tout

professionnel de l'achat public d'être documenté, informé et accompagné tout au long de ses procédures de marché public. Il a pour vocation d'aider les personnes publiques dans la préparation, la passation et l'exécution de leurs contrats publics. Cet espace propose également une bibliothèque réglementaire exhaustive, toute la jurisprudence commentée, des guides d'achats, des cahiers des charges et contrats types.

Avec plus de 3000 clients de la « Salle des Marchés » achatpublic.com est également l'entreprise leader de la dématérialisation des marchés publics en France. La société opère également sur le site www.marchés-publics.gouv.fr

L'entreprise, qui compte un effectif de plus de 30 salariés, est dirigée par Julien Kouchner . Son conseil de surveillance est présidé par Thierry Sommelet de la Caisse des Dépôts et Consignations.

CHAPITRE 5

Les témoignages des grands partenaires du Club Secteur Public du CSOEC



Groupe
Revue Fiduciaire

Les PME peuvent jouer la carte de la valeur ajoutée et du partenariat, par Yves de la Villeguérin, directeur général et Guy Bohbot directeur du département Formation du GROUPE REVUE FIDUCIAIRE 89



Accompagnement des entreprises dans leur réponse aux appels d'offres de la commande publique, par Serge Masliah, Directeur général de SAGE COALA 95



L'accès des PME à la commande publique, par Françoise Farag, directeur des « Collectivités locales » chez SAGE LOAN 97

TEMOIGNAGE DU GROUPE « REVUE FIDUCIAIRE »

Les PME peuvent jouer la carte de la valeur ajoutée et du partenariat

*Yves de LA VILLEGUERIN, Directeur général
Guy BOHBOT, Directeur département Formation
Groupe Revue Fiduciaire*



Groupe
Revue Fiduciaire

1- La réforme du code des Marchés publics a facilité la transparence et une relative égalité de traitement en mettant à la disposition des entreprises l'ensemble des appels d'offres passés par les administrations et services déconcentrés de l'Etat. Les procédures de dématérialisation ont facilité l'accès à ces marchés et permis d'optimiser le processus de réponse aux appels d'offres (économies dans le traitement et temps supplémentaire accordé pour la réponse). Le principal défaut que nous percevons est la possibilité offerte par le code des Marchés publics de ne pas réaliser de publicité en dessous d'un certain seuil.

Dans certaines administrations et collectivités, force est de constater les éléments suivants :

- des cahiers des charges adressés directement à des entreprises sans procédure de publicité préalable,
- des appels d'offres passés dans des journaux spécialisés ou sites difficiles d'accès,
- des sociétés consultées directement à la vue d'une liste préétablie.

2- L'identification des opportunités doit relever d'une démarche proactive combinant la connaissance des clients (activité, contexte et problématiques) et la mise en oeuvre d'un processus d'identification et de veille pour déceler les appels d'offres et les traiter dans le temps imparti.

Une double démarche doit donc être entreprise pour optimiser le processus de réponse :

- création d'un bureau des appels d'offres qui statue sur l'opportunité de répondre, au vu de critères propres à chaque entreprise,
- création d'une cellule de « business développement » pour identifier non seulement les points de contacts mais également les orientations du client en terme de marchés futurs.

L'objectif est de pouvoir à terme disposer d'une connaissance approfondie du client pour réaliser des propositions commerciales totalement adaptées à sa demande.

Un outil sophistiqué ne nous paraît pas approprié pour identifier les appels d'offres compte tenu de la nécessité d'y accorder une ressource.

Nous constatons que les sociétés spécialisées dans la veille et la recherche d'appels d'offres pour le compte d'entreprises sont inégales en terme de prestations et d'outils de veille technologique.

Outils et démarches pour travailler en amont des appels d'offres.

Démarche de lobbying pour se positionner comme un acteur capable de réaliser le marché par sa connaissance du client, son contexte, ses problématiques, etc.

Connaissance préalable du budget afin d'optimiser la réponse à l'appel d'offres.

2.1 D'autres démarches trop souvent ignorées des entreprises doivent à notre sens être mises en œuvre...

À la suite d'une candidature non retenue, il convient de demander systématiquement les raisons invoquées par le client pour ne pas retenir cette candidature (procédure de l'article 76 du code des Marchés publics). Cette analyse permettra à l'entreprise de se positionner sur les dominantes prix et qualité pédagogique face à celle qui a remporté l'appel d'offres et d'adapter sa réponse lors des futures consultations.

Dans le même temps, nous conseillons d'établir une cartographie de tous les avis d'attribution de marchés pour une thématique concernée (formation, audit, conseil et accompagnement) afin d'enrichir la connaissance des acteurs et connaître son positionnement « prix ».

2.2 Accompagnées par des actions en amont des appels d'offres...

Une démarche de lobbying est nécessaire pour se positionner comme un acteur capable de réaliser le marché par sa connaissance du client, son contexte, ses problématiques, etc. Disposer d'une structure de lobbying permet d'avoir accès plus facilement à l'information essentielle dans le processus de réponse aux appels d'offres. Cette démarche peut aboutir également à la connaissance préalable du budget afin d'optimiser la réponse à l'appel d'offres et de rester ainsi dans le « scope » du client.

3- Processus internes de pré-qualification de réponse à un appel d'offres public de service.

3.1 La connaissance du client et le niveau de relation existant sont nécessaires mais non indispensables avant la décision de répondre ou non aux appels d'offres. Dans certains cas, le fait de travailler pour le client peut apparaître comme un point négatif en raison de la volonté affichée par celui-ci de ne pas reprendre le même prestataire. L'objectif est de ne pas entrer dans une logique de « routine » et de démontrer que le processus d'appels d'offres est ouvert pour d'autres entreprises. Cependant, dans certains cas, les administrations ne disposent que d'une liste de prestataires internes référencés avec lesquels elles sont habituées à travailler. Les chances de gain de l'appel d'offres pour des entreprises « non référencées » peuvent s'avérer très faibles. Répondre avec qualité est pour nous indispensable pour se positionner sur le long terme.

3.2 Savoir si un client ou un prospect fait partie des cibles prioritaires est un élément indispensable avant de décider de répondre à un appel d'offres. **Déterminer ses zones d'expertise et ne pas se disperser** est également une priorité. La notion de cible prioritaire doit s'entendre aussi sur la nature des thématiques traitées. La stratégie des majors est de proposer une offre globale en conseil et formation tant sur le plan du management public que de la comptabilité publique et privée, contrôle de gestion, analyse financière, etc. De leur côté les PME se spécialisent et se concentrent sur un secteur particulier avec l'objectif d'en devenir un spécialiste incontournable. Le couple « client/produit prioritaire » doit donc être identifié avant de décider de répondre à un appel d'offres.

3.3 Une fois les cibles prioritaires déterminées, le chef de projet nommé au sein de l'entreprise doit, en fonction des buts à atteindre, évaluer les compétences nécessaires et vérifier leurs disponibilités.

En effet, avec la multiplicité des appels d'offres, il apparaît indispensable d'identifier les ressources potentielles capables d'y répondre, ressources possédant certaines qualités (rédactionnelles, compréhension de la problématique client, capacité à reformuler la demande en apportant de la valeur ajoutée, etc.).

Le bureau des appels d'offres doit identifier les compétences internes et externes et constituer l'équipe chargée de répondre. Pour les appels d'offres importants, il conviendra d'avoir dans l'équipe de multiples compétences pour **maximiser les chances de réponse**.

3.4 Les délais de réponse sont de plus en plus courts, en particulier pour les appels d'offres formation, et il s'avère très difficile de planifier les ressources. Il n'est pas rare également de constater une multitude d'appels d'offres lancés pendant les périodes de vacances ou en fin d'année. La compatibilité de la disponibilité des personnes avec les délais est un point crucial à résoudre.

3.5 En règle générale, la connaissance du budget est indiquée soit dans l'appel d'offres par une fourchette mini et maxi, soit par la nature de l'appel d'offres. La difficulté n'est pas tant de connaître le budget du client mais de savoir comment se positionner par rapport aux offres concurrentes.

4. La réponse aux appels d'offres (cas des appels d'offres formation)

4.1 Facteurs clés de succès hiérarchisés par ordre d'importance

- Une proposition pédagogique innovante qui ne se contente pas de reproduire le cahier des charges du client mais qui soit en totale adéquation avec sa demande. Le client doit pouvoir visualiser de manière claire et précise ce que sera la formation, comment elle se déroulera et surtout quels sont les moyens pédagogiques associés.
- Le prix.
- Les références clients.
- Les CV des intervenants.
- La capacité à mettre en oeuvre les formations.

Nous constatons actuellement une tendance à une pondération de ces critères dans le processus d'analyse des offres, avec une importance croissante attribuée au facteur prix. Ce qui signifie en clair qu'une proposition excellente en terme de pédagogie mais trop élevée financièrement n'a aucune chance de remporter l'appel d'offres. Dans certaines administrations, où le choix pédagogique du prestataire est réalisé par un opérationnel et où l'analyse de la proposition financière est réalisée par le bureau marché, une pondération 50/50 est appliquée entre le prix et la qualité pédagogique afin d'éviter que la décision puisse être le seul fait de l'opérationnel ou du bureau des marchés.

Il serait judicieux que le bureau des marchés ne transmette pas les propositions financières aux responsables opérationnels afin de ne pas influencer leur choix.

Le prix est le critère prépondérant dans le cadre d'appel d'offres industriel (construction navale, etc.) alors qu'il constitue sur le papier (cahier des charges) encore pour les appels d'offres de prestations de service (formation) le second critère de choix.

4.2 Documents administratifs

La constitution de l'enveloppe 1 appelée en règle générale « candidature de l'offre » ne présente pas de réelles difficultés mais nécessite :

- d'industrialiser le « process » de réponse (mise sous forme des documents administratifs standardisés, processus d'actualisation des formulaires administratifs, lettre type pour les attestations, etc.)
- de dédier une personne à la réalisation des documents administratifs, des éléments standard de réponse (références, CV des intervenants, moyens techniques, atouts et facteurs différenciant, etc.).

Nous pensons qu'une externalisation de ce process est inutile en raison de la nécessité de revoir à chaque fois les formulaires remplis, compte tenu du nombre d'informations très importantes figurant sur ces documents.

4.3 Offre technique

L'offre technique et pédagogique est un élément essentiel de la réponse à un appel d'offres.

Elle révèle la méthodologie proposée par l'entreprise pour réaliser le marché et les moyens mis en oeuvre. Elle doit faire apparaître également la nature et la composition de l'équipe afin que le client puisse apprécier la capacité de l'entreprise à réaliser la mission dans des conditions difficiles. Une offre avec des intervenants qui n'ont pas la connaissance du secteur public et des problématiques n'a que très peu de chances d'être retenue. Certaines entreprises s'adjoignent des compétences externes (professeurs d'université, consultants spécialisés indépendants, etc.) pour crédibiliser leur offre et rassurer le client sur la délivrance du produit fini.

4.4 Offre financière

- Le constat est simple : pour les appels d'offres « formation », l'appréciation du prix est un critère déterminant sans que l'on puisse généraliser sur le critère du moins-disant. Dans tous les cas, la pratique consiste à choisir les prestataires dans une fourchette de prix déterminée en adéquation avec un niveau de prestation. Il y a création d'une « short list » et tenue éventuelle d'une audition pour déterminer la meilleure offre au vu de la prestation orale.

- La pratique du « dumping » ne doit pas être occultée. Certaines entreprises, et pas uniquement les PME ont tendance à pratiquer des prix très bas pour « gagner le marché » et avoir la possibilité de staffer leur personnel. Cette situation est visible actuellement sur les appels d'offres formation relatif à la mise en oeuvre de la LOLF et le pilotage de la performance ou cabinets d'audit et sociétés de conseils se positionnent sur une thématique formation qui n'est pas leur coeur de métier et de leur activité.

Certains ministères (ministère de l'Intérieur et de l'aménagement du territoire, ministère des Finances) deviennent des cibles importantes pour certaines entreprises au-delà même de la mission concernée par l'appel d'offre dans une optique stratégique de pénétration à moyen terme et long terme.

- La présentation de la proposition financière est certes importante, mais ce que retient le client est un prix journée / préparation et frais de déplacement compris. L'administration a du mal à apprécier et à rémunérer la préparation d'une action de formation qui peut se révéler chronophage.

En conclusion, le prix qui est le critère prépondérant dans le cadre d'appels d'offres industriels (construction navale, etc.) est en passe de devenir pour des appels d'offres de services (notamment formation) le premier critère de choix. Certains appels d'offres de la fin d'année 2005 indiquaient une pondération de 60% pour le prix et 40% pour l'ingénierie pédagogique. De quoi dissuader de nombreux candidats à répondre....

4.5 Avantages et handicaps des PME face aux Majors

Les majors (cabinets de conseils internationaux, cabinets d'audit, sociétés de formation de grande taille) ont accès plus facilement à la commande publique. Les cahiers des charges leur parviennent directement et une réponse est exigée rapidement. Leurs moyens logistiques sont importants et ils disposent d'un fort lobbying leur permettant de se positionner en amont du processus de réponse.

Pour autant, les PME ne manquent pas d'atouts :

- souplesse dans la relation client,
- moins de formalisme,
- réalisation d'une proposition non industrialisée et à forte valeur ajoutée,
- capacité de réactivité importante,
- proposition d'un prix qui ne tient pas compte d'un mode opératoire interne aux majors (taux de facturation interne, prise en compte du coût des locaux, coûts de fonctionnement, prime des dirigeants, stocks-options, etc.) mais d'une analyse de la rentabilité d'un projet,
- capacité à mettre en oeuvre une équipe d'intervenants stable pendant la durée du marché,
- offrir un interlocuteur unique et pérenne dans le cas d'un marché de grande envergure.

4.6 Maturité du marché

Les marchés de service nous paraissent matures, sauf en ce qui concerne la nécessité de mettre en oeuvre une ingénierie pédagogique et de rémunérer en conséquence la préparation d'une action de formation et la conception du produit pédagogique. L'appel d'offres est ainsi faussé par de telles pratiques, favorisant ainsi les entreprises qui affichent une proposition financière excluant tout coût de préparation et de conception.

Penser qu'il existe des produits pédagogiques « préformatés » et utilisables dans chaque administration surtout en formation est une grave erreur...

4.7 Fonds et forme de la réponse

A notre avis, il n'y a pas un seul et unique facteur prépondérant. Une réponse réussie à un appel d'offres nécessite la combinaison des facteurs suivants :

- une offre avec une forme sobre, mais qui facilite la lecture pour le client. Aller à l'essentiel, être clair, ne pas se contenter de reformuler le cahier des charges, formaliser de manière précise le processus et l'ingénierie pédagogique mise en oeuvre, tels nous semblent être les éléments

prépondérants. A éviter, les offres surchargées d'artifices aussi bien en terme de textes que de couleurs qui peuvent procurer l'effet inverse à celui recherché ;

- une adéquation entre le prix proposé et la proposition technique.

4.8 Appréciation du besoin du client

Dans certains cas, l'acheteur public éprouve des difficultés dans la définition de son besoin surtout quand l'action de formation est censée accompagner la mise en oeuvre d'un processus ou d'une fonction nouvelle (contrôle de gestion, pilotage de la performance, etc.).

Dans cette situation, et pour y remédier, la réponse à l'appel d'offres devra proposer une phase de préparation plus importante (phase de cadrage) afin de démontrer au client la nécessité de réaliser des formations opérationnelles qui répondent aux véritables besoins des personnels.

L'appel d'offres devient un moyen de convaincre le client de s'orienter vers une voie non prévue à l'origine, dans son intérêt...

Les PME peuvent occuper une place importante au niveau de la commande publique en jouant sur les facteurs suivants :

- assurer une compétence humaine pérenne,
- fidéliser ses intervenants,
- offrir une prestation de qualité pour un coût raisonnable,
- apporter de la valeur ajoutée au client (mise en oeuvre de propositions complémentaires, plan d'action),
- créer une véritable relation de partenariat dans la durée où le facteur prix n'est pas l'élément déterminant de cette relation.

TEMOIGNAGE DE « SAGE COALA »

Accompagnement des entreprises dans leur réponse aux appels d'offres de la commande publique

*Serge MASLIAH, Directeur général
SAGE COALA*



sage Coala
Libérez votre expertise

L'ambition de la profession comptable de favoriser l'accès des PME aux appels d'offres publics est à la hauteur des enjeux économiques des entreprises : chacun sait que le devenir de nombreuses PME dépend de leurs capacités à investir efficacement dans le secteur de la commande publique.

L'initiative du Club Secteur Public des Experts Comptables doit donc être soutenue et relayée. C'est pourquoi **Sage France, premier fournisseur des PME et partenaire des experts-comptables** pour leurs solutions de gestion, a décidé de prendre une part active dans ce projet, en construisant un partenariat privilégié.

L'entreprise, filiale française du groupe européen Sage, édite et commercialise en France des logiciels de gestion et des services pour les PME, les TPE et les experts comptables. Son offre permet de répondre aux besoins des entreprises quels que soient leurs tailles et leurs domaines d'application (gestion comptable et financière, paie et ressources humaines, relation clients, commerce électronique que, gestion commerciale, gestion de la production). Les solutions proposées aux TPE, PME et cabinets d'expertise comptable sont développées en France afin de répondre aux réglementations et usages nationaux. Le groupe Sage en France, compte aujourd'hui **500 000 entreprises clientes** et propose par ailleurs, via sa filiale Sage Coala, des solutions adaptées aux spécificités de l'expertise comptable. **3 000 experts-comptables font aujourd'hui confiance aux produits Sage Coala.**

TEMOIGNAGE DE « SAGE LOAN »

L'accès des PME à la commande publique

*Françoise FARAG,
Directeur des « Collectivités locales »
SAGE LOAN*



sage Coala
Libérez votre expertise

Encore une différence énorme entre la réalité et les souhaits du législateur !

Aujourd'hui, on estime que seules 30% des PME accèdent aux marchés publics, que ce soit en direct ou en sous-traitance. Si on fait un focus sur le marché des services, ce faible taux tombe alors à 11%.

Pourquoi un tel décalage entre la réalité des chiffres et la volonté affichée par le code des Marchés publics 2006 de favoriser l'accès des PME à la commande publique ?

Plusieurs raisons expliquent que la réalité ne soit pas encore en phase avec les objectifs de l'Etat.

1. L'accès à l'information

Toutes les offres inférieures à 90 k€ peuvent être publiées sur n'importe quel support (sous réserve de garantir les principes fondamentaux de la commande publique, la jurisprudence étant venue calmer les esprits créatifs !) ; la PME a donc parfois bien du mal à retrouver les appels d'offres susceptibles de la concerner. Certaines officines ayant flairé la bonne opportunité, on a donc pu voir fleurir des sociétés proposant une veille sur les marchés, avec une efficacité qui n'est pas toujours prouvée.

2. Une succession de changements

La succession des codes des marchés publics (2001, 2004, 2006) a créé l'instabilité et engendré des difficultés d'appréhension de ces changements, qui, à peine digérés, sont déjà obsolètes ! Cela impose donc à la PME une veille et une formation régulières génératrices de coûts additionnels. Il va sans dire qu'il faut ensuite que la PME nouvellement arrivée sur les marchés publics intègre les usages en vigueur et sache interpréter les différents documents administratifs.

3. Un déséquilibre flagrant entre les candidats

Il existe un déséquilibre de fait entre les PME et les grandes entreprises quand vient l'heure de présenter sa capacité financière et technique. Et nous n'en sommes pas encore à l'heure d'un Small Business Act à la française.

4. La dématérialisation

A priori et sur le long terme, une avancée certaine ; peu de PME possèdent encore l'expertise nécessaire pour y avoir accès, un très faible nombre d'entre elles ont le certificat électronique et maîtrisent les règles d'envoi.

Les nouveaux outils du dernier code des Marchés publics doivent encore faire leurs preuves. Le système d'acquisition dynamique est peu maîtrisé par les acteurs, et génère la crainte de l'engagement sur un « clic » ; les accords cadres sont bien souvent lourds et complexes pour un CA potentiel non immédiat !

5. Les problèmes de trésorerie potentiels pour la PME

L'acheteur public respecte un plan de travail qui peut durer dans le temps.

Ainsi, si la PME, pour déposer son offre, doit se plier aux règles très strictes qui lui sont imposées et décrypter le DCE (Dossier de consultation des entreprises), il lui faut ensuite faire preuve de patience avant d'avoir une notification éventuelle. L'exécution du marché et les premières factures ne seront parfois établies que bien après le début du projet, décalant d'autant les premiers règlements.

Il appartient donc à la PME d'anticiper ces délais pour faire face aux éventuels décalages de trésorerie que les marchés peuvent occasionner.

Il faut malgré tout rester optimiste et la PME peut aujourd'hui répondre aux marchés publics même si elle n'y possède aucune référence. **L'aide de l'expert-comptable se révélera alors indispensable et permettra à la PME de gagner un temps considérable.**

Documentation complémentaire

1- Les principaux textes légaux	101
2 Les nouvelles mesures pour les PME, extrait du discours de Thierry Breton à Bercy, le 14 novembre 2005, lors de l'installation de l'observatoire économique de l'achat public (OEAP)	103
3- Les grands principes de la commande publique	105
4- L'approche de la définition de la « commande publique »	107
5- Les tableaux des appels d'offres, des procédures adaptées, négociées et spécifiques : seuils-caractéristiques.....	109
6- Les délais de réponse selon les procédures d'appels d'offres	113
7- Les autres contrats publics et le choix du co-contractant	115
8- Le glossaire « marchés publics »	117
9- Les formulaires des marchés publics	127
10- Les critères de sélection variables selon l'objet du marché public	129
11- Les principaux outils de veille	131
12- Les délais de paiement : réponse ministérielle du 11 avril 2006	133
13- Le financement de la commande publique	135
14- La dématérialisation des marchés publics.....	137
15- Le guide Internet pour les entrepreneurs qui veulent répondre à des appels d'offres de marchés publics	139

1. Les principaux textes légaux

Le code des marchés 2006 applicable au 1^{er} septembre 2006

1. **Décret n° 2006-975 du 1er août 2006** portant code des Marchés publics (J.O n° 179 du 4 août 2006, page 11627, texte n° 20)

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=ECOM0620003D>

2. Les derniers textes d'application du nouveau code des Marchés Publics 2006 publiés sont accessibles sur le site du club secteur public :

<http://www.secteurpublic.asso.fr/49/135/rubrique.asp>

Les autres décrets d'application et arrêtés

- Décret du 16 janvier 2007, n° 2007-61, relatif à la **commission des marchés publics** de l'Etat (ECOM0620017D)
- Arrêté du 8 décembre 2006, pris en application de l'article 133 du code des Marchés publics et relatif à la **liste des marchés conclus l'année précédente** par les pouvoirs adjudicateurs (en vigueur pour l'établissement de la liste des marchés conclus à partir du 1^{er} janvier 2007) (ECOM0620016A)
- Décret du 28 août 2006, n°2006-1071 relatif au **recensement** des marchés publics et de certains contrats soumis à des obligations de mise en concurrence (ECOM0620012D)
- Arrêté du 28 août 2006, relatif aux **spécifications techniques** des marchés et des accords-cadres (ECOM0620005A)
- Arrêté du 28 août 2006, relatif au **certificat de cessibilité des créances** issues de marchés publics (ECOM0620007A)
- Arrêté du 28 août 2006, fixant la liste des **renseignements et des documents** pouvant être demandés aux **candidats** aux marchés passés par les pouvoirs adjudicateurs (ECOM0620008A)
- Arrêté du 28 août 2006, en application du I de l'article 48 et de l'article 56 du code des Marchés publics et relatif à la **dématérialisation des procédures de passation** des marchés publics formalisés (ECOM0620009A)
- Arrêté 28 août 2006, pris pour l'application de l'article 132 du code des Marchés publics, relatif aux **groupes d'étude des marchés de l'observatoire économique** de l'achat public (ECOM0620010A)
- Arrêté du 28 août 2006, relatif aux **certificats sociaux et fiscaux** à produire par les candidats aux marchés passés en application de l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des Marchés publics (ECOM0620013A)
- Arrêté du 28 août 2006, portant diverses dispositions relatives aux textes d'application du code des Marchés publics (ECOM0620014A)
- Arrêté du 28 août 2006, pris en application du code des Marchés publics et fixant les modèles d'**avis pour la passation et l'attribution** des marchés publics et des accords-cadres (ECOM0620015A) et fiche explicative.

2. Les nouvelles mesures pour les PME

La modification du code des Marchés publics, rendue nécessaire par l'obligation de transposer les directives communautaires, a été l'occasion d'un examen de la réglementation afin de restaurer un équilibre général et un droit d'accès plus égalitaire entre les coopératives économiques, quelles que soit leur taille. **Ainsi, un certain nombre de mesures nouvelles ont été adoptées en ce sens :**

1 - L'obligation d'allotir les marchés publics chaque fois que cela est possible

« Le contexte actuel de centralisation ou de mutualisation de l'achat public et l'arrivée des nouvelles procédures européennes d'accords-cadres tendent à augmenter le volume des marchés. Ce constat a rendu nécessaire une mesure de rééquilibrage se traduisant par la **nécessité d'allotir ces marchés, sauf cas d'impossibilité**. Ainsi, toutes les entreprises, selon leur taille et leur capacité, seront à même d'accéder à la commande publique. »

2 - L'encadrement du recours aux références à de précédents marchés

« Dans les dossiers de sélection des candidatures, la référence exigée à des précédents marchés de prestations similaires constitue trop souvent un obstacle rédhibitoire pour les jeunes entreprises qui sont, par hypothèse, des PME. Il n'apparaît pas raisonnable d'interdire purement et simplement la mention des références antérieures, qui sécurise les acheteurs et peut être appropriée dans certains cas. Toutefois, la portée de cette exigence sera relativisée par une disposition aux termes de laquelle **l'absence de référence à de précédents marchés ne pourra pas être un critère éliminatoire de capacités techniques ou professionnelles**. »

3 - La corrélation des critères de capacités à la consistance des marchés

« S'agissant de la sélection des candidatures, l'expérience montre que les acheteurs publics peuvent avoir tendance à maximiser la sécurité de la commande en imposant des niveaux de capacités économique et financière (exprimés en termes de chiffres d'affaires, de nombres de salariés et autres) sans commune mesure avec la consistance exacte du marché public projeté. Cette condition pourrait constituer une discrimination indirecte, au détriment des PME. Une disposition nouvelle imposera une **stricte corrélation entre le niveau de capacité requis et les caractéristiques des prestations attendues**. »

4 - L'introduction du respect d'un nombre minimal de PME parmi les candidatures à certains marchés publics

« Pour certains types de procédures (restreintes, négociées, dialogue compétitif), l'acheteur peut fixer un nombre minimal et maximal de candidats invités à présenter une offre. Il lui sera possible d'inscrire au nombre des critères objectifs et non discriminatoires de sélection des candidatures **le fait que les candidats sélectionnés doivent présenter une certaine diversité et par exemple, doivent comprendre un nombre minimal de PME**. Une telle mesure ne garantit pas l'attribution d'un quota des marchés à des PME. Elle permettra toutefois aux PME de participer à des procédures dont elles sont aujourd'hui souvent écartées. »

5 - L'obligation pour les acheteurs publics de mesurer et de rendre compte de la part de leurs achats effectués auprès de PME

« Cette mesure permettra de disposer d'éléments permettant de mesurer l'impact de l'ensemble des mesures envisagées en faveur des PME. Plus largement, elle permettra à l'observatoire de bénéficier d'**informations donnant une cartographie précise et fiable des modalités et de la répartition de l'achat public** parmi l'ensemble des opérateurs économiques, et notamment **de la part bénéficiant aux PME**. »

Source : Discours de Thierry Breton à Bercy, le 14 novembre 2005, lors de l'installation de l'observatoire économique de l'achat public (OEAP)

3. Les grands principes de la commande publique

1. La commande publique doit respecter les grands principes de :

- LIBERTE D'ACCES,
- EGALITE DE TRAITEMENT,
- TRANSPARENCE DES PROCEDURES.

Ces principes exigent une définition préalable des besoins, le respect des obligations de publicité et de mise en concurrence et le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse.

- Ils permettent d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics.

2. Le Conseil constitutionnel (décision du 26 juin 2003 relative à la loi portant simplification du droit) a érigé en principes à valeur constitutionnelle l'égalité, devant la commande publique, la protection des propriétés publiques et le bon usage des deniers publics.

4. L'approche de la définition de la « commande publique »

Le marché public se définit par trois critères

1 - Le critère organique

La commande publique est un contrat conclu par une personne morale de droit public :

- Etat,
- Etablissements publics nationaux à caractère administratifs,
- Collectivités territoriales,
- Etablissements publics locaux et territoriaux (regroupement de collectivités territoriales)
- Mandataires des personnes publiques.

Ce peut être aussi un contrat conclu avec une personne privée ou publique : les personnes publiques peuvent donc être attributaires de marchés lancés par d'autres personnes publiques et viennent donc concurrencer les entreprises privées. Il se pose alors le problème de la comparaison des offres.

2 - Le critère matériel

On distingue les marchés de :

a. travaux qui ont pour objet la réalisation de tous travaux de bâtiment ou de génie civil à la demande d'une personne publique exerçant la maîtrise d'ouvrage (loi MOP du 12 juillet 1985) : est maître d'ouvrage la structure pour le compte de laquelle les travaux sont réalisés ;

En vertu de la loi MOP, le maître d'ouvrages est titulaire d'un certain nombre de missions (programmation, financement, passation des contrats d'études et de travaux) dont il ne peut se démettre, même s'il peut en déléguer certaines à des structures tierces (personnes publiques, SEM, etc.) ;

b. fournitures qui ont pour objet l'achat, la prise en crédit-bail, la location ou la location-vente de produits ou matériels ;

c. services, au sein desquels on distingue les services matériels et les services immatériels.

Dans le cas de marchés comportant plusieurs objets, la théorie de l'accessoire s'applique.

3 - Le critère onéreux

Les marchés publics sont des contrats souscrits à titre onéreux, ce qui implique une idée d'obligation pour la personne publique bénéficiaire de prestations.

En contrepartie de ces dernières, en effet, la personne publique doit verser une rémunération au titulaire du contrat. Le plus souvent, cette rémunération consistera au versement d'un prix.

Il existe aussi des marchés avec versement en nature ou avec abandon de recettes.

Ce caractère onéreux permet de distinguer les marchés des :

- contrats portant subventions ;
- conventions de délégation de service public ;
- conventions d'occupation domaniale.

5. Les tableaux des appels d'offres, des procédures adaptées, négociées et spécifiques : seuils - caractéristiques

I. Marchés publics : quelles procédures de passation selon les seuils ?

Synthèse des caractéristiques des appels d'offres

Appels d'offres Caractéristiques	1. OUVERT	2. RESTREINT
Seuils	- Fournitures et services Etat > à 135.000 € HT - Fournitures et services Collectivités Locales > à 210.000 HT - Travaux Etat et Collectivités Locales > à 5.270 millions € HT	
Définition préalable des besoins	Oui Indispensable (technique, économique, financière)	Oui
Avis d'appel public à la concurrence	Oui National et communautaire	Oui
Intervention Commission d'appel d'offres (CAO)	Oui - CAO pour l'Etat avec un simple avis - Attribution pour les Collectivités Locales	Oui Deux étapes 1) Sélection des candidatures 2) Attribution des offres
Possibilité de discussion	Non Seules des précisions peuvent être demandées	Non
Durée de la procédure	Entre 4 et 6 mois	Entre 5 et 7 mois
Dématérialisation	Possible pour toute la procédure Obligatoire pour recevoir les offres des candidats	Possible pour toute la procédure Obligatoire pour recevoir les candidatures et offres des candidats

II. Marchés publics : synthèse des procédures de passation selon les seuils

Trois types de procédures : adaptées, négociées et dialogue compétitif

Procédures Caractéristiques	1. PROCEDURES ADAPTEES en dessous des seuils fixés pour les appels d'offres	2. MARCHES NEGOCIES - Marchés justifiés par des circonstances particulières - Appel d'offres infructueux - Urgence impérieuse...	3. DIALOGUE COMPETITIF Instauré par le Code 2004 - L'objectif est fixé par l'acheteur mais le mode opératoire est à déterminer
	Seuils - Fournitures et services Etat entre 4.000 et 135.000 € HT - Fournitures et services Collectivités Locales entre 4.000 et 210.000 € HT - Travaux Etat et Collectivités Locales entre 4.000 et 210.000 € HT <i>Remarque : Entre 210.000 € HT et 5.270 millions d'€ HT, choix possible entre Appels d'offres, marchés négociés et dialogue compétitif</i>	Fournitures et services (marchés dont la nature ou les aléas ne permettent pas une fixation globale du prix) Travaux (marchés entre 210.000 € HT et 5.270 millions € HT)	
Définition préalable des besoins	Oui Indispensable	Oui Sauf cas particuliers (art. 35 I-2 pour certains marchés de services)	Procédure qui a notamment pour objet d' aider l'Administration à mieux définir ses besoins et notamment ses solutions techniques
Avis d'appel public à la concurrence	- Oui (local ou national) au-delà de 90.000 € HT - Conseillé en dessous, en fonction de seuils définis par chaque collectivité selon le montant des prestations et l'état de la concurrence (jurisprudence du Conseil d'Etat)	Uniquement marchés négociés du 35-I Pas pour les marchés du 35-II et 35-III	Oui au-delà des seuils (90.000 € HT)
Intervention Commission d'appel d'offres (CAO)	Pas obligatoire	Oui - CAO pour l'Etat avec un simple avis - Attribution pour les Collectivités Locales	Oui Constituée de manière spécifique (Composition CAO + 1/3 de membres compétents)
Possibilité de discussion	Oui Si prévu dans la procédure	Oui	Oui (audition des candidats)
Durée de la procédure	Entre 1 et 2 mois	Entre 1 et 4 mois selon les cas	Entre 5 et 7 mois
Dématérialisation	Possible	Possible. Obligatoire au -delà des seuils formalisés pour recevoir les offres des candidats	Possible. Obligatoire au-delà des seuils formalisés pour recevoir les offres des candidats

III. Marchés publics : procédures particulières de passation s'intégrant aux procédures générales

Procédures Particulières Caractéristiques	1. ACCORD CADRE	2. SYSTÈME D'ACQUISITION DYNAMIQUE (SAD)
	Procédures communautaires non encore transposées en Droit National Français dans le nouveau code 2006, applicable au 1er septembre 2006	
Définition préalable des besoins	Procédure qui a pour objet de suppléer une carence de l'administration dans la définition de ses besoins	Procédure qui a pour objet de suppléer une carence de l'administration dans la définition des ses besoins, en lui permettant au surplus de pré-référencer des candidats
Avis d'appel public à la concurrence	Oui Au-delà des seuils	
Intervention Commission d'appel d'offres (CAO)	Oui Si Appel d'Offres ou Marché Négocié (si circonstances particulières)	
Possibilité de discussion	Non (sauf si marché négocié)	
Durée de la procédure	Entre 2 et 7 mois selon les cas	
Dématérialisation	Possible Obligatoire au-delà des seuils formalisés pour recevoir les offres des candidats	Procédure entièrement dématérialisée

IV. Règles de publicité selon les seuils et support de communication

TABLEAU SYNTHETIQUE DES REGLES DE PUBLICITE

Seuils / types de marchés	Support de communication
> 4.000 € HT	Pas de publicité obligatoire
Entre 4.000 € HT et 90.000 € HT	Publicité obligatoire mais : modalités de publicité au choix de la personne publique (affichage, Internet, publicité écrite locale ou nationale) selon le montant de la prestation et l'Etat de la concurrence
Fournitures et services 1/ ETAT : entre 90.000 et 135.000 € HT 2/ COLLECTIVITES LOCALES : entre 90.000 et 210.000 € HT	1) Bulletin Officiel des Annonces de Marchés Public (BOAMP) 2) Journal d'Annonces légales (JAL)
Travaux ETAT et COLLECTIVITES LOCALES : entre 90.000 et 5.270.000 € HT	Et le cas échéant, 3) Journal Economique Spécialisé
Fournitures et services 1/ ETAT : > 135.000 € HT 2/ COLLECTIVITES LOCALES : > 210.000 € HT	1) Bulletin Officiel des Annonces de Marchés Public (BOAMP)
Travaux 1/ ETAT et COLLECTIVITES LOCALES ! > 5.270.000 € HT	2) Journal Officiel de l'Union Européenne (JOUE)

6. Les délais de réponse selon les procédures d'appels d'offres

1. En cas d'appel d'offres ouvert

52 jours,

22 jours si envoi avis pré-information et marchés de travaux compris entre 210 000 euros HT et 5 270 000 euros HT,

15 jours en cas d'urgence pour ces derniers.

2. En cas d'appel d'offres restreint

37 jours pour les candidatures,

22 jours pour les marchés de travaux compris entre 210 000 euros HT et 5 270 000 euros HT,

15 jours en cas d'urgence pour ces deux délais.

40 jours pour les offres,

22 jours si pré-information et marchés de travaux compris entre 210 000 euros HT et 5 270 000 euros HT,

15 jours en cas d'urgence pour ces deux délais.

3. En cas de marché négocié

37 jours,

22 jours pour les marchés de travaux compris entre 210 000 euros HT et 5 270 000 euros HT,

15 jours en cas d'urgence pour les collectivités locales.

7. Les autres contrats publics et le choix du co-contractant

1- Les conventions de **délégation de service public**

Il s'agit de contrats par lesquels l'administration confie l'exploitation d'un service public à une personne publique ou privée.

Le titulaire du contrat est en relation directe avec les usagers du service, à qui il fournit une prestation.

Une part importante (substantielle) de sa rémunération doit provenir de l'exploitation du service, c'est-à-dire des redevances perçues sur les usagers mais aussi, selon les cas, d'autres sources comme les recettes publicitaires ou la location d'emplacements.

Les catégories principales de conventions de délégation de service public sont la concession (de travaux et/ou de service public), l'affermage et la régie intéressée.

La passation de ces conventions donne lieu, depuis 1993, à des procédures de publicité et de mise en concurrence.

2- Les conventions d'**occupation domaniale**

Il s'agit de **contrats par lesquels une collectivité autorise, sans mise en concurrence préalable**, un individu ou une entreprise à occuper temporairement une parcelle de son domaine public.

L'occupant exerce sur cette parcelle une activité propre, le plus souvent commerciale, et verse une redevance à la collectivité en contrepartie de son occupation.

3 - Les conventions d'**aménagement**

Il s'agit de contrats par lesquels, en vertu de l'article L 300-4 du code de l'aménagement, les personnes publiques confient l'étude et la réalisation d'opérations d'aménagement à toute personne publique ou privée y ayant vocation.

Depuis la loi du 17 juillet 2005, **ces conventions sont soumises à des procédures de publicité et de mise en concurrence.**

3 - Les contrats de **partenariat « public-privé », dits PPP**

La loi d'orientation et de programmation pour la sécurité du 29 août 2002 et la loi d'orientation et de programmation pour la justice du 9 septembre 2002 ont mis en place, pour la construction de gendarmeries, hôtels de police et centres pénitenciers, des contrats globaux comportant des missions de conception, réalisation, transformation, d'exploitation et de financement d'équipements publics.

Ces contrats globaux dérogent au code des Marchés publics et à la loi MOP du 12 juillet 1985.

Par une loi du 12 juillet 2003 habilitant le gouvernement à simplifier le droit, le procédé de ces contrats globaux a été étendu, le gouvernement étant habilité à prendre des ordonnances pour mettre en place ces contrats dans différents domaines (Cf. ordonnances du 4 septembre 2003 relative aux établissements de santé et du 17 juin 2004 pour les contrats de partenariat).

Ces contrats ne peuvent être utilisés que dans les cas d'urgence ou pour tenir compte des caractéristiques techniques, fonctionnelles ou économiques d'un équipement.

Les titulaires de ces contrats peuvent recourir à des techniques de financement privé d'équipements collectifs (notamment bail emphytéotique et crédit-bail).

La passation de ces contrats relève d'un régime de publicité et de mise en concurrence qui s'inspire de celui du dialogue compétitif ou de l'appel d'offres.

Les équipements concernés par cette technique seront des bâtiments publics (hôpitaux, universités, musées, etc.), des infrastructures de transport (lignes TGV, autoroutes, etc.), des équipements d'environnement (incinérateurs d'ordures ménagères, etc.), des sites sportifs...

8. Le glossaire

« marchés publics »

Acompte

Dans les conditions prévues par le marché, versement effectué par la personne publique au titulaire, et le cas échéant à ses sous-traitants admis à bénéficier du paiement direct, dès lors que l'exécution d'une partie des prestations faisant l'objet du marché a été constatée ou estimée, et que le délai d'exécution prévu est fixé au maximum à trois mois.

Lorsque le titulaire est une PME, une société coopérative d'artisans ou d'artistes, un atelier protégé, une société coopérative ouvrière de production, un groupement de producteurs agricoles ou un artisan, ce maximum est ramené à un mois pour les marchés de travaux et à la demande du titulaire pour les marchés de fournitures et de services.

On distingue les acomptes sur approvisionnement et les acomptes afférents à l'exécution de la prestation proprement dite, lesquels sont versés, soit périodiquement, soit à l'issue d'une phase technique d'exécution.

Source : art. 86, 89, 91, 92, 95, 100 et 108 du CMP

Acte d'engagement (AE)

Document contractuel principal d'un marché public, établie selon un modèle proposé par la personne publique (document propre à l'administration ou formulaire DC8 établi par le ministère de l'Economie et des Finances), par la signature de laquelle le concurrent à un marché public présente son offre (réponse à l'appel d'offres) ou sa proposition (procédure négociée), et s'engage à se conformer aux clauses du cahier des charges et à respecter le prix qu'il propose, dans les conditions indiquées dans le règlement de la consultation.

L'acte d'engagement est contresigné par la personne publique si l'offre est retenue.

Source : art. 11, 48 et 51 du CMP

Appel d'offres (AO)

Procédure de passation d'un marché public dans laquelle l'administration choisit l'offre économiquement la plus avantageuse **sans négociation**, sur la base de critères objectifs préalablement portés à la connaissance des candidats.

L'appel d'offres peut être ouvert ou restreint.

Source : art. 33 CMP

Appel d'offres ouvert (AOO)

Procédure d'appel d'offres par laquelle toute personne physique ou morale, ayant retiré un dossier de consultation, peut adresser une offre à la personne publique. La publicité est réalisée au moyen d'un avis d'appel public à la concurrence.

Source : art. 33 et 57 à 59 du CMP

Appel d'offres restreint (AOR)

Procédure de passation par laquelle sont seuls admis à remettre une offre les candidats sélectionnés par la personne publique, au vu de leur dossier, après publication d'un avis d'appel public à la concurrence.

Source : art. 33 et 60 à 64 du CMP

Avance

Dans les conditions prévues par le marché, versement effectué par la personne publique au titulaire et, le cas échéant, à ses sous-traitants admis à bénéficier du paiement direct, préalablement à l'exécution des prestations faisant l'objet du marché. Outre l'avance forfaitaire, diverses avances facultatives peuvent être prévues au marché : de démarrage, sur approvisionnements, sur investissements (immobiliers ou droits de propriété intellectuelle), sur matériels acquis pour le compte de la personne publique et, dans des circonstances exceptionnelles, sur salaires et charges sociales. Les sommes versées à titre d'avance n'ont pas le caractère de paiement définitif ; elles peuvent être garanties par une sûreté et sont récupérées sur les sommes dues à titre d'acomptes ou de solde.

L'avance forfaitaire est due au titulaire dès que le montant du marché est supérieur à 50 000 € HT. En dessous de ce seuil, le versement de cette avance peut être prévu par le marché.

Source : art. 86, 87, 88, 91, 92, 95, 104, 105, 108 et 115 du CMP

Avis d'appel public à la concurrence (AAPC)

Avis de marché publié par l'administration pour informer les entreprises de la passation d'un ou de plusieurs marchés.

C'est le document d'information initial qui marque le lancement des procédures reposant sur une mise en concurrence.

L'objectif est d'informer les entreprises susceptibles d'être intéressées des principales caractéristiques de l'achat et de la procédure.

Les modalités de publication des avis sont imposées par le code des Marchés publics.

Source : art. 40 du CMP

Bulletin officiel des annonces des marchés publics (BOAMP)

Publication éditée par la direction des Journaux officiels, dont le contenu est constitué par les insertions d'avis d'appel public à la concurrence et d'avis d'attribution relatifs à des marchés des services de l'Etat, des collectivités territoriales et de leurs établissements publics respectifs.

La publication des annonces des marchés publics est obligatoire pour les marchés dont le montant dépasse un certain seuil, et facultative en dessous de ce seuil.

L'accès à cette information peut s'effectuer au moyen du site Internet du journal officiel, rubrique BOAMP (www.journal-officiel.gouv.fr), qui conserve en mémoire les avis jusqu'à leur date de péremption.

Source : art. 40 du CMP

Cahier des charges (CC)

Document déterminant les conditions dans lesquelles les marchés doivent être exécutés. Les clauses générales sont énoncées dans des cahiers des clauses administratives générales (CCAG) et des cahiers des clauses techniques générales (CCTG).

Les clauses particulières sont énoncées dans les cahiers des clauses administratives particulières (CCAP) et les cahiers des clauses techniques particulières (CCTP), élaborés pour leurs besoins particuliers par les services d'achat.

Les dérogations éventuellement apportées aux documents généraux sont indiquées dans les documents particuliers.

Source : art. 13 du CMP

Cahier des clauses administratives générales (CCAG)

Document contenant des dispositions contractuelles d'ordre juridique et financier applicables à toutes les prestations d'une même nature ou d'un même secteur d'activité. Il décrit les conditions administratives générales d'exécution des prestations, les modalités générales de décompte des délais, les pénalités qui s'appliquent par défaut, les conditions générales de réception et d'acceptation des prestations, de résiliation, etc.

Ce document n'est **jamais** fourni dans le dossier de Consultation des entreprises, dossier délivré par l'administration dans le cadre de la passation d'un marché. Pour les marchés soumis au code des Marchés publics, il existe quatre cahiers des clauses administratives générales applicables respectivement :

- aux travaux (brochure n° 2006),
- aux marchés industriels (brochure 2016),
- aux prestations intellectuelles (brochure n°2012)
- et aux fournitures courantes et prestations de services (brochure n°2014).

Ces brochures sont en vente à la direction des journaux officiels et consultables sur le site du MINEFI www.minefi.gouv.fr accès thématique marchés publics/réglementation/les CCAG.

Les cahiers des clauses administratives générales ne deviennent contractuels que si les marchés y font expressément référence.

Source : art. 13 du CMP

Cahier des clauses administratives particulières (CCAP)

Partie du cahier des charges d'un marché, élaborée par le service d'achat, qui contient des dispositions contractuelles d'ordre juridique et financier propres à ce marché, notamment l'indication des parties

contractantes et du comptable assignataire, les clauses relatives aux documents contractuels du marché, au prix de règlement, aux délais de paiement, aux financements (avances et acomptes), aux garanties éventuellement exigées et au règlement des sommes dues, aux conditions de vérification des prestations, de présentation des sous-traitants, etc.

Ce document qui peut être complété, si nécessaire par un CCTP, est fourni dans le dossier de consultation des Entreprises, dossier délivré par l'administration dans le cadre de la passation d'un marché.

Source : art. 13 du CMP

Cahier des clauses techniques particulières (CCTP)

Document contractuel d'un marché public qui est fourni dans le DCE et qui décrit les conditions techniques particulières d'exécution des prestations.

Si les clauses techniques à définir sont peu nombreuses, elles peuvent être introduites dans le CCAP qui prend alors le nom de « cahier des clauses particulières » CCP, qui décrit les conditions administratives et techniques particulières d'exécution des prestations.

Source : art. 13 du CMP

Certificat électronique

1 – Qu'est-ce qu'un certificat électronique ?

Le certificat électronique est un fichier électronique.

La technologie des certificats est utilisée sur Internet pour la signature et le chiffrement de messages électroniques et pour l'authentification des sites serveurs.

Ces fonctionnalités sont assurées par un certificat électronique de signature et un certificat électronique de chiffrement.

2 – A quoi servent les certificats électroniques ?

L'utilisation des certificats électroniques permet d'augmenter les fonctionnalités et le niveau de sécurité de vos applications existantes.

Le certificat de signature

La loi du 13 mars 2000 reconnaît à la signature électronique la même force probante qu'une signature manuscrite, ce qui signifie que l'utilisation de la signature électronique engage la responsabilité de son détenteur au même titre qu'une signature manuscrite (pour signer un acte, un contrat, etc.).

Le certificat de signature (classe 2 et 3) permet notamment :

- de préparer des formalités légales ou requêtes en ligne sur Internet,
- d'assurer la confidentialité, l'authentification et l'intégrité des données contenues dans les messages électroniques,
- d'accéder aux téléprocédures du Ministère de l'Economie et des Finances (MINEFI) pour la téléprocédure (**TéléTVA**), des URSSAF pour la (**dématérialisation des cotisations sociales**) et du Ministère de l'Intérieur pour la téléprocédure (Télec@rtegrise),
- et de répondre aux appels d'offres de marchés publics dématérialisés pour les Collectivités Locales et Territoriales, les services de l'Etat qui reconnaissent le certificat.

Le certificat de chiffrement

Le certificat de chiffrement permet de chiffrer les messages afin de préserver la confidentialité des échanges effectués sur Internet.

Pour préserver la confidentialité des échanges, il faut rendre les données incompréhensibles à tous sauf aux destinataires.

Grâce à une procédure de chiffrement, le certificat de chiffrement rend la compréhension d'un document impossible à toute personne ne disposant pas du secret nécessaire au décodage.

Dans le cas des marchés publics ce certificat est celui de la personne responsable du marché ou du président de commission d'appel d'offres, et le candidat n'a pas à s'en occuper.

Qui peut acquérir un certificat électronique au sein d'une entreprise ?

Un certificat est délivré aux représentants légaux (gérants de SARL, directeurs généraux de SA, présidents directeurs généraux de SA, présidents de SAS, etc.) et aux personnes mandatées (associés, fondé de pouvoir, etc.) de l'entreprise.

Cession de créance

Acte par lequel une entreprise transfère par bordereau, en pleine propriété, des créances à un établissement bancaire, en garantie de crédits que ce dernier lui accorde.

La cession de créance prend effet à la date du bordereau. La banque ne peut recevoir de paiements avant notification du bordereau au comptable assisgnataire.

Source : art. 106 à 110 du CMP

Code des Marchés publics

Le code des Marchés publics (décret n°2004-15 du 7 janvier 2004) est un ensemble de dispositions relatives aux marchés passés pour la satisfaction des besoins des collectivités et organismes publics. Une nouvelle version devrait paraître courant avril 2006.

La personne publique est tenue d'en respecter strictement les dispositions et les documents qu'elle rédige doivent s'en inspirer ; mais le code des Marchés publics n'est pas pour autant un document contractuel.

Le code des Marchés publics traite des marchés de l'Etat et des collectivités territoriales au sein de six titres distincts :

- champ d'application et principes fondamentaux ;
- dispositions générales ;
- passation des marchés ;
- exécution des marchés ;
- dispositions relatives au contrôle ;
- dispositions diverses.

Concours

Procédure d'appel d'offres ayant lieu sur la base d'un programme lorsque des motifs d'ordre technique, esthétique ou financier le justifient, dans lequel un jury examine et classe les propositions. Cette procédure est employée par la personne publique lorsque les éléments dont elle dispose ne lui permettent pas de définir avec une précision suffisante

les caractéristiques techniques et financières d'un ouvrage ou d'un matériel à réaliser qui nécessitent des études importantes.

Le concours peut être ouvert ou restreint.

Le programme du concours doit préciser :

- l'objet : établissement d'un projet, exécution d'un projet préalablement établi, ou établissement d'un projet et son exécution ;
- les critères qui serviront à choisir les lauréats ;
- les primes, récompenses, avantages alloués aux candidats ayant remis des études ;
- éventuellement les suites qui seront réservées aux projets.

Source : art. 38 et 70 du CMP

Contrat

Acte par lequel une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres à donner, à faire ou à ne pas faire.

Source : art. 1101 du Code civil

Contrat administratif

Contrat passé par une personne publique, ou une personne privée agissant pour le compte de cette dernière, qui est conclu pour l'exécution même du service public ou contient des clauses exorbitantes du droit commun. Les marchés publics sont des contrats administratifs.

Co-traitant

Membre d'un groupement d'entreprise titulaire d'un marché (Cf. groupement, conjoint ou solidaire).

Source : art. 51 du CMP

Déclaration sur l'honneur

A l'appui de sa candidature, un candidat aux marchés publics doit remettre une déclaration sur l'honneur, dûment datée et signée, pour justifier :

- qu'il a satisfait aux obligations fiscales et sociales (conditions particulières accordées aux entreprises en difficultés) ;
- qu'il n'a pas fait l'objet d'une interdiction de concourir ;
- qu'il n'a pas fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'une condamnation inscrite au bulletin n° 2 du casier judiciaire pour les infractions visées aux articles L. 324-9,

L.324-10, L.341-6, L.125-1et L.125-3 du code du travail.

Il convient d'insister sur la possibilité offerte, depuis 2001, au candidat de ne produire, au stade de la candidature, qu'une déclaration justifiant de sa satisfaction à ses obligations fiscales et sociales. La forme de cette déclaration est libre.

En vertu de cette disposition, seul le candidat retenu est tenu de fournir, avant d'être définitivement désigné comme attributaire du marché, les certificats attestant de la régularité de sa situation au regard de ses obligations fiscales et sociales.

Néanmoins, au lieu de la déclaration sur l'honneur, toute entreprise candidate peut aussi fournir directement les dits certificats sans entacher en cela sa candi-

dature d'une quelconque irrecevabilité.

Source : art. 45.3° et 46 du CMP

Délai de paiement

Pour les marchés notifiés après le 10 janvier 2004, le délai global de paiement ne peut excéder 45 jours. A défaut, le paiement d'intérêts moratoires est dû au titulaire.

Source : article 96 du CMP

Dialogue compétitif

Le dialogue compétitif peut être utilisé – pour des motifs d'ordre technique ou financier – lorsque la personne publique définit un programme fonctionnel détaillé, sous la forme d'exigences de résultats vérifiables à atteindre ou de besoins à satisfaire. Ces conditions ne sont pas exigées pour les marchés de travaux dont le montant est compris entre 210 000 € HT et 5270 000 € HT

Source : art 36 du CMP modifié par le Décret n° 2005-1737 du 30 décembre 2005

Domiciliation des paiements

Compte bancaire, postal, de caisse d'épargne ou du Trésor sur lequel sera mandaté le règlement de la facture.

La domiciliation doit apparaître clairement sur la facture ou sur un RIB (voir ce mot) joint sur la facture. La domiciliation ne doit laisser aucun doute au payeur qui effectue les contrôles. En particulier, elle ne peut pas être rajoutée à la main.

Dossier de consultation des entreprises (DCE)

Le DCE est l'ensemble des pièces qui doivent être envoyées aux candidats qui en font la demande dans le cadre d'une procédure de mise en concurrence ouverte. Il est transmis uniquement aux candidats sélectionnés au vu de leur dossier de candidature dans les procédures restreintes et les procédures de marchés négociés (art. 35 du CMP)

Il est composé des pièces suivantes (dans la mesure où elles sont nécessaires) :

- la **lettre de consultation (les appels d'offres restreints et les procédures négociées avec mise en concurrence)** ;
- le **règlement de la consultation qui fixe la « règle du jeu »** (art. 42 du CMP) ;
- les **documents à caractère contractuel** (art. 12 du CMP) :
 - l'acte d'engagement (AE) sur lequel l'entreprise portera son offre, le bordereau de prix unitaires
 - le cahier des clauses administratives particulières (CCAP) fixant les engagements des parties en matière administrative, en précisant les clauses du CCAG retenues ou en y dérogeant éventuellement. A ce propos, un récapitulatif des dérogations au CCAG doit figurer à la fin du CCAP,
 - le cahier des clauses techniques particulières (CCTP) fixant les clauses techniques particulières à chaque marché, ainsi que les éventuels plans,

- le cahier sécurité pour les marchés de travaux (plan général de coordination en matière de sécurité et de protection de la santé - PGC- ou plans particuliers de Sécurité et de Protection de la Santé - PPSPS- ; voir loi n° 93-1418 du 31 décembre 1993).
- **Les documents à caractère non contractuel** :
 - la décomposition du prix global et forfaitaire,
 - le mémoire technique justifiant des dispositions que l'entreprise va mettre en oeuvre pour réaliser les prestations,
 - le détail estimatif témoin.

Source : art. 12, 35, 42 du CMP

Engagement

Dans la procédure d'exécution des dépenses publiques, acte par lequel une personne publique crée ou constate, à son encontre, une obligation dont résultera une charge financière.

L'engagement ne peut être pris, dans la limite des autorisations budgétaires, que par l'ordonnateur ; il est subordonné aux autorisations, avis ou visas prévus par les lois ou règlements pour la nature de l'acte et la personne publique en cause.

Source : art. 29 du décret n° 62-1587 du 29 décembre 1962

Facture

Tout achat de produits ou toute prestation de service doit faire l'objet d'une facturation. Le vendeur est tenu de délivrer la facture dès la réalisation de la vente ou la prestation du service. L'acheteur doit la réclamer. La facture doit être rédigée en double exemplaire. Le vendeur et l'acheteur doivent en conserver chacun un exemplaire.

La facture doit mentionner le nom des parties ainsi que leur adresse, la date de la vente ou de la prestation de service, la quantité, la dénomination précise, et le prix unitaire hors TVA des produits vendus et des services rendus ainsi que tous rabais, remises ou ristournes dont le principe est acquis et le montant chiffrable lors de la vente ou de la prestation de service, quelle que soit leur date de règlement.

Formulaire

(Cf. Annexe 10 : Formulaires des marchés publics)

Garanties

Garantie à première demande

Pour s'assurer de la bonne exécution du marché, le maître d'ouvrage peut mettre en oeuvre les garanties prévues par la réglementation :

- **retenue de garantie** de 5% prélevée sur l'ensemble des sommes versées à l'entreprise, jusqu'à levée de garantie (en Moselle comme en Alsace, il ne peut être exigé de retenue de garantie des artisans de nationalité française acquittant la taxe pour frais de chambre de métiers) ;
- ou la **caution personnelle et solidaire** du chef d'entreprise pour rembourser une partie des acomptes en cas de mauvaise exécution ;

- ou **garantie à première demande** qui oblige, en cas de litige, l'organisme qui s'est porté garant, à payer avant même que le différend ne soit examiné.

Source : art. 99 à 105 du CMP

Garanties professionnelles et financières

Elles sont demandées aux candidats à un marché public (et aux éventuels sous-traitants) pour vérifier leur capacité financière et technique. La capacité technique peut être établie au moyen de certificats de qualification professionnelle (type Qualibat) ou de références équivalentes (liste de marchés déjà exécutés et significatifs eu égard à l'objet du contrat). Le manque de référence ne devrait plus faire obstacle à l'attribution de petits marchés, l'exigence de référence devant, aujourd'hui, être liée à l'importance du marché.

La capacité de l'entreprise à assumer le risque financier du marché peut être vérifiée au moyen de notes sur son potentiel de production, sa fiabilité financière, ses moyens en personnel etc. A cet égard, le maître d'ouvrage ne peut demander au-delà des termes de l'article 45 du CMP. D'une manière générale, le candidat doit également certifier qu'il ne fait pas l'objet d'une interdiction de concourir, qu'il est en règle au regard de ses obligations fiscales et sociales, et de l'interdiction du travail clandestin ou «dissimulé» (Conditions particulières accordées aux entreprises en difficultés).

Source : art.45 du CMP

Groupement

Possibilité pour une entreprise qui n'a pas la capacité de répondre seule à un marché de se grouper avec d'autres entreprises. Il peut être conjoint ou solidaire :

- Groupement conjoint : le groupement est dit conjoint, lorsque chacun des membres n'est engagé que pour la partie qu'il exécute.

- Groupement solidaire : le groupement est dit solidaire, lorsque chaque membre du groupement est engagé pour la totalité du marché et doit, de ce fait, pallier une éventuelle défaillance de ses partenaires.

Source : art. 51 du CMP

Groupement de commandes

Collaboration entre des personnes morales de droit public et/ou de droit privé qui appliquent les règles du code des Marchés publics. Ces personnes morales se regroupent pour procéder à une consultation unique de mise en concurrence et d'achats.

Une convention constitutive est signée par les membres du groupement. Cette convention définit les modalités de fonctionnement du groupement et désigne le coordonnateur qui est chargé de procéder à la sélection d'un ou plusieurs cocontractants. La personne responsable du marché de chaque membre, pour ce qui la concerne, signe et exécute le marché, sauf si la convention prévoit que le coordonnateur signe et notifie le marché, la personne responsable du marché de chaque membre étant chargé de son exécution ou que le coordonnateur signe, notifie et exécute le marché pour l'ensemble des membres du

groupement.

Chaque membre du groupement signe avec le cocontractant un marché à hauteur de ses besoins propres.

Source : art. 8 du CMP

Indemnité d'attente

Indemnité pouvant dans certains cas, être versée au titulaire d'un marché à tranches conditionnelles lorsque l'ordre de service commandant la tranche conditionnelle intervient à une date postérieure à celle qui est prévue contractuellement.

Indemnité de dédit

Indemnité pouvant être versée, dans certains cas, au titulaire d'un marché à tranches conditionnelles lorsque, la consultation ayant porté sur l'ensemble des tranches, là où les tranches conditionnelles ne sont pas affirmées.

Indemnité de résiliation

Indemnité forfaitaire susceptible d'être allouée au titulaire d'un marché faisant l'objet d'une résiliation du fait de la personne publique.

Intérêts moratoires

Majoration automatique, en pourcentage, des sommes à verser au titulaire d'un marché, à ses sous-traitants admis au paiement direct par la personne publique lorsqu'elle ne respecte pas le délai contractuel ou réglementaire de paiement.

Journal officiel de l'union européenne (JOUE)

Publication effectuée chaque jour ouvrable et éditée par l'Office des publications officielles des Communautés européennes, comprenant deux séries connexes : la série L (pour la législation) et la série C (pour les informations et avis).

Cette publication comprend également un supplément (la série S, pour les avis de marché).

La publication des annonces des marchés publics est obligatoire au JOUE pour les marchés dont le montant estimé dépasse 750 000 € HT pour les marchés de fournitures et de services et 5 270 000 € HT pour les marchés de travaux.

Pour consulter les avis, il faut se connecter à la banque de données TED (tenders electronic daily) qui est la version Internet du Supplément au Journal officiel :

<http://ted.publications.eu.int>

L'accès à TED est gratuit.

La version électronique du JOUE peut également être consultée sur le site www.simap.eu.int

Source : art. 40 du CMP modifié par le décret n°2005-1742 du 30 décembre 2005

Lettre de consultation

Prévue pour la procédure d'appel d'offres restreint ainsi que pour la procédure négociée, la lettre de consultation doit contenir des informations telles que la date limite de réception des offres, l'adresse à

laquelle elles sont transmises et l'indication de l'obligation de les rédiger en langue française ainsi que la référence à l'avis d'appel public à la concurrence.

Source : art. 56, 62, 63 et 66 du CMP

Liasse fiscale n°3666

Certificats délivrés par les administrations fiscales prouvant qu'une entreprise a satisfait à ses obligations fiscales. Un candidat à un marché public ne peut être attributaire d'un marché s'il ne fournit pas ces certificats (ou le formulaire DC7). Les impôts et taxes donnant lieu à la délivrance des certificats sont l'IR ou l'IS (selon la situation juridique de l'entreprise) et la TVA. Le formulaire est consultable sur le site www.minefi.gouv.fr/ accès thématiques marchés publics / rubriques formulaires / autres formulaires / attestation fiscale. La liasse fiscale doit être accompagnée du certificat de l'URSSAF ou des différents organismes sociaux selon la situation de l'entreprise (conditions particulières accordées aux entreprises en difficultés).

Source : art 46 du CMP

Liquidation

En matière de dépenses, la « liquidation » est l'ensemble des opérations postérieures à l'engagement ayant pour objet de vérifier la réalité de la dette et d'arrêter le montant de la dépense. La liquidation est faite au vu des titres établissant les droits acquis au créancier : pièces justificatives, attestation du service fait.

En matière de recettes, la « liquidation » est l'opération ayant pour objet d'arrêter le montant de la somme à recouvrer, sur les bases fixées par la loi, les règlements, des décisions de justice ou des conventions.

Source : art. 23 et 30 du Décret n°62-1587 du 29 décembre 1962

Lot

Dans la commande publique, partie de prestations à exécuter (ouvrage, fourniture ou service), définie a priori par fractionnement des besoins à satisfaire et faisant l'objet d'un marché distinct. Cette division peut être faite soit par nature, chaque lot relevant d'une technique ou d'une profession différente (c'est souvent le cas dans les marchés de travaux) ; soit par fractionnement de prestations de même nature (cas des marchés de fournitures, notamment) sur des critères géographiques, économiques, etc.

Le règlement de la consultation fixe les conditions dans lesquelles les concurrents peuvent remettre des propositions pour un ou plusieurs lots.

Chaque lot est un marché.

Source : art. 10 du CMP

Maître d'oeuvre

Personne physique ou morale chargée de la mission de maîtrise d'oeuvre, en groupement ou à titre individuel. La maîtrise d'oeuvre peut être assurée par un service du maître d'ouvrage.

Mandataire

Personne physique ou morale à qui une ou plusieurs personnes donnent, par acte exprès, le mandat, de les représenter dans certaines circonstances. Tel est le cas dans l'organisation de la maîtrise d'ouvrage publique (Loi n° 85 -704 du 12 juillet 1985).

Membre d'un groupement d'entreprises exécutant un marché en co-traitance, désigné dans l'acte d'engagement pour représenter ses partenaires auprès de la personne publique.

Il est solidaire, c'est-à-dire responsable de l'exécution de l'ensemble des obligations du marché, que la co-traitance soit conjointe ou solidaire.

Le mandataire assure généralement, sous sa responsabilité, la coordination de tous les entrepreneurs en assumant les tâches d'ordonnancement et de pilotage des prestations.

(Art. 3-1 CCAG MI, 3-1 CCAG PI, 2-3 CCAG Travaux).

Mandatement

Acte par lequel l'ordonnateur d'une collectivité publique donne à un comptable public l'ordre de payer une somme due, constatée et liquidée, à un créancier de la collectivité.

Le comptable peut refuser d'exécuter le mandatement si la dépense présente une irrégularité ; l'ordonnateur peut toutefois le requérir de payer.

Le terme de mandatement, utilisé par les ordonnateurs secondaires, est synonyme d'ordonnancement.

Marchés de définition (MD)

Le marché de définition a pour objectif l'élaboration d'un cahier des charges qui permettra de lancer une procédure de consultation en vue de la réalisation d'un projet. Ce cahier des charges précisera les buts et performances à atteindre, les techniques de base à utiliser, les moyens en personnel et en matériel à mettre en oeuvre. Il permettra également d'estimer le niveau du prix des prestations envisagées, les modalités de sa détermination et de prévoir les différentes phases de l'exécution des prestations.

Il peut être passé plusieurs marchés de définition, effectués simultanément, pour un même objet. Les prestations qui en découlent peuvent être attribuées, sans nouvelle mise en concurrence, à l'auteur de la solution retenue.

Source : art. 73 du CMP

Marché fractionné à bons de commande (MFBC)

Il permet à la collectivité publique de faire exécuter la prestation par l'émission de bons de commande devant spécifier les éléments qui n'ont pas pu l'être préalablement (notamment la quantité exacte de la prestation, par référence la plupart du temps à un bordereau de prix). Cette catégorie de marchés est réservée à des achats échelonnés.

La fixation d'un montant sous la forme d'un minimum et d'un maximum est la règle générale, le maximum ne pouvant être supérieur à quatre fois le minimum. En outre, la durée d'un marché à bons de commande

est fixée à quatre ans maximum, sauf dans des cas exceptionnels dûment justifiés, notamment par l'objet du marché.

Source : art. 71 du CMP

Marché fractionné à tranches (MFT)

Source : art. 72 du CMP

Lorsque le projet est clairement défini mais que pour des raisons économiques, techniques ou financières, il subsiste des incertitudes sur la réalisation de l'ensemble, le fractionnement en tranches peut intervenir. Le marché comprend, alors, une tranche ferme et une ou plusieurs tranches conditionnelles.

Marché négocié (MN)

Procédure de passation dans laquelle l'administration choisit le titulaire du marché après négociation des conditions du marché avec un ou plusieurs candidats. Les cas de recours aux marchés négociés sont limitativement énumérés par le code des Marchés publics.

Source : art. 35, 65 et 66 du CMP

Marché ordinaire ou simple (MO)

C'est le marché de base. Son cadre d'emploi est très large dès lors que le besoin est défini aussi bien du point de vue qualitatif que du point de vue quantitatif. Lorsqu'il ne permet pas d'intégrer les évolutions du besoin ou de l'offre, sa durée est nécessairement limitée.

Marché passé selon une procédure adaptée (MPPA ou MAPA)

Les marchés passés selon une procédure adaptée sont des marchés passés selon des modalités de publicité et de mise en concurrence déterminées par la personne responsable du marché en fonction de leur objet et caractéristique. En outre, bien que n'étant pas soumis aux formalités procédurales, ils n'en sont pas moins des marchés soumis aux principes généraux du code des Marchés publics.

La personne publique peut y recourir lorsque le seuil de 210 000 euros HT n'est pas dépassé.

Source : art. 26 et 28 du CMP

Nantissement

Contrat par lequel un débiteur remet une chose mobilière (gage) ou immobilière (antichrèse) à son créancier.

Dans les marchés publics, le titulaire, et éventuellement chaque sous-traitant admis au paiement direct, remet à son créancier l'exemplaire unique qui lui est délivré par la personne publique.

Le créancier notifie le contrat de nantissement au comptable assignataire, qui lui règle directement sur présentation de l'exemplaire unique lui servant de pièce justificative, sauf empêchement à paiement (opposition, par exemple), les sommes dues par la personne publique au titre de l'exécution du marché.

Source : art. 2075 et 2076 du code civil, art. 91 du code de commerce et art. 106 à 109 et 114 du CMP

Notification

Acte qui consiste à porter une information à la connaissance d'une personne physique ou morale dans les formes légales ou réglementaires, et qui donne date certaine à l'accomplissement de cette formalité.

En ce qui concerne les marchés publics, la notification de l'acte d'engagement, du marché ou de l'avenant est faite au titulaire par la personne responsable des marchés, et transmission au représentant de l'État pour contrôle de légalité (collectivités territoriales).

La notification consiste en un envoi du marché signé au titulaire par tout moyen permettant de donner date certaine.

La date de cette notification constitue la date de démarrage des travaux si le marché ne prévoit pas d'autres modalités (par un ordre de service par exemple).

Deux copies des documents contractuels du marché ou de l'avenant sont adressées au comptable assignataire par la personne publique à l'appui du premier paiement.

Les marchés publics doivent également être notifiés au trésorier payeur général, au chef du centre départemental d'assiette des services fiscaux, et au directeur de l'URSSAF dans le ressort desquels le titulaire du marché a son domicile ou siège social, afin de vérifier la situation des titulaires au regard de leurs obligations fiscales et parafiscales.

Cette notification est réalisée à l'aide d'une copie de l'état annuel des certificats reçus, fourni par le titulaire à l'appui de sa candidature ou de son offre.

Source : art. 12, 35, 79, 80, 98 et 114 du CMP

Opération

Ensemble des mesures envisagées participant au caractère fonctionnel d'un projet, c'est-à-dire tout ce que la collectivité a dû nécessairement envisager pour sa réalisation (hors études pour les marchés de travaux).

S'agissant des marchés à bons de commande, l'opération est comprise comme l'ensemble des prestations qui peuvent être acquises pendant la durée de validité du contrat, reconductions comprises.

Opération de travaux

Décision du maître d'ouvrage de mettre en oeuvre, dans une période de temps et un périmètre limités, un ensemble de travaux caractérisé par son unité fonctionnelle, technique ou économique.

Option

Autre solution technique que la solution de base. Elle porte sur des points particuliers. Elle est définie dans le CCTP.

Le règlement de la consultation peut imposer l'étude et le chiffrage de plusieurs options définies dans le CCTP. Le candidat doit alors obligatoirement faire une offre pour chacune d'entre elles. Le maître d'ouvrage se réserve le droit de choisir entre ces options soit dès le jugement des offres, soit ultérieurement, lorsque le choix de la solution technique dépend d'éléments dont il n'a pas la maîtrise au moment du jugement des offres.

(Voir aussi, « Variante »).

Source : art. 27 du CMP

Ordonnateur

Autorité administrative qui a qualité, pour le compte d'une collectivité territoriale, pour prescrire l'exécution de recettes, engager, liquider et ordonnancer les dépenses dont le paiement sera assuré sur des fonds publics par un comptable public.

La fonction d'ordonnateur est, par principe, incompatible avec celle de payeur ; la responsabilité peut être engagée devant la cour de discipline budgétaire et financière.

Source : art. 5 à 10 du Décret n° 62-1587 du 26 décembre 1962 - Loi n°82-213 du 2 mars 1982

Payeur

C'est un comptable public, nommé par le ministre des finances.

Il doit effectuer un certain nombre de contrôles prescrits par les règles de la comptabilité publique avant d'exécuter l'ordre de payer. Il est chargé :

- du contrôle de la dépense ;
- de la comptabilisation de la dépense ;
- du paiement de la dépense.

Le payeur ne peut pas être ordonnateur.

Personne responsable du marché (PRM)

Personnalité ou son représentant désignée par le code des Marchés publics comme autorité compétente pour assumer les responsabilités afférentes aux marchés publics. Elle est donc compétente pour signer le marché et engager contractuellement l'administration qu'elle représente. Elle est en outre responsable de la mise en oeuvre des procédures de passation et d'exécution des marchés.

La PRM assume notamment la responsabilité d'ordonnateur principal.

Au sein du Département de la Moselle, la PRM est le président du conseil général ou par délégation de signature, toute personne nommément désignée par celui-ci.

Source : art. 20 du CMP

Procédure négociée

Marché issu d'une procédure de négociation.

Marché résultant de la libre discussion de la personne publique avec le seul ou les candidats susceptibles d'en assurer l'exécution, dans les cas limitativement prévus par le code des Marchés publics : négociation directe dans le cas d'un monopole juridique, technique ou de fait, et négociation après mise en concurrence lorsque plusieurs entreprises ont la capacité d'exécuter le marché.

Source : art. 34, 35, 65 et 66 du CMP

Redevance

Somme susceptible d'être allouée par le titulaire à la personne publique lorsqu'il utilise à des fins commerciales les résultats d'un marché publics.

Règlement de la consultation (RC)

Le RC régit la procédure de mise en concurrence. Ce document explique les règles de la procédure et en particulier les règles de sélection des entreprises ainsi que les modalités de réponses pour déposer une offre. Il établit ou rappelle : l'objet et la forme de la consultation, les dates et délais essentiels (date limite de réception des offres, délai de validité des offres, délai d'exécution ou de livraison) l'éventuelle décomposition en tranches ou en lots, les possibilités éventuelles de variantes ou d'options, les modalités de présentation et d'envoi des offres, le mode de règlement du marché, les critères de jugement des offres.

L'administration peut établir un document propre ou utiliser le formulaire DC1 établi par le ministère de l'Economie et des Finances.

Source : art. 42 du CMP

Retenue de garantie

Cf. Garanties.

Source : art. 99, 100 et 101 du CMP

Signature électronique ou numérique

La **signature numérique** est l'analogue de la signature sur un document papier, elle partage avec cette dernière les propriétés suivantes :

- le lecteur doit être convaincu que le signataire a bien signé le document.
- la signature ne peut pas être falsifiée.
- la signature n'est pas réutilisable. Elle fait partie du document signé et ne peut être déplacée sur un autre document.
- un document signé est inaltérable. Une fois signé, on ne peut le modifier.

Depuis mars 2000, la signature numérique d'un document a en France la même valeur légale qu'une signature sur papier (cf. le texte de loi : <http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=JUSX9900020L>).

Dans le cas des marchés publics la signature électronique (parfois appelée « numérique ») sert en particulier aux candidats à signer les pièces constitutives de leurs plis candidature et offre.

La signature électronique est devenue possible avec la **cryptographie asymétrique**.

Supposons que l'on dispose d'un **algorithme de chiffrement à clef publique**, notons C_A , la fonction de chiffrement et D_A celle de déchiffrement. Rappelons que la fonction C_A est connue de tous, tandis que D_A n'est connue que par la propriétaire légitime de ce couple de fonctions, Alice.

Lorsqu'Alice souhaite signer un message M , elle calcule $S=D_A(M)$. Toute personne disposant du message M et de la signature S peut alors vérifier qu'Alice est à l'origine de la signature en calculant $C_A(S)$. Si cette quantité est bien égale à M , alors on peut être certain qu'Alice est l'auteur de la seule à connaître D_A et que cette fonction est bijective.

Pour être un peu plus précis, ce n'est jamais un message M qu'Alice signe, mais l'empreinte de M par une fonction de hachage. Cette empreinte dépend très

fortement du message et, sous réserve que la fonction de hachage utilisée soit bonne, cette méthode est aussi sûre que la signature complète du message. L'intérêt de la fonction de hachage est de permettre de signer une quantité de données beaucoup plus petite que le message entier.

Sous-traitant

Personne physique ou morale qui participe, dans le cadre d'un contrat d'entreprise ou d'un marché public, sous la responsabilité du titulaire, à l'exécution d'un marché ayant lui-même le caractère de contrat d'entreprise.

Dans les marchés publics, le sous-traitant doit être proposé par le titulaire pour que la personne publique puisse prononcer son acceptation et l'agrément des conditions de paiement.

A l'appui de sa candidature à un marché, pour justifier des capacités professionnelles, techniques et financières d'un sous-traitant, le candidat produit les mêmes documents concernant le sous-traitant que ceux qui sont exigés des candidats par l'acheteur public. En outre, pour justifier qu'il dispose des capacités de ce ou ces sous-traitants pour l'exécution du marché, le candidat produit, soit le contrat de sous-traitance, soit un engagement écrit du ou des sous-traitants.

Source : art. 112 à 117 du CMP et Loi du 31 décembre 1975 modifiée

Titulaire

Personne physique ou morale à qui un marché public a été attribué et notifié pour exécution. Il est le cocontractant de la personne public.

Variante

Proposition alternative à la solution de base retenue dans le cahier des charges, la personne publique peut l'examiner si son éventualité est prévue dans le règlement de consultation et l'avis d'appel public à la concurrence (à distinguer de la notion d'**option**).

Source : art. 50 et 53 du CM

9. Les formulaires des marchés publics

1. Formulaires pour les avis européens

Formulaires téléchargeables sur le site du SIMAP
(Système d'Information pour les Marchés Publics)

2. Formulaires pour les avis au BOAMP

Formulaire téléchargeable sur le site du Journal Officiel en PDF
(<http://djo.journal-officiel.gouv.fr/breves/boamp/aapc.pdf>)

3. Formulaires de marchés

Formulaires téléchargeables sur le site du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

- 31. Dossier de consultation (série DC1 à DC13)
- 32. Ouverture des plis (série OUV1 à OUV7)
- 33. Notification du marché (série NOTI1 à NOTI5)
- 34. Exécution du marché (série EXE1 à EXE16)

Voir ci-après pour plus de détails

31. Formulaires pour le dossier de consultation DC1 à DC13

Règlement de la consultation (DC1)

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/DC/imprimés_dc/dc1.rtf
http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/DC/notices_dc/notice_dc1.htm

Lettre de candidature et habilitation du mandataire par ses cotraitants DC4

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/DC/imprimés_dc/dc4.rtf
http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/DC/notices_dc/notice_dc4.htm

Déclaration du candidat DC5

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/DC/imprimés_dc/dc5.rtf
http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/DC/notices_dc/notice_dc5.htm

Déclaration du candidat DC5

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/DC/imprimés_dc/dc5.rtf
http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/DC/notices_dc/notice_dc5.htm

Etat annuel des certificats reçus DC7

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/DC/imprimés_dc/dc7.rtf
http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/DC/notices_dc/notice_dc7.htm

Acte d'engagement DC8

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/DC/imprimés_dc/dc8.rtf

Discussions avec les candidats sur la teneur de leur offre DC11

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/DC/imprimés_dc/dc11.rtf

Mise au point du marché DC12

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/DC/imprimés_dc/dc12.rtf

Présentation d'un sous-traitant ou acte spécial DC13

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/DC/imprimés_dc/dc13.rtf

32. Formulaires pour l'ouverture des plis

Registre des dépôts OUV1

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/OUV/imprimés_ouv/ouv1.rtf

Procès-verbal d'ouverture des premières enveloppes - Candidatures OUV2

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/OUV/imprimés_ouv/ouv2.rtf

Procès-verbal d'ouverture des premières enveloppes - Candidatures (Annexe relative au contenu des plis) OUV3

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/OUV/imprimés_ouv/ouv3.rtf

Procès-verbal d'ouverture des secondes enveloppes - Offres OUV4

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/OUV/imprimés_ouv/ouv4.rtf

Procès-verbal d'ouverture des secondes enveloppes - Offres (Annexe relative au contenu des plis) OUV6

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/OUV/imprimés_ouv/ouv6.rtf

Rapport de présentation d'un projet de marché ou d'avenant OUV7

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/OUV/imprimés_ouv/ouv7.rtf

33. Formulaires pour la notification du marché**Lettre relative aux offres ou candidature non retenue NOTI-1**

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/NOTI/imprimés_noti/noti1.rtf
http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/NOTI/notices_noti/notice_noti1.htm

Lettre de notification du marché au titulaire NOTI-2

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/NOTI/imprimés_noti/noti2.rtf
http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/NOTI/notices_noti/notice_noti2.htm

Garantie à première demande remplaçant la retenue de garantie NOTI-3

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/NOTI/imprimés_noti/noti3.rtf
http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/NOTI/notices_noti/notice_noti3.htm

Caution personnelle et solidaire remplaçant la retenue de garantie NOTI-4

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/NOTI/imprimés_noti/noti4.rtf
http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/NOTI/notices_noti/notice_noti4.htm

Formulaire utilisable lorsque le marché prévoit le versement d'une avance qu'elle est couverte par une garantie à première demande.

34. Formulaires pour l'exécution du marché**Décision de reconduction EXE3**

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/EXE/imprimés_exe/exe3.rtf

Avenant EXE4

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/EXE/imprimés_exe/exe4.rtf

Bon de commande EXE5

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/EXE/imprimés_exe/exe5.rtf

Décompte des pénalités de retard EXE6

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/EXE/imprimés_exe/exe6.rtf

Liasse pour réception sans réserve ni réfaction EXE7

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/EXE/imprimés_exe/exe7.rtf

Réception. Procès-verbal des opérations préalables à la réception EXE8

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/EXE/imprimés_exe/exe8.rtf

Réception. Proposition du maître d'oeuvre EXE9

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/EXE/imprimés_exe/exe9.rtf

Réception. Procès-verbal de levée des réserves EXE10

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/EXE/imprimés_exe/exe10.rtf

Réception. Propositions complémentaires du maître d'oeuvre EXE11

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/EXE/imprimés_exe/exe11.rtf

Réception. Décision de la personne responsable du marché EXE12

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/EXE/imprimés_exe/exe12.rtf

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/EXE/imprimés_exe/exe13.rtf

Mise en demeure EXE14

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/EXE/imprimés_exe/exe14.rtf

Décision de résiliation ou de sanction EXE15

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/EXE/imprimés_exe/exe15.rtf

Rapport de présentation pour un projet d'avenant EXE16

http://www.minefi.gouv.fr/formulaires/daj/EXE/imprimés_exe/exe16.rtf

4. Autres formulaires**Attestation fiscale : formulaire n° 3666**

<http://www2.finances.gouv.fr/formulaires/DGI/3666/>

Fiche de recensement

<http://www.finances.gouv.fr/formulaires/CCM/recense/index-d.htm>

Voir également :

Les formulaires européens peuvent être téléchargés à l'adresse suivante :

http://www.simap.eu.int/pdfforms/forms_in_pdf_fr.html

Formulaire d'avis d'appel public à la concurrence (pour annonce au BOAMP sur le site du MINEFI

(http://www.colloc.minefi.gouv.fr/colo_otherfiles_marc_publ/docs_som/aapc.pdf)

Formulaire d'avis d'attribution (pour annonce au BOAMP) sur le site du MINEFI

(http://www.colloc.minefi.gouv.fr/colo_otherfiles_marc_publ/docs_som/aatr.pdf)

Zoom sur 3 formulaires particulièrement importants du dossier de consultation**DC4 « Lettre de candidature et habilitation du mandataire par ses co-traitants ».**

Ce document peut être utilisé par les candidats aux marchés publics pour présenter leur candidature ou leur offre. Son utilisation est vivement conseillée dans le cas où le candidat est un groupement momentané d'entreprises.

DC5 « Déclaration du candidat ».

Il permet d'indiquer des renseignements demandés dans l'AAPC et qui doivent être remis à l'appui du dossier de candidature (CA sur les 3 dernières années, effectifs, références, outillages, etc.).

DC7 « Etat annuel des certificats reçus ».

Ce document peut être utilisé par les candidats aux marchés publics en remplacement des certificats attestant de la régularité de leur situation au regard de leurs obligations fiscales et sociales (formulaire à remplir et à renvoyer selon le cas au Trésorier Payeur Général ou à la Direction des Grandes entreprises qui récupère, au nom de l'entreprise l'ensemble des certificats fiscaux et sociaux). (Conditions particulières accordées aux entreprises en difficultés).

10. Les critères de sélection variables selon l'objet du marché public

www.minefi.gouv.fr

Les critères sont définis dans l'AAPC ou le règlement de la consultation. Ils sont pondérés ou à défaut hiérarchisés. D'autres critères peuvent être pris en compte s'ils sont justifiés par l'objet du marché ou ses conditions d'exécution.

Les critères de choix permettent à l'acheteur de se fonder sur des **critères** objectifs variables selon l'objet du marché, par exemple :

- La qualité du produit ou du service,
- La valeur technique
- Le caractère esthétique et fonctionnel,
- Le délai d'exécution,
- Les performances de l'offre en matière de protection de l'environnement,
- Les performances en matière d'insertion professionnelle,
- Le coût global d'utilisation,
- La rentabilité,
- Le caractère innovant,
- Le service après-vente et/ou l'assistance technique,
- La date de livraison,
- Le délai de livraison ou d'exécution,
- Le prix (frais de déplacement, débours).

11. Les principaux outils de veille

Des acteurs se sont spécialisés dans la veille des appels d'offres.

Parmi ces acteurs, on peut citer :

1. France Marchés (SPQR, APQR)
2. Achatpublic.com (Dexia, Caisse des Dépôts)
3. - Double Trade
4. Marché Système (Groupe Moniteur)

Un tableau comparatif indicatif est disponible sur le site du Club Secteur Public de l'Ordre des experts-comptables www.secteurpublic.asso.fr

Critères adoptés	ACTEURS			
	France Marchés	Achatpublic.com	DoubleTrade	Marché System
Notoriété ressentie par rapport à l'entreprise et ses partenaires connus	Bonne (60 titres de journaux sur 61)	Bonne (Dexia, Groupe Moniteur, OSEO, Caisse des dépôts)	Moyenne (« Junior » sur le marché)	Pas encore Nouvel acteur du Groupe Moniteur
Profil développement des entreprises par appels d'offres publics	Oui Gratuit	Oui	Non	Non
Apport et aides/réponses des entreprises	Oui (en l'état)	Oui	Partiel	Non
Profilage simple	Oui	Oui	Oui	Oui
Profil missions dans le secteur public :				
- Tri/activité	Oui	Oui	Oui	Oui
- Tri/missions souhaitées	Oui	Oui	Oui	Moyen
- Tri/cibles	Oui	Oui	Non proposé	Oui
- Tri/secteur géographique	Oui	Oui	Oui	Oui
- Tri/mots clés	Oui	Oui	Oui	Oui
Profil particulier du cabinet dans le secteur public	Oui	Oui	Oui	Oui
Simple d'usage / langage simple		Oui	Oui	Oui

DOCUMENTATION COMPLÉMENTAIRE

Couverture de la veille, quels supports de publicité * ?				
- JOUE	Non	Oui	Oui	Oui
- BOAMP	Non	Oui	Oui	Oui
- Support spécial	Non	Annoncé sur site	Annoncé sur site	Annoncé sur site
- Presses régionales, quotidiens et hebdomadaires	Exhaustif	Oui	Oui	Oui
- Sites Internet	Site PQR	Annoncé	Annoncé	Annoncé
Modification des profils	Oui Gratuit	Oui Gratuit	Oui Payant	Oui Payant
Mise à jour des informations	Oui	Oui	Oui	Oui
Imminence de la réponse, Clignotant « délais de réponse »	Non	Non	Non Mais système de suivi	Non
Envoi des AO / profil établi	Oui	Oui	Oui	Oui
Recherche nouveau profil	Oui	Oui	Oui Payant	Oui Payant
Affichage sur site de veille secteur Professionnel / donneurs d'ordres secteur public	?	Oui	Non	Non
Retour d'infos / marchés	?	Oui	Oui	Oui Payant
Tarif pour les cabinets d'expertise comptable	Gratuit	Rabais sur tarif	A négocier individuellement	A négocier individuellement
Tarif pour l'Ordre / AP / site	Oui Gratuit	Gratuit pour l'Ordre des experts-comptables	Payant pour l'Ordre des experts-comptables	Payant pour l'Ordre des experts-comptables
Formation / partenariat	Oui	Oui	Non	Oui
Service + gratuit	Oui	Oui	Non	Non
Maintenance	Oui	Oui	Oui	Oui
Particularités	Derrière le site nationale mutualisé (GIE des 61 journaux de PQR), développement des portails des journaux, mise en ligne des DCE et réponses en ligne des entreprises			

* La publicité doit être ciblée et à ce titre, le site Internet du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables reçoit toutes les annonces sur la commande publique relatives aux missions des experts-comptables telles que :

- évaluation,
- contrôle de gestion,
- analyse financière,
- formation,
- audit contractuel,
- contrôle interne,
- lolf,
- etc.

12. Les délais de paiement : réponse ministérielle du 11 avril 2006 (délai maximum : 45 jours)

Ministère du budget et de la réforme de l'Etat (extrait)

Le délai maximum de paiement des dépenses publiques a fait l'objet de dispositions européennes et nationales diverses, notamment la directive no 2000/35/CE du Parlement européen et du Conseil du 29 juin 2000, **la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001** et le décret no 2001-210 du 7 mars 2001 portant code des Marchés publics.

1. Sauf stipulations particulières, **ce délai maximum est fixé à 45 jours**. La personne publique peut s'engager contractuellement si elle l'estime nécessaire, sur un délai maximum de paiement inférieur à 45 jours.

2. **Le dépassement** du délai de paiement **ouvre de plein droit et sans autre formalité**, pour le titulaire du marché ou le sous-traitant, le **bénéfice des intérêts moratoires**.

13. Le financement de la commande publique

Les acteurs publics : les connaître pour mieux travailler ensemble

Pour qu'une entreprise **se voie attribuer un marché**, **3 acteurs publics essentiels** entrent en ligne de compte, de façon successive :

1. l'Assemblée Délibérante
2. l'Ordonnateur
3. le Payeur

1. En effet, **l'initiative** de la dépense publique vient en premier lieu de l'Assemblée Délibérante (exemple : Conseil municipal, Conseil général, Conseil régional ou un conseil syndical). Celle-ci délibère, prévoit l'enveloppe et la nature de la dépense.

2. Une fois la décision adoptée, **l'Ordonnateur la met en œuvre**. C'est ainsi que l'ordonnateur (exemple : Maire, Président du Conseil Général, Président du Conseil régional ou syndical) demande à ses services de recourir à une procédure de commande publique dans le respect du code des Marchés publics. Le code des marchés publics impliquant liberté et responsabilité, chaque acheteur public pourra mettre en œuvre la décision de son ordonnateur de façon différente.

C'est ainsi que des collectivités décident de recourir à un Appel d'Offre (A.O), alors que ni la nature de la dépense, ni son montant les y obligeraient !

3. Une fois la procédure lancée et l'entreprise sélectionnée, **il appartiendra au Payeur (comptable public) de régler la facture de l'entreprise selon les modalités de paiement** (avance, acompte, solde) définies dans le règlement de consultation.

Le rôle du comptable public (nommé par le MINEFI) est de s'assurer de la conformité de la dépense avant de la comptabiliser et de la payer. Pour ce faire, il s'assurera notamment :

- de l'existence d'une ligne budgétaire disponible ;
- du calcul exact du montant de la dépense ;
- de l'attestation du « service fait » par l'ordonnateur ;
- du caractère libératoire du paiement.

Les avances et les acomptes

1. **Les Avances** : Le régime d'octroi des avances prévu par les articles 86 à 90 du code des Marchés publics (décret n° 2006-975 du 1 août 2006 paru au journal officiel du 4 août 2006) vise à faciliter l'exécution des marchés et assurer l'égalité d'accès entre les entreprises, en fournissant un financement préalable au début d'exécution de la prestation.

- **L'avance forfaitaire**, prévue à l'article 87 du code des Marchés publics, vise les marchés au-delà de 50.000 € HT, dans la mesure où le délai d'exécution est supérieur à 2 mois. De façon générale, le montant de cette avance forfaitaire est de 5%.

- **L'avance facultative** : prévue également à l'article 87 permet, dans certains cas prévus par l'article 90, de recevoir un versement à la notification qui pourra atteindre un maximum de 30% à 60 % du montant du marché.

2. **Les Acomptes** : prévus par l'article 91 du code des Marchés publics, concernent les prestations qui ont donné lieu à un commencement d'exécution du marché.

Les délais et les retards de paiement

Le décret (N°2001-210 du 17 mars 2001) a prévu pour la première fois que les personnes publiques doivent respecter un délai maximum de paiement. Sauf stipulations particulières, **ce délai maximum est fixé à 45 jours**.

Le dépassement du délai de paiement ouvre de plein droit, et sans autre formalité pour le titulaire du marché, le bénéfice d'**intérêts moratoires** permettant de compenser les frais bancaires entraînés par ce retard.

(** Voir la réponse ministérielle du 11 avril 2006 à ce sujet)

En cas de réelles difficultés de paiements : deux possibilités de recouvrement

L'inscription et le mandatement d'office :

Le créancier d'une collectivité publique, le comptable public ou toute personne justifiant d'un intérêt à agir, peut obtenir le paiement d'une dépense publique en actionnant successivement la Chambre régionale des comptes (CRC) et le préfet. Le délai d'un mois au terme duquel la réponse de la juridiction doit intervenir est respecté par les juridictions financières. Dans ces conditions, le délai total qui s'écoule entre la saisine et la décision du préfet peut être limité à quelques mois.

1. L'inscription de la dépense budgétaire :

Le recours à l'article L.1612-15 du Code Général des Collectivités territoriales (CGCT) permet de faire reconnaître comme obligatoire une dépense (exemple : pour couvrir le montant d'un marché) en saisissant la CRC. Cette dernière, en cas de bien fondé de la demande, saisit l'Assemblée délibérante en lui demandant de modifier le budget en conséquence. Si la collectivité ne suit pas les recommandations de la CRC, le préfet peut se substituer à la collectivité et inscrire la dépense dans le budget.

Cependant, dans la plupart des cas, la saisine de la seule CRC par l'entreprise amène la collectivité récalcitrante à payer sa dette.

2. Le mandatement d'office :

L'article L. 1612-16 du CGCT prévoit qu'en cas de refus par l'ordonnateur de faire procéder au paiement de la créance bien que le budget de la collectivité le permette, un mandatement d'office peut-être mis en place par le Préfet qui se substitue à l'ordonnateur.

L'inscription et le mandatement d'office sont des procédures lourdes à ne mettre en oeuvre qu'en cas de risque vital pour l'entreprise. Dans les autres circonstances, la mise en place d'un financement relais doit être privilégiée.

Pour financer la commande publique : Oséo met en place des financements relais

Le titulaire d'une créance publique, compte tenu de la solvabilité certaine de son débiteur, doit pouvoir solliciter un financement bancaire par :

- la cession de sa créance ;
- ou le nantissement de sa créance.

Dans les deux cas, cette procédure permet au banquier de se substituer à l'entreprise pour obtenir le paiement effectif de la part du créancier public.

Plusieurs organismes de crédits se sont spécialisés dans cette démarche. C'est notamment le cas de OSEO qui est le leader français dans ce type de refinancement.

14. La dématérialisation des marchés publics

1. Les enchères électroniques sont consacrées par le nouveau CMP (art. 54 CMP 2006)

2. La dématérialisation des marchés publics (art. 56 CMP 2006)

- Maintien de la signature électronique ;
- Possibilité d'utiliser une copie de secours sur support physique électronique (ROM, clé USB, disquette) en même temps que l'offre dématérialisée ;
- **Avant 2010** : possibilité d'exiger, à titre d'expérimentation, la transmission des candidatures et des offres par voie électronique.
- **A partir de 2010** : possibilité d'exiger la transmission des candidatures et des offres par voie électronique ;

Possibilité de réduire les délais des procédures lorsque l'avis d'appel publics à la concurrence est envoyé par voie électronique.

15. www.marchéspublicsenligne.com

Le guide Internet pour les entrepreneurs (*site du greffe de Paris*) qui veulent répondre à des appels d'offres de marchés publics

Le site du Greffe du tribunal de commerce de Paris

Site mis en ligne le 16 janvier 2006 par le **Greffe du Tribunal de commerce de Paris**. Le gouvernement a lancé dès 2004 une action en faveur des PME dont l'une des mesures vise notamment à aider les petites et moyennes entreprises à répondre aux marchés publics. Depuis lors, on observe qu'un nombre grandissant d'entreprises envisage de répondre aux appels d'offres de marchés publics avec pour principale motivation de stabiliser leur carnet de commande par l'obtention d'un marché public.

Depuis 1er janvier 2005, les entreprises peuvent répondre sous forme électronique mais peuvent aussi continuer de répondre aux marchés publics sous forme papier. Les personnes publiques sont contraintes d'accepter une candidature électronique. L'article 56 du code des Marchés publics dispose que « les candidatures et les offres peuvent également être communiquées à la personne publique par voie électronique ».

Répondre à un marché public de façon dématérialisée présente trois types d'avantages pour les PME.

Les gains de productivité permettent un meilleur accès à l'information sur la commande publique, le retrait immédiat du DCE, une réponse facilitée, et un dépôt en temps réel du DCE après obtention du certificat électronique.

Les gains financiers se constatent en terme de diminution des coûts de transmission et de récupération ainsi que dans la capacité d'accès aux enchères inversées qui, certes, exercent une pression plus forte sur les prix, mais offrent une plus grande transparence : chacun sait où il se trouve par rapport à la meilleure offre et peut savoir en temps réel sa marge de manoeuvre. Enfin, **des gains organisationnels** en résultent en raison de l'augmentation du nombre de candidatures et de la réduction des délais de transmission.

1 – La méthodologie à suivre ?

Les entrepreneurs qui soumissionnent pour la première fois à un appel d'offres public, trouvent souvent difficile d'appréhender d'emblée la méthodologie du processus de réponse.

Pour les aider, **le greffe du Tribunal de commerce de Paris vient d'ouvrir un nouveau site Internet** sous l'Url www.marchéspublicsenligne.com **qui leur propose cinq 5 rubriques complètes** : Méthodologie ; Outils ; Contenu du dossier ; *enchères inversées et Avis d'experts*, ainsi qu'un répertoire des principales sources d'information.

Voici un rapide survol des étapes à respecter pour répondre à une offre publique de façon dématérialisée.

En amont :

- Se munir d'un certificat électronique référencé (délais et coûts variables) ;
- Télécharger des outils mis à disposition pour utiliser les plates-formes de dématérialisation, il est parfois obligatoire pour pouvoir consulter les offres et préparer sa réponse ;
- Se référencer, s'inscrire ou s'abonner en ligne pour recevoir ou prendre connaissance des appels d'offres ;
- Poser des alertes pour être automatiquement informé des avis d'appels d'offres correspondant à une liste de critères d'activité, de type de marché, de région, etc. : BOAMP, Journaux d'annonces légales ;
- Achatpublic.com, Vecteur Plus, Marchés on line, Double Trade, etc. ;
- Préparer tous les documents constitutifs de l'offre sous forme papier et/ou électronique (plaquettes de présentation, lettre d'engagement, spécifications techniques, éléments financiers, DC4, DC5, etc.), les numériser, composer différents types de dossiers de réponse selon les typologies.

Les étapes pour répondre à un appel d'offres dématérialisé :

- Rechercher une consultation
 - Saisir les critères de recherche, indiquer le type de procédure, de marché, le type de biens ou services recherchés
 - **Effectuer un premier tri** en consultant la liste des marchés disponibles.
 - Télécharger le cahier des charges de l'offre sélectionnée (en totalité ou partiellement selon les plates-formes).
- **Consulter l'avis d'appel d'offres**
- **Télécharger le Dossier de Consultation des Entreprises (DCE).** Le DCE inclut le règlement de la consultation, la lettre de consultation, le cahier des charges, les documents et les renseignements complémentaires souhaités par la personne publique à l'origine de l'appel d'offres.
- **Préparer en ligne son dossier de candidature**
 - Des demandes de clarification avec l'acheteur sont possibles et tracées. Tous les fournisseurs sont informés des réponses fournies. Le cas échéant, l'acheteur émettra une révision de son appel d'offres en ligne pour prendre en compte les remarques des fournisseurs (doc. manquant par exemple) ;
 - Se former sur l'outil dématérialisé et simuler si possible le dépôt de candidature pour ne pas être surpris au moment final ;
 - Comme pour répondre à un appel d'offres traditionnel, le fournisseur peut inclure tous les éléments qualitatifs de son offre, soit dans des bordereaux pré-formatés, soit dans des champs libres (texte, document joint, etc. selon les formats de fichier définis par l'acheteur et non discriminatoires) ;
 - Les fournisseurs doivent respecter dans leur réponse les champs indiqués dans le bordereau de prix mis à leur disposition par l'acheteur. Des variantes peuvent être acceptées si cela a été préalablement indiqué par l'acheteur.
 - Identifier les critères de sélection et la possibilité d'enchère inversée finale (**uniquement pour les marchés de fournitures**) ;
 - Constituer la ou les enveloppes. La réponse se compose des documents habituels sous forme de fichiers électroniques insérés dans l'enveloppe électronique proposée par l'outil de dématérialisation : insérer les documents dans les enveloppes créées (formulaire, lettre d'engagement, éléments financiers, spécifications techniques) ;
- Déposer sa candidature
 - Signer électroniquement les documents composant la candidature ;
 - Vérifier le dépôt en consultant l'accusé de réception électronique horodaté (preuve de l'envoi faisant apparaître la date et l'heure).

En aval :

- Archiver électroniquement une copie du dossier envoyé, l'accusé de réception électronique et la réponse apportée.

Dernière précision pour compléter cette méthodologie : dans le cas d'une candidature conjointe de plusieurs entreprises à un appel d'offres, chaque partie devra disposer d'un certificat de signature électronique pour répondre de façon dématérialisée. Par conséquent, **la candidature conjointe se fait en « tout électronique » ou en « tout papier ».**

2 - Les outils pour répondre à un appel d'offres de façon dématérialisée

Une fois l'appel d'offre approprié sélectionné, l'entrepreneur doit se munir des outils nécessaires pour poser et suivre sa candidature numérique. Il est indispensable de disposer :

- d'un certificat électronique,
- d'un logiciel de signature de documents électroniques,
- d'un accès à une plate-forme de dématérialisation des marchés publics.

Il est par ailleurs recommandé de disposer d'une solution d'archivage électronique des dossiers numériques.

Voici des exemples concrets de solutions numériques qui constituent les outils minimums de base nécessaires pour soumissionner à un appel d'offre public de façon dématérialisée.

• **Les certificats électroniques** : pour mieux informer l'entrepreneur le greffe du Tribunal de commerce de Paris a mis en ligne le site <http://www.certificat-electronique.fr/>

Qu'est-ce qu'un certificat électronique, à quoi sert-il ?

Il permet l'authentification (identification) sur des sites serveurs sécurisés Il permet de générer des signatures électroniques (la loi numéro 2000-230 du 13 mars 2000 donne à la signature électronique la même force probante qu'une signature manuscrite) pour réaliser des transactions sur Internet. La signature électronique assure la non-répudiation d'un acte électronique.

Il permet enfin de communiquer en toute confidentialité des informations jugées sensibles grâce au chiffrement des données.

La signature électronique garantit :

- l'authentification : (confirmation que le document est bien envoyé par la personne identifié),
- l'intégrité des données : (cohérence entre les données envoyées et celles reçues),
- la non répudiation : (preuve fiable prouvant l'envoi des données par l'expéditeur),
- la confidentialité : (protection contre toute tentative de piratage, elle permet de préserver la confidentialité des échanges).

Le certificat électronique est délivré par une Autorité de Certification qui atteste de la véracité des informations contenues dans le certificat.

Les certificats électroniques « OR-S et OR-C » sont délivrés sans coût par le greffe du Tribunal de commerce de Paris.

Il existe sur le marché de nombreuses offres de certificat électronique, certains sont référencés par l'Agence pour le Développement de l'Administration Electronique (ADAE), intégrée depuis la mi-janvier 2006 dans la DGME (Direction Générale de la Modernisation de l'Etat), leur liste publiée en ligne est accessible en se connectant à : http://www.minefi.gouv.fr/dematerialisation_icp/dematerialisation_declar.htm.

Conformément aux règlements en vigueur (« PRIS », Politique de Référencement Intersectorielle de l'ADAE), le certificat électronique doit être stocké sur un support externe (clé USB ou Carte à Puce) à crypto-processeur. Le support externe qui va stocker votre certificat s'achète uniquement lors de la première demande de certificat électronique.

• Quelle est la démarche pour obtenir les certificats de signature électronique ?

L'obtention d'un certificat électronique référencé par l'ADAE se fait dans le cadre d'un rendez-vous lors duquel l'entrepreneur ou son représentant doit présenter trois documents :

- un justificatif d'identité avec photo (Carte nationale d'identité, Passeport, Permis de conduire...),
- un mandat lorsque le demandeur n'est pas le représentant légal de l'entreprise,
- une copie du certificat d'identification au répertoire SIREN (document délivré par l'INSEE) pour les entreprises non inscrites au RCS.

Un logiciel de signature électronique est associé au certificat électronique pour la signature de documents électroniques. Il sert à « multisigner » des documents numériques tels que ceux avec le greffe et pour soumissionner à des marchés publics dématérialisés.

• La plate-forme de réponse : achatpublic.com

Les portails de dématérialisation des marchés publics, proposent des outils pour consulter les offres en ligne, poser une candidature et répondre à un marché public. L'entrepreneur qui utilise une plate-forme de réponse en ligne effectue, en premier lieu, un gain de temps et des économies sur les frais d'expédition. C'est également l'assurance que sa candidature a été reçue à temps par l'organisme émetteur de l'appel d'offres grâce à la délivrance d'un accusé de réception électronique « horodat ». L'horodatage permet de dater les actions ou les événements. Il garantit une date et une heure fiables pour la dématérialisation des échanges, sert à prouver l'existence de données déterminées à date certaine, et à certifier des heures et des dates de signature.

La plate-forme **achatpublic.com** propose les services suivants :

- **Rechercher une consultation**

- Saisir les critères de recherche, indiquer le type de procédure, de marché, le type de biens ou services recherchés ;
- Effectuer un premier tri en consultant la liste des marchés disponibles ;
- Télécharger le cahier des charges de l'offre sélectionnée (en totalité ou partiellement).

- **Consulter l'avis d'appel d'offres**

- Prendre connaissance de la charte d'utilisation de la plate-forme.

- **Télécharger le DCE de la consultation**

- **Préparer en ligne son dossier de candidature**

- Constituer les enveloppes.
- Insérer les documents dans les enveloppes créées (formulaire, lettre d'engagement, éléments financiers, spécifications techniques).

- **Déposer sa candidature**

- Signer électroniquement les documents composant la candidature.
- Vérifier le dépôt en consultant l'accusé de réception électronique horodaté (preuve de l'envoi faisant apparaître la date et l'heure).

- **Poser des alertes pour être automatiquement informé des avis d'appels d'offres correspondant à une liste de critères d'activité, de type de marché, de région, etc.**

- **L'archivage électronique**

Une fois adressé le dossier de candidature à l'organisme émetteur de l'appel d'offres, il est nécessaire de le conserver de façon sécurisée. Cet archivage électronique, indispensable pour retrouver les dossiers déjà préparés qui serviront de base pour répondre aux prochains appels d'offres, il permettra également de gagner du temps.

Des éditeurs de produits de conservation électronique proposent des outils innovants pour stocker les documents et pour les restituer de manière intègre et fidèle en s'assurant que la confidentialité et l'intégrité ont été conservées.

3 - Le contenu du dossier de réponse à un appel d'offres

Quelle que soit la procédure du marché public sélectionnée, une réponse dématérialisée nécessite pour l'entreprise d'avoir **procédé au préalable à la numérisation des documents constitutifs du dossier de réponse tels que :**

1. les formulaires : il s'agit des documents Cerfa (de type DC4 : lettre de candidature et de type DC5 : déclaration du candidat), presque systématiquement demandés dans le règlement de consultation ;
2. les déclarations sur l'honneur : l'entreprise déclare ne pas être condamnée pour infraction au Code du travail, ne pas employer d'ouvriers clandestins, ne pas faire l'objet d'une interdiction de concourir ;
3. les attestations sociales, fiscales et légales ;
4. les documents propres à l'entreprise tels que plaquette commerciale, CV, références, éléments techniques et financiers, RIB, attestations d'assurance, etc.

Notes

[illegible]

3 avril 2006

**Club Secteur Public
de l'Ordre des experts-comptables**

153 rue de Courcelles

75817 Paris Cedex 17

Tél. 01.44.15.60.66

Fax. 01.44.15.90.05

mcmancuso@cs.experts-comptables.org

www.secteurpublic.asso.fr

www.experts-comptables.fr

Edité avec le soutien et la collaboration de :

sage Coala
Libérez votre expertise

Editeur informatique



**Groupe
Revue Fiduciaire**

Groupe de Presse et d'Édition Spécialisé dans les domaines
de l'information sociale, fiscale, comptable et juridique.



Prix unitaire : 55 € TTC

Hors frais de port

Tél. 01 44 15 95 95

ou **20 € TTC** en version dématérialisée

www.experts-comptables.fr/boutique

EC EXPERT
COMPTABLE
MEDIA

Société d'édition du Conseil supérieur
de l'Ordre des experts-comptables



Revue du Conseil supérieur de
l'Ordre des experts-comptables