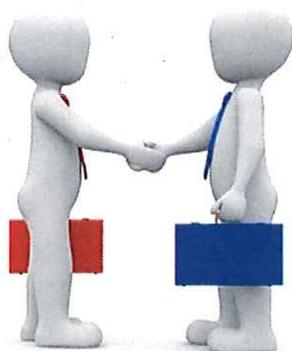


---

# Charte de la commande publique



**Caenlamer**  
NORMANDIE  
COMMUNAUTÉ URBAINE

**CAENA**  
NORMANDIE

---



## Charte de la commande publique de la communauté d'agglomération Caen la mer et de la Ville de Caen

Les marchés et contrats publics représentent environ 10% du PIB. Si les petites entreprises gagnent environ 60% des contrats, elles ne représentent que 30% de la valeur totale des marchés publics. Faire de la commande publique un levier de croissance de l'économie locale et lui permettre de préserver voire de créer de nouveaux emplois, tel est l'objectif que se fixe la communauté d'agglomération et la ville de Caen.

Annoncée en novembre 2014, la nouvelle stratégie de développement économique de Caen la mer est résolument tournée vers les entreprises afin de mettre l'entreprise locale au centre du développement économique du territoire. Le territoire de l'agglomération caennaise se veut ainsi "business friendly". L'idée est d'entamer une politique volontariste à l'attention du tissu économique local qui passe par la mise en œuvre d'un "SMALL BUSINESS ACT" pour Caen et son agglomération via la constitution d'une charte de la commande publique.

Cette charte vise à améliorer l'efficacité de la commande publique et l'accès aux marchés au travers de cinq principes :

- Faciliter l'accès des TPE-PME à la commande publique
- Simplifier les démarches
- Améliorer les conditions d'exécution des marchés
- Mettre en avant l'achat durable
- Mesurer l'efficacité de la commande publique

Si Caen la mer et la Ville de Caen appliquent déjà tout ou partie de ces principes, il apparaît nécessaire de réaffirmer nos engagements en la matière et de les compléter au vu des échanges avec nos partenaires. Ces engagements s'appliqueront aux marchés de la communauté d'agglomération Caen la mer et de la ville de Caen ainsi qu'aux marchés passés dans le cadre d'un mandat.

Chaque année, un bilan sera réalisé en lien avec nos partenaires afin de mesurer l'efficacité des mesures prises, d'ajuster si nécessaire les fiches actions qui découlent des engagements pris et, le cas échéant, d'en créer de nouvelles.

En parallèle de cette démarche, Caen la mer et la Ville de Caen ont signé la charte de bonnes pratiques en matière de passation et d'exécution des marchés de la Fédération Française du Bâtiment afin de soutenir la démarche de la fédération de "veiller aux conditions d'une concurrence saine, facteur de développement et de performance pour les entreprises et de bonne santé socio-économique du territoire. Ce document précise les bonnes pratiques, les règles applicables pendant les différentes phases de la réalisation d'une opération concourant ainsi à une économie ouverte favorisant l'efficacité économique, sociale et environnementale.

## Principe n°1. FACILITER L'ACCÈS À LA COMMANDE PUBLIQUE DES TPE/PME

Les principes de la commande publique issus des directives européennes stipulent que les marchés publics et les accords-cadres respectent les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures. Toutes les entreprises, même les plus petites doivent pouvoir (sous réserve de leurs capacités techniques et financières) répondre librement aux consultations des acheteurs publics.

Cependant, nombre d'entre elles rencontrent des difficultés pour répondre, par manque d'informations ou de connaissance des procédures. Afin de leur faciliter l'accès à la commande publique, il est indispensable de développer des actions de communication et d'information à destination des entreprises.

### Nos engagements :

- Informer, communiquer sur les projets à venir, le plus en amont possible, de sorte que les entreprises aient une idée des volumes d'achats à venir, de leur échelonnement dans le temps et l'espace ;
- Développer les études de terrain, les échanges préalables avec les opérateurs économiques et, multiplier l'organisation de réunions d'échanges ;
- Allotir les marchés par secteur et/ou métiers afin de permettre aux petites structures de pouvoir se positionner ;
- Lutter contre les offres anormalement basses en utilisant une méthode de détection qui pourra être, le cas échéant, la méthode de détection recommandée par la Fédération Française du Bâtiment et ce, quelle que soit la procédure de passation.
- Favoriser la compréhension, la transparence des décisions d'attribution notamment via la motivation des courriers de rejet ;
- Favoriser la création de groupements afin que les TPE/PME puissent accéder à des marchés plus importants ;
- Limiter le recours à la procédure de conception-réalisation ; s'engager pour chaque opération de bâtiment à évaluer la pertinence d'un recours à l'ingénierie publique intégrée en lieu et place de l'ingénierie privée, en fonction des caractéristiques du projet ;

### Les engagements de nos partenaires :

Relayer les informations relatives aux consultations à venir, à l'organisation de réunions d'échanges aux entreprises.

Poursuivre l'information des adhérents et ressortissants sur les modalités de mise en oeuvre d'un groupement momentané d'entreprise et organiser des formations à ce sujet.

Participer aux groupes de travail organisés par les collectivités.

Dans le cadre des groupements conjoints, sensibiliser les entreprises sur l'obligation qu'elles ont de fournir des documents qui précisent les responsabilités de chaque membre du groupement dans l'exécution du contrat.

## Principe n°2. SIMPLIFIER LES DÉMARCHES

Les PME sont majoritairement intéressées par les marchés publics (70%) et envisagent à 73% de répondre à davantage d'appels d'offres.

Néanmoins, les chiffres pointent du doigt les difficultés d'accès à ces marchés pour 68% des PME, et la complexité des procédures pour 96% d'entre elles (source : baromètre PME/ETI de Syntec Numérique du 30 octobre 2014) : Trop de formalisme, dossiers complexes, opacité des critères de sélection...

Que ce soit avant, pendant et après le lancement des consultations, les entreprises doivent pouvoir être accompagnées pour identifier et comprendre les besoins de Caen la mer, de la ville de Caen et surtout la manière de pouvoir y répondre simplement et efficacement.

### Nos engagements :

- Fournir des cadres de réponse technique qui constituent un guide de formalisation de la réponse pour les entreprises ainsi que des outils pratiques pour faciliter le travail des entreprises ;
- Adapter les critères de sélection des candidatures et des offres aux spécificités de chaque marché ;
- Expérimenter dans un premier temps le dispositif du MPS (Marché Public Simplifié) puis l'étendre dans un second temps à l'ensemble des consultations qui s'y prêtent ;
- Poursuivre la démarche de dématérialisation de la chaîne complète des marchés publics tant sur la passation que sur l'exécution des marchés
- Utiliser la faculté de négociation dans le respect du principe "gagnant/gagnant" en prohibant le marchandage qui n'aboutit qu'à une baisse artificielle du prix de la prestation sans tenir compte de la qualité et de la diversité des propositions techniques.

### Les engagements de nos partenaires :

Poursuivre la communication sur ces sujets auprès de leurs adhérents en proposant des réunions d'information et des formations afin de soutenir l'amplification du processus de dématérialisation initiée par Caen la Mer et la Ville de Caen.

## Principe n°3. AMÉLIORER LES CONDITIONS D'EXÉCUTION DES MARCHÉS

Si l'accès à la commande publique reste un des obstacles majeurs auquel se heurtent les TPE/PME, la rigidité de la réglementation, les exigences des acheteurs, la complexité des cahiers des charges et les nombreuses contraintes qu'ils contiennent, les délais de paiement sont autant de difficultés pointées du doigt par les entreprises pour leur permettre d'envisager sereinement leur participation aux consultations.

### Nos engagements :

- Utiliser l'avance pour faciliter la gestion de la trésorerie des entreprises en élargissant les conditions d'accès et en majorant son montant pour les marchés < 300 000 € et, mettre en place les approvisionnements pour les marchés qui le justifient ;

- Accélérer les délais de paiement et procéder d'office au paiement des intérêts moratoires dus ;
- Mettre en place des clauses et formules de variation de prix adaptées à la nature de la prestation à réaliser ;
- Clarifier les cahiers des clauses administratives particulières et limiter les clauses pouvant être un frein à l'accès des TPE/PME et notamment, prévoir des pénalités proportionnées aux enjeux et aux prescriptions des cahiers des charges.
- Veiller à ce que la sous-traitance se déroule dans les meilleures conditions en évitant la sous-traitance en cascade et, en accompagnant les entreprises dans leurs demandes d'agrément, dans le respect de la réglementation ; Contrôler la régularité des contrats de la sous-traitance.

#### Les engagements de nos partenaires :

Rappeler aux entreprises les modalités réglementaires de la sous-traitance et les conséquences de la concurrence sociale déloyale

#### **Principe n°4. METTRE EN AVANT L'ACHAT DURABLE**

L'achat durable se définit au travers de 3 axes : impacts environnementaux, sociaux et économiques liés au coût global sur l'ensemble du cycle de vie.

La réglementation permet de prendre en compte ces préoccupations par différents moyens :

- lors de la détermination des besoins à satisfaire, notamment par le biais d'un allotissement ou l'ouverture à des variantes;
- par la fixation de critères de choix notamment critères de performances en matière de protection de l'environnement ;
- par la fixation de clauses à caractère social ou environnemental comme les clauses d'insertion professionnelle des publics en difficulté.

La prise en compte des objectifs de développement durable au travers des achats des deux collectivités entre dans la démarche d'exemplarité portée par les Agendas 21. Elle vise à concilier développement économique, innovations environnementales et progrès social.

#### Nos engagements :

- Accompagner les entreprises dans la prise en compte des objectifs de protection de l'environnement ;
- Promouvoir l'innovation en garantissant le respect du secret industriel et commercial ;
- Accompagner les entreprises dans la prise en compte des objectifs de performances en matière d'insertion professionnelle des publics en difficulté, de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

#### Les engagements de nos partenaires :

Participer aux groupes de travail qui seront créés sur cette thématique.

## Principe n°5. MESURER L'EFFICACITÉ DE LA COMMANDE PUBLIQUE

La mesure de l'efficacité de la commande publique doit permettre d'organiser l'amélioration continue du process commande publique et d'augmenter la transparence de l'acte d'achat. En associant les entreprises à la démarche d'évaluation et en communiquant, Caen la mer et la Ville de Caen souhaitent instaurer une dynamique qui soit profitable à l'ensemble des acteurs permettant à chacun d'améliorer ses pratiques.

### Nos engagements :

- Mettre en place des indicateurs de performance permettant d'évaluer les procédures lancées par Caen la mer et la Ville de Caen
- Evaluer les marchés en cours d'exécution et à leur terme avec le service et avec le titulaire afin de pouvoir améliorer les consultations futures, reconduire ou non les marchés ;
- Evaluer la démarche d'insertion appliquée dans les marchés.

Fait à Bretteville-l'Orgueilleuse le 13 octobre 2016

Pour la communauté d'agglomération  
Caen la mer et la ville de Caen



Joël BRUNEAU

Pour la Chambre d'Agriculture du  
Calvados



Michel LEGRAND

Pour la Chambre de Commerce et  
d'Industrie



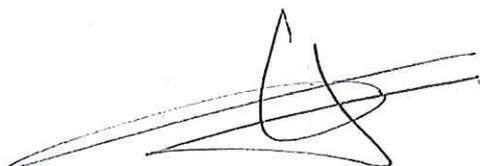
Michel COLLIN

Pour la Chambre Départementale  
des Géomètres Experts du Calvados



Jean-Cédric LANDRY

Pour la Chambre de Métiers et de  
l'Artisanat Calvados-Orne



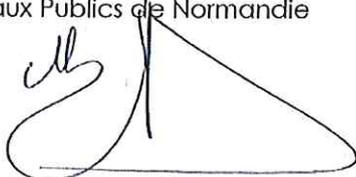
Jean-Pierre CONRAUD

Pour le Conseil Régional de l'Ordre  
des Architectes



Florent SCHNEIDER

Pour la Fédération du Bâtiment et des  
Travaux Publics de Normandie



Marc ROLLET

Pour la Fédération Régionale des  
Travaux Publics de Normandie



Régis BINET

## FICHES ACTIONS

### PRINCIPE N°1 : FACILITER L'ACCES A LA COMMANDE PUBLIQUE DES TPE/PME

#### 1.1 – INFORMER, COMMUNIQUER SUR LES PROJETS A VENIR

**Objectif :** Améliorer l'information des entreprises, encourager le dialogue et apprendre à se connaître.

**Moyens mis en œuvre :**

1. Informer sur les projets à venir :
  - Transmettre la programmation prévisionnelle des opérations de travaux au CRIEC ;
  - Transmettre la planification annuelle des marchés des deux collectivités aux fédérations professionnelles et chambres consulaires ;
  - Informer via le site internet de la Ville et celui de Caen la mer des marchés qui seront lancés dans les mois à venir (création d'une rubrique dédiée) et transmettre cette information aux fédérations professionnelles et chambres consulaires ;
2. Réaliser des plans de communication particuliers sur les opérations importantes (présentation de l'opération, du nombre de lots, des modalités de consultation, calendrier, ...).

**PRINCIPE N°1 : FACILITER L'ACCES A LA COMMANDE PUBLIQUE DES TPE/PME**

**1.2 – DEVELOPPER LES ETUDES DE TERRAIN, LES ECHANGES PREALABLES AVEC LES OPERATEURS ECONOMIQUES**

**Objectif :** Encourager le dialogue et apprendre à se connaître.

**Moyens mis en œuvre :**

1. Rechercher et recenser les opérateurs économiques : par domaine, identification des entreprises présentes sur le territoire, de leurs capacités, de leurs spécificités (élaboration de fiches de recensement des entreprises) afin de connaître l'offre de technologies et de produits existants et, le cas échéant, de repérer les solutions innovantes
2. Organiser et participer à des réunions d'échanges : rencontres, tables rondes ou réunions thématiques régulièrement organisées à l'initiative du service stratégie et performance des achats, des fédérations professionnelles ou des entreprises elles-mêmes
3. Participer aux salons, colloques organisés par le secteur privé.

**PRINCIPE N°1 : FACILITER L'ACCES A LA COMMANDE PUBLIQUE DES TPE/PME**

**1.3 – ALLOTISSEMENT DES MARCHES**

**Objectif** : Allotir les marchés par secteur et/ou métiers afin de permettre aux petites structures de pouvoir se positionner.

**Moyens mis en œuvre** :

1. Au travers de l'analyse du besoin, procéder à un allotissement le plus fin possible qui prenne en compte l'état de l'art de la profession, les données techniques voire géographiques du marché ;
2. Dans le cadre du passage en communauté urbaine, apporter une attention particulière à l'allotissement géographique des prestations dès lors que les caractéristiques techniques le permettent.

**PRINCIPE N°1 : FACILITER L'ACCES A LA COMMANDE PUBLIQUE DES TPE/PME**

**1.4 – LUTTER CONTRE LES OFFRES ANORMALEMENT BASSES**

**Objectif** : Se prémunir contre des offres qui faussent la concurrence et qui risquent de conduire à des défaillances en cours d'exécution du marché.

**Moyens mis en œuvre :**

1. Détecter si une offre est anormalement basse et utiliser une méthode de détection qui pourra être la méthode de détection recommandée par la Fédération Française du Bâtiment, quelle que soit la procédure de passation ; Impliquer la maîtrise d'œuvre dans la procédure.
2. Au travers de la maîtrise d'œuvre, demander des explications aux entreprises concernées, et en apprécier la pertinence, afin de prendre une décision d'admission ou de rejet.

## PRINCIPE N°1 : FACILITER L'ACCES A LA COMMANDE PUBLIQUE DES TPE/PME

### 1.5 – FAVORISER LA COMPREHENSION, LA TRANSPARENCE DES DECISIONS D'ATTRIBUTION

**Objectif :** Etre transparent sur les décisions d'attribution de la collectivité, permettre à l'entreprise de comprendre les motifs de son éviction et, lui permettre de s'améliorer dans le cadre de ses réponses futures.

L'information des candidats non retenus constitue une formalité essentielle d'achèvement des procédures formalisées imposée aux pouvoirs adjudicateurs par la réglementation.

Les marchés à procédure adaptée (MAPA) ne sont, quant à eux, pas soumis à l'obligation de notifier, avant la signature du contrat, la décision d'attribution.

Il s'agit néanmoins d'une bonne pratique dans le cadre des relations avec les fournisseurs

En outre, les MAPA sont soumis aux principes généraux posés par la réglementation en matière de commande publique ; il incombe ainsi à la personne responsable du marché d'informer les candidats évincés du rejet de leur candidature ou de leur offre ([CAA Nancy, 18 nov. 2013, n° 12NC01181](#))

#### **Moyens mis en œuvre :**

1. Afficher clairement dans le règlement de consultation les modalités de notation des offres ;
2. Pour les marchés > 50 000 € HT, information des candidats du rejet de leur offre en indiquant :
  - Le nom de l'attributaire et le montant du marché
  - Les motifs de rejet de l'offre du candidat en précisant les notes obtenues sur les différents critères et en mettant en exergue les points qui n'ont pas été correctement développés (indiquer les points forts/points faibles de l'offre).
3. Transmettre les avis d'attribution aux Fédérations et chambres consulaires ;

**PRINCIPE N°1 : FACILITER L'ACCES A LA COMMANDE PUBLIQUE DES TPE/PME**

**1.6 – FAVORISER LA CREATION DE GROUPEMENTS D'ENTREPRISES**

**Objectif :** Permettre aux TPE/PME d'accéder à des marchés plus importants en favorisant la création de groupement

La constitution d'un groupement permet aux entreprises :

- la mise en commun de leurs moyens humains et matériels ainsi que la réunion des capacités financière et des savoir-faire;
- d'accéder à des marchés auxquels séparément elles n'auraient pas eu la capacité technique de répondre;
- d'avoir accès à des plus gros marchés;
- d'augmenter le nombre et la qualité de ses références.

La réglementation des marchés publics prévoit deux formes de groupement :

- groupement conjoint : chaque entreprise est engagée sur les prestations qu'elle réalise ;
- groupement solidaire : chaque entreprise est solidairement engagée et peut donc être amenée à pallier la défaillance d'un de ses co-traitants.

La personne publique définit, le cas échéant, la forme du groupement qu'elle souhaite dans le cadre du marché à réaliser.

**Moyens mis en œuvre :**

1. Privilégier le groupement conjoint avec mandataire solidaire et, n'imposer le groupement solidaire dans les consultations que lorsque la complexité du projet l'exige
2. Communiquer sur les consultations à venir pour permettre aux TPE/PME d'anticiper la formation d'un groupement
3. Prévoir un temps de consultation suffisamment conséquent pour que les TPE/PME puissent engager les démarches nécessaires à la formalisation de leur groupement

## PRINCIPE N°2 : SIMPLIFIER LES DEMARCHES

Les PME sont majoritairement intéressées par les marchés publics (70%) et envisagent à 73% de répondre à d'avantage d'appels d'offres.

Néanmoins, les chiffres pointent du doigt les difficultés d'accès à ces marchés pour 68% des PME, et la complexité des procédures pour 96% d'entre elles (source : baromètre PME/ETI de Syntec Numérique du 30 octobre 2014) :

Trop de formalisme, dossiers complexes, opacité des critères de sélection...

La simplification des procédures permettra d'attirer des entreprises qui, jusqu'ici, restaient en dehors de la sphère de l'achat public, et participera ainsi au dynamisme de l'économie locale.

### 2.1 – FOURNIR DES CADRES DE REPONSE TECHNIQUE QUI CONSTITUE UN GUIDE DE FORMALISATION DE LA REPONSE POUR LES ENTREPRISES AINSI QUE DES OUTILS PRATIQUES POUR FACILITER LE TRAVAIL DES ENTREPRISES

**Objectif :** Accompagner les entreprises dans leur réponse aux consultations lancées par la collectivité

#### **Moyens mis en œuvre :**

1. Fournir un cadre de réponse permettant au candidat de structurer, préciser son offre et, de mettre en avant ses qualités, son savoir-faire :
  - la structuration du cadre doit permettre au candidat de comprendre les attentes de la collectivité vis-à-vis de sa proposition et la façon dont cette dernière sera jugée ; elle doit également l'aider à présenter une offre adaptée aux spécificités du marché et non plus une offre généraliste "passe partout"
  - Pour certains marchés, un cadre de réponse spécifique au développement durable peut être prévu en plus du cadre technique

En contrepartie, toute offre qui ne répondra pas dans le cadre sera éliminée.

2. Créer une "Boîte à outils" à destination des entreprises :
  - Mise en ligne de documents pédagogiques à l'attention des entreprises pour répondre aux consultations, fiches explicatives sur les erreurs à ne pas commettre, FAQ...
  - Création d'une hotline
  - Fourniture, en annexe du règlement de consultation, de check-lists adaptées à chaque marché, listant l'ensemble des pièces que le candidat doit fournir à l'appui de sa candidature et de son offre.

## PRINCIPE N°2 : SIMPLIFIER LES DEMARCHES

### 2.2 – ADAPTER LES CRITERES DE SELECTION DES CANDIDATURES ET DES OFFRES AUX SPECIFICITES DE CHAQUE MARCHÉ

**Objectif** : Choisir l'offre économiquement la plus avantageuse en valorisant d'autres éléments que le prix.

Parmi les principaux freins à l'accès à la commande publique des TPE-PME figurent les exigences disproportionnées des acheteurs en ce qui concerne les capacités techniques et financières des entreprises. Pour remédier à cette situation, le décret n° 2014-1097 du 26 septembre 2014 portant mesures de simplification applicables aux marchés publics a transposé de façon accélérée les mesures de simplification favorables aux petites et moyennes entreprises en intégrant le plafonnement des exigences des acheteurs publics relatives à la capacité technique et financière des entreprises.

#### **Moyens mis en œuvre :**

1. **Au niveau de la candidature:** demander des renseignements sur les entreprises et sur leurs capacités proportionnés à l'objet du marché. Ne pas en exiger plus que nécessaire (ex: chiffre d'affaires minimum, certificats de capacités, attestations de réalisations...) de manière à favoriser les candidatures des petites et moyennes entreprises.
2. **Au niveau de l'offre:**
  - Adapter les critères techniques aux spécificités du marché (le critère prix n'est pas systématiquement le critère principal) ;
  - Mettre en œuvre des critères de choix transparents et explicites
  - Privilégier le mieux disant au moins disant (offre économiquement la plus avantageuse)
  - dans le cadre de marchés récurrents, ne pas réutiliser systématiquement les mêmes critères : réexaminer régulièrement ces derniers afin de tenir compte des évolutions techniques

**PRINCIPE N°2 : SIMPLIFIER LES DEMARCHES**

**2.3 – EXPERIMENTER LE DISPOSITIF DU MPS**

**Objectif :** Faciliter la réponse des entreprises

**Moyens mis en œuvre :**

1. Expérimenter le dispositif :
  - Dans un 1<sup>er</sup> temps sur des marchés simples pour lesquels il n'y a pas de risque de sous-traitance au stade de la candidature
  - Elargissement progressif à des marchés plus complexes en fonction de l'évolution du dispositif
2. Mettre à disposition des entreprises un guide d'aide à la réponse dans le cadre du MPS

## PRINCIPE N°2 : SIMPLIFIER LES DEMARCHES

### 2.4 – DEMATERIALISATION DES PROCEDURES

**Objectif :** Poursuivre la démarche de dématérialisation de la chaîne complète des marchés publics tant sur la passation que sur l'exécution des marchés

**Moyens mis en œuvre :**

1. Dématérialiser l'ensemble des consultations > 50 000 € HT des deux entités
2. Mettre en place à moyen terme une dématérialisation complète de la chaîne marchés publics (de la passation à l'exécution) qui permettrait de ne plus avoir à rematérialiser les offres : Travail engagé en lien avec les services de la Trésorerie, de la Préfecture, ...
3. Préciser, dans les avis et/ou dans les pièces de la consultation, le logiciel utilisé pour visualiser les rendus afin que les candidats puissent vérifier que toutes les informations présentes dans leur fichier initial seront bien présentes après conversion de ce dernier dans le format du logiciel de visualisation
4. Travail engagé pour répondre à l'obligation imposée par les textes :  
**A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017**, obligation d'accepter les factures électroniques pour les collectivités territoriales et tous les établissements publics.

## PRINCIPE N°2 : SIMPLIFIER LES DEMARCHES

### 2.5 – UTILISER LA FACULTE DE NEGOCIATION

**Objectif :** Utiliser la faculté de négociation dans le respect du principe "gagnant/gagnant" en favorisant la qualité et de la diversité des propositions techniques et, en prohibant le marchandage qui n'aboutit qu'à une baisse artificielle du prix de la prestation

**Moyens mis en œuvre :**

1. En procédure adaptée, ne pas systématiser la négociation mais se laisser la possibilité d'y recourir lorsque les circonstances le justifient
2. Se doter d'un guide déontologique de la négociation (organisation d'un groupe de travail sur ce sujet avec la maîtrise d'œuvre)
3. Développer la formation des agents aux techniques de négociation

## PRINCIPE N°3 : AMELIORER LES CONDITIONS D'EXECUTION DES MARCHES

### 3.1 - UTILISER L'AVANCE POUR FACILITER LA GESTION DE LA TRESORERIE DES ENTREPRISES

**Objectif :** Améliorer la trésorerie des TPE/PME.

L'avance est le versement d'une partie du montant d'un marché public au titulaire de ce marché avant tout commencement d'exécution de ses prestations. L'octroi des avances, qui constitue une dérogation à la notion de service fait, vise à faciliter l'exécution des marchés et assurer l'égalité d'accès à la commande publique entre les entreprises disposant d'une trésorerie suffisante pour démarrer l'exécution des prestations et celles qui n'en disposent pas.

Il s'agit donc d'un moyen de financement précieux pour les entreprises titulaires de marchés et, plus particulièrement pour les TPE/PME à la condition que le versement de l'avance intervienne en temps utile.

En effet, l'obtention d'un marché public entraîne pour l'entreprise des dépenses (approvisionnement, installation de chantier, préparation des prestations ...) qui peuvent constituer un frein pour les entreprises ne disposant des fonds propres nécessaires à la couverture de ces dépenses.

Par ailleurs, le montant de l'avance constitue un levier important pour dynamiser la concurrence et inciter les TPE/PME à répondre aux marchés.

*Nota : L'avance doit également créer une économie pour l'acheteur public dans la mesure où les titulaires ne seront pas contraints de préfinancer leur marché et ne répercuteront donc pas cette charge dans le prix de leur offre.*

#### **Moyens mis en œuvre :**

1. Elargir les conditions d'accès :

- Marchés inférieurs à 50 000 € HT;
- Sans condition de durée

Il s'agit là de mesures visant directement les TPE/PME qui répondent sur des petits lots dans le cadre d'opérations de travaux et pour qui, attendre le versement du 1<sup>er</sup> acompte peut constituer une difficulté particulière en matière de trésorerie (approvisionnements à régler, salaires...).

2. Majorer du montant de l'avance :

- Pour les marchés < 300 000 € HT : avance de 15% avec garantie. Une modulation du montant de l'avance peut être mise en œuvre dès lors que les frais inhérents à la préparation du marché sont importants et risquent de peser sur la trésorerie des entreprises.
- Pour les marchés > 300 000 € HT.  
Application de la réglementation. Modulation du montant de l'avance en fonction des marchés dès lors que les frais inhérents à la mise en œuvre du marché sont importants et risquent de peser sur la trésorerie des entreprises.  
Application d'une garantie (garantie à première demande ou caution personnelle et solidaire si < 30%) .

### 3.1 (BIS) – METTRE EN PLACE LES APPROVISIONNEMENTS

**Objectif** : Améliorer la trésorerie des TPE/PME.

---

**Moyens mis en œuvre** :

1. Identifier avec la maîtrise d'œuvre les lots qui pourraient être concernés par le dispositif ;
2. Dès lors que le marché s'y prête, conformément à l'article 11.3 du CCAG Travaux, prévoir les modalités de règlement des acomptes pour approvisionnement.
3. Informer clairement les entreprises de la disposition de sorte que ces dernières identifient bien dans leurs devis les approvisionnements.

## PRINCIPE N°3 : AMELIORER LES CONDITIONS D'EXECUTION DES MARCHES

### 3.2 – ACCELERER LES DELAIS DE PAIEMENT

#### **Objectif :**

Faciliter la gestion de la trésorerie des entreprises en respectant les délais de paiement prévus aux contrats

Le [décret n° 2013-269 du 29 mars 2013](#) impose le délai maximum de 30 jours à l'ensemble des contrats de la commande publique, à l'exception de ceux conclus par les établissements publics de santé et les entreprises publiques.

La maîtrise des délais de paiement constitue un enjeu important tant pour les administrations (surcoûts liés au versement d'intérêts moratoires mais également liés à la défaillance provoquée des entreprises pour étirement des délais de paiement) que pour les entreprises, notamment les TPE/PME, qui ne disposent pas nécessairement de trésorerie leur permettant d'absorber de longs retards de facturation.

En outre, elle permet d'instaurer une relation de confiance durable avec les prestataires.

#### **Moyens mis en œuvre :**

1. Mettre en place des procédures internes avec délais stricts (travail en relation avec les services de la Trésorerie)
2. Intégrer des clauses dans les marchés et des process permettant de clarifier le processus d'exécution financière :
  - Identification des personnes/services vers lesquels la facture doit être adressée
  - Rappel des mentions obligatoires à faire figurer sur chaque facture
  - Sur les opérations complexes, lors de la réunion "0", présentation, par les personnes en charge de l'exécution financière des marchés, des modalités à respecter.
3. Mandater les intérêts moratoires
4. Accélérer le paiement du solde et la libération des garanties prévues au marché :
  - Présentation par les entreprises d'une dernière situation de travaux (situation « 0 ») avant l'établissement du décompte général définitif (DGD)
  - En cas de réserve, étude avec les entreprises des solutions à mettre en œuvre pour permettre la levée des réserves

En cas de difficultés particulières et/ou de situation de blocage,

- Mise en œuvre, le cas échéant, de la réfaction sur les prix pour les imperfections constatées ce qui permet de prononcer la réception sans réserve (application du dispositif prévu au CCAG-travaux)
- Mise en œuvre de la caution/garantie dès lors que, sur le plan technique et/ou de la responsabilité, rien ne s'oppose à ce qu'un tiers intervienne en lieu et place de l'entreprise défaillante

**PRINCIPE N°3 : AMELIORER LES CONDITIONS D'EXECUTION DES MARCHES**

**3.3 – METTRE EN PLACE DES CLAUSES ET FORMULES DE VARIATION DE PRIX ADAPTEES A LA NATURE DE LA PRESTATION A REALISER**

**Objectif :** Faire en sorte que les clauses et formules de variation de prix soient adaptées à la nature et à la durée de la prestation à réaliser

**Moyens mis en œuvre :**

1. Réserver les prix fermes aux cas où cette forme de prix n'est pas de nature à exposer les entreprises à des aléas économiques majeurs (mouvements de prix brusques et imprévisibles).
2. Etre attentif à la pertinence des indices de prix choisis dans les formules de variation de sorte qu'ils reflètent la réalité économique du prix de la prestation.  
Pour les opérations de travaux, le choix des indices se fait sur proposition de la maîtrise d'œuvre.
3. Etre vigilant sur les évolutions des indices afin de maintenir un bon équilibre économique du contrat en incluant, le cas échéant, des "clauses butoir" dans les contrats.

**PRINCIPE N°3 : AMELIORER LES CONDITIONS D'EXECUTION DES MARCHES**

**3.4 – CLARIFIER LES CLAUSES DES CAHIERS DES CHARGES, PREVOIR DES PENALITES PROPORTIONNEES AUX ENJEUX ET AUX PRESCRIPTIONS DES CAHIERS DES CHARGES**

**Objectif :** Clarifier les cahiers des clauses administratives particulières et limiter les clauses pouvant être un frein à l'accès des TPE/PME et notamment, prévoir des pénalités proportionnées aux enjeux et aux prescriptions des cahiers des charges.

-----

**Moyens mis en œuvre :**

1. Rédiger les clauses des cahiers des clauses administratives particulières de sorte que les engagements, les obligations des parties au contrat soient clairement identifiables ;
2. Jouer la transparence sur l'application des pénalités :
  - Appliquer des pénalités raisonnées et proportionnées à l'objet du marché. Le montant doit être lié aux risques, aux « dommages » que le non respect des engagements fait courir à la collectivité
  - Informer les entreprises sur la nécessité d'alerter, d'anticiper les aléas qui peuvent conduire à des retards de sorte que des mesures correctives puissent être prises, le cas échéant.

**PRINCIPE N°3 : AMELIORER LES CONDITIONS D'EXECUTION DES MARCHES**

**3.5 – VEILLER A CE QUE LA SOUS-TRAITANCE SE DEROULE DANS LES MEILLEURES CONDITIONS**

**Objectif :** Veiller à ce que la sous-traitance se déroule dans les meilleures conditions en accompagnant les entreprises dans leurs demandes d'agrément, dans le respect de la réglementation et des engagements pris par la collectivité dans le cadre de la charte de bonnes pratiques en matière de passation et d'exécution des marchés de la Fédération Française du Bâtiment. Contrôler la régularité de la sous-traitance et participer ainsi à la lutte contre le dumping social.

**Moyens mis en œuvre :**

1. Pour tous les chantiers, rappeler les règles applicables en matière de sous-traitance lors de la réunion « 0 »
2. Pour chaque marché, mettre en place un circuit adapté de validation qui permette de respecter et d'optimiser les délais et les interventions de l'ensemble des participants (travail en relation avec la maîtrise d'œuvre)
3. Fournir aux entreprises une check-list des pièces qui doivent accompagner les DC4, sous peine de rejet immédiat de ce dernier
4. Prévoir dans les règlements de consultations et/ou les pièces de marchés de travaux, les modalités de contrôle de la sous-traitance. Les demandes d'agrément des sous-traitants devront être communiquées au moyen d'un dossier intitulé "sous-traitance".
5. Exiger la communication des contrats de sous-traitance.

PRINCIPE N°4 – METTRE EN AVANT L'ACHAT DURABLE

4.1 – ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LA PRISE EN COMPTE DES OBJECTIFS DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

**Objectif :**

Optimiser la prise en compte de l'environnement dans la rédaction et l'exécution des marchés

---

**Moyens mis en œuvre :**

1. En matière de travaux, mise en place de 2 groupes de travail :
  - **Sur le bâti** avec la FFB : utilisation d'éco matériaux; calcul en coût global/ACV, prise en compte de la maintenance future; efficacité énergétique/CEE; réflexion dès le stade de la maîtrise d'œuvre...
  - **Sur les infrastructures** avec la FRTP: éco chantiers; recyclage des déblais; outils de comparaison impacts CO2...

4.2 - PROMOUVOIR L'INNOVATION

**Objectif :**

Faciliter l'émergence de solutions nouvelles dans la réalisation des marchés publics

-----

La variante est une offre alternative à la solution de base soit initiée par le candidat soit imposée par le pouvoir adjudicateur.

Elle permet aux candidats de proposer au pouvoir adjudicateur une solution ou des moyens pour effectuer les prestations du marché, autres que ceux fixés dans le cahier des charges (éléments techniques ou technologiques, moyens mis en œuvre, aspects financiers).

Ce procédé permet d'élargir la concurrence en permettant à des entreprises novatrices de se positionner, d'optimiser des solutions existantes par l'apport de nouvelles technologies, matériaux, services, de bénéficier d'innovations qui sont plus adaptées aux besoins de la collectivité.

Pour les entreprises, la variante est un moyen d'exprimer leur savoir-faire et leur capacité d'innovation.

**Moyens mis en œuvre :**

1. Etudier en amont, avec le maître d'œuvre, pour chaque marché, la possibilité d'ouvrir aux variantes
2. Définir, avec le maître d'œuvre, de manière précise les exigences minimales que les variantes devront respecter ainsi que les modalités de présentation des variantes afin d'éviter que les variantes ne soient rejetées
3. Prévoir, avec le maître d'œuvre, des critères, des sous-critères et, une pondération adaptés de sorte que la cohérence du projet soit préservée en cas de choix de la solution variante
4. Etudier les solutions variantes dans le respect du secret industriel et commercial et (notamment lors de la négociation). Le mémoire technique doit rester la propriété de l'entreprise. Etude faite par la maîtrise d'œuvre qui donne un avis motivé sur chaque variante.

## PRINCIPE N°4 – METTRE EN AVANT L'ACHAT DURABLE

### 4.3 - ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LA PRISE EN COMPTE DES OBJECTIFS DE PERFORMANCES EN MATIERE D'INSERTION PROFESSIONNELLE DES PUBLICS EN DIFFICULTE, DE RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES (RSE)

#### Objectif :

Faire des marchés publics un levier pour l'emploi des publics en difficulté  
Pousser les entreprises dans une démarche de progrès, dans une recherche de performance globale de l'organisation pour les inciter à travailler différemment.

#### Moyens mis en œuvre :

1. Dès lors qu'ils font partie du public éligible aux clauses sociales d'insertion, accepter que pendant les 12 premiers mois d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, les apprentis et jeunes en contrats de professionnalisation formés aux métiers du BTP, soient intégrés au dispositif.
2. Intégrer des clauses spécifiques dans les cahiers des charges pour la prise en compte des difficultés rencontrées par les entreprises au travers d'un faisceau d'indices que les entreprises attributaires devront porter à la connaissance de la maîtrise de l'ouvrage dès que possible.  
Le faisceau d'indices comprend, notamment les éléments suivants :
  - La baisse du carnet de commandes,
  - La baisse du recours à l'intérim, du recours à l'alternance ou encore des effectifs permanents,
  - La mise à disposition inhabituelle de salariés à d'autres entreprises d'un même groupe ou d'un même secteur d'activité
  - La mobilité géographique à des fins d'occupation des équipes sur des périmètres / fréquences inhabituels
  - La négociation d'un accord de maintien dans l'emploi
  - La prise de congés payés anticipés ou la modification des plannings des entreprises en modulation par l'avancement de périodes non travaillées
  - La négociation de délais de paiement ou d'étalement auprès des URSSAF ou du Trésor Public
  - L'information donnée aux représentants du personnel sur les difficultés économiques rencontrées.
3. Recalculer le nombre d'heures d'insertion en fonction du montant attribué et non plus du montant estimé par la maîtrise d'ouvrage (ce dernier devient indicatif au stade de la consultation)
4. A titre exceptionnel, lorsque les circonstances ne permettent pas l'exécution de la clause et, après étude et validation par la MEFAC, autoriser le report des heures sur un autre chantier du même maître d'ouvrage
5. Inciter les entreprises à développer une démarche RSE en la valorisant dans le jugement des offres : questionnaire à compléter

**PRINCIPE N°5 : MESURER L'EFFICACITE DE LA COMMANDE PUBLIQUE**

**5.1 METTRE EN PLACE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE PERMETTANT D'EVALUER LES PROCEDURES LANCEES PAR CAEN LA MER ET LA VILLE DE CAEN**

**Objectif :** Assurer un pilotage de la commande publique dans un but d'optimisation des ressources, des résultats

**Moyens mis en œuvre :**

1. Evaluer la pertinence de la mise en concurrence via des indicateurs (visibilité de la publicité, taux de réponse...)
2. Evaluer les procédures lancées (à l'issue de la procédure d'attribution) et, notamment la qualité des dossiers de consultation afin d'améliorer la compréhension des attentes de la collectivité par les entreprises en se remettant en question dans la définition de nos besoins et leur retranscription (utilisation de questionnaires adressés aux candidats ayant répondu aux consultations)

**PRINCIPE N°5 : MESURER L'EFFICACITE DE LA COMMANDE PUBLIQUE**

**5.2 – EVALUER LES MARCHES EN COURS D'EXECUTION ET A LEUR TERME AVEC LE SERVICE ET AVEC LE TITULAIRE**

**Objectif :** Améliorer les conditions d'exécution du marché et les consultations futures

**Moyens mis en œuvre :**

1. Mettre en place un système de fiches qualimétriques dont les résultats seront transmis aux titulaires des marchés
2. Evaluation de l'exécution du marché par le titulaire (mise en place de fiches d'évaluation spécifiques à chaque marché);
3. Pour les marchés reconductibles, faire évaluer systématiquement la prestation par le service avant toute reconduction afin de déterminer s'il convient ou non de reconduire le marché

### 5.3 – ÉVALUER LA DEMARCHE D'INSERTION APPLIQUEE DANS LES MARCHES

**Objectif** : Assurer un véritable suivi de la clause d'insertion

**Moyens mis en œuvre** :

1. Instaurer un suivi en relation avec la MEFAC et les entreprises attributaires
2. Mettre en place des réunions/points avec les titulaires en cours d'exécution, afin de faire le point sur la bonne application de la clause

