

Fascicule – Acheteurs publics : dix conseils pour réussir



La direction des affaires juridiques exerce une fonction de conseil, d'expertise et d'assistance auprès des directions des ministères financiers ou des autres administrations de l'Etat et de ses établissements publics. Elle coordonne, à la demande de ses ministres de tutelle, l'élaboration de textes législatifs et réglementaires relevant de leurs compétences. Elle assiste, le cas échéant, les directions dans l'élaboration de ces textes. Elle analyse et élabore la réglementation relative à la commande publique. Le Directeur des affaires juridiques est, en outre, agent judiciaire de l'État. Il exerce, à ce titre, la représentation de l'État devant les juridictions de l'ordre judiciaire.

- Accueil
- Missions
- Marchés publics
- AJE
- Fonds de dotation
- GIP
- Publications

► Acheteurs publics : simplifiez l'achat !

Alors que la majorité des entreprises juge compliquées les démarches pour répondre à un marché public, les simplifications de l'achat public déjà intervenues restent mal connues, que ce soit de la part d'acheteurs publics ou d'opérateurs économiques. C'est de ce constat qu'est née l'idée d'un fascicule regroupant les bonnes pratiques que les acheteurs publics doivent observer pour simplifier leurs procédures d'achat.

>> Lire l'avant-propos

10 conseils pour réussir

Organisez des contacts en amont	Identifiez vos besoins	Choisissez la procédure la plus efficace	Stimulez la concurrence	Soyez attentifs à la rédaction du marché
Encouragez les groupements d'entreprises	Autorisez les variantes	Candidature : n'en demandez pas trop	Choisissez bien les critères d'attribution	Ne négligez pas la phase "post-attribution"

>> Les autres guides et sites utiles

Les partenaires du fascicule



>> Les partenaires du fascicule

▲ Haut de page



Avant-propos

En 2013 encore, près de la moitié des entreprises jugeaient assez ou très compliquées les démarches pour répondre à un marché public et l'exécuter.

Selon la démarche inclusive que le Gouvernement se fixe pour simplifier la vie des entreprises ainsi que les usages, le ministère de l'économie a animé des réflexions associant toutes les parties prenantes - entreprises, acheteurs, centrales d'achat, administrations locales et services de l'Etat - pour mettre l'achat public au service de l'activité économique, en favorisant l'accès de toutes les entreprises, y compris et surtout les PME.

C'est l'objectif principal du chantier dit du marché public simplifié (MPS). Mais les propositions formulées ont montré que si la réglementation « relative aux marchés publics » a déjà été beaucoup simplifiée depuis deux ans, les simplifications mises en œuvre sont encore insuffisamment connues, tant des acheteurs que des opérateurs économiques.

C'est de ce constat qu'est née l'idée d'un document regroupant les **bonnes pratiques** que les acheteurs publics doivent observer pour simplifier leurs procédures d'achat et permettre le plus grand accès à la commande publique des opérateurs économiques, notamment des PME et des TPE, sans pour autant nuire à leur sécurité juridique.

Fruit d'une démarche collaborative, ce fascicule s'organise autour de **10 conseils**, qui, s'ils sont suivis par l'ensemble des acheteurs publics, contribueront à faire évoluer la perception que les entreprises ont de la commande publique. Je me réjouis qu'il soit porté par le ministère de l'économie avec un très grand nombre de parties prenantes et invite toutes celles et ceux qui voudront encore le faire à s'en emparer.

La simplification est un défi que les acheteurs publics doivent relever, pour eux et pour les entreprises.

Emmanuel Macron

Réussir l'achat public : 10 conseils



[>> Consulter le guide](#)

En savoir plus

[>> Les autres guides, sites utiles et les partenaires](#)



Conseil n°1 - Organisez des contacts en amont



Contrairement aux idées reçues, il ne faut pas hésiter à dialoguer avec les fournisseurs, sous réserve de respecter quelques principes de bon sens :

- lorsque la procédure est lancée, respectez le principe du « cône de silence » : aucun contact informel ne doit être pris avec les entreprises candidates ;
- adoptez des règles simples de comportement avec les fournisseurs, en rédigeant une charte de déontologie.

► Développez votre connaissance du tissu économique et industriel (sourçage) :

- En amont d'une consultation, n'hésitez pas à rencontrer des prestataires pour mieux appréhender le domaine concurrentiel et les capacités des opérateurs à répondre sans surcoûts à vos exigences et pour mieux connaître l'offre de technologies et de produits existants. Cela vous permet également de repérer les solutions innovantes.

- Préparez ces rencontres pour recueillir les renseignements qui pourront servir à la préparation d'un futur achat et qui vous aideront à bien rédiger votre DCE.

- Participez à des salons, des colloques.

- Consultez les revues spécialisées, les sites internet des entreprises.

- Participez à des mises en relation avec des entreprises, organisées par exemple par le réseau des chambres consulaires ou les organisations professionnelles.

► **Informez les entreprises de vos projets futurs** en organisant des réunions d'information et en créant sur votre site internet une rubrique dédiée et mise à jour régulièrement.

► **Valorisez les attraits de la commande publique** auprès des entreprises et faites leur connaître les démarches de simplification.

► **Partagez vos expériences et vos bonnes pratiques** entre acheteurs : utilisez les réseaux sociaux et participez à des groupes d'acheteurs.



Conseil n°2 - Identifiez vos besoins



L'achat est destiné à satisfaire un besoin. La définition précise de ce besoin est une étape essentielle de votre processus d'achat : elle est la condition de la bonne compréhension et de la bonne exécution de votre marché.

De cette bonne définition du besoin vont dépendre la réussite globale de votre projet et la performance économique de votre achat.

► La grande majorité des procédures concerne des achats récurrents. La tentation est grande, pour l'acheteur, d'en rester à des pratiques routinières. **Réexaminez régulièrement vos besoins avec un esprit neuf et critique.**

► **Ne surestimez pas vos besoins.** Calibrez vos exigences avec votre besoin réel.

► **Privilégiez l'expression du besoin sous la forme d'exigences fonctionnelles ou de performances,** décrivant le résultat à atteindre.

► **Décloisonnez la fonction d'achat** pour la rapprocher des services opérationnels : associez tout au long du processus de définition du besoin les utilisateurs du service, les experts techniques et les responsables achats.

► **Posez-vous systématiquement les questions essentielles :**

• A quelle fonction, quel usage sont destinés la prestation, le matériel, la fourniture ?

• Quel est l'impact dans le futur prix de chaque exigence, de chaque contrainte ?

• Peut-on faire mieux avec moins ? Quel impact en termes de coût complet ?

• Quel impact environnemental et social ? Comment prendre en compte le développement durable ?

• Quel est le lieu d'utilisation ou de réalisation ?

• Quelle est la fréquence d'utilisation ? La période d'utilisation ?

• Quelle quantité prévoir ? Quel niveau de qualité ? Quel niveau de sécurité ?

• Quel délai de réalisation ?

• Quelles sont les normes et réglementations à respecter ?



Conseil n°3 - Choisissez la procédure la plus efficace



Lorsque vous pouvez recourir à la procédure adaptée, ne vous imposez pas un formalisme et des exigences excessives par rapport aux caractéristiques du marché en cause. Si de telles pratiques s'inscrivent généralement dans une volonté de sécurisation de la procédure, elles nuisent à l'efficacité économique de l'acte d'achat, sans pour autant vous prémunir contre tout risque juridique.

► Si le montant estimé de votre besoin n'excède pas les seuils des procédures formalisées : **utilisez toutes les souplesses de la procédure adaptée (MAPA)**, dont le principal intérêt est la négociation. Celle-ci ne doit pas être un moyen de modifier la nature et l'étendue des besoins à satisfaire, qui doivent être déterminées avec précision lors de chaque marché.

► **Quand cela est possible, n'hésitez pas à négocier !**

Négociez sur tous les aspects de l'offre.

Sans constituer un marchandage, la négociation peut notamment permettre d'améliorer la qualité technique de l'offre, d'aboutir au juste prix ou de raccourcir les délais de livraison, voire de rattraper l'irrégularité d'une offre.

En MAPA, n'oubliez pas d'annoncer le recours à la négociation dans les documents de la consultation.

► **Formez-vous aux techniques de négociation.** Avant de négocier pour la première fois, participez en observateur à une négociation organisée par un acheteur expérimenté.

► **Retenez une démarche simple permettant de garantir la traçabilité de la procédure.** Par exemple, à la fin de la négociation, transmettez par courriel à chaque entreprise les points importants négociés.

► **Connaissez-vous la procédure des « petits lots » ?** Même en procédure formalisée, vous pouvez recourir à la procédure adaptée pour les « petits lots », c'est-à-dire ceux dont le montant est inférieur à 80.000 € HT pour les fournitures et services et 1.000.000 € HT pour les travaux, sous réserve que le montant cumulé de ces lots n'excède pas 20% du montant du marché.

► **Dématématisez** en toute sécurité vos procédures et incitez les entreprises à répondre de manière électronique. Utilisez les plateformes. Participez aux expérimentations menées au niveau local ou national sur ces sujets.



Conseil n°4 - Stimulez la concurrence



Par vos choix en amont de la procédure, vous allez directement influencer sur le niveau de concurrence que votre marché va susciter.

- ▶ **N'oubliez pas que l'allotissement est la règle**, le marché global, l'exception. L'allotissement facilite l'accès direct des PME et TPE à la commande publique.
 - ▶ **Délimitez le périmètre de vos lots de manière appropriée.** Un lot qui regroupe des prestations sans rapport les unes avec les autres conduit à évincer de fait les entreprises les plus spécialisées, souvent des PME et TPE.
 - ▶ Aidez les candidats en uniformisant vos pratiques et pensez à **utiliser les formulaires** mis à votre disposition.
 - ▶ **N'exigez des niveaux minimaux de capacités professionnelles, techniques et financières que si cela est nécessaire.** Si vous en exigez, ces niveaux ne doivent pas être trop élevés et disproportionnés par rapport aux besoins du marché. Ils dissuadent certaines entreprises de répondre aux marchés publics.
 - ▶ **Proposez aux candidats une trame de mémoire technique**, qui facilitera leur réponse et vous aidera dans la comparaison des offres (v. [fiche n°12](#) du Guide « Outils pour faciliter l'accès des TPE et PME aux marchés publics »).
 - ▶ **Prévoyez des délais de remise des candidatures et des offres suffisants** pour permettre aux entreprises de proposer des réponses adaptées et pour laisser le temps à celles qui le souhaitent de trouver des partenaires pour se grouper.
 - ▶ Soyez attentifs aux périodes de congés pour la fixation de vos dates limites de remise des candidatures et des offres.
- Ne repoussez pas abusivement le délai de validité des offres** au risque de bouleverser le calendrier et les conditions économiques.



Conseil n°5 - Soyez attentifs à la rédaction du marché



Certaines clauses des documents de marché peuvent dissuader les entreprises de candidater ou les amener à fixer des prix plus élevés en raison de ces contraintes excessives. Veillez à les éviter.

Pensez également à insérer des clauses qui faciliteront la trésorerie des entreprises, en particulier des PME et TPE.

► **Simplifiez la rédaction des clauses du marché** : évitez les répétitions, adoptez une rédaction simple, précise et concise. Rédigez-les de telle sorte que les entreprises aient envie de répondre.

► **Même lorsque la révision n'est pas obligatoire, réfléchissez bien à votre forme de prix**. Au-delà de 6 mois, privilégiez le prix révisable et adaptez la **formule de révision** à la nature et à la durée de la prestation. Les offres financières des candidats risquent d'être surestimées si cette formule n'est pas adaptée.

► **Ne prévoyez pas des pénalités excessives**. Référez-vous de préférence à celles contenues dans les **CCAG**. Elles correspondent à un juste équilibre et incitent les entreprises à une bonne exécution du marché sans pour autant les dissuader de candidater.

► **Insérez des clauses incitatives**, par exemple des clauses d'intéressement.

► **N'hésitez pas à prévoir une avance** même lorsqu'elle n'est pas obligatoire et à en augmenter le taux dès lors que le marché nécessite un investissement des entreprises en début d'exécution.

► **Prévoyez des acomptes fréquents** faisant mieux correspondre les charges des titulaires et les paiements.

► **Rappelez aux entreprises les améliorations importantes réalisées en matière de délais de paiement** des marchés publics.

Vous pouvez aussi mener une politique de paiement plus dynamique en vous engageant à honorer les factures dans des délais plus courts que ceux imposés par les textes.



Conseil n°6 - Encouragez les groupements d'entreprises



Encouragez la candidature des groupements d'entreprises car ils stimulent la concurrence en suscitant un plus grand nombre d'offres, et permettent un accès plus large des PME et TPE à la commande publique.

► **N'oubliez pas, il est interdit :**

- d'interdire aux groupements de répondre à une consultation,
- d'obliger un groupement à présenter sa candidature sous la forme d'un groupement solidaire.

► **Evitez d'imposer dans le marché la solidarité du mandataire en cas de groupement conjoint.** Cette solidarité a un coût direct sur le montant de l'offre.

► Au stade de l'attribution, vous pouvez demander la **transformation** du groupement retenu **en groupement solidaire**, si cela est vraiment nécessaire pour la bonne exécution du marché.

Ne l'exigez pas systématiquement. Le choix de la solidarité doit être fondé sur des éléments objectifs et nécessaires.

► **Limitez vos exigences en matière d'assurance** au seul domaine d'intervention propre à chaque titulaire.

► En cas de défaillance d'un des membres, des solutions existent :

– **Pour un groupement conjoint :**

- si le mandataire est solidaire : le mandataire réalise ou fait réaliser la prestation, au prix et dans les conditions prévues par le marché.
- si le mandataire n'est pas solidaire : chacun étant responsable de sa prestation, l'acheteur devra passer par une autre entreprise pour faire exécuter la prestation relevant de la responsabilité de l'opérateur défaillant.

– **Pour un groupement solidaire :** le groupement exécute ou fait exécuter les prestations.



Conseil n°7 - Autorisez les variantes



En période de crise, l'innovation constitue un levier pour dynamiser l'activité et créer de la croissance à moyen terme. La prise en compte de l'innovation dans les marchés publics est une démarche qui bénéficie autant aux acheteurs qu'aux entreprises.

Autorisez les variantes vous permet de faire émerger des solutions innovantes.

- ▶ Mentionnez systématiquement dans les consultations que les **variantes** sont autorisées quelle que soit la procédure (v. **fiche n°6** du Guide « Outils pour faciliter l'accès des TPE et PME aux marchés publics »).
- ▶ **N'exigez pas systématiquement qu'une offre de base accompagne la ou les variantes.** Cela peut s'avérer dissuasif pour certaines entreprises qui n'auraient pas les moyens de présenter une offre de base, alors qu'elles pourraient être très performantes sur la variante.
- ▶ **N'oubliez pas d'indiquer les exigences minimales** que ces variantes doivent respecter et que les candidats ne peuvent modifier.
- ▶ **Définissez bien vos critères et leur pondération** de façon à permettre une évaluation aisée des offres conformes à la solution de base et des variantes.
- ▶ **Respectez la confidentialité des solutions proposées** par les candidats. Vous garantirez ainsi leurs droits de propriété intellectuelle et garderez leur confiance.



Conseil n°8 - Candidature : n'en demandez pas trop



Conformément au programme de simplification en faveur des entreprises, plusieurs mesures sont mises en œuvre depuis le 1er octobre 2014. Utilisez-les pour faciliter l'accès des entreprises à la commande publique. Et n'oubliez pas, des dispositions existent déjà pour simplifier les démarches des entreprises.

Attention ! Nouvelles règles applicables depuis le 1er octobre 2014

► Lorsque vous demandez, au titre des capacités financières, un **chiffre d'affaires minimal** donné, celui-ci doit être justifié par l'objet du marché ou par ses conditions d'exécution.

Pour éviter les exigences excessives, un **plafond** est mis en place. Fixé à deux fois le montant estimé du marché, il ne doit pas être considéré comme une référence.

La nécessité de fixer une exigence en termes de chiffre d'affaires minimal doit s'apprécier au regard de chaque marché. Lorsqu'une telle exigence est imposée, le niveau minimal retenu doit être adapté à la situation particulière du marché.

► **Si possible, ne demandez plus aux entreprises des documents que vous auriez déjà obtenus** dans le cadre d'une précédente procédure, sous réserve qu'ils soient encore valables.

► Dans certaines conditions tenant au caractère gratuit et à la sécurité de l'information fournie, vous ne pouvez plus demander aux entreprises des documents auxquels vous pouvez avoir directement accès par voie dématérialisée.

Rappel

► N'oubliez pas : le système de la double enveloppe a été supprimé en 2008.

La candidature et l'offre sont présentées dans une même enveloppe, mais constituent deux parties distinctes.

► Attention aux excès ! Lorsque la candidature et l'acte d'engagement doivent être signés, **n'exigez pas la signature ou le paraphe de tous les autres documents du marché** ou des cahiers des charges. Cela n'apporte aucune garantie supplémentaire.

► Avec le dispositif « MPS » (Marché Public Simplifié), vous évitez à l'entreprise de produire des informations et des pièces qui vous sont directement mises à disposition par les autorités publiques. Plus simple et plus sûr.



Conseil n°9 - Choisissez bien les critères d'attribution



Les critères d'attribution vous permettent de déterminer l'offre économiquement la plus avantageuse. Le choix de ces critères ainsi que celui de leur pondération est décisif. La pondération n'est pas obligatoire en procédure adaptée ; elle est toutefois recommandée.

► Faut-il le rappeler ? L'offre économiquement la plus avantageuse, c'est le choix du « mieux-disant » et non du « moins-disant ».

Le critère prix n'est qu'un critère parmi les autres. Ne vous limitez pas aux critères classiques du prix et de la valeur technique. Pensez par exemple aux critères sociaux, environnementaux, au caractère innovant de l'offre, au service après-vente...

► **Détectez les offres paraissant anormalement basses** et vérifiez leur viabilité économique en mettant en œuvre la procédure contradictoire prévue par les textes.

► Les critères sont proportionnés et liés à l'objet du marché. Ils visent à classer les offres, pas les entreprises.

► Les **règles du jeu** (quels critères, quels éventuels sous-critères, quelle pondération ?) **doivent être connues à l'avance** des candidats potentiels. L'acheteur doit donc les indiquer dès le lancement de la procédure, dans l'avis de publicité ou dans les documents de la consultation.

► Une fois les critères portés à la connaissance des candidats potentiels, il n'est plus possible de les modifier ou d'en changer la pondération. Ce choix à faire en amont de la procédure est définitif donc fondamental.

► Seuls des critères bien choisis et assortis d'une pondération ou d'une hiérarchisation pertinente, permettent de **mesurer efficacement la qualité des offres** proposées par les entreprises.

► Pour éviter la surenchère technique, **analysez les offres au regard de votre besoin réel** tel que vous l'avez défini préalablement.



Conseil n°10 - Ne négligez pas la phase "post-attribution"



Un bon suivi de l'exécution du marché est indispensable pour permettre la meilleure satisfaction possible du besoin, mais également pour développer une relation de confiance avec le titulaire de votre marché. Celui-ci sera plus enclin à postuler à un nouveau marché public si l'exécution se passe bien.

Un candidat évincé que vous informez clairement sur les motifs du rejet ou du classement de son offre sera encouragé à participer aux prochaines consultations.

Avec le titulaire...

- ▶ **Désignez un interlocuteur unique**, représentant l'acheteur auprès du titulaire, qui aura pour mission de résoudre les difficultés pouvant apparaître pendant l'exécution du marché et qui facilitera le dialogue.
- ▶ **Entretenez un contact régulier avec le titulaire du marché**, pour assurer un bon suivi de l'exécution du marché, par exemple en mettant en place des indicateurs de suivi.
- ▶ **Respectez toujours les délais de paiement** de toutes les sommes dues : avance, acompte, solde, retenue de garantie...
- ▶ En cas de retard de paiement, payez impérativement, sans attendre une demande, les intérêts moratoires et l'indemnité forfaitaire de 40€.
- ▶ **En cas de conflit, privilégiez la voie amiable** et en cas de difficulté persistante, celle de la **médiation**.

mais également avec les candidats évincés...

- ▶ **En MAPA, n'hésitez pas à faire un retour aux entreprises non retenues sur les points forts et les points faibles de leurs offres.** En procédure formalisée, communiquez-leur des informations détaillées sur les motifs de rejet. Cela leur permettra pour de futures consultations de mieux appréhender vos attentes et d'être plus performantes. Cela vous évitera en outre des demandes d'explications supplémentaires non fournies initialement.

et les services opérationnels.

- ▶ **Durant la phase d'exécution du marché, décroissez la fonction achat** en entretenant un contact régulier avec les services à l'origine du besoin. Vous aurez ainsi une meilleure connaissance de ses modalités d'exécution et serez à même d'anticiper toute difficulté.

En savoir plus : [les sites utiles](#) et [les partenaires](#)

Le dispositif « Marché public simplifié » (MPS) : un service à la disposition des acheteurs et des candidats



MPS est un service du [Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique \(SGMAP\)](#) qui permet aux entreprises de répondre à un marché public ou à un marché de l'ordonnance du 6 juin 2005 avec leur seul numéro SIRET dès lors que l'acheteur public a identifié ce marché comme éligible au dispositif. Ces marchés sont signalés par le logo « MPS ».

Lorsqu'un marché est identifié MPS par l'acheteur public, les entreprises peuvent soumissionner :

- ▶ en utilisant le formulaire MPS disponible sur la plate-forme de dématérialisation. Rempli automatiquement grâce au numéro SIRET, ce formulaire en ligne permet à l'entreprise (le cas échéant, à ses co-traitants) de bénéficier d'une reprise de ses données d'identité (raison sociale, forme juridique, dirigeant principal, adresse, chiffres d'affaires s'ils sont disponibles...). Le système permet de collecter auprès des administrations de référence les attestations et certificats. L'entreprise doit compléter ce formulaire en joignant les éléments d'appréciation des capacités professionnelles, techniques et financières demandés par l'acheteur qui ne seraient pas fournis par MPS ainsi que son offre technique et commerciale.
- ▶ en utilisant le mode de réponse classique proposé par la plate-forme. L'entreprise transmettra, via la plate-forme, l'ensemble des éléments demandés par l'acheteur public au titre de la candidature et de l'offre. S'il est déclaré attributaire, il devra fournir à l'acheteur les attestations et certificats fiscaux et sociaux obtenus auprès des administrations concernées.

Quel que soit le mode de réponse qui sera utilisé par l'entreprise, l'acheteur doit veiller dans son avis d'appel public à la concurrence ou dans le règlement de consultation à bien exiger les mêmes informations des candidats. Il doit également toujours demander les renseignements et documents permettant d'apprécier la candidature et l'offre et procéder à leur analyse.

Concernant les MAPA, en cas de recours à MPS, la signature électronique n'est pas requise. Seule l'offre de l'attributaire sera signée au terme de la procédure, par l'acheteur public et l'entreprise, soit de manière manuscrite, soit de manière électronique si les deux parties disposent d'un certificat de signature conforme. La signature électronique au stade du dépôt des plis reste en revanche exigée pour les procédures formalisées.

Eu égard à la simplicité qu'il apporte, le recours au dispositif MPS est vivement conseillé. Dans l'intérêt de tous, les acheteurs sont encouragés à adhérer au dispositif qui simplifie les démarches des candidats.

[>> Retour au guide interactif « Acheteurs publics : simplifiez l'achat ! »](#)

En savoir plus

Les autres guides et sites utiles

Les guides

- ▶ Guide de bonnes pratiques en matière de marchés publics
- ▶ Vade-mecum des marchés publics
- ▶ Guide pratique de l'achat public innovant
- ▶ Outils pour faciliter l'accès des TPE et PME aux marchés publics
- ▶ 10 principes d'action pour les acheteurs publics
- ▶ Guide pratique de la dématérialisation des marchés publics
- ▶ Guide « Le prix dans les marchés publics »

Les sites utiles

- ▶ Espace marchés publics du site du ministère de l'économie
- ▶ Service des achats de l'Etat
- ▶ BOAMP et JOUE
- ▶ Plate-forme des Achats de l'Etat
- ▶ Collectivités locales : le portail de l'Etat au service des collectivités
- ▶ Marché public simplifié « MPS »

Les partenaires

