



L'innovation dans la commande publique

Niels Braley

Rapport d'expertise commandé par le Préfet de la région Hauts-de-France, pour le groupe de travail « innovation dans la commande publique » de l'Observatoire régional de la commande publique (ORCP).

Travaux dirigés par **M. François BENCHENDIKH**, maître de conférence en droit public, directeur des études et responsable de la filière Affaires publiques et gestion des biens communs (APGBC).

**SCIENCES
PO
LILLE.**

WWW.SCIENCESPO-LILLE.EU


Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PRÉFET
DE LA RÉGION
HAUTS-DE-FRANCE

Sciences Po Lille - Master Métiers de l'Action Publique (MAP)
2016-2017

Remerciements

Je tiens à remercier François Benchendikh, qui a dirigé ce travail et sans qui ce rapport n'aurait pas vu le jour, ni certainement mon intérêt pour la chose de la commande publique.

Je remercie Mikaël Trigaut et Alexandre Sille pour le travail que nous avons accompli en commun et la chaleur de leur accueil dans le cadre de ce groupe de travail et au contact desquels j'ai beaucoup appris.

Je remercie finalement Victoire, qui a été à mes côtés.

Rappel des abréviations

AMI : appel à manifestation d'intérêt.

APIE : Agence du patrimoine immatériel de l'Etat.

CARSAT : Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail, qui concernait 1 186 565 retraités en région Hauts-de-France en 2014.

CCI : Chambre de commerce et d'industrie.

CGCT : Code général des collectivités territoriales.

CPER : Contrat de plan Etat – Région.

DAE : Direction des achats de l'Etat, qui est venue remplacer le **SAE** (Service des achats de l'Etat).

DAJ : Direction des affaires juridiques, rattachée aux ministères économique et financier.

DGE : Direction générale des entreprises.

DIRECCTE : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

DSP : Délégation de service public.

EFS : Etablissement Français du sang.

EHPAD : Etablissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes dont les spécificités sont définies dans les articles L312-1 et L313-12 du Code de l'action sociale et des familles.

EPCI : Etablissement public de coopération intercommunale au sens de l'article L5210-1-1 du code général des collectivités territoriales.

ETI : établissement de taille intermédiaire. Entreprises dont l'effectif est inférieur à 5 000 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur ou égal à 1 500 millions d'euros ou dont le bilan est inférieur ou égal à 2 000 millions d'euros.

FFB : Fédération française du bâtiment.

GCS : groupement de coopération sanitaire de moyens, au sens de l'article L.6133-1 du code de la santé publique.

INPI : Institut national de la propriété intellectuelle.

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques.

MCI : Mission commune d'information, telle que prévue par le règlement du Sénat.

MOP (loi) : se réfère à la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985, relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée.

NFID : Nord France Innovation Développement.

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.

ORCP : Observatoire régional de la commande publique des Hauts-de-France.

PCCE : Pacte pour la croissance, la compétitivité et l'emploi du 6 novembre 2012.

PFRA : Plateforme régionale des achats de l'Etat, qui est un service de la **DAE** en région.

PIA : programme d'investissements d'avenir.

PM : Premier ministre.

PME : Petites et moyennes entreprises.

R&D : recherche et développement.

UE : Union européenne.

SGAR : secrétariat général aux affaires régionales.

SGMAP : Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique.

SRDEII : schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation, tel que prévu par l'article 2 de la loi NOTRe.

Utilisations ponctuelles

AG : Assemblée générale.

EP : établissement public, entendu au sens large.

GT : se réfère ici au groupe de travail « innovation et commande publique » de l'ORCP.

HdF : Hauts-de-France, du nom de la région éponyme formée des deux anciennes régions de Picardie et du Nord depuis l'adoption de la loi NOTRe.

MP : marchés publics.

PI : propriété intellectuelle.

Synthèse exécutive	6
Introduction	9
Partie préliminaire	15
1. Définir l'innovation.....	15
2. La région Hauts-de-France	19
Première partie : « suivi de projet »	22
Section 1 : le groupe de travail « innovation dans la commande publique ».....	22
I. <i>Qu'est-ce que le GT innovation ?</i>	22
II. <i>La mise en œuvre du travail du GT innovation</i>	25
Section 2 : Convention Etat-UGAP.....	40
I. <i>Qu'est-ce que l'UGAP ?</i>	40
II. <i>L'UGAP et l'achat innovant</i>	42
III. <i>Présentation de la convention</i>	44
Deuxième partie : « prospective ».....	49
Section 1 : La révolution numérique	49
I. <i>Une mutation économique déjà avancée</i>	49
II. <i>La numérisation est également une opportunité pour les services publics de se réinventer</i> .	52
Section 2 : des pratiques reproductibles chez les acteurs de la commande publique.....	68
I. <i>L'open Innovation : outil de politique publique</i>	68
II. <i>L'innovation territoriale en question</i>	77
Troisième partie : des propositions concrètes pour une commande publique innovante en Hauts-de-France	84
Section 1 : les propositions visant les acheteurs.....	84
Section 2 : l'introduction de l'innovation dans les pratiques	94
Section 3 : propositions concernant l'ORCP.....	102
Conclusion : un achat intégré à des services publics innovants et en liaison avec un écosystème dynamique et créatif	112

Synthèse exécutive

Ce rapport, établi dans le cadre d'une convention entre Sciences Po Lille et les services de l'Etat en région Hauts-de-France représentés par le préfet de région porte sur l'une des thématiques fondatrices de l'Observatoire régional de la commande publique : l'achat innovant. Il a été mené sous la supervision de M. François BENCHENDIKH, directeur des études à Sciences Po Lille, M. Mikaël TRIGAUT, directeur adjoint de la plateforme régionale des achats de l'Etat (PFRA) et M. Alexandre SILLE, référent innovation à la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation et de l'emploi.

On entend par achat innovant deux composantes essentielles : l'achat d'innovation au sens à la fois de l'innovation sur le marché produite par un prestataire extérieur, mais également les pratiques innovantes au sein de la commande publique. Ce rapport s'attache ainsi à déconstruire l'idée selon laquelle la commande publique n'est qu'un cadre juridique destiné à faire respecter ses trois fondements que sont le libre accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures. Au contraire, et même si le respect de ces valeurs fondamentales est crucial, ce document abonde dans le sens de la direction des affaires juridiques de ministère de l'économie et des finances pour dire que la commande publique est un outil de politique économique.

Dans le cadre des objectifs déduits du pacte pour la compétitivité, la croissance et l'emploi, l'achat innovant doit être porté à 2% du PIB d'ici 2020. C'est cet objectif que le groupe de travail « innovation dans la commande publique » et ce rapport poursuivent dans leurs travaux. Ce document est divisé en trois parties : après un rappel du cadre de travail de ce groupe de travail et du rapport, il livre un ensemble de constatations tirées d'une recherche appliquée au sujet et d'une série d'échanges incluant les réunions du groupe de travail (1) avant de délivrer des éléments de perspectives liés à l'innovation (2) afin de formuler en dernière partie une série de propositions devant servir aux travaux futurs de l'ORCP (3). Ce sont ainsi **16 propositions** qui sont formulées dans le cadre de ce rapport, séquencées en **3 sections**.

Section 1 : propositions visant les acheteurs.

1. Une professionnalisation de l'acheteur comme préalable à toute stratégie d'achat : loin d'être effective dans toutes les collectivités, la professionnalisation de l'acheteur public est identifiée comme un prérequis pour adopter une réelle stratégie d'achat innovant.

2. Une sensibilisation des acheteurs publics : conformément à la feuille de route du GT, le rapporteur retient la sensibilisation et donne plusieurs caps de sensibilisation des acheteurs

publics dont le partage d'expérience autour d'outils précontractuels et contractuels ainsi que le sourçage.

3. Définir en commun un guide de bonnes pratiques de l'achat innovant, issues des collectivités publiques de la région et ainsi répondre à la demande des acheteurs en la matière.

4. L'aide aux collectivités dans l'établissement d'une veille active, nécessaire pour cerner les évolutions du marché des segments identifiés comme à forte innovation.

5. L'encouragement d'une mutualisation des achats, facteur d'économies substantielles et d'un achat de meilleure qualité.

Section 2 : introduire l'innovation dans les pratiques

6. Le développement d'une approche en termes de coût global pour l'achat public innovant afin de mieux cerner les besoins fonctionnels.

7. Une qualification de l'innovation qui repose à la fois sur la nouveauté par rapport au marché mais aussi surtout sur l'innovation par rapport aux usages de la collectivité.

8. Un outil « business model » de l'achat public innovant, adapté aux constatations effectuées et réutilisable par les acheteurs régionaux.

9. Penser une logique transversale dans les services concernés, notamment grâce à l'intrapreunariat.

10. L'usage de l'innovation ouverte comme outil de politique publique.

11. La mise au centre de l'innovation publique comme base de l'achat d'innovation afin de mieux poser les questions à l'origine de la commande publique d'innovation et de mieux cerner les besoins.

Section 3 : propositions concernant l'ORCP

12. Faire des acteurs de l'écosystème régional de l'innovation les intermédiaires de l'achat innovant : vivier de talents, les acteurs de l'écosystème de l'innovation sont des partenaires idéals pour un achat innovant dans la région.

13. Faire se rencontrer deux mondes qui ne se connaissent pas au moyen d'une cartographie liant acheteurs et écosystème innovant en région.

14. Souligner la nécessité d'une clarification du schéma régional de l'innovation et du rôle de ses différents acteurs.

15. Créer un rendez-vous annuel de l'achat public innovant régional afin de faire se rencontrer acheteurs et entreprises ainsi que de maintenir la dynamique impulsée par l'ORCP en termes d'achat public innovant.

16. La création d'un Hub régional de la commande publique, objectif déjà identifié mais dont les observations de terrain montrent qu'il est attendu.

17. Développer une coopération sur la confidentialité et la question des droits de propriété intellectuelle.

« Le respect que l'on doit aux contribuables c'est d'abord le bon usage de l'argent public, et ce, en le dépensant de manière optimum, via notamment l'achat innovant »¹

« L'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics sont assurées par la définition préalable des besoins, le respect des obligations de publicité et de mise en concurrence ainsi que par le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse »²

Introduction

« Dans un environnement concurrentiel mondialisé, il faut redéfinir le rôle du secteur public en tant que bénéficiaire et promoteur de l'innovation. »³

Le Pacte pour la croissance, la compétitivité et l'emploi (ci-après le Pacte) adopté le 6 novembre 2012 a prévu dans sa décision 32 une mobilisation de l'achat public pour accompagner le développement des PME innovantes. Cette politique publique vise à considérer la commande publique comme un véritable « outil de politique économique »⁴ et plus seulement comme un moyen pour l'Administration de satisfaire ses besoins. Ce point introductif vise à cadrer les objectifs et la vision poursuivis par le rapporteur dans sa démarche.

1. Présentation générale

Facteur essentiel de développement. Datée du 25 septembre 2013, la circulaire n°5681/SG du Premier ministre définit « l'orientation de l'achat public [...] vers des produits et services innovants, y compris de R&D, [comme] un facteur essentiel de développement des entreprises ». L'objectif fixé par le Pacte, et rappelé par le Premier ministre y est, pour rappel, d'un volume de 2% de la commande publique de l'Etat⁵, de ses opérateurs et des hôpitaux effectués auprès de PME innovantes.

Un objectif en ligne de mire. Pour citer Jean-Noël de Galzain, vice-président du pôle de compétitivité Systematic⁶ « il est difficile de savoir si l'objectif a été atteint car tout le monde

¹ Jean-Paul Delevoye, président de l'ORCP en marge de l'assemblée générale de l'ORCP, le 26 janvier 2017.

² Cons. const. 26 juin 2003, n° 2003-473 DC, Loi habilitant le gouvernement à simplifier le droit.

³ Communication COM(2007) 799 final de la Commission européenne datée du 12 décembre 2007, *Achats publics avant commercialisation: promouvoir l'innovation pour assurer des services publics durables et de qualité en Europe*.

⁴ Direction des Affaires Juridiques, Guide pratique de l'achat public innovant, Ministère de l'économie et des finances, Version 1, Avril 2013, p. 4.

⁵ Les dépenses d'armement, tout autant que les MP de sécurité et de défense sont extraits de cette analyse.

⁶ Systematic est un pôle de compétitivité consacré à l'écosystème digital basé en région Ile-de-France, il a participé à la mise en place du GIP Maximilien, qui est le Hub de l'achat public de la région Ile-de-France.

n'est pas d'accord sur la définition de l'innovation et les marchés qu'elle recouvre ». Il constate toutefois que « l'administration publique est devenue plus réceptive », l'augmentation de la réceptivité des acheteurs et décideurs publics est l'un des objectifs de l'ORCP (Observatoire Régional de la Commande Publique) qui répond à cette demande des TPE-PME innovantes.

Levier économique. Le 15 avril 2016, Emmanuel Macron, alors ministre de l'économie, fixe l'objectif de 30 % à 50 % en valeur la part des PME sur les marchés de la commande publique. Celles-ci sont réputées, selon le ministère de l'économie, ne remporter que 58 % du total des marchés publics et même seulement 30 % en valeur⁷. La commande publique est présentée par le ministre comme « *une politique publique à part entière, c'est une politique économique. Elle sert des objectifs qui la dépassent* » et doit viser à « *favoriser l'achat de proximité* » en tentant de « *se protéger de la règle du moins-disant qui jusqu'à présent était la seule à prévaloir* »⁸.

Transparence. En outre, les exigences en termes de transparence se sont également précisées dans les politiques publiques de la commande publique. La mise en « Open data », c'est-à-dire en accès libre et exploitable des « données essentielles » des marchés publics est désormais inscrit dans la loi et deviendra obligatoire pour l'ensemble des collectivités publiques d'ici à 2018. Selon le ministre de l'économie en avril 2016, cette ouverture des données devient « un outil stratégique » ainsi « [qu']un moyen d'une transparence et un gage d'efficacité accrue de l'action publique ». La démarche de transparence est donc centrale dans l'ensemble de l'action publique liée à la commande publique.

Mise en œuvre. Constatant le manque de données disponible et l'importance d'une action publique coordonnée sur le sujet, le préfet de la région Hauts-de-France, Michel Lalande, annonce en le 13 octobre 2016 la création pour 2017 d'un Observatoire régional de la commande publique (ORCP). Cet observatoire est axé sur 7 trajectoires de travail pour lesquelles ont été créés 7 groupes de travail⁹ (GT) correspondants, dont le GT innovation.

Cette citation est extraite de l'article : « *Lentement mais sûrement, l'Etat se met aux achats innovants* », L'Usine Nouvelle, 27 septembre 2016.

⁷ « Bercy veut faire plus de place aux PME sur les marchés publics », *Acteurs Publics*, 18 avril 2016.

⁸ Ibid, couverture du colloque de Bercy réalisée par Henry Sylvain.

⁹ Délais de paiement et intérêts moratoires, innovation dans la commande publique, clauses environnementales, clauses sociales, performance économique de la commande publique, accès des pme et tpe à la commande publique, travaux publics.

L'ORCP. Défini par le préfet Lalande comme « la première initiative d'une telle ampleur en France métropolitaine »¹⁰, l'ORCP vise à « produire un éclairage de nature économique sur la commande publique » alors que le « manque de chiffres exacts » en termes de commande publique est identifié dans les Hauts-de-France, du fait de la « décentralisation et de la filiarisation de l'action publique ». L'objectif clairement poursuivi est d'évaluer ce que pèse la commande publique, quels en sont les effets locaux sur l'économie, l'emploi, l'environnement mais aussi de savoir comment, par un procédé collaboratif, encourager l'innovation alors que Pierre de Saintignon¹¹ exprimait son souhait de voir les collectivités publiques exercer une « intégration de l'innovation »¹² dans la commande publique. Le président de séance de l'assemblée générale inaugurale de l'ORCP et ancien ministre, Jean-Paul Delevoye, a également souligné à l'occasion de cette AG la nécessaire « réhabilitation par la transparence » de la commande publique en tentant de « concilier une bonne gestion et une pertinence politique ».

2. Point sémantique

2.1. *Achat public ou commande publique ?*

Mise en lumière par la récente réforme du droit des marchés publics et l'abrogation du Code des marchés publics par l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics en application des directives européennes 2014/24/UE¹³ et 2014/25/UE ainsi que la création subséquente d'une catégorie « contrats de concession » venant remplacer en l'absorbant le régime des délégations de service public qui lui préexistait, l'appellation européenne de « commande publique » est devenue centrale dans le droit en vigueur.

Si on peut arguer d'une plus grande adéquation de l'appellation « achat public » pour l'ensemble des fonctions couvertes par le groupe de travail « innovation » de l'ORCP en cela que celles-ci couvrent en majorité le travail des « acheteurs » des collectivités publiques ; tel n'est pas l'avis de votre rapporteur. La démarche retenue dans ce rapport étant celle d'une collaboration et d'un processus qui transcende la seule relation d'acquisition ou de

¹⁰ LALANDE Michel, Propos liminaires prononcés à l'occasion de l'assemblée générale inaugurale de l'observatoire régional de la commande publique, le 26 janvier 2017 à Lille.

¹¹ Premier adjoint au maire de la ville de Lille.

¹² DE SAINTIGNON Pierre, Propos liminaires prononcés à l'occasion de l'assemblée générale inaugurale de l'observatoire régional de la commande publique, le 26 janvier 2017 à Lille.

¹³ La directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil, du 26 février 2014, sur la passation des marchés publics est venue abroger la directive 2004/18/CE avec effet au 18 avril 2016. La directive 2009/81/CE reste, elle, en vigueur.

contractualisation de biens et services entre les collectivités publiques et les offreurs de droit privé, l'appellation « commande » qui peut indiquer une fonction plus large de la personne publique par rapport aux personnes privées paraît plus adaptée¹⁴.

Toutefois, l'usage de l'expression « achat innovant » qui couvre les deux faces d'une même compréhension : pratiques innovantes d'achat et achat d'innovation[s], s'appliquera dans une logique de compréhension mutuelle entre les différents acteurs. A la lumière des échanges tenus dans le cadre du groupe de travail et avec les intermédiaires issus de la sphère privée, la compréhension de « l'achat innovant » - une fois les deux facettes qu'il recouvre explicitée – est uniforme pour tous les acteurs.

2.2. Les petites et moyennes entreprises innovantes

L'INSEE définit¹⁵ la catégorie des petites et moyennes entreprises (PME) comme « constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros »¹⁶. Elle rappelle également que « cette catégorie d'entreprises est définie par le décret d'application (n° 2008-1354) de l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie ».

Au titre de l'article premier du décret d'application suscité¹⁷, la notion d'entreprise retenue par le législateur est celle du règlement (CEE) du Conseil du 15 mars 1993¹⁸, c'est-à-dire la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes.

Cette notion se divise entre autres en 4 grandes catégories détaillées dans le même décret :

¹⁴ On retiendra néanmoins que la nouvelle ordonnance et le nouveau décret relatifs aux marchés publics qualifient l'ensemble des personnes morales concernées par le droit de la commande publique « d'acheteur » dès l'instant où il s'agit d'un marché public. Cette dualité sémantique est de nature à faire planer le doute quant à l'appellation appropriée. C'est pour cela que le rapport tranche en appelant « commande publique » la matière concernée tout en retenant, conformément à l'usage des services concernés dont la DAE nationale, la dimension d' « achat innovant ».

¹⁵ La définition d'une PME revient aux Etats membres, mais la Commission européenne a fourni un guide dans sa recommandation 2003/361/CE afin de permettre une harmonisation et une bonne définition des critères d'une PME.

¹⁶ Institut national de la statistique et des études économiques, Petite et moyenne entreprise / PME – définition, 13 octobre 2016, <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1962>

¹⁷ Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique.

¹⁸ Règlement (CEE) n° 696 / 93 du Conseil du 15 mars 1993 relatif aux unités statistiques d'observation et d'analyse du système productif dans la Communauté.

1) La catégorie de la micro entreprise constituée des entreprises qui, d'une part, occupent moins de 10 personnes et, d'autre part, ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros.

2) La catégorie des **petites et moyennes entreprises** (PME) est constituée des entreprises qui, d'une part, occupent moins de 250 personnes et, d'autre part, ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

3) La catégorie des **entreprises de taille intermédiaire** (ETI) est constituée des entreprises qui n'appartiennent pas à la catégorie des petites et moyennes entreprises, et qui d'une part occupent moins de 5 000 personnes et, d'autre part, ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1 500 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 2 000 millions d'euros.

4) Et enfin la catégorie des **grandes entreprises** (GE) qui est constituée des entreprises qui ne sont pas classées dans les catégories précédentes.

Définition retenue. Ce rapport identifiera les PME innovantes, en l'absence de définition précise par la loi et le règlement, comme :

I - Une entreprise employant moins de 250 salariés, générant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros et qui offre, sur un ou plusieurs marchés, des biens, services ou solutions qualifiés d'innovantes à des acteurs publics ou privés.

II - Proposant un bien, un service ou une solution qui, pour reprendre la formulation employée par l'article 25 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016¹⁹ relatif aux marchés publics, présente un caractère nouveau ou sensiblement amélioré. Le caractère innovant peut consister dans la mise en œuvre de nouveaux procédés de production ou de construction, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques voire l'organisation du lieu de travail.

Il est à noter que cette définition ne retient pas le critère de BPI France relatif aux « Jeunes entreprises innovantes » (JEI) qui prévoit un minimum de dépenses de R&D à hauteur de 15 % des charges fiscalement déductibles au titre de l'exercice considéré pour pouvoir être admise comme entreprise innovante²⁰. Ce critère se restreignant à l'innovation technologique,

¹⁹ Celle-ci est d'ailleurs largement reprise de l'article 2. 22 de la directive n° 2014/24/UE.

²⁰ Voir « *JEI, une aide à la R&D des jeunes entreprises* » (ministère de l'enseignement supérieur de la recherche, avec BPI France).

il ne comprend pas un spectre suffisamment large pour intégrer l'ensemble des innovations de pratiques que ce rapport entend mettre en lumière.

3. Rappel des objectifs du GT

Les objectifs du GT innovation sont définis dans la feuille de route datée du 27 janvier 2017 et validée à l'unanimité par les membres du groupe de travail lors de sa réunion du jeudi 9 février 2017. Les grands axes sont au nombre de trois et reprennent les objectifs présentés par la circulaire du premier ministre relative au soutien à innovation par l'achat public²¹ :

- **Stimuler l'innovation des entreprises et soutenir leur croissance.**
- **Renforcer les dispositifs de soutien à l'innovation.**
- **Maîtriser la dépense publique.**

On remarque que si la volonté est claire d'afficher un soutien à la croissance des entreprises créatrices d'innovation en France, le contexte budgétaire est de nature à restreindre le périmètre d'intervention des décideurs et acheteurs publics, auxquels il est déjà demandé de faire autant, voire mieux, avec moins. Mais l'innovation dans les pratiques d'achat et l'achat d'innovation, à condition que cela soit fait dans le cadre d'une stratégie cohérente, sont de nature à poursuivre l'objectif d'une meilleure maîtrise des dépenses publiques. C'est du moins le parti pris de ce rapport et du GT innovation.

Le but de ce groupe de travail est donc double : il s'agit à la fois de sensibiliser les acheteurs publics à la question de l'achat innovant, et faire s'intéresser les entreprises innovantes à la commande publique. Ce double objectif part du constat que les deux parties se connaissent assez mal. Chez les entreprises innovantes, un certain nombre d'entrepreneurs sont terrorisés par l'image qu'ils se font de la commande publique et de l'image de lourdeur qu'elle peut porter. Du côté des acheteurs, il est souvent plus confortable de faire appel aux entreprises et aux offres déjà connues des services dans le cadre des appels d'offres émis.

Il s'agit donc à la fois d'encourager l'achat d'innovation, mais également de l'inclusion de pratiques innovante dans la commande publique des collectivités publiques²² et de l'Etat.

4. L'objectif du rapport

²¹ Circulaire n° 5681/SG du 25 septembre 2013.

²² La référence aux collectivités publiques faite dans ce rapport concerne l'ensemble des personnes publiques dans leur ensemble : Etat, établissements publics, collectivités territoriales.

Intervenue peu avant l'assemblée générale inaugurale du 26 janvier 2017, au cours de laquelle fut ratifiée la convention liant les services de l'Etat²³ en Hauts-de-France à Sciences Po Lille ayant permis cette collaboration, la commande de ce rapport est une première étape dans la collaboration devant lier l'institut d'études politiques de Lille à l'ORCP.

Rattaché au groupe de travail chargé de l'innovation, en collaboration avec la Direccte représentée par son référent innovation Alexandre Sille et la Plateforme régionale des achats de l'Etat (PFRA) représentée par son directeur adjoint, Mikaël Trigaut, le rapporteur s'est attaché à la thématique de l'achat innovant.

L'objectif de ce rapport est donc de résumer le travail de fond engagé avec MM. Sille et Trigaut dans la définition de l'achat innovant, de l'identification de l'écosystème de l'innovation et des apports potentiels du travail de l'ORCP sur le sujet en fournissant une série de recommandations qui pourront servir de support au travail du GT, de l'ORCP et plus globalement des acheteurs publics de la région dans les mois et années à venir. Il constitue une sorte de photographie de l'état d'avancement de la réflexion collective menée sur le sujet ainsi qu'une porte ouverte sur l'avenir de cette thématique porteuse qu'est l'achat innovant.

Partie préliminaire

1. Définir l'innovation

1.1. Définition générale

« L'innovation, c'est l'exploitation réussie de nouvelles idées. »²⁴

Origine. Du latin *innovatio* (neuf), le mot « innovation » signifie l'action d'innover, c'est-à-dire introduire quelque chose de nouveau dans un domaine qui n'existait pas ou introduire quelque chose de nouveau dans un domaine établi²⁵. L'apport est alors qualifié « d'innovant ». Utilisé de façon récurrente par les économistes contemporains, l'innovation est perçue comme l'une des formes du progrès technique lié à la destruction créatrice chère à l'économiste Joseph Schumpeter. Mais, dans notre économie, l'innovation a pénétré l'ensemble des strates de la société. Un certain nombre d'innovations nous permettent

²³ Représentés par le préfet de région, Michel Lalande, qui a conjointement paraphé cette convention avec Benoit Lengaigne, directeur de Sciences Po Lille.

²⁴ Définition proposée par la Direction générale des entreprises (DGE) sur ses supports de communication.

²⁵ Définitions extraites du dictionnaire « Le Petit Robert ».

aujourd'hui d'avoir accès à de nouveaux services, telle que la navigation sur internet et la mine d'information que le réseau supporte, depuis chez nous ou dans les transports au moyen des Technologies de l'information et de la communication (TIC).

Une notion structurante. Pour l'OCDE, l'innovation se définit comme « *le développement, la diffusion et l'exploitation économique de nouveaux produits, procédés et services, l'innovation est considérée comme une composante essentielle du processus de croissance économique* »²⁶. Le manuel d'Oslo, utilisé comme référence par l'INSEE²⁷, a retenu en sa dernière version une définition comprenant quatre catégories d'innovations :

- **de produit** (bien ou prestation de service) : une innovation de produit correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.
- **de procédé** : une innovation de procédé est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel.
- **d'organisation** : une innovation d'organisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode
- **organisationnelle** dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme ;
- **de marketing** : une innovation de marketing est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.

Il est utile de préciser que, conformément à ce qui a pu être dit lors des travaux du groupe de travail, la notion d'innovation a vocation à être large lorsque l'on parle de la commande publique. La rédaction des textes européens²⁸ confirme cette approche. En effet, la forme de l'innovation étant nouvelle et donc par nature incertaine, une définition trop restreinte n'est pas adaptée à l'innovation puisqu'elle n'intégrerait pas tant sa dimension protéiforme (un

²⁶ OCDE, *Perspectives de la science, de la technologie et de l'industrie – Les moteurs de la croissance : Technologies de l'information, innovation et entrepreneuriat*, Paris, 2001.

²⁷ INSEE, *Innovation – définition*, 13 octobre 2016

²⁸ En l'occurrence les directives n° 2014/23/UE et 2014/24/UE sur la commande publique.

réacteur d'avion à faible consommation comme une nouvelle gouttière à haute performance environnementale sont tous deux innovants et sont pourtant de nature radicalement différente) que la faculté de recouvrir à la fois les pratiques qu'elle concerne et les achats qui en résultent.

1.2. Un intérêt économique certain.

Pour reprendre les écrits de l'économiste Dominique Guellec²⁹ :

L'innovation, technologique ou non, influe sur la plupart des mécanismes économiques. Elle est au cœur de la stratégie des firmes, des structures de marché, de la croissance des nations, des changements dans la demande de travail et la répartition du revenu, de la globalisation et des crises. Les États en ont fait une priorité dans leurs politiques économiques.

Sa prise en compte dans le calcul de la croissance remonte à un célèbre article de l'économiste néo-classique Robert Solow. Il y démontrait que la croissance économique, sous-entendue comme la somme de l'ensemble de la production de valeur d'une économie et auparavant comprise comme la somme des rendements des deux facteurs que sont le capital et le travail, avait également pour une part importante le progrès technique pour facteur. Celui-ci n'était alors qu'un résidu de la croissance constatée une fois soustraite la somme des rendements du seul travail et du seul capital. La reprise de cette notion de progrès technique a abouti à le catégoriser comme étant un ensemble de procédés nouveaux, de produits inédits et d'idées nouvelles que nous nommons aujourd'hui « innovation ».

L'innovation est donc devenue, aujourd'hui, un moteur de la croissance économique que les différentes économies concurrentes se disputent sur un marché mondial de plus en plus ouvert.

« L'enjeu est considérable. La valeur ajoutée se situe de plus en plus dans l'innovation. La richesse des nations dépend donc de plus en plus de leur capacité à capter la création de valeur à ce niveau dans la chaîne de valeur. »³⁰

1.3. Prise en compte de la notion dans le droit de la commande publique

L'innovation, devenue priorité économique, en vient à pénétrer le droit de la commande publique. Il est possible de citer quelques exemples :

²⁹ GUELLEC Dominique, *Economie de l'innovation*, La découverte, Collection repères, 2009, présentation.

³⁰ TIROLE Jean, *Economie du bien commun*, Presses universitaires de France, mai 2016, p. 566.

La prise en compte de l'innovation dans l'exécution des marchés publics. L'article 38 de l'ordonnance 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics dispose que « [I]es conditions d'exécution d'un marché public peuvent prendre en compte des considérations relatives à l'économie, à l'innovation [...] à condition qu'elles soient liées à l'objet du marché public. »³¹

L'inclusion de prix provisoires en faveur de technologies innovantes. L'article 19 du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics permet aux collectivités publiques de conclure des marchés publics à prix provisoires (II – 5°) « lorsque les prestations font l'objet d'un partenariat d'innovation ou font appel principalement à des technologies innovantes ou évolutives ne permettant pas de conclure le marché public à prix définitif ».

1.4. En déduire un achat public innovant

« Les entreprises continuent d'innover, et la sphère publique doit être en mesure, à travers ses achats, de capter ces gains et progrès, et d'en faire bénéficier à son tour, sous la forme d'économies, de performances accrues et d'un meilleur service, toute la collectivité. »³²

Un achat public innovant est un marché public ou un contrat de concession qui, par son caractère nouveau ou plus adapté, permet à l'administration contractante ou acheteuse soit :

- de réaliser une meilleure performance économique lors de son acquisition par rapport à des pratiques antérieures ou une offre concurrente ;
- de fournir un meilleur service au public ;
- d'améliorer, par des solutions nouvelles ou des biens ou services nouveaux, ses propres performances que ce fût par ses qualités intrinsèques ou bien par les transformations subséquemment nécessaires à la suite de son acquisition ou de sa contractualisation.

Conformément aux travaux de l'ancienne DGCIS³³, cette définition inclut les achats de R&D ayant pour objet de favoriser l'émergence de solutions qui n'existaient pas sur le marché.

L'innovation mise sur le marché doit ici être comprise comme un produit, un service ou un procédé qui est nouveau pour l'acheteur public.

Les échanges lors du GT du 9 mai 2017 ont révélé que l'innovation au sens de ce qui était nouveau sur le marché n'était pas forcément la même que celle perçue par l'acteur public. La

³¹ Cette mention explicite fait partie des dispositions qui viennent en application de l'article 76, paragraphe 2, de la directive n° 2014/24/UE, et se substituent en cela à l'ancien article 53 du code des marchés publics qui faisait déjà référence à l'innovation.

³² DAJ, *Guide pratique de l'achat public innovant*, Version 2, janvier 2014, p.4.

³³ Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services du ministère de l'économie et des finances devenue la DGE dont les travaux sur la question ont été cités dans le guide pratique de la DAJ dans ses deux versions (préalablement citées).

subtilité se situe ici dans le choix d'une option qui est nouvelle pour l'acheteur mais qui apporte des avantages substantiels compte tenu de l'offre mise à disposition sur le marché par l'ensemble des opérateurs économiques.

1.5. Des intérêts sous-jacents à soutenir l'innovation

Dans une note³⁴ de septembre 2015, la Direction générale des entreprises (DGE) classait en trois catégories les avantages tirés d'un soutien à l'innovation par l'achat public.

1) Les avantages pour les entreprises :

- un financement direct pour développer ou commercialiser un nouveau produit ou service innovant ;
- un accès à de nouveaux marchés ;
- un accès à des clients de référence, pour développer sa publicité et sa réputation.

2) Les avantages pour les autorités publiques :

- l'amélioration de la performance par l'introduction d'innovations ;
- la réalisation d'économies à court, moyen ou long terme ;
- le développement et l'acquisition de nouvelles compétences.

3) Les avantages pour les citoyens :

- un service public et des infrastructures de meilleure qualité ;
- une gestion de la dépense publique plus efficiente.

Une attente à l'échelle locale. Lors du GT du 29 novembre 2016, les participants ont rapporté une volonté identifiée de la part des pouvoirs adjudicateurs de développer les filières locales ainsi que l'importance du lien local entre les acheteurs et les différentes entreprises. Le développement des entreprises innovantes par la commande publique est de nature à aller dans ce sens.

2. La région Hauts-de-France

2.1. Présentation socio-économique

Une démographie jeune et nombreuse. Au 1^{er} janvier 2016, la région Hauts-de-France compte 6 millions d'habitants, dont 2 millions ont moins de 25 ans³⁵. Avec 19,1% pour les

³⁴ DGE, *La commande publique : un marché pour les innovations*, septembre 2015.

³⁵ Source : INSEE.

15-29 ans 19,9% pour les 0-14 ans, ces deux jeunes classes d'âges sont en sur représentation par rapport à la moyenne nationale³⁶. En tout, ce sont 78 millions de consommateurs qui sont atteignables dans un rayon de 300 km, pour un produit intérieur brut (PIB) régional estimé à 153 millions d'euros en 2014³⁷.

Une activité dynamique. En termes d'activité, la région des Hauts-de-France est l'une des plus compétitives de France dans les domaines du stockage de données, des centres d'appel, de la logistique, de la production de contenus digitaux ou encore de la production de matériels roulants ferroviaires, ou encore de la production de véhicules³⁸. En 2015, les Hauts-de-France comptaient 16 800 établissements industriels pour 274400 salariés concernés. La plus grosse source de valeur ajoutée de la région est située dans le domaine du tertiaire marchand (tableau 1), c'est à dire les activités marchandes de services³⁹.

La région compte 9 universités et 40 grandes écoles pour un effectif étudiant estimé à environ 220 000 étudiants pour 2016 selon les chiffres de l'enseignement supérieur pour les académies de Lille et Amiens, dont un peu plus de 130 000 sont inscrits en universités et plus de 16 000 en formations d'ingénieur. Elle est ainsi la troisième région pour l'accueil des étudiants. Pour la seule agglomération lilloise, le nombre d'étudiants est d'environ 10,4% de l'ensemble de la population, pour le quatrième pôle d'accueil étudiant national. Selon l'INSEE, la région Hauts-de-France est statistiquement « **la plus jeune des régions de France** ».

La région Hauts-de-France est ainsi une région **jeune, dynamique**, et en phase de **croissance**.

Tableau 1 : répartition de la création de valeur ajoutée en région Hauts-de-France pour 2014

Total (millions €)	Agriculture (%)	Industrie (%)	Construction (%)	Tertiaire marchand (%)	Tertiaire non marchand (%)
137 758	2	16,7	6	46,4	28,9

Source : INSEE.

³⁶ CCI Hauts-de-France, Chiffres clés, édition 2017.

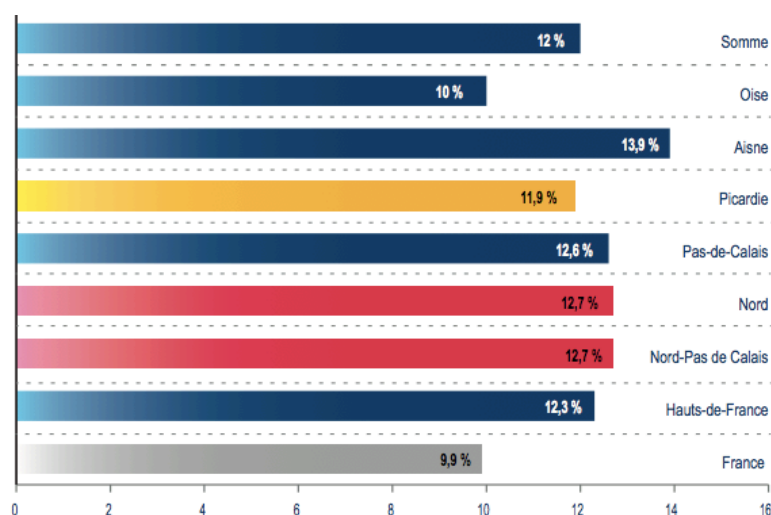
³⁷ Ibid.

³⁸ La région Hauts-de-France serait à l'origine de la production de 30% des véhicules produits en France sur une année selon le Conseil régional.

³⁹ On citera par exemple les transports, le commerce, les services aux entreprises, les services aux particuliers (hors santé et action sociale, qui tombent dans le non-marchand en termes statistiques), les activités immobilières et financières.

Une économie freinée. Le poids économique de la région reste toutefois inférieur à ce qu'il pourrait être compte tenu de son poids démographique, avec un produit intérieur brut par habitant qui est le plus faible de France du fait notamment, selon l'INSEE, des difficultés rencontrées sur le marché du travail. Le taux de chômage y est en effet plus important que dans le reste de la France (voir graphique 1).

Graphique 1 : taux de chômage constaté au premier trimestre 2016.



Source : INSEE (enquête emploi), graphique CCI Hauts-de-France.

2.2. La pratique des acheteurs locaux

En mars 2016, la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de la région Hauts-de-France a publié une étude⁴⁰ faisant le recensement des usages des acheteurs locaux, qui constate que les acheteurs publics de la région privilégient plutôt les entreprises locales à celles provenant d'autres régions.

En effet, la CCI remarque que sur les quelque 750 millions d'euros d'achats publics analysés, 56 % ont été exécutés par des entreprises régionales. Cette proportion monte à 82% si l'on exclut les achats des centres hospitaliers, dont les prestataires sont majoritairement originaires de la région Ile-de-France (environ 77% des achats réalisés), et ceci du fait de la concentration des activités pharmaceutiques en Île-de-France (75% du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée du secteur y sont localisés).

A l'inverse, les collectivités territoriales de la région recourent à hauteur de 85% du montant de leurs marchés à des entreprises régionales. Concernant les achats provenant de l'étranger,

⁴⁰ Source : CCI Hauts-de-France, *Les marchés publics : pratiques des entreprises*, Horizon éco, N°213, mars 2016.

la CCI note que « *les achats publics adressés directement à des entreprises localisées à l'étranger sont dérisoires et représentent ainsi moins de 0,5% du total des achats réalisés.* »

Première partie : « suivi de projet »

Section 1 : le groupe de travail « innovation dans la commande publique »

I. Qu'est-ce que le GT innovation ?

A. Composition du GT

« Il s'agit moins de faire porter une nouvelle politique publique à l'acheteur, que de sensibiliser toute la chaîne, du prescripteur à l'utilisateur final, en passant par l'acheteur, pivot de cet écosystème, à la nécessité, pour la satisfaction optimale de son besoin, de laisser toute sa place à la réponse innovante. »⁴¹

Participants acheteurs : la Plateforme régionale des achats de l'Etat (PFRA), la DIRECCTE, le Conseil régional Hauts-de-France, les conseils départementaux du Nord, du Pas-de-Calais, de l'Aisne, de l'Oise et de la Somme, les universités⁴², centres hospitaliers (notamment ceux de Lille et Amiens), les bailleurs sociaux, les communes et EPCI.

Participants du côté de la relation avec les entreprises : FFB, DIRECCTE, NFID, CCI, Clubster Santé, La Tech Amiénoise, LilleisFrenchTech.

Partenaire conventionnel : UGAP.

Partenaire recherche : Sciences Po Lille.

B. L'action du GT

Alors que l'encouragement et la diffusion de l'innovation ont, comme nous l'avons rappelé en introduction, été identifiés par l'ORCP comme des objectifs à part entière, le GT a validé dans sa feuille de route approuvée à l'unanimité des présents lors de la séance du 9 février 2017 un plan en 5 axes :

⁴¹ DAJ, *Guide pratique de l'achat public innovant*, Version 2, janvier 2014, p.4.

⁴² L'intégration des universités dans les politiques économiques liées à l'innovation s'inscrit dans la lignée de la déclaration interministérielle européenne du 29 avril 2009 dite « Déclaration de Louvain », dont la France était partie prenante.

1. Sensibilisation des entreprises innovantes et des acheteurs publics

Trois moyens d'action sont ici considérés :

- conseiller les entreprises innovantes sur les opportunités offertes par les marchés publics en Hauts-de-France ;
- orienter les entreprises vers les appels à compétence publiés sur la plate-forme des achats d'innovation de l'État, ou les marchés publics innovants lancés au niveau local et national ;
- sensibiliser et accompagner les acheteurs publics sur les enjeux que recouvrent l'innovation et son intégration en tant que composante de leur stratégie d'achat.

2. Évaluation le déploiement des achats innovants

Cette dernière partie consiste à établir une méthodologie de recensement des actes d'achat d'innovation puis de recenser les bonnes pratiques grâce au réseau d'acheteurs publics cité plus haut.

3. Rapprochement et facilitation des relations entre les acheteurs publics et les entreprises innovantes

3.1. Créer et animer un réseau entre parties prenantes

Ce moyen d'action reprend l'un des objectifs premiers de l'ORCP : la mise en réseau et la rencontre des différents acteurs concernés par la commande publique. Les réunions du GT sont ici pensées comme une première étape.

3.2. Organiser des rencontres entre acheteurs publics et entreprises innovantes en collaboration avec les acteurs locaux

4 formats ont été retenus pour ces rencontres :

- **conférences « business »** : rencontre « one to one » acheteur / entreprises ;
- **conférences « promotion »** : pitch de startup devant les pouvoirs publics ;
- **visites** de plates-formes d'incubation, de pépinières ou d'entreprises innovantes collaborant avec l'État ;
- **encourager les acheteurs au « sourcing »** et à participer à des salons professionnels.

4. Accompagnement des acheteurs publics dans leur pratique d'achat d'innovation

- **Recenser les outils existants et les faire connaître** : il s'agit ici de diffuser auprès des acheteurs publics régionaux les outils disponibles sur la thématique de l'innovation dans la commande publique.
- **Apporter une définition de l'innovation** et établir une grille d'évaluation que le partenariat État-UGAP doit permettre d'élaborer quant au caractère innovant d'une solution proposée.
- **Accompagner les acheteurs publics dans le « sourcing »** des entreprises porteuses d'offres innovantes, notamment par la construction d'un référentiel d'offres innovantes.
- **Étudier la faisabilité d'une plate-forme mutualisée d'achats innovants en région** : inspirée par le GIP Maximilien en Ile-de-France, cette étude devra impliquer les chefs de file de l'ensemble des GT de l'ORCP étant donnée la complexité mais également du caractère essentiel de la mise en place d'une telle structure.

5. Evaluation du déploiement des achats innovants

Le réseau établi dans le cadre des travaux du GT et le sourçage par questionnaire et entretiens doit permettre de mettre en œuvre un partage d'expériences devant permettre d'évaluer la pénétration et la réussite ou non des tentatives d'innovation dans la commande publique des acheteurs régionaux.

II. La mise en œuvre du travail du GT innovation

A. Axes de travail poursuivis depuis l'AG du 26 janvier 2017

« Il est important pour l'Etat de faire sortir l'acheteur en le transformant en support d'une action économique très importante pour un territoire. On n'est sur le point de recruter des acheteurs qui ne sont pas spécialisés en achat public pour qu'ils fassent de la gestion de projet. »⁴³

Depuis la session du 9 février 2017, le GT innovation a eu vocation à structurer son travail en différents sous-groupes, afin d'impliquer l'ensemble des parties prenantes avec pour objectif de dégager des axes de travail. Depuis le 29 novembre 2016, le GT s'attache également à recueillir les attentes provenant des acheteurs comme des offreurs.

Les échanges ont notamment porté :

- **sur le test** (ou l'expérimentation) : les différents services se sont déclarés favorables au développement d'un cadre qui permette de mettre ne œuvre (et pourquoi pas de mutualiser) des expérimentations de solutions innovantes qu'il conviendra d'inclure dans un éventuel guide des bonnes pratiques ;
- **la communication** : il s'agit de ne pas laisser la dynamique de lancement de l'ORCP s'étioler. Le section du site internet des services de l'Etat en région mise en œuvre pour l'ORCP, a vocation à être actualisée pour participer à une communication externe (le GT du 9 février évoquait une échéance tous les 3 mois) ;
- **la création d'un réseau professionnel des acheteurs** : déjà existant pour les acheteurs de l'Etat, l'existence d'un tel réseau à l'échelle régionale a été jugée intéressante ;
- **l'organisation d'un événement régional de la commande publique innovante** : l'exemple préalable de ce qui a pu se faire en région Occitanie était alors évoqué ;
- **le développement d'une culture de la transparence** : afin d'améliorer les rendus statistiques régionaux, il est important que se développe une culture régionale de la transparence, encore absente aujourd'hui dans les faits et surtout pour les procédures non formalisées ;
- **le développement du rôle des intermédiaires** : ce développement est revenu de façon récurrente dans les échanges. Le GT du 9 mai évoquait notamment le passage des appels à manifestation d'intérêt des acheteurs par le biais des intermédiaires ;

⁴³ TRIGAUT Mikaël, propos tenus lors de la session du groupe de travail du 9 février 2017, SGAR Hauts-de-France.

- **la nécessité de parler le même langage en termes d'innovation** : à ce titre le GT du 9 mai identifiait la nécessité d'un référent innovation dans chaque collectivité qui soit le point d'entrée des démarches entreprises en commun sur la définition de l'innovation dans la commande publique.

B. La rencontre des intermédiaires

Dans le cadre des travaux menés en partenariat avec la PFRA et la Direccte, le rapporteur a eu l'occasion de rencontrer cinq acteurs de l'écosystème de l'innovation en région Hauts-de-France dans le cadre de quatre visites de structures : la délégation régionale de l'INPI, NFID, Clubster santé & Eurasanté, ainsi qu'Euratechnologie. Lors d'une rencontre préparatoire le 31 mars, nous avons identifié la nécessité de comprendre les programmes et modules d'accompagnement des acteurs rencontrés à destination des entreprises, et consécutivement de comprendre leurs attentes en la matière ainsi que de comprendre si un programme de formation à la réponse aux appels d'offre public de la part des organismes publics était désiré, et si oui possible à l'issue des entretiens. Le contenu des échanges tenus est résumé dans 4 parties et les conclusions qui en ressortent sont résumées dans une cinquième. Ces 4 parties sont classées en fonction de l'ordre chronologique de la tenue de ces entretiens, organisés entre le mercredi 10 et le vendredi 12 mai 2017.

1. L'institut national de la propriété intellectuelle (INPI)

Fondée en 1951, l'INPI est l'agence nationale chargée de la protection de la propriété intellectuelle. Basée à Paris, elle dispose toutefois d'implantations régionales, dont une dans les Hauts-de-France avec un siège à Lille. Dans le cadre de ces missions, l'INPI mobilise 4 types de métiers : des juristes pour concevoir et appliquer le droit de la propriété intellectuelle, des ingénieurs pour examiner la brevetabilité des inventions et la validité des droits de propriété intellectuelle demandés par les personnes morales et physiques, des spécialistes de la donnée chargés de valoriser l'information détenue par l'organisation et des chargés d'affaire qui agissent auprès des acteurs de l'innovation pour les accompagner dans leurs démarches de PI.

1.1. La politique achat de l'INPI

L'INPI a renouvelé pour la période s'étalant de 2017 à 2020 un contrat d'objectifs de performance (COP) avec l'Etat portant sur 24 axes prioritaires concernant l'achat, et

notamment l'achat innovant orienté vers les PME. Ces axes servent de guide à l'institution pour l'élaboration de stratégie achats.

Les achats de l'INPI sont centralisés et gérés en partenariat avec la DAE. Les appels d'offre sont publiés sur la plateforme des achats de l'Etat (PLACE).

Deux exemples de contrats récents d'achat à caractère innovant ont été évoqués : le contrat signé avec l'entreprise Cy-clope pour la gestion des mégots (ou gestion des zones fumeurs selon la terminologie de l'entreprise) et leur récupération ; et le contrat signé avec une autre entreprise concernant l'hypervision⁴⁴ des bâtiments. En l'espèce il s'agissait de coordonner le système SI du bâtiment et le contrôle technique afin de gérer intelligemment les appareils pour éviter des effets indésirables tels que des surchauffes.

1.2. Les visites d'entreprises

Dans le cadre de sa mission de service public d'information des innovateurs, l'INPI propose de visiter, à titre gracieux, les entreprises qui ont des questions portant sur la propriété intellectuelle.

1.3. L'accompagnement proposé aux entreprises

Globalement, l'accompagnement vise à répondre à 3 problèmes identifiés par les entreprises sur la PI : la complexité et donc le besoin de formation ; l'identification de ce qui est protégeable et ce qui doit être couvert différemment ; et la difficulté à défendre ses acquis.

La « population » d'entreprises concernées par l'accompagnement de l'INPI est assez restreinte. Elle est évaluée par leurs services à environ 5000 entreprises. Au total, ce sont environ 1000 entreprises qui ont été touchées sur une dizaine d'années.

Concrètement, l'INPI met en œuvre un « coaching » qui se découpe en 3 « étages » que sont le « booster propriété intellectuelle », le « pass pays » et le « master class » (2.2.3.). La différence entre ces programmes est le niveau d'accompagnement mis en œuvre, qui est proportionnel au niveau d'implication des entreprises sur la question de la PI.

⁴⁴ L'hypervision est un dispositif qui « consiste à rassembler (agrégation de données) et à traiter (corrélation de données notamment) l'ensemble des informations fournies par les outils de supervision et d'infrastructure principalement pour afficher un état et une disponibilité de l'ensemble ou d'une partie du système d'information » (source : Canopsis - <http://www.canopsis.com/faq/supervision-ou-hypervision-quelle-est-la-difference-entre-les-2-concepts> consulté le 11 mai 2017)

1.4. Les rapports avec les autres acteurs de l'écosystème de l'innovation

La délégation régionale a pris l'habitude de travailler avec les relais régionaux sur la thématique de l'innovation et de la PI. Si auparavant les relations étaient contractualisées entre organismes, elles interviennent désormais dans le cadre de relations informelles mais productives. Les relais se chargent donc de renvoyer vers l'INPI les entreprises identifiées comme ayant des besoins en termes de droits de PI.

Le réseau régional de l'innovation compte de plus en plus d'entreprises dont le cœur d'activité se situe dans le secteur du numérique. Les droits de PI tels que le brevet ne sont pas forcément les plus adaptés pour ce type d'entreprises.

A Lille, la question est encore fluctuante de savoir qui anime le réseau innovation, alors que le délégué régional qui était auparavant en poste en Picardie avait connu une animation du réseau gérée par l'agence picarde d'innovation. La restructuration de NFID paraît donc déterminante dans l'animation du réseau innovation, celle-ci devant absorber l'agence picarde.

1.5. Chiffres communiqués

L'INPI a compté **320** déposants de brevets différents parmi les PME/ETI entre 2010 et 2015 en région Nord-Pas-de-Calais, pour **160** en Picardie.

En tout, selon les chiffres de la délégation régionale, seule une **soixantaine** d'entreprises ont déposé 2 brevets ou plus sur 5 ans.

2. Nord France innovation développement (NFID)

2.1. Sur l'activité de NFID

Un certain nombre d'incertitudes quant à la nature et à la portée de l'action de NFID subsiste après l'adoption du SRDEII en Hauts-de-France. En effet, un manque de clarification quant à la nature des opérations pouvant être gérées par NFID, et celles gérées par les autres acteurs de l'écosystème de l'innovation est flou.

Là où NFID agissait en « back office », l'agence régionale picarde pour l'innovation animait le réseau de l'innovation directement. Alors que les deux agences vont être fusionnées (NFID doit absorber l'agence picarde, qui représente 7 employés à Amiens pour 32 dans l'ancienne

région Nord-Pas-de-Calais). L'idée d'origine est que NFID représente un outil pour la région et l'Etat afin d'aider les différentes structures. Les agences d'innovation ne sont pas harmonisées à l'échelle nationale entre les différentes régions, chacune fonctionne selon le cadre que la région fixe. Il s'agira pour la région Hauts-de-France de fixer un nouveau cadre d'action, qui puisse notamment remédier à la question de la concurrence entre structures.

A l'heure actuelle, NFID gère la démarche conduisant à l'octroi d'aides à l'innovation, dont les sommes sont gérées par BPI France. Elle gère en outre 3 sites internet⁴⁵ dont le but est de rediriger vers des structures d'assistance économique membres de son réseau.

2.2. Les secteurs d'activités représentés dans l'activité de NFID

Tous les secteurs sont représentés, mais ce sont les grands domaines d'activité de la région qui représentent le plus d'activité, parmi lesquels : la santé, le numérique, les transports, la chimie ou encore l'agro-alimentaire.

Le réseau de NFID se compose des opérateurs qui aident les entreprises.

2.3. Sur l'identification d'une entreprise innovante par NFID

L'innovation a, en France, un caractère très technologique à cause de l'agence nationale de valorisation de la recherche (ANVAR). Celle-ci valorisait la recherche dans les entreprises à l'origine (encouragement de la R&D). Devenue Oséo, elle est aujourd'hui portée par BPI France.

NFID a développé un outil appelé « **Innoscope** ®⁴⁶ », qui propose un indicateur du développement de l'innovation dans l'entreprise. Depuis 1993 sont enregistrées les sociétés qui ont reçu des financements innovations, enregistrement des visites par les opérateurs de l'écosystème, les entreprises qui déposent des brevets, celles qui sont accompagnées par les opérateurs et les participations des entreprises à des manifestations sur l'innovation.

Toutes les entreprises ne peuvent pas être évaluées par l'Innoscope car il faut des informations particulières pour le calculer et notamment 13 ratios financiers parmi lesquels la valeur ajoutée, le chiffre d'affaires ou encore la rentabilité du capital. En tout ce sont toutefois

⁴⁵ Parmi lesquels « j'innove en Hauts-de-France » par exemple.

⁴⁶ La présentation de l'Innoscope dans « Pages de profil » coécrit par l'Insee et NFID en 2013 présentait cet outil comme une marque déposée. Nous ne savons toutefois pas s'il s'agit toujours d'un droit de propriété intellectuelle protégé ou non.

7000 entreprises qui sont concernées sur toute la région. L'INSEE a mis ses données en Open data, facilitant ainsi les calculs de l'Innoscope. Celui-ci est découpé en 4 catégories (moindre potentiel, potentiellement performante, potentiellement créatrice, potentiellement conquérante) et en 5 niveaux. Les niveaux correspondent à un type d'aide (selon les aides reçues). 5 niveaux : 0 = aucune visite ; 1 = visité mais pas d'aide ; 2 = première aides ; 3 = aides première innovation ; 4 = aide innovation ; 5 = aides Etat / européennes. L'outil effectue un mixe qui regroupe les financements innovation, le fait d'être dépositaire de brevets, la participation aux événements concernant l'innovation. Ce mélange aboutit à une note de potentiel innovant.

2.4. Sur la possibilité d'une coopération entre NFID et l'ORCP

Etant donnée la clairvoyance de NFID quant à l'activité des incubateurs, la structure pourrait venir utilement informer les membres de l'ORCP quant aux offres qui se présenteraient à eux, entrant à ce titre dans le cadre du travail de l'observatoire sur la détection de l'offre innovante (cette information pourrait se faire par push ou newsletter par exemple, la forme reste à déterminer).

Lors de notre rencontre, la structure nous a confirmé le besoin de faire remonter et se rencontrer les besoins des services acheteurs et les offres des entreprises.

Le calcul de l'Innoscope®

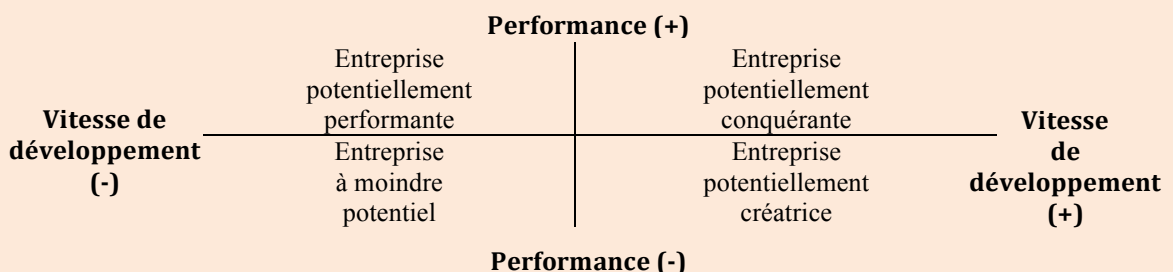
Pour déterminer le potentiel innovant d'une entreprise, l'innoscope se base sur 13 ratios financiers. Parmi ceux-ci, 7 mesurent la performance de l'entreprise :

- **La productivité du capital** ($\frac{CA \text{ annuel}}{\text{effectif moyen}}$).
- **La rentabilité des capitaux propres** : qui représente le point de vue de l'investisseur sur l'entreprise ($\frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}}$).
- **Le taux de valeur ajoutée** : qui représente la capacité de l'entreprise à créer de la valeur.
- **La productivité du capital** : qui montre le processus de transformation de ressources propres en activité commerciale ($\frac{CA}{\text{capitaux propres}}$).
- **La performance globale de l'entreprise** ($\frac{\text{résultats courants avant impôt}}{CA}$).
- **Le taux de capacité d'autofinancement** : calculé par rapport au CA, il traduit la capacité de l'entreprises à générer des flux financiers.
- **Le taux d'excédent but d'exploitation (EBE)**.

6 autres ratios mesurent la vitesse de développement de l'entreprise :

- **L'élasticité du CA** : l'entreprise évolue t-elle plus vite que son secteur ?
- **L'élasticité de l'EBE** : l'entreprise génère t-elle une capacité de financement plus rapidement que son secteur ?
- **L'élasticité des immobilisations nettes** : décrypte la stratégie d'investissement de l'entreprise.
- **L'élasticité de la valeur ajoutée** : l'entreprise produit-elle plus de valeur que le secteur ?
- **L'élasticité des effectifs** : l'entreprise recrute t-elle plus rapidement que son secteur ?
- **L'excédent de trésorerie d'exploitation** mesuré par la différence entre la capacité d'autofinancement et la variation du besoin en fonds de roulement. Si le ratio est négatif cela est généralement signe de difficultés à venir.

Le classement des catégories d'entreprises issu de l'innoscope :



3. Eurasanté et Clubster santé

3.1. *Sur la distinction des activités des deux structures*

Eurasanté a été créée par le CHR de Lille il y a de cela une vingtaine d'années. L'objectif originel était de transformer en emplois la recherche fournie par le centre hospitalier et ses partenaires. Eurasanté est depuis devenue un pôle de compétitivité labellisé, puis un pôle d'excellence. C'est aujourd'hui un organisme portant le statut de Groupement d'intérêt économique⁴⁷ (GIE), ce qui en fait une agence de développement économique.

A ses côtés s'est établi un club de développeurs, qui était une association regroupant l'ensemble des entreprises présentes sur le parc d'activité autour du CHR, devenu depuis le parc Eurasanté. Le club susmentionné est depuis devenu Clubster santé.

Les deux structures couvrent des entreprises avec des activités similaires. On compte parmi ces activités : la biotech pharma ; les TIC santé ; le biomédical ; la *silver economy* ; l'aide à domicile ; la santé et le design ; la gestion des données de santé ; le conseil en santé ; la gestion RH et recrutement en santé ; les assurances ; les soins de suite et la réadaptation ; la médecine et la chirurgie obstétriques.

3.2. *Chiffres*

Eurasanté compte une **soixantaine de personnes** à son actif, dont une quinzaine sont focalisées sur l'événementiel. Clubster dispose d'un **effectif de 7 personnes**, pour **250 entités membres** de son réseau.

Clubster santé évalue à **3,8 milliards d'euros** le chiffre d'affaires des entreprises membres de son réseau, pour Eurasanté c'est environ **11,5 milliards d'euros**. 80% des membres du réseau de Clubster sont des entreprises, **53% de ces entreprises ont moins de 10 salariés**. Eurasanté compte également une majorité de TPE-PME⁴⁸.

Les entreprises membres d'Eurasanté représentent **27 500 emplois** selon la structure, contre **9500 emplois** pour Clubster.

⁴⁷ Tel que défini par les dispositions de l'article L.251-1 du code de commerce.

⁴⁸ Aucune estimation chiffrée ne nous a toutefois été transmise.

Il est à noter que les chiffres (hors effectifs propres) de ces deux structures se recoupent largement, et ne peuvent donc être additionnés. Les entités incubées par Eurasanté sont, par exemple, membres de droit de Clubster santé.

3.3. *L'accompagnement des deux structures aux entreprises*

Clubster Santé ne propose **pas d'accompagnement individuel**. Le cœur des activités de ses actions réside dans le développement et la co-création de projets collaboratifs pour et entre entreprises membres.

En 2015, le réseau, initialement destiné aux entreprises, s'est ouvert aux acheteurs/utilisateurs (entendus au sens large, comprenant en particuliers les hôpitaux publics et EHPAD publics), dans le but de rapprocher clients et fournisseurs et d'avoir ainsi l'ensemble des acteurs concernés par le développement des solutions innovantes en santé : de l'entreprise au patient, en passant par le professionnel de santé. Cette démarche permet également de mieux mettre l'utilisateur au centre des projets collaboratifs.

Clubster Santé propose à ses membres un accompagnement collectif basé sur trois piliers :

- **l'information** : Clubster Santé propose des outils adaptés pour approfondir les connaissances des entreprises et rester en veille sur le marché, avec notamment veille et information ciblée, et des rencontres d'experts ;
- **le networking** : des temps d'échanges ciblés : déjeuners networking, rencontre d'investissement ;
- **la mutualisation** au moyen de projets d'innovations collectives.

Parmi les projets collaboratifs que Clubster Santé mène, 3 sont consacrés au développement et à la mise sur le marché :

- Les **Concept Room**, initiative innovante du type living-lab associant concepteurs et utilisateurs pour co-concevoir les produits et les services de santé de demain. Clubster Santé accompagne actuellement le développement de 3 produits issus du dernier volet des Concept Room, Hospihome Concept.
- **SEAS 2 Grow**, projet Interreg ayant pour objectif d'améliorer les conditions cadre de l'innovation dans le domaine de la Silver Economie à l'échelle transfrontalière ;
- une réflexion a également été lancée pour la mise en place d'une « **market place** » à l'horizon 2018 pour faire rayonner les initiatives et les innovations des entreprises

régionales en santé. Cette *market place* constituerait ainsi une vitrine possible pour les acheteurs publics sur les innovations en santé de la région Hauts-de-France.

En outre, Clubster aide ses entreprises membres à l'export via le projet SEAS 2 Grow pour l'export en Silver Economie à l'échelle européenne. Cet accompagnement vise à la mise en place d'un groupe export, afin de favoriser l'échange et le partage d'expérience entre les entreprises du réseau sur les problématiques de l'export en santé : aspects réglementaires, prospection, essais usagers, distribution...

Aux termes des réponses fournies dans le questionnaire, Eurasanté fournit aux entreprises un accompagnement à l'innovation, à l'export, à la diversification, une aide à la levée de fond, au marketing, au positionnement marché, ainsi qu'aux tests utilisateurs.

Elle a également, à plusieurs reprises, aidé les entreprises dans l'accomplissement des procédures ouvrant droit à des aides provenant de fonds européens (Interreg notamment). Cet accompagnement vise à pallier le manque de financements de R&D en France constaté par la structure là où il est plus facile d'en trouver au niveau européen⁴⁹, quant bien même la procédure est complexe.

Aucune des deux structures ne propose aujourd'hui d'accompagnement dédié et pleinement fonctionnel des entreprises concernant la commande publique, bien que la formule soit à l'étude chez Eurasanté.

3.4. *Sur l'intérêt des structures face à l'achat innovant*

Les hôpitaux, EHPAD, groupements de coopération sanitaire (GCS) et établissements de santé, sanitaire et sociaux sont des prospects clairement identifiés par les deux structures.

Les deux structures partagent en outre un intérêt motivé pour l'élaboration conjointe, en partenariat avec les structures publiques, de solutions innovantes co-construites.

Elles constatent toutefois que, si lorsqu'il s'agit de concret, de matériel, c'est assez simple à mettre en œuvre car il y a de l'écho (chambre, ambulatoire, Ehpads, hospitalisation à domicile

⁴⁹ La stratégie Europe 2020 et le plan d'investissement dit « plan Juncker » ont aidé à rendre disponibles des quantités importantes de fonds à destination des structures de R&D.

ça colle car c'est pensé pour la cible), les solutions concernant la connectivité du patient avec tout son parcours de santé et sa famille, aux personnels de santé et au centre qui l'héberge ce n'est pas simple. L'interopérabilité entre les systèmes n'étant pas automatique, il est pourtant nécessaire que de telles coopérations se fassent.

3.5. *Les suggestions des structures formulées à l'ORCP*

Le « benchmarking » des procédures d'achat public avec celles des entreprises. Bien que sachant le cadre juridique différent, Eurasanté recommande que soit mené un benchmarking (ou étude comparative) entre les structures publiques et les entreprises (dont les TPE/PME) afin de comparer les méthodes d'achat.

Cette « mise en situation » permettrait aux acheteurs de se mettre dans la peau des entreprises lors de leurs achats afin d'aider au processus d'acculturation que représente l'introduction de la thématique de l'achat innovant.

Une cartographie des acteurs. Partant du constat d'un nombre important d'acteurs et donc d'une cartographie complexe pour les petites entreprises, les deux structures se joignent pour conseiller de créer une cartographie des acheteurs publics du domaine de la santé (pour ce qui les intéresse).

Cette proposition pourrait être reprise à titre général. C'est là l'une des raisons pour lesquelles l'idée d'un « Hub » de la commande publique régionale a été proposée.

La préparation de protocoles d'expérimentation. Il s'agirait ici de préparer des « protocoles cadres » qui permettent de cadrer le travail en commun entre des entreprises et des structures publiques dans le cas d'expérimentations mises en œuvre au sein des structures publiques.

Dans le domaine de la santé, de tels protocoles serviraient de boîte à outils pour les acheteurs hospitaliers dans leur coopération avec les structures privées lors de développements conjoints de solutions innovantes. Cette suggestion semble utile à ajouter aux « outils » de la « boîte à outils » que les acheteurs publics ont évoqué lors des travaux du GT et notamment Vincent Place, directeur adjoint du service achat de la MEL, le 9 mai 2017.

4. Euratechnologie

« Un tel lieu à la fois combinant un programme d'incubation très en amont des projets et arborant un écosystème d'entreprises technologiques à différents degrés de maturité n'existe pas à Paris. »⁵⁰

4.1. Historique

Euratechnologie était à l'origine un programme porté par une association qui groupait un certain nombre de projets, dont Eurasanté, la Haute Borne et la Plaine Images. C'est depuis devenu une société publique locale⁵¹ (SPL) avec pour actionnaires les collectivités. L'entrée au capital de différentes banques à hauteur de 15% du capital a toutefois porté Euratechnologie à se transformer en société d'économie mixte⁵² (SEM), le changement de statut sera effectif en juin 2017.

4.2. L'activité d'Euratechnologie

La structure dispose d'un pôle incubateur pour les jeunes entreprises. Elle se focalise sur des thématiques comme l'internet des objets, très en vogue, et sur le numérique compris au sens large.

Le but est de travailler sur ce segment stratégique tel que défini par la région. Celle-ci a opéré une division des pôles d'excellence en domaines stratégiques. Pôles auxquels appartient Euratechnologie. Concernant les activités concernées par l'action d'Euratechnologie, on peut citer des domaines d'activité comme le retail, la cybersécurité, l'agrotech, et la tech en général hors domaines de la santé et biotech.

Concernant l'industrie culturelle et créative, il subsiste une organisation plus mouvante, puisqu'il y a du numérique dedans aussi. Elle peut donc être concernée par Euratechnologie même si ce n'est pas dans sa vocation première.

En chiffres, le réseau Euratechnologie représente 3600 emplois sur la zone, pour 2000 emplois en 2009 soit une augmentation de 80% du nombre d'emplois en moins de 10 ans.

⁵⁰ Héléne Goulot, créatrice de l'entreprise Jackpot-io, interrogée dans *La revue de la MEL*, numéro 13, avril-juin 2017.

⁵¹ Telle que définie par l'article L.1531-1 du Code général des collectivités territoriales (CGCT), modifié par la loi n°2010-559 du 28 mai 2010 en son article premier.

⁵² Les SEM dont le régime est codifié aux articles L1525-1 et suivants du CGCT.

4.3. L'accompagnement proposé par Euratechnologie

Think : sourcing avec les partenariats écoles, pousser à l'innovation. Cyberespace qui permet de s'ouvrir aux écoles. Gratuit pour les concernés.

Start : programme d'incubation pour passer de l'idée au projet et de projet à la réalisation. Cet accompagnement est totalement à la charge d'Euratechnologie.

Scale : accompagnement pour lever des fonds et aller à l'international. Loyer payé (bail commercial sur les bâtiments de la zone). Indemnité compensatrice par la MEL dans le cadre de la mission de SP.

Grow : offre qui s'appuie sur l'accompagnement sur le parc immobilier + hôtel d'entreprises. Loyer payé à 75% du coût réel (à Euratech en convention d'occupation temporaire).

Aucun accompagnement institutionnalisé n'existe à destination des entreprises concernant la commande publique. C'est un débouché qui n'est certainement pas tout à fait considéré à sa juste valeur par les entreprises, qui l'entrevoyent sous un jour lourd, complexe et réservé aux grandes entreprises.

4.4. Les partenariats de la structure

L'écosystème numérique régional dispose d'une typologie qualifiée de dense. Euratech a ainsi établi 6 types de partenariats :

Partenariats « formation » : un partenariat existe avec la plupart des écoles et universités du secondaire de la région (Skema, Edhec, l'université Catholique etc.), mais aussi des structures portant sur l'insertion, la réinsertion et surtout les établissements labellisés « grande école du numérique ».

Partenariats « entreprises » avec les grands groupes du territoire, les groupes nationaux et internationaux (par exemple PSA, Leroy Merlin, Cisco, Véolia).

Partenariat « R&D » : laboratoires (INDRIA), CEA Tech, pôles de compétitivité, clusters, CITC (smart home, solutions sans fil, technologie sans contact, iot, robotique).

Partenariats « métiers » : avocats, audit, conseil, assurance.

Partenariats « institutionnels » : ici c'est un peu atypique, les actionnaires de la structure étant des collectivités, c'est un partenariat qui repose sur la mission exercée par Euratechnologie.

Partenariats « financiers » : concerne notamment les fonds d'investissements, business angels⁵³ et fonds d'amortissement. Ceux-ci sont associés à la démarche pour participer au financement des entreprises afin qu'elles puissent se lancer et prospérer.

La structure est également en lien constant avec des agences comme la BPI, ou des services comme la Direccte. Aucun partenariat n'est aujourd'hui formalisé directement avec l'Etat hormis au niveau de la French Tech, mais celle-ci ne dispose pas de personnalité juridique (ce qui lui donne également une certaine agilité).

Euratechnologie ne payait pas de redevance à la MEL jusqu'à aujourd'hui pour l'occupation du bâtiment, mais elle est en discussion pour commencer à en verser une cette année.

4.5. *Recommandations d'Euratechnologie à l'ORCP*

Une meilleure personnalisation de l'achat. L'existence un interlocuteur privilégié au sein des collectivités publiques serait un vrai plus, avec un rôle de guidage de l'entreprise pour la rassurer. C'est un peu la question du pitchage qui s'inspire des jeudigitaux d'Axelle Lemaire avec à la clé d'un concours la possibilité d'expérimenter le service au sein de la collectivité (la MEL en l'espèce applique ce système).

Le guichet unique. Globalement, l'idée persistante est celle d'un guichet unique ouvert pour les entreprises au titre de la commande publique. Cette thématique pourrait être intéressante dans le cadre du HUB.

L'organisation d'un atelier. Proposition est également faite d'organiser un « workshop » (atelier) portant sur l'information des entreprises quant à la commande publique, afin d'aider les entreprises à en saisir les enjeux et les formes.

5. Conclusions tirées de ces entretiens

⁵³ Les business angels sont des individualités ou des collectifs d'entrepreneurs fortunés investissant une partie de leur fonds dans de jeunes entreprises afin de leur donner un effet « kickstart », c'est-à-dire d'accélérer leur lancement ou leur développement.

Il existe un écosystème de l'innovation dynamique en région. Cette cartographie, commencée dans le cadre des travaux de ce rapport, mérite d'être complétée avec la rencontre de l'ensemble des acteurs de l'écosystème de l'innovation que l'on pourrait qualifier d'intermédiaires. Le bon retour de la démarche engagée par le GT à leur égard montre que ce sont des organismes ouverts et prêts à collaborer avec l'ORCP sur la question de l'achat innovant.

Les intermédiaires sont autant un relai qu'une force de proposition. En témoigne l'apport de NFID avec l'innoscope ou les propositions de Clubster, Eurasanté et Euratechnologie. Le point de vue « entreprises » des intermédiaires est nécessaire aux acheteurs pour pouvoir mieux comprendre les enjeux qui sous-tendent les dynamiques de l'écosystème innovant régional. Les propositions émises méritent donc d'être intégrées aux réflexions.

L'accompagnement des entreprises vers la commande publique n'existe pas encore. Bien que pour certaines structures la commande publique soit un débouché clairement identifié (dans le secteur de la santé notamment), il n'existe pas aujourd'hui d'accompagnement spécifique des TPE-PME innovantes vers la commande publique. Ce segment mérite d'être développé en lien avec l'ORCP, les services de l'Etat comme les collectivités étant clairement des partenaires de choix dans ce cadre.

La peur concernant le délai de paiement existe. Une réelle peur sur le délai de paiement existe chez les entreprises. Tout autant que la difficulté à trouver le bon interlocuteur (la bonne personne à qui parler au sein des services concernés). L'exemple de la région est cité par les entreprises, en cela qu'un certain nombre d'entreprises ont collaboré avec la région et ont vu les délais de paiement allongés de façon trop importante. Identifié par l'ORCP comme l'un de ces segments de travail, la peur du délai de paiement doit être dissipée par une meilleure communication sur l'amélioration de ceux-ci par les différents acteurs publics.

Etablir le rôle de la CCI. Bien que la CCI ne soit plus, selon la stratégie régionale, censée traiter d'innovation, il semblerait que ce champ intéresse toujours la structure. C'est d'ailleurs logique : l'implication de la CCI dans le programme « Rev3 » est de nature à faire se concentrer la chambre sur des thématiques liées à l'innovation. Il conviendra donc aux animateurs du GT innovation de prévoir une rencontre avec la CCI pour pouvoir préciser le rôle qu'elle joue dans l'écosystème régional de l'innovation et le rôle qu'elle pourra jouer à l'avenir dans le développement de l'achat innovant.

Section 2 : Convention Etat-UGAP

I. Qu'est-ce que l'UGAP ?

1. Un établissement à statut spécial

L'Union des groupements d'achats publics (UGAP) est un établissement public et commercial (EPIC)⁵⁴ de l'Etat, créé en 1985, et placé sous la tutelle du ministre chargé du budget et du ministre chargé de l'éducation nationale⁵⁵. L'UGAP est une centrale d'achat au sens de l'article 26 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et ratifiée par l'article 39 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016. Concrètement, elle est un acheteur soumis au droit de la commande publique et qui a pour objet d'exercer des activités d'achat centralisées dont l'acquisition de fournitures ou de services destinés à des acheteurs publics, ainsi que la passation de marchés publics de travaux, de fournitures ou de services destinés à des acheteurs publics.

Le gain réalisé pour les acheteurs publics qui recourent à une centrale d'achat pour la réalisation de travaux ou l'acquisition de fournitures ou de services réside dans le fait, pour leurs achats, d'être considérés comme ayant respecté les obligations de publicité et de mise en concurrence conformément au droit de la commande publique. Une partie du « risque juridique » afférant aux procédures de passation et d'exécution mises en œuvre par la centrale d'achat, représentant une part substantielle du contentieux de la commande publique, est transféré à la centrale d'achat dont les procédures sont rôdées à la législation en vigueur. Parallèlement, la performance économique des achats réalisés par le biais d'une centrale d'achat comme l'UGAP est parfois sensiblement meilleure que celle d'un achat réalisé directement par la collectivité publique du fait de la capacité de la centrale à grouper les achats qu'elle réalise et ainsi de réduire les coûts pour les acheteurs publics.

La loi autorise également les acheteurs qui recourent à une centrale d'achat, pour une activité d'achat centralisée, à lui confier des activités d'achat auxiliaires⁵⁶ sans qu'il soit besoin de passer par des procédures de passation incluant une mise en concurrence⁵⁷.

⁵⁴ Art. 1^{er}, décret n° 85-801 du 30 juillet 1985 : JO du 31 juillet 1985, p. 8693.

⁵⁵ Source : site internet de l'UGAP.

⁵⁶ Celles-ci incluent le fait de « fournir une assistance à la passation des marchés publics » notamment via la « mise à disposition d'infrastructures techniques » ; des conseils sur le déroulement ou la conception

2. Les autres formes de centrales d'achat

L'UGAP fait partie, avec l'Economat des armées, des deux seules entités dont un décret est venu consacrer le rôle de centrale d'achat⁵⁸, qui se distingue de la structure associative qui regroupe quant à elle plus d'acteurs (par ex. CATP, Centr'Achats, Association marchés publics d'Aquitaine, CAP'Oise⁵⁹ etc.). La distinction est importante, car le Tribunal des conflits a reconnu en avril 2012⁶⁰ la différence statutaire entre de telles associations et les centrales d'achat. Si les dernières voient les litiges qui les opposent à des personnes privées se résoudre devant la juridiction administrative dès l'instant où le cahier des charges relatif aux achats comprend au moins une clause exorbitante du droit commun⁶¹, les premières iront devant le juge judiciaire si elles n'ont « *pas reçu de [la part des personnes publiques] mandat pour conduire la procédure de mise en concurrence et conclure des accords* » (en l'espèce ils s'agissait d'accords-cadres avec une entreprise éditrice de logiciels).

Deux autres possibilités de groupements existent dans le droit actuel⁶² : les centrales portant le statut de groupements d'intérêt public comme Approlys ou Reash-Idf (Réseau des acheteurs hospitaliers d'Ile-de-France) ; et les centres hospitaliers réunis sous la forme d'un groupement de coopération sanitaire de moyens⁶³ (GCS). Il est à noter que la création d'un GCS nécessite l'approbation du directeur de l'Agence régionale de santé (ARS).

des procédures de passation ; et la « préparation et gestion des procédures de passation » au nom de l'acheteur concerné et pour son compte.

⁵⁷ Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, art. 26.III.

⁵⁸ SIMONNET Yann, *Centrales d'achat, en quête de précision* in *Le droit de la commande publique*, LexisNexis, Chap. 6, novembre 2016, pp 65-71.

⁵⁹ CAP'Oise, sous son nouveau nom de CAP'Oise Hauts-de-France est d'ailleurs un exemple intéressant. Elle est présente sur la région des Hauts-de-France mais circonscrit son action de regroupement des achats aux seuls départements de l'ancienne région Picardie (l'Oise, l'Aisne et la Somme).

⁶⁰ Tribunal des conflits, 2 avril 2012, Association « AMPA », N° C3831.

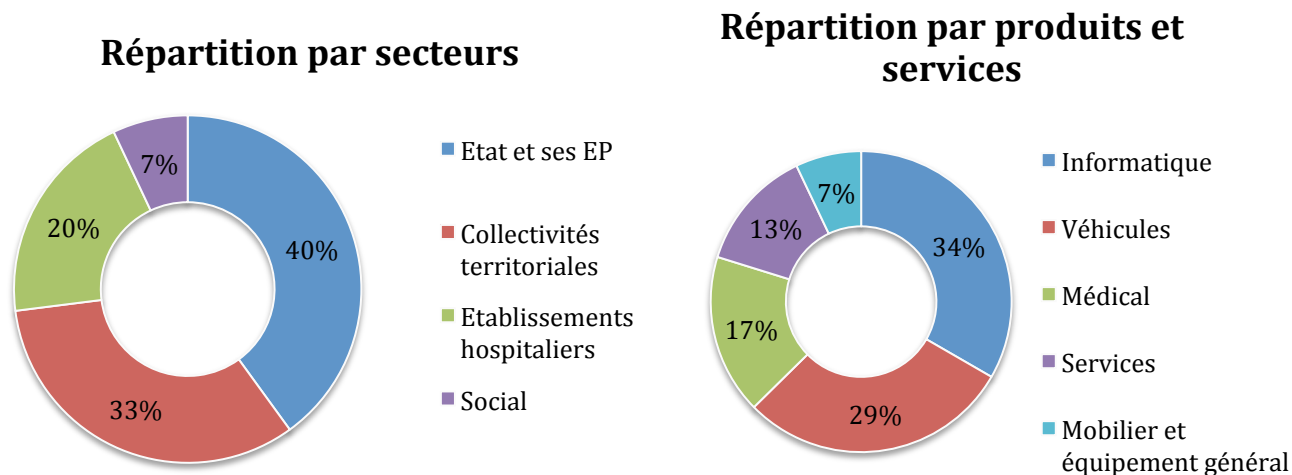
⁶¹ TC, 5 juillet 1999, Union des Groupements d'Achats Publics – UGAP, N° 03167.

⁶² SIMONNET Yann, op. cité.

⁶³ Créé en application de l'article L.6133-1 du code de la santé publique, on peut citer les exemples du GCS Achats du centre pour la région Centre – Val-de-Loire ou le GCS Pharma Hauts-de-France qui couvre les achats pharmaceutiques de certaines structures de l'ancienne région Nord-Pas-de-Calais et qui est né d'une récente fusion entre le groupement d'achats Escaut-Lys et le groupement du Nord.

3. L'activité de l'UGAP

A l'échelle nationale, l'UGAP a traité 914 000 « factures fournisseurs dématérialisées » en 2016, pour une activité de 2,7 milliards d'euros sur l'année répartis de la sorte :



En 2015, l'UGAP déclarait travailler avec 535 fournisseurs, dont 63% d'entre eux étaient des TPE/PME. Chiffrées en volume, les activités des TPE/PME étaient réputées représenter 20% de celles de l'ensemble des fournisseurs avec près de 400 millions d'euros sur les 2,1 milliards d'euros de l'ensemble.

II. L'UGAP et l'achat innovant

« L'UGAP supporte effectivement les risques en matière d'achat d'innovation, et ce, pour le compte de ses clients publics. »⁶⁴

Depuis 2014, l'UGAP a tenu à montrer qu'elle est un acteur engagé en faveur de l'achat d'innovation par les personnes publiques en se dotant notamment d'une direction dédiée à l'innovation. Elle a, en outre, noué des partenariats au niveau national qui démontrent cet engagement.

1. Le partenariat UGAP – French Tech

En rappelant qu'il « faut mobiliser l'achat public », le ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique a annoncé⁶⁵, à l'occasion de ses vœux aux acteurs de la French Tech dans les

⁶⁴ Sébastien Taupiac, directeur innovation cité sur le site internet de l'UGAP : https://www.ugap.fr/les-achats-publics-innovants-au-coeur-dun-debat-ugap-sncf-developpement_4470113.html

locaux du ministère Bercy le 29 janvier 2016, le partenariat noué entre l'UGAP et la French Tech « *afin de mobiliser l'achat public pour acheter start-up, acheter innovant et aider les jeunes entreprises à croître* ». Pour le ministre, ce partenariat se voulait complémentaire d'un mouvement de « *réforme de la commande publique pour faciliter l'accès aux marchés publics* ».

Dans le cadre de sa participation au Pass French Tech, l'UGAP fournit dont aux entreprises membres l'accès à :

- un interlocuteur UGAP dédié et un appui territorial via les agences de la structure ;
- une étude d'achat prioritaire et un positionnement éventuel de l'UGAP sur le périmètre innovant en cas d'opportunité avérée ;
- un accompagnement si besoin de l'UGAP dans la recherche et la mise en relation avec les acheteurs publics intéressés (pour des pilotes ou expérimentations par exemple) ;
- un portage prioritaire et spécifique des offres retenues au sein des dispositifs marketing et commerciaux de l'établissement ;
- un suivi personnalisé dans l'exécution des éventuels marchés, notamment en ce qui concerne le délai de paiement.

2. Le partenariat avec l'ANSSI

Dans un colloque organisé à Marseille en 2015, Claire Couzi⁶⁶ expliquait⁶⁷ l'intérêt du partenariat signé le 7 mai de la même année entre l'UGAP et l'ANSSI sur la base de 3 axes de travail : « *l'élaboration d'appels d'offres (AO) sur la sécurité informatique, l'amélioration de la visibilité des produits labellisés ANSSI dans les supports de communication UGAP et ANSSI, la valorisation de ce partenariat par la participation à des événements communs sur l'achat public de produits labellisés* ».

Outre l'engagement de l'UGAP à promouvoir des solutions innovantes sécurisées, ce partenariat démontre la possibilité d'une action transversale pour mener à bien une labellisation qui indique aux acheteurs publics les offres les plus à même d'être les mieux

⁶⁵ Voir à ce sujet : « *L'Ugap et la French Tech s'associent pour acheter innovant* », Decisionachats.fr, 4 février 2016.

⁶⁶ Chargée de mission auprès du service de la réglementation nationale à l'ANSSI.

⁶⁷ Voir « *La Cybersécurité, pivot d'une ville intelligente : enjeu de la tranquillité publique* », UGAP, article mis à jour le 17 février 2017, retrouvable sur : https://www.ugap.fr/la-cybersecurite-pivot-dune-ville-intelligente-enjeu-de-la-tranquillite-publique_958364.html

adaptées à leurs besoins. En l'espèce, s'agissant d'outils informatiques et de traitement de données, la cybersécurité est un enjeu crucial⁶⁸ en cela qu'elle vise à protéger l'intégrité des données, du matériel concerné et le patrimoine numérique des collectivités publiques. Lors d'un rendez-vous suivant le GT du mai 2017, Pierre Dupuis⁶⁹ confirmait d'ailleurs que la plupart des entreprises offrant des solutions informatiques aux acheteurs publics étaient demandeuses de ce label.

3. Les partenariats régionaux

Dans le cadre de la politique nationale dédiée à l'innovation que le ministre de l'économie a dit vouloir attendre de l'UGAP, l'établissement noue – en plus de la convention signée avec les Hauts-de-France – un nombre croissant de partenariats dédiés à la innovation sur le territoire. On peut ainsi citer les exemples de la région Occitanie (1^{er} juillet 2016) ou de Grenoble Alpes Métropole (été 2016).

III. Présentation de la convention

1. Une convention à l'origine pensée comme tripartite

Rappelons que, comme cela avait été évoqué par Pierre Dupuis à la réunion du groupe de travail du 9 février 2017, la convention impliquant l'Etat et l'UGAP avait à l'origine été pensée comme tripartite et devait à ce titre impliquer le conseil régional des Hauts-de-France.

Le retard pris dans la réponse du Conseil régional aux autres parties de la convention a toutefois empêché que celui-ci puisse être impliqué dans la première phase de lancement de ce programme⁷⁰. Etant donnée l'importance que revêt la région dans le développement des entreprises et la politique dite de « soutien au travail », il serait intéressant que la région puisse réintégrer la convention bipartite pour lui rendre sa version tripartite initialement prévue.

2. Le contenu de la convention

⁶⁸ La cyberattaque massive qui a récemment paralysé plus de 200 000 ordinateurs dans le monde et supprimé de nombreuses données, baptisée « WanaCrypt0r 2.0 », en est un exemple criant.

⁶⁹ Directeur adjoint Nord de France à l'UGAP et participant aux travaux du GT innovation.

⁷⁰ L'agenda de l'assemblée générale n'ayant pas permis aux parties de concrétiser la participation de la région.

Découpée en 9 articles, la convention Etat-UGAP a attribué son premier article au cœur de son objet.

a. L'objet de la convention (art. 1^{er})

Ainsi, la convention est réputée définir les modalités « *selon lesquelles l'Etat et l'UGAP coopèrent en vue d'offrir aux entreprises porteuses d'innovation un accès facilité à la commande publique régionale* ». Il est utile de noter que le projet originel de convention prévoyait qu'il s'agisse de « *commande publique nationale* », remplacé dans la version finale en « *régionale* ».

La convention définit en outre « *les conditions de détection de ces entreprises, de qualification des solutions dont elles sont porteuses, d'intégration desdites solutions innovantes à l'offre portée par la centrale d'achat et, enfin, de publicité en direction de l'ensemble des personnes publiques.* » Elle doit également « *précise[r] les modalités selon lesquelles l'Etat et l'UGAP feront en sorte que les personnes publiques la région Hauts-de-France puissent faire connaître au tissu économique local leurs attentes en matière d'innovation.* »

Pour résumer, cette convention porte donc :

- sur la détection des entreprises innovantes,
- de l'intégration des offres innovantes à la centrale d'achats,
- de publicité au sujet de ces offres à direction des personnes publiques,
- et donc de faire connaître aux entreprises les attentes de la part des personnes publiques ou acheteurs⁷¹.

b. Sur la détection des offres innovantes (art. 2)

L'Etat doit adresser à l'UGAP, au titre de l'article 2, une liste des entreprises « *porteuses de solutions innovantes, implantées sur le territoire de la communauté urbaine et opérant dans les secteurs d'activités intéressant prioritairement l'UGAP* », et ce au moins deux fois par an.

Pour ce faire, l'Etat et l'UGAP doivent définir une grille d'analyse commune des critères innovants contenant les secteurs d'intérêt prioritaires de l'UGAP qui intègre la stratégie territoriale de l'Etat en matière de développement économique.

⁷¹ On reprend ici l'appellation utilisée dans l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics.

Cet article illustre la pertinence de la consultation des acheteurs publics et entreprises innovantes opérés par le GT innovation dans un premier temps, afin de définir en commun une grille qui intègre les réalités du terrain de la région Hauts-de-France aussi bien en termes d'offre que de demande.

c. Sur la détection des offres innovantes (art. 3)

L'Etat et l'UGAP doivent, une fois par an, « réunir les acheteurs publics et les acteurs privés de leur territoire pour que les entreprises ciblées puissent présenter leurs solutions innovantes et exprimer leurs souhaits de voir développer des solutions qu'aucune offre existante ne sait encore satisfaire ».

Outre le sourçage déjà effectué, cet événement présente l'intérêt de pouvoir identifier les secteurs où aucune offre n'existe. Il faudrait toutefois que les intermédiaires (clusters, incubateurs, etc.) puissent y assister afin de faire redescendre l'information, quant aux solutions qu'aucune offre ne sait encore satisfaire, à destination des jeunes entreprises.

d. Sur la qualification des offres innovantes (art.4)

L'UGAP est réputé, au titre de l'article 4, devoir mettre en place un programme de contact des entreprises détectées par l'Etat selon le procédé prévu à l'article 2. La qualification des innovations proposées revient aux acheteurs de l'UGAP, sous la supervision de son « Pôle innovation » sur la base de critères « portés à connaissance de l'Etat et au regard des éléments qui leur auront été transmis, le cas échéant, par l'Etat ainsi que les acteurs institutionnels régionaux ou nationaux ».

e. Sur la contractualisation avec les entreprises innovantes (art.5)

L'UGAP doit rechercher « prioritairement l'intégration des offres innovantes qualifiées aux marchés de distribution dont elle est titulaire, sous réserve de l'accord de son fournisseur et de l'entreprise porteuse de la solution innovante »⁷².

« Si cette étude révèle une appétence certaine des acteurs locaux pour l'acquisition de la solution innovante considérée, l'UGAP adressera une demande d'expression de besoin à

⁷² Il semble toutefois peu probable que l'UGAP cherche à modifier des contrats en cours avec d'autres personnes publiques et privées (car c'est de cela qu'il s'agit), sauf à y voir un intérêt économique évident tant pour elle que pour l'acheteur. Les possibilités où une telle mesure aura un effet concret risquent d'être très réduites, mais la disposition a le mérite d'exister.

l'ensemble des personnes publiques clientes de la centrale d'achat et opérant dans les mêmes secteurs d'activités que les acteurs locaux ayant fait connaître leur intérêt pour la procédure. / Au terme de cette période de recensement de besoins, l'UGAP et l'Etat examineront communément l'opportunité de la mise en place d'une procédure devant permettre aux entreprises considérées de concourir. »

Cette dernière partie permet aux personnes publiques de marquer formellement leur intérêt aux entreprises pour une offre innovante développée localement. Elle cadre en outre la possibilité pour l'UGAP et l'Etat de créer une mise en concurrence pour les entreprises qui répondent aux exigences du droit de la commande publique.

f. Sur la diffusion de l'innovation (art.6)

L'UGAP s'engage dans l'article 6 à intégrer les solutions des entreprises retenues dans ses supports Internet et de leur mise en commercialisation par ses canaux de distribution, ainsi que de communiquer en partenariat avec les médias et acteurs institutionnels locaux sur cette démarche.

Cette diffusion peut représenter un tremplin pour certaines offres innovantes qui n'ont pas encore accès aux acheteurs publics de la région.

g. Sur les indicateurs statistiques (art.7)

L'UGAP s'engage à intégrer les solutions innovantes afin de permettre la production de statistiques relatives aux achats innovants réalisées des entreprises innovantes installées sur le territoire des Hauts-de-France.

Cette mesure vise à pallier aux manques de statistiques claires concernant la commande publique à l'échelle de la région Hauts-de-France en intégrant mieux les nouvelles opérations gérées par l'UGAP dans les statistiques régionales.

h. Sur le suivi de la convention (art.8)

L'Etat et l'UGAP doivent désigner un interlocuteur chacun chargé du suivi de la présente convention. Les résultats de la démarche mise en place feront l'objet de communications opérées pour l'Etat auprès du préfet de région, et pour l'UGAP, à son conseil d'administration.

i. Sur le suivi de la convention (art.9)

La convention est conclue pour une durée de trois ans et peut être dénoncée par l'une ou l'autre des parties sous réserve d'un préavis de trois mois.

3. L'intégration de membres associés

Validée lors de la session du GT du 9 mai 2017, l'idée d'intégrer des « membres associés » à la convention entre l'Etat et l'UGAP afin d'améliorer les réponses aux sources des acheteurs et des entreprises a remporté un succès. Clubster santé, Eurasanté et Euratechnologies tout autant que les collectivités présentes au GT (comme la MEL) se sont déclarés intéressés par cette perspective, qu'il s'agira de concrétiser rapidement.

4. Collecte de données par questionnaire

Le premier acte pris en commun entre l'UGAP et les services de l'Etat s'est concrétisé par la diffusion d'un appel à manifestation d'intérêt. Celui-ci, envoyé aux entreprises, les invitait à communiquer aux services de l'UGAP et de l'Etat leurs offres innovantes pouvant susciter l'intérêt des acheteurs publics afin d'avoir une meilleure visibilité sur l'état de l'offre innovante sur le territoire.

La consultation n'étant pas finie au moment de l'écriture de ce rapport, il reviendra au GT de tirer les conclusions de cette consultation lors de ses prochaines réunions.

5. Participation au groupe de travail

Dans le cadre également de cette convention, l'UGAP est un membre actif du groupe de travail innovation.

Deuxième partie : « prospective »

Section 1 : La révolution numérique

*« La révolution numérique est d'abord une transformation globale des modèles économiques, pas seulement une révolution technique ».*⁷³

*« Pour les territoires, le numérique n'est pas un sujet exclusivement technique : il s'agit d'un sujet de société, et osons le dire, d'un sujet de civilisation. Les questions numériques sont partout, elles impactent notre quotidien, elles ont paradoxalement rejoint les pages spécialisées des médias. Et si le rôle de l'acteur public consistait avant tout à les mettre au centre de l'arène ? »*⁷⁴

*« Une puissante vague digitale se déverse dans le monde, elle transforme et interroge nos organisations, nos pratiques quotidiennes, l'ensemble des activités humaines et les relations entre les individus. Chaque domaine de la société est concerné : le développement économique, la culture, les mobilités, la santé, le social, l'environnement, l'éducation, le tourisme, la formation, les services publics... Ce mouvement est profondément marqué par l'interaction entre les technologies, les services et les usages. Qu'on le refuse ou qu'on le vante, le digital est devenu un fait de civilisation majeur en ce début de XXIème siècle dont l'ampleur, les impacts et les limites nécessaires n'ont pas encore été totalement mesurés. Ce mouvement de fond est caractérisé par sa « pervasivité » tant les technologies, intégrées dans de nombreux actes quotidiens, sont devenues invisibles. »*⁷⁵

Si ce rapport n'a pas vocation à traiter intégralement de la question du développement économique et numérique du territoire, la récurrence de la question numérique dans l'économie française et dans les politiques publiques du territoire⁷⁶ oblige un passage rapide sur les enjeux soulevés par la thématique de ce que certains appellent la « révolution numérique »⁷⁷. Cette partie se destine ainsi à traiter succinctement de la mutation économique représentée par ce phénomène (I) avant de rappeler quelques-unes des opportunités qu'il ouvre pour les services publics (II).

I. Une mutation économique déjà avancée

1. L'équipement

En 1984, il fallait presque 5 mois de travail à temps plein pour s'offrir un ordinateur et un disque dur de 12 Go, trente ans plus tard c'est 3 jours et demi de travail d'un américain moyen pour s'offrir l'un des modèles les plus récents. La figure est semblable pour les

⁷³ Philippe Hourdain (président de la CCI de région Nord de France), cité dans CCI Hauts-de-France, *Les marchés publics : pratiques des entreprises*, Horizon éco, N°213, mars 2016, p.121.

⁷⁴ Damien Castelain, président de la MEL, cité sur le site du « Grand Barouf Numérique », initié par la collectivité en mars 2017 dans les locaux de la CCI, à Lille.

⁷⁵ Préambule de la stratégie numérique baptisée « résolument digitale » de la MEL, p.6.

⁷⁶ Le plan « Rev3 » ou l'application de la 3^{ème} révolution industrielle théorisée par Jeremy Rifkin, qui en fut d'ailleurs le concepteur dans la région, est un exemple frappant de l'influence du numérique sur les politiques locales.

⁷⁷ Voir par exemple le dossier « Tirer parti de la révolution numérique » publié par France Stratégie pour la période 2017-2020.

travailleurs français. Ainsi, l'équipement en matériel numérique et électronique s'est considérablement développé en France, participant à la propagation des technologies de l'information et de la communication.

Equipement des Français en technologie de l'information et de la communication

	2011	2012	2013	2014
Téléphone fixe	89	90	91	90
Téléphone mobile	85	88	89	89
Ordinateur	78	81	83	82
Box	58	62	64	66
Smartphone	17	29	39	46
Tablette	4	8	17	29

Champ : personnes de 12 ans et plus.

Source : Crédoc, enquête « Conditions de vie et Aspirations », juin 2014 ;

Portables, Smartphones, tablettes, box sont devenus des produits communs et accessibles au grand public, participant à un usage plus fréquent et plus mobile du réseau internet. Ce changement des usages a également invité des entreprises à entrer sur le marché de l'offre de services numériques (on peut citer ici l'exemple des applications mobiles) afin parfois de satisfaire des besoins existants, et parfois de créer d'autres besoins de toutes pièces. Cette capacité à numériser des segments entiers de l'économie traditionnelle⁷⁸

2. Le changement de la chaîne de valeur

Une note du Conseil d'Analyse Économique⁷⁹ est venue confirmer que, si la France représente un marché à forte demande pour le secteur de l'économie numérique, « elle accuse un certain retard du côté de l'offre » (p.1). Il est donc à craindre qu'une partie substantielle de la valeur ajoutée créée par l'activité numérique échappe au marché intérieur français. De plus, le rapport de Nicolas Colin et Pierre Collin⁸⁰ daté de 2013 est venu constater deux propriétés propres à l'économie numérique qui viennent rebattre les cartes de la chaîne de valeur classique de l'entreprise.

⁷⁸ On citera l'exemple de Uber avec les taxis, qui a presque rendu obsolètes les bornes de taxis ainsi que le concept juridique de maraude du fait de la multiplication du nombre de « Smartphones ».

⁷⁹ COLIN Nicolas, LANDIERB Augustin, MOHENC Pierre & PERROTD Anne, *Economie Numérique*, Les notes du Conseil d'Analyse Economique, n°26, octobre 2015, Paris.

⁸⁰ COLLIN Pierre, COLIN Nicolas, *Mission d'expertise sur la fiscalité de l'économie numérique*, janvier 2013.

La première, c'est *l'exploitation des données*⁸¹, véritable matière première⁸² de l'économie numérique. L'exploitation des données est source de rendements d'échelle croissants et d'une baisse globale des coûts de production, rendue possible par les améliorations technologiques concomitantes au développement du secteur et aux impressionnantes levées de fonds financées notamment par le capital risque⁸³.

La deuxième spécificité de l'économie numérique est l'importance des *effets de réseau* : la qualité de l'expérience fournie par les entreprises de l'économie numérique dépend du réseau, c'est-à-dire de l'existence d'une base d'utilisateurs installés sur son service⁸⁴. En ressortent des effets directs et indirects. Les effets directs sont générés par la présence de la base installée qui, plus elle est importante, plus les utilisateurs potentiels ont intérêt à rejoindre le service ou la plateforme (plus il y a de gens sur Facebook, plus j'ai intérêt à y aller). Les effets indirects se rapportent quant à eux à la mise en relations d'offres et de demandeurs sur des marchés dits « biface » (plus il y a de clients sur Uber, plus j'ai intérêt à devenir chauffeur).

La troisième particularité, attachée aux entreprises numériques, est constituée de leur forte *mobilité* : à la fois des biens incorporels fortement utilisés par les entreprises numériques, de leurs fonctions et des utilisateurs. Une mobilité qui introduit la quatrième et dernière propriété, la *non localisation* des activités : c'est-à-dire l'éclatement des activités des entreprises liées au numérique dans différents pays et la difficulté à identifier la territorialité des activités considérées.

3. Des défis qui en résultent pour les entreprises

En 2014, un rapport⁸⁵ pointait quatre difficultés rencontrées par les entreprises dans leur développement numérique :

⁸¹ On définira la donnée en retenant le sens de l'anglais « data » du dictionnaire Cambridge, par : « des informations, notamment des faits et des chiffres collectés pour être examinés et analysés et utilisés pour aider la prise de décision, ou l'information dans un format électronique qui peut être stockée et utilisée par un ordinateur. »

⁸² CHIGNARD Simon, BENYAYER Louis-David, *Datanomics, les nouveaux business models des données*, Fyp éditions, 2015.

⁸³ Voir par exemple : SIRKIN Andrew Ross, *Why Uber keep raising money*, *The New York Times*, 20 juin 2016. Consultable ici : http://www.nytimes.com/2016/06/21/business/dealbook/why-uber-keeps-raising-billions.html?_r=0

⁸⁴ La notion de « réseau » diffère donc ici des économies de réseau historiques (eau, électricité, etc.).

⁸⁵ McKinsey, *Accélérer la mutation numérique des entreprises*, 2014.

- **des difficultés organisationnelles** pour 45 % des entreprises concernées. Le rapport cite notamment les organisations en silos comme pénalisant la transformation numérique qui est « par nature transverse entre métiers et fonctions » ;
- **un déficit de compétences numériques.** 31 % des entreprises interrogées dans ce rapport font état de réelles difficultés à embaucher des talents dans le numérique ;
- **un manque de marges de manœuvre financières ;**
- **un manque d'implication suffisamment visible des dirigeants.**

Mais cet ensemble de défis vient aussi se voir compléter par des atouts qu'il s'agit de savoir jouer adéquatement. Comme le rappelle Célia Belline, PDG de l'entreprise Cilcare établie à Montpellier : « aux États-Unis, le turn-over d'une entreprise à une autre est fréquent. Il n'y a pas de fidélité dans l'entreprise. En France, les chercheurs-ingénieurs sont fidélisés par le cadre de vie. C'est un véritable atout pour l'innovation. La possibilité de conserver sur son territoire des collaborateurs est un véritable avantage concurrentiel »⁸⁶. C'est là où la région Hauts-de-France a, tout autant que les autres régions françaises, sa carte à jouer.

II. La numérisation est également une opportunité pour les services publics de se réinventer

La diffusion du numérique dans la sphère économique et sociale, oblige les acteurs publics à repenser leur présence numérique. Le succès de l'initiative Euratechnologie en témoigne : l'offre numérique française a des atouts pour rester compétitive si on lui en donne les moyens. Et le concours de circonstances d'une offre numérique française en gain de confiance et d'une action publique à adapter à son époque représente l'occasion de faire se rencontrer l'offre privée et la demande publique par le biais de la commande publique.

A. Une action publique engagée au niveau national

1. Un cadre général de numérisation des services de l'Etat

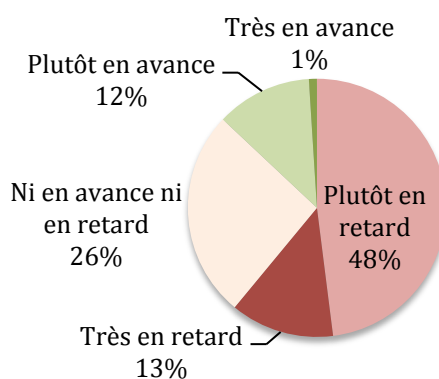
« Le développement de la dématérialisation au sein des administrations est une étape fondamentale dans le processus de modernisation de l'action publique. En effet, la dématérialisation permet d'améliorer la gestion en interne des dossiers par les administrations tout en facilitant et simplifiant les démarches des usagers du service public. »⁸⁷

⁸⁶ « Premier sommet Occitanie / Nouvelle Aquitaine : les temps forts de la rencontre », *LaTribune.fr*, 24 mars 2017

⁸⁷ NOEL Mathieu, ABOUB Schéhérazade, *Les « nouvelles » obligations de dématérialisation de l'administration - panorama 2015-2016*, AJCT, Dalloz, 2017, p. 192.

Le changement des usages numériques a créé une réelle attente de la part des citoyens quant à l'amélioration des services publics numériques. Ainsi, dans un sondage Ifop pour le média spécialisé Acteurs Publics et le cabinet de conseil Ernst & Young (EY)⁸⁸, 61% des répondants estiment leur pays « en retard » dans le domaine du « e-government » ou de l'administration numérique, alors que 89% des répondants s'estiment « probablement » ou « certainement » favorables au fait d'avoir recours à plus de procédures sur internet.

En matière d'administration sur internet, pensez-vous que la France est en retard ou en avance par rapport aux autres pays développés ?



Source : sondage Ifop, op. cité.

L'attente du côté des entreprises est également très forte, le gouvernement estimant⁸⁹ à 70% le nombre d'entreprises de plus de 10 salariés ayant réalisé une démarche administrative sur internet au cours des 12 derniers mois. C'est également la numérisation des différentes démarches administratives que le plan Préfectures nouvelle génération (PPNG) a visé à mettre en place. Lancé en 2015, il doit finir d'être mis en œuvre sur l'ensemble du territoire en 2017⁹⁰ et toucher l'ensemble des communes. Achat des timbres fiscaux pour les passeports, changement de coordonnées générales et pour la carte grise sont par exemple parmi les démarches ayant fait l'objet d'un objectif de dématérialisation atteint ou dépassé ces dernières années.

Dans un rapport au premier ministre, l'Administrateur général de la donnée (AGD) définissait que des techniques comme celle de l'analyse prédictive pouvaient servir à mieux

⁸⁸ Sondage *Acteurs publics/EY* réalisé par l'Ifop pour l'Observatoire des politiques publiques auprès d'un échantillon de 1 002 personnes représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus, selon la méthode des quotas (sexe, âge, profession de l'interviewé) après stratification par région et catégorie d'agglomération. Les interviews ont eu lieu par questionnaire auto-administré en ligne (CAWI – Computer Assisted Web Interviewing) du 22 au 24 janvier 2014. Source : EY.com.

⁸⁹ Etude TNS Sofres datée d'avril 2015 dont les résultats ont été publiés sur le site modernisation.gouv.fr.

⁹⁰ « Plan préfectures nouvelle génération : ça avance », *La gazette des communes*, 6 janvier 2017.

négoier les achats publics. L'opportunité se situe dans le fait de pouvoir placer les HdF parmi les régions motrices de la transformation numérique impulsée par l'AGD et la DINSIC dans les rapports entre l'administration et les citoyens ainsi que les entreprises.

2. Une dématérialisation qui concerne directement la commande publique

Initiée par l'article 1^{er} de l'ordonnance du 26 juin 2014 relative au développement de la facturation électronique, la dématérialisation est également une réalité pour la commande publique. Tous les fournisseurs⁹¹ ont désormais l'obligation de transmettre leurs factures sous forme électronique aux personnes publiques... Qui ont l'obligation de les accepter.

Rappelée par les décrets n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics ainsi que par le décret n° 2016-361 relatif aux marchés publics de défense et de sécurité, cette obligation est faite à marche forcée avec un calendrier⁹² de mise en œuvre échelonnée de la sorte :

- au 1^{er} janvier 2017 les grandes entreprises et les personnes publiques ont dû s'y conformer ;
- au 1^{er} janvier 2018 elle concernera pour les entreprises de taille intermédiaire ;
- au 1^{er} janvier 2019 ce sera au tour des petites et moyennes entreprises;
- au 1^{er} janvier 2020 ce seront finalement les micro entreprises qui seront concernées.

Visant à raccourcir les délais de traitement et de paiement⁹³ des factures soumises à l'administration et à en fluidifier la gestion, cette dématérialisation est déjà une réalité depuis un certain temps dans les services de l'Etat, où l'ensemble des marchés sont désormais publiés sur la plateforme ad-hoc (PLACE).

3. Le réseau Internet

En termes de pénétration réseau, Eurostat classe la région Hauts-de-France dans la moyenne basse des différentes régions de France (évaluée à 73%, voir graphique). C'est une des raisons

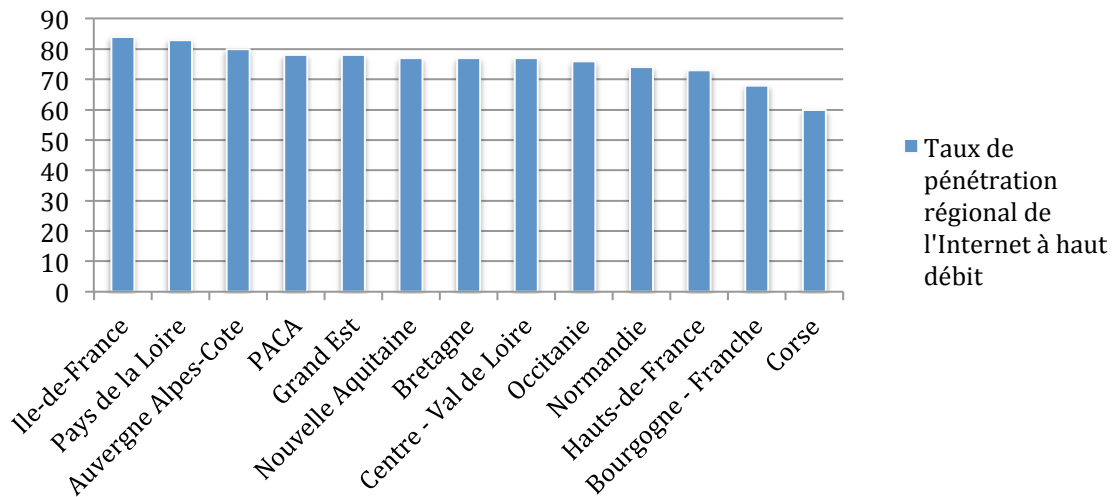
⁹¹ Elle concerne également les sous-traitants qui disposent de droits ouverts au paiement direct par l'autorité adjudicatrice, ils doivent donc présenter leur facture sur le portail dématérialisé prévu à cette fin.

⁹² Le calendrier est explicité par l'article 3 de l'ordonnance précitée.

⁹³ Le fait de pouvoir transmettre au comptable public des documents déjà dématérialisés facilite par exemple le traitement de la facture pour le paiement du prestataire.

ayant motivé la décision prise par l'Etat⁹⁴ de participer à hauteur de 181 millions d'euros⁹⁵ dans le cadre du Plan France très haut débit (FTHD) en Hauts-de-France pour doter particuliers, collectivités et entreprises d'un réseau plus performant à l'échelle de la région.

Taux de pénétration régional de l'Internet à haut débit



Source : Eurostat.

L'amélioration du réseau régional par l'investissement FTHD représente donc un tournant dans le développement numérique régional et une réelle opportunité pour les entreprises comme pour les pouvoirs publics de s'inscrire dans ce phénomène numérique.

4. La mise en Open data

« L'open data peut être le point de départ d'une stratégie de transformation digitale de la sphère publique. »⁹⁶

4.1. Qu'est-ce que l'open data ?

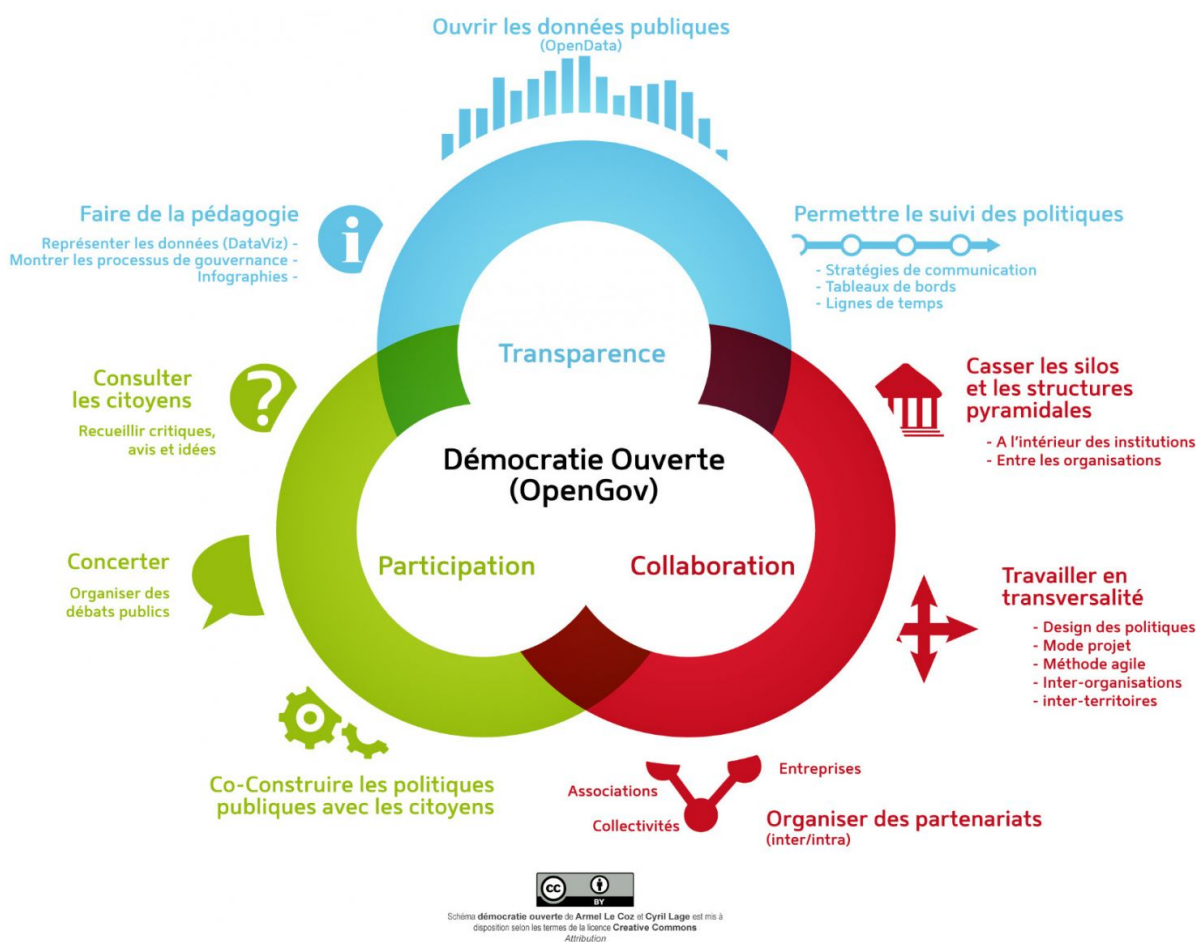
« L'open data consiste à mettre à disposition de tous les citoyens sur Internet toutes les données publiques ayant vocation à être librement accessibles et gratuitement réutilisables. Le développement de l'ouverture des données s'inscrit alors dans le mouvement plus large de

⁹⁴ Par exemple, les contributeurs au CPER Hauts-de-France 2015-2020 regrettaient déjà que « la région se classe 5ème au niveau national en ce qui concerne le taux de pénétration de la téléphonie mobile, alors qu'elle est 4ème en nombre d'habitants » (p.33).

⁹⁵ Source : brochure « la vie Rev3 » en Hauts-de-France.

⁹⁶ Marc Chappuis, secrétaire général aux affaires régionales (SGAR) de la région Occitanie, cité dans « Open data : l'Occitanie est un territoire-pilote », La gazette des communes, 27 mars 2017

l'OpenGov, ou « démocratie ouverte », qui s'appuie sur trois piliers : la transparence, la participation et la collaboration. »⁹⁷



4.2. Un procédé qui évolue dans la législation comme dans les pratiques

L'article 106 de la loi NOTRe⁹⁸ a inscrit au Code général des collectivités territoriales (CGCT) l'obligation, pour les collectivités territoriales⁹⁹ de plus de 3500 habitants, de publier les données publiques telles que définies par la loi¹⁰⁰, et donc de les ajouter aux données ouvertes ou « Open data ».

⁹⁷ Définition et schéma proposés par le collectif Démocratie ouverte et repris sur le site de l'Open data lab de la région Occitanie.

⁹⁸ Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

⁹⁹ Cela comprend les EPCI qui les concernent.

¹⁰⁰ En l'occurrence par l'article 10 de la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978 portant diverses mesures d'amélioration des relations entre l'administration et le public et diverses dispositions d'ordre administratif, social et fiscal ; modifié par l'article 2 de la loi « République numérique » préalablement citée. Cet article opère une double définition positive et négative des données publiques et apporte, depuis

De l'aveu même de Marc Chappuis, SGAR Occitanie, territoire précurseur en la matière (voir encadré), « le sujet [des données ouvertes] est encore perçu comme une obligation, comme très technique et virtuel ». En effet, qu'il s'agisse des services de l'Etat ou des collectivités, la publication des données publiques est une question épineuse, même pour les grandes collectivités. Elle est toutefois une réelle opportunité pour les collectivités de faire preuve d'initiative et de transparence en la matière.

Face aux données publiques, deux stratégies existent :

- La publication gratuite des données obligatoire et la vente d'un certain nombre de données. La ville de Lyon a, par exemple, décidé de faire payer ses données publiques à l'application la plus utilisée par les habitants, une mesure interprétée comme voulant faire payer à l'entreprise américaine Google ses données pour avantager les alternatives développées localement¹⁰¹. La vente de données publiques, d'ailleurs, ne rapporte généralement pas d'argent aux collectivités concernées¹⁰².
- La publication, sur un portail ouvert, de l'ensemble des données publiques issues des activités de service public. C'est ce qu'a fait notamment la MEL dans sa démarche MEL Open Data (opendata.lille-metropole.fr).

En prenant l'initiative sur la publication des données et en se donnant les moyens de les comprendre et de les traiter, les collectivités publiques ont la possibilité de rester maîtresses de leurs données. Celles-ci sont d'ailleurs une richesse pour l'écosystème local, puisque ces données peuvent être précieuses dans le développement de solutions innovantes tels que des outils de cartographie, l'initiative privée peut alors se faire librement en bénéficiant de ces données qui profitent aux usagers alors qu'une plus ample transparence est faite sur les données publiques.

la loi République numérique, une obligation importante : l'ouverture des données doit se faire « dans un standard ouvert et aisément réutilisable, c'est-à-dire lisible par une machine ».

¹⁰¹ La politique de Google étant de ne pas payer les données d'une collectivité qui veut leur imposer un tarif, la collectivité leur coupe alors l'accès aux données et Google dispose d'un service dégradé par rapport aux concurrents. Ce qui ne l'empêche toutefois pas de rester en tête des usages, montrant de fait l'échec d'une telle tentative.

¹⁰² Source : Cédric Verpeaux, responsable du pôle « Ville et territoires intelligents » à la Caisse des dépôts et consignations, intervention lors de l'atelier « *Coûts d'investissements et financements de la Smart city* » organisé par France Stratégie le mardi 11 avril 2017.

Un exemple pratique d'une ouverture bénéfique des données publiques : l'INSEE

Auparavant conservées ou délivrées en format payant, les données de l'INSEE sur les entreprises régionales ont été mises en « open data » par l'organisme statistique. Lors de nos échanges avec NFID, la structure nous a confirmé que cette ouverture leur avait été directement utile puisqu'elle lui permet d'avoir accès à des données permettant d'évaluer le niveau d'innovation de l'entreprise analysée, notamment grâce à une série de ratios financiers.

On voit donc ici que l'ouverture des données publiques d'un organisme peut faciliter, directement ou indirectement, les travaux d'une autre structure.

Open Data et commande publique, l'obligation de publication des données essentielles

L'article 56 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics crée l'obligation pour les acheteurs de rendre public à la fois le choix de l'offre retenue mais également de mettre « sous un format ouvert et librement réutilisable les données essentielles du marché public ». Le règlement, par l'article 107 du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics, précise la nature de ces données et a fixé au 18 octobre 2018 la limite de leur publication en Open data. Pour les contrats de concession, l'article 53 de l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 et l'article 34 du décret n° 2016-86 du 1er février 2016 pris en application de l'ordonnance fixent des conditions similaires.

L'arrêté du 14 avril 2017 est venu préciser un certain nombre de modalités de publication des données essentielles relatives aux marchés publics devant être mises à disposition sur le profil d'acheteur après contractualisation d'un marché en application des dispositions précitées. En son article 2 est notamment ajouté aux dispositions prévues par le décret un panel d'informations qui devront être publiées comme le numéro d'identification unique du marché public, la date de notification de ce marché ou encore la date de publication des données essentielles du marché public initial.

Pour les contrats de concession, le concessionnaire est dans l'obligation lors d'une DSP de fournir à l'autorité concédante les données et les bases de données collectées ou produites à l'occasion de l'exploitation du service public faisant l'objet du contrat et qui sont indispensables à son exécution. Données dont la collectivité reste pleinement propriétaire et qui fait partie de son patrimoine immatériel. L'autorité concédante ne peut en outre décharger le concessionnaire de cette obligation que par « une décision motivée fondée sur des motifs d'intérêt général et rendue publique. »

Un exemple régional de l'ouverture des données publiques. L'établissement français du sang (EFS) est en pleine négociation avec des entreprises du pôle Eurasanté pour mettre en œuvre sa politique d'Open data. Encouragée par le SGMAP et la DGE, une mise en œuvre aujourd'hui de la démarche Open data pourrait s'avérer payante pour l'EFS, puisque l'organisme va disposer de financements pour le temps passé sur la négociation et la

contractualisation de certaines prestations avec les TPE-PME du secteur de la donnée de santé membres du pôle Eurasanté.

L'EFS va donc pouvoir être amené à mener une politique d'ouverture des données publiques, qui sera à terme obligatoire, à moindres coûts et en participant aux objectifs de commande publique alloués aux TPE-PME innovantes si les négociations aboutissent.

4.3.L'OpenDataLab de la région Occitanie : une politique initiée par l'Etat en région

Porté par la préfecture de région, l'OpenDataLab est un projet ayant impliqué comme acteurs fondateurs Toulouse Métropole, la région Occitanie et le syndicat mixte Smica, et qui a recueilli la participation d'une **soixantaine d'autres acteurs publics**.

L'objectif : faire en sorte que les collectivités rattrapent leur retard en termes d'ouverture des données publiques en initiant un laboratoire des données publiques (OpenDataLab) qui fasse se rencontrer les collectivités les plus en avance sur le sujet (comme Toulouse métropole) et les collectivités les moins sensibilisées au sujet sous la direction du SGAR afin que le retard régional soit comblé en la matière et que l'ouverture des données publiques puisse profiter à l'écosystème et aux services publics régionaux.

Le forum d'Occitanie a ainsi abordé trois thématiques centrales de l'open data que sont **la création de valeur** avec les entreprises innovantes qui bénéficient des données, **les bénéfices organisationnels** tirés d'une prise en main de la publication de ces données et du **regain de la confiance publique** dans les collectivités publiques tiré d'une plus grande transparence.

La région Hauts-de-France a tout intérêt à s'inspirer d'un exemple comme celui de l'Occitanie s'agissant de l'ouverture des données publiques. Une politique qui pourrait bénéficier de l'élan provoqué par la création de l'ORCP.

Pour approfondir : un rapport¹⁰³ de la Fédération nationale des collectivités concédantes et régies (FNCCR) daté du 21 novembre 2016 est venu dresser un état des lieux de la thématique de la gestion des données territoriales en France et propose une série de recommandations pour coordonner les politiques locales en la matière.

B. Des applications innovantes et concrètes

1. La Smart city, un concept d'actualité

« Face au développement des Smart Cities, de la Silver Economie, et plus généralement l'ubérisation de la société, les acteurs publics doivent être accompagnés dans une telle dynamique d'innovation. »¹⁰⁴

¹⁰³ « Collecte et gestion des données numériques pour le pilotage des politique publique : Vers un big data territorial ».

¹⁰⁴ Edward Jossa, président de l'UGAP lors de l'assemblée générale de l'ORCP le 26/01/2017. Citation reprise par le site internet de l'UGAP : https://www.ugap.fr/letat-et-lugap-se-mobilisent-en-faveur-du-developpement-economique-dans-les-hauts-de-france_4478398.html

Etroitement lié au développement de l'économie numérique préalablement introduit, le concept de ville intelligente (Smart City) est un mouvement porteur de solutions innovantes pour les collectivités publiques dans leur façon de percevoir, dessiner, délivrer, gérer et évaluer les services publics. Etant donnée la relation qu'elle entretient avec la commande publique, cette notion de Smart city mérite donc d'être présentée d'un point de vue conceptuel (1.1), du point de vue des opportunités liées (1.2.) puis de son lien avec la CP (1.3.). La démonstration est accompagnée de plusieurs exemples afin de garder attachée cette partie prospective à son aspect concret.

1.1. Le concept de smart city

« La « ville intelligente » utilise les technologies de l'information et de la communication pour améliorer la qualité des services urbains aptes à répondre à l'évolution des besoins des institutions, des entreprises et des citoyens, tant sur le plan économique, social, qu'environnemental. »¹⁰⁵

« La notion de ville intelligente consiste à trouver une approche rationnelle pour gérer le phénomène urbain complexe. Il ne s'agit plus aujourd'hui de savoir si on doit parler de ville durable, ville de demain, ville 2.0, ville connectée. Toutes les parties prenantes connaissent les enjeux qui nous attendent (environnement, attractivité, urbanisation, etc.). Le concept est systémique et s'applique à toutes les composantes des politiques publiques : efficacité énergétique, santé, mobilité, tourisme, économie circulaire. »¹⁰⁶

Attribué par certains au lancement, par la ville d'Amsterdam aux Pays-Bas, de sa « cité digitale » en 1994¹⁰⁷ ou encore du réseau de la métropole de Genève dans les années 1990, la « Smart city » ou cité intelligente reste un concept ambigu et large. Et pour cause, la personnification qu'un tel concept représente ne va pas de soi¹⁰⁸.

Un constat assez évocateur doit être fait : celui qu'environ 3,5 milliards de personnes @terrestre, il convient de constater que certaines villes sont extrêmement peuplées et ont beaucoup de besoins concentrés sur une faible partie du territoire¹⁰⁹. C'est pour répondre de façon plus adéquate à ces besoins avec des capacités budgétaires limitées et en ayant à l'esprit le développement rapide du numérique ainsi que le phénomène massif et plus récent du « big data », que les villes ont identifié l'opportunité de développer des solutions innovantes et intelligentes.

Ces solutions, développées à l'aide des technologies de l'information et de la communication (TIC) notamment, incluent des procédés nouveaux aussi bien que des innovations technologiques. Mises en œuvre, la plupart du temps, par les personnes publiques elles-mêmes, elles trouvent souvent dans l'offre privée un complément utile.

¹⁰⁵ Définition proposée par la CCI sur le site internet de l'édition 2017 du Rev3 days (rev3days.fr).

¹⁰⁶ « Les marchés publics, un levier pour la ville intelligente », *La gazette des communes*, 6 septembre 2016.

¹⁰⁷ Graham, S., & Aurigi, A., *Urbanising cyberspace?*, City, 1997, pp. 18-39.

¹⁰⁸ Peut-on réellement qualifier une ville d'intelligente ? Cette même interrogation subsiste aussi pour les questions très à la mode dans la recherche liées à la notation de « résilience ».

¹⁰⁹ Vinod Kumar, *E-governance for smart cities*, Springer, collec. Advances for 21st century human settlements, ISBN 978-981-287-286-9, 2015.

Exemple : le « e-government » au Bahreïn¹¹⁰

Petit pays du Golfe arabe dont la superficie est d'environ 2,4% de celle des Hauts-de-France et correspond à environ 1,25 fois celle de la métropole européenne de Lille, le royaume du Bahreïn a développé des solutions numériques permettant aux Bahreïnais de mieux connaître les services et infrastructures (facilities) auxquels ils ont accès ou encore de contribuer à l'amélioration de ces services.

Ainsi « Fix2Go » est une solution permettant aux Bahreïnais de rapporter des défauts dans les routes comme des nids-de-poule ou des bordures dégradées tandis que « Health locator » est un système permettant de trouver les différents services de santé que compte le royaume en fonction de ses besoins. L'application permet également la recherche de médicaments (drug Search), ou encore le calcul de durées d'attente (delivery date calculator). Cette dernière application a été réalisée en collaboration avec les établissements de santé privés. La complémentarité avec l'offre privée est marquée par la complémentarité d'usage de la part des utilisateurs de ce type de plateformes avec d'autres plateformes privées comme Google maps. Le nombre de recherches et l'adéquation des arrivées de patients en fonction des capacités techniques de l'établissement public ou privé constituent un indicateur d'évaluation et une donnée précieuse dans la planification de santé publique.

Il est à noter que dans le cas du Bahreïn, l'ensemble des solutions digitales est regroupé sur un portail unique (e-government portal). Une démarche similaire au Health locator a d'ailleurs été engagée par la MEL sur son site dédiée à l'Open data, reprenant les données dont dispose l'agence régionale de santé.

1.2. Les opportunités qui y sont liées

Identifiée par les acteurs de l'écosystème de l'innovation comme une réelle opportunité de développement (les équipes d'Euratechnologie nous en ont parlé comme d'un secteur porteur), la « cité intelligente » est une thématique actuelle qui est un marqueur d'étape pour l'avenir des services publics, et pas seulement les services numériques.

¹¹⁰ Ibid.

Un exemple significatif : les « Smart grids » ou réseaux intelligents

Les réseaux électriques, au gré d'une consommation énergétique toujours plus importante du fait de nouvelles utilisations, sont amenés à évoluer. Les nouveaux usages impliquent l'action publique quant à **l'optimisation de la consommation** tant sur le stockage que sur la gestion de l'énergie, la gestion de la perte, la réduction des émissions de CO₂¹¹¹ etc.

De plus en plus de collectivités en France sont conscientes de l'enjeu majeur que représentent les questions énergétiques et ont décidé d'agir. En témoigne la création du premier réseau de quartier intelligent de France « **IssyGrid** »¹¹² à Issy-les-Moulineaux. Ce réseau, connecté à l'éco quartier du Fort d'Issy permet de suivre et de rendre publique la consommation des logements et donne accès, pour les usagers, à un panel de solutions innovantes et écologiques telles que la géothermie.

Cette thématique n'est pas inconnue dans la région, en témoignent le plan de réseau intelligent lancé par la MEL et intitulé « **SoMELSoConnected** » et l'événement « **Think Smartgrids Academy** »¹¹³, également organisé par la MEL le 26 mai 2017 avec l'interpole SmartGrids French Cluster et le CITC RFID.

Dans un certain nombre de domaines, la ville intelligente est l'opportunité de réaliser des économies de fonctionnement substantielles. La gestion des déchets, de l'eau, du trafic routier etc. représentent autant de possibilités de mettre en œuvre des solutions intelligentes.

¹¹¹ Association « Smartgrids France » (smartgridsfrance.fr).

¹¹² Lancée en avril 2012 et opérationnel depuis 2013, le programme IssyGrid concerne aujourd'hui 2000 habitants et 5 000 employés sur un périmètre de 100 000 m² selon le site internet dédié. Focalisé à titre expérimental sur l'écoquartier du « Fort d'Issy », ce premier smartgrid a bénéficié d'un réseau d'entreprises locales qui ont répondu favorablement à un volontarisme municipal affiché et à l'impulsion effectuée par ERDF (devenue Enedis depuis), très favorable à de telles pratiques (en témoigne la massification du compteur intelligent « Linky »). Il est clair que l'application de telles solutions dans le futur est amené à se généraliser et devra, en plus des groupes déjà impliqués dans l'IssyGrid, impliquer le monde florissant des TPE-PME innovantes du secteur énergétique.

¹¹³ Selon le CITC, cet événement doit, sur un format d'une journée, « proposer des sessions de sensibilisation technique aux projets Smart Grids » aux acteurs régionaux.

L'internet des objets dans le domaine de la e-santé : une initiative « smart » au service de la réduction des coûts pour les hôpitaux¹

L'internet des objets (*internet of things, IoT*) est l'un des secteurs porteurs de la révolution numérique et de la smart city. Profitant de l'amélioration de la qualité des réseaux et des connexions (la 5G, qui doit remplacer la 4G dans les prochaines années, est vue comme l'occasion d'un « boom » de l'IoT), cette filière propose des solutions permettant à des appareils de communiquer entre eux à distance, gérant directement des services ou captant de précieuses données.

Ainsi, le *Boston Children's Hospital* (MA, E-U) a développé une alternative aux très coûteux spiromètres au sein de l'établissement au moyen d'une solution issue de l'IoT. Professeur d'informatique et ingénieur, Shwetak Patel a réussi à remplacer les instruments de mesures avec des smartphones standards, qui analysent au moyen de son algorithme les bruits détectés et produisent une analyse similaire à celle d'un spiromètre avec une précision équivalente à 95%.

En cours de déploiement, cette solution pourrait représenter à court terme une source d'économies pour l'hôpital, qui pourrait réduire le renouvellement de son stock de spiromètres et centraliser certaines mesures sur les smartphones employés.

¹ Cet encadré est inspiré de l'article « Internet of Things case study : Boston Children's Hospital and smarter healthcare », *IoTnews.com*, 28 février 2017.

1.3. L'intérêt en termes de commande publique innovante

La mise en œuvre d'une « smart city » suppose la mise en œuvre d'une politique publique basée sur des solutions innovantes et « intelligentes » (smart). Cette politique publique est l'occasion de la mise en œuvre d'une stratégie achats afin de remplir les objectifs définis par cette politique au moyen d'une stratégie innovante et centrée vers les innovations du secteur économique concerné.

Cas d'étude : l'éclairage intelligent à Los Angeles

Cité dans le dernier rapport sénatorial sur la modernisation des territoires¹¹⁴, le système d'éclairage intelligent mis en œuvre à Los Angeles est un cas d'espèce qui fait référence. Largement étalée avec ses plus de 1300 kilomètres de superficie (hors communes du comté), Los Angeles et ses presque 4 millions d'habitants pour environ 19 au sein de l'aire urbaine, est une grande cité qui a des besoins énormes en termes d'éclairage public... Notamment pour des raisons de sécurité. Ce sont ainsi 215 000 luminaires publics que la ville compte dans ses rues.

La municipalité a ainsi déployé une vraie stratégie d'achat accolée au déploiement de sa ville intelligente. D'abord, elle a inauguré en 2016 un dispositif d'éclairage innovant qui lui permet de piloter à distance 100 000 de ses lampadaires.

« La technologie mobilisée offre ainsi une visualisation cartographiée et en temps réel de l'ensemble des lampadaires et la possibilité d'assurer, à distance et de façon instantanée, la gestion sécurisée, le suivi régulier des consommations énergétiques et un contrôle continu de l'état de fonctionnement de ses points lumineux. »¹¹⁵

Cette technologie a été couplée avec un ensemble d'autres objectifs. Pour un coût d'investissement de 57 millions de dollars¹¹⁶ (environ 52M€), la commune s'est dotée de ces nouveaux pilonnages pour lesquels elle a également passé un accord avec les opérateurs télécoms pour qu'ils agissent comme des relais du réseau 4G, accélérant ainsi le déploiement de ce réseau sur le territoire de l'agglomération. Les économies effectuées sur l'éclairage, évaluées à 9 millions de dollars par an¹¹⁷ (8,2M€), sont réinvesties dans le déploiement de bornes de chargement de véhicules électriques accolées aux « pôles intelligents » formés par les nouveaux systèmes d'éclairage.

Les effets déjà observables sont un meilleur éclairage, une réduction substantielle de la facture énergétique et du coup des rondes des équipes techniques qui ont été supprimées du fait de la connexion au pôle centralisé, une réduction des taux de criminalité sur zone, une amélioration de la connexion au réseau 4G et une opportunité de développement pour les véhicules électriques¹¹⁸, plus écologiques. Dans le même temps, les services de la ville étudient un nombre important de nouvelles opportunités offertes par ces « smart poles » déployés sur l'ensemble de la ville. Le déploiement de cette politique publique a rendu nécessaire une coopération entre l'ensemble des services impliqués.

¹¹⁴ MEZARD & MOUILLER, 19 avril 2017. Rapport cité en bibliographie indicative.

¹¹⁵ Ibid.

¹¹⁶ La ville de Los Angeles a signé un partenariat avec le gouvernement fédéral lui permettant en outre de disposer d'un financement à hauteur de 80 millions de dollars pour le financement de ses dispositifs liés à la « smart city ». Source : « LA County, City Of Los Angeles Join White House 'Smart Cities' Initiative », *CBSLA.com*, 26 septembre 2016.

¹¹⁷ « How LA is saving \$9M a year with LED streetlights and converting them into EV charging stations », *Tech Republic*, 7 juillet 2016.

¹¹⁸ Originaire de Californie, la compagnie américaine de véhicules électriques Tesla enregistre ses meilleures ventes aux Etats-Unis en Californie. En 2015, Los Angeles faisait déjà partie de ses plus gros relais de croissance en Californie avec plus de 20k nouveaux véhicules en circulation. Source : « California Dominates US Electric Car Sales, 30 California Cities Show Why », *CleanTechnica.com*, 25 septembre 2016.

2. De nouvelles interfaces d'action publique locale

Cette partie vise à présenter quelques nouveaux canaux offerts par le numérique pouvant participer à une nouvelle élaboration de l'action publique locale. Parmi elles le crowdsourcing (2.1) ou encore les civic tech (2.2), accompagnés de quelques éléments de réflexion sur l'achat innovant.

2.1. Crowdsourcing

« Nous devons développer le sourcing car le métier d'acheteur public change énormément. »¹¹⁹

Chercheur s'intéressant aux dynamiques de l'intelligence et de l'innovation collective, Karim Lakhani s'intéresse depuis 2013¹²⁰ à l'usage de la multitude¹²¹ (crowd) dans l'imagination et le façonnage de réponses à des problèmes extrêmement pointus. Cette technique, largement documentée dans les livres de marketing opérationnel et de management, n'a pas forcément su trouver son écho chez les acteurs publics, jusqu'à ce qu'il s'intéresse à la NASA. Cette expérience, résumée par Michael Fitzgerald¹²², a montré qu'en posant une question suffisamment précise sur un problème bien fléché dans un mécanisme compétitif visant à récompenser l'individu ou le groupe d'individus responsable(s) de la découverte d'une réponse viable, on obtenait souvent de bien meilleures réponses que celles trouvées par un collègue d'experts (pourtant extrêmement qualifiés) sur un problème identifié. La responsabilité des acteurs réside alors dans le bon questionnement de la « foule » et dans la bonne mise en œuvre des solutions trouvées. Cette logique que j'appellerais « topcoder » du nom du site (revendiquant 85 millions de dollars de récompense versés à ses utilisateurs aujourd'hui) utilisé à cette fin par M. Lakhani, présente l'intérêt d'encourager une intelligence collective dynamisée par des gains qu'il qualifie « d'intrinsèques » (la récompense monétaire) et « d'extrinsèques » (la notoriété, la satisfaction d'avoir pu faire avancer la situation) souvent sous-évalués alors qu'ils représentent une vraie donnée de l'équation.

Dans le cadre d'une expérimentation publique, la création d'un tel mécanisme pour des problèmes pointus ou locaux pourrait permettre de développer des solutions innovantes à des

¹¹⁹ Ibid.

¹²⁰ LAKHANI Karim, BOUDREAU Kevin, *Using the Crowd as an innovation partner*, Harvard Business Review, Avril 2013.

¹²¹ Ce que Henri Verdier et Nicolas Colin appellent « la multitude » dans leur livre *L'âge de la multitude, entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, réédité en 2016.

¹²² FITZGERALD, Michael, *What drives successful crowdsourcing?*, Harvard Magazine, janvier-février 2017

problèmes de politique publique et ainsi mieux orienter la commande publique, en diminuant par ailleurs les coûts d'inaction.

2.2. *Civic Tech*

Encore peu connu du grand public mais en pleine effervescence en termes d'offres mises à disposition, le milieu des « Civic tech » est symbolique d'un nouveau souffle porté par le numérique. Les solutions qui y sont développées visent à permettre la participation de citoyens, associations, groupes et entreprises à des consultations d'ampleurs diverses sur des sujets de politique locale (comme Consult'Vox, une PME basée à Villeneuve-d'Ascq) ou nationale (comme le collectif Démocratie Ouverte). Les civic tech sont souvent assimilées à leur alter-égo, les Gov tech qui poursuivent un objectif similaire.

Quelques exemples de Civic Tech :

- *Voxe.org* est une entreprise créée en 2016 proposant un comparateur de programmes politiques en ligne qui vise à « révolutionner la démocratie ».
- *Accropolis* est une chaîne vidéo d'actualité politique en ligne qui se propose d'offrir un autre regard sur l'actualité politique.
- Le logiciel américain *NationBuilder* propose un outil numérique de gestion des communautés militantes et de sympathisants.
- *Collecticity*, entreprise parisienne, elle est la première plateforme de financement participatif (crowdfunding) dédiée aux collectivités territoriales et à leurs projets publics (dans la limite de 1M€).
- *LaPrimaire.org*, issue d'une association, a fait sensation en réunissant plus de 100 000 personnes afin d'élire un candidats alternatif aux partis politiques pour l'élection présidentielle de 2017.
- *Cap-collectif* qui propose des solutions pour l'organisation de consultations, budgets participatifs, appels d'innovation, questionnaires ou encore boîtes à idées en ligne.

Il est important de noter que Paris accueille désormais le premier incubateur de Civic tech¹²³, établi de concert avec l'ancien cabinet d'Axelle Lemaire, signe du développement rapide à venir de ces technologies citoyennes.

¹²³ « Paris accueille le premier incubateur pour les "Civic Tech" », *LaTribune.fr*, 7 décembre 2016.

Un exemple d'usage innovant de la Civic tech : la consultation pour la loi « République numérique »

Axelle Lemaire, alors ministre chargée du numérique, avait voulu encourager une large consultation sur la loi devant marquer le cap numérique du gouvernement. Elle s'en est remise à l'entreprise **Cap-collectif** pour organiser, par le biais d'une plateforme (republique-numerique.fr), une consultation collaborative sur le projet de loi.

En tout, ce sont plus de **20 000 contributeurs** qui ont participé à cette consultation. Les participations les mieux notées par les pairs ont reçues des réponses motivées de la part des services ministériels et une synthèse a été rédigée pour réunir l'essentiel des débats tenus sur la plateforme. Un bel exemple donné aux autres services publics pour les consultations citoyennes à venir.

3. Des réflexions à mener en termes de commande publique

A une époque où nombres de grands projets sont l'objets de contestations de l'opinion publique locale ou nationale sur le défaut de consultation, le formidable outil inclusif que représentent les civic techs est une opportunité pour les collectivités publiques de légitimer au mieux leur action. Ces nouvelles pratiques aideront également les acteurs publics à mieux penser les besoins et services publics en intégrant l'utilisateur tout autant que le citoyen et l'utilisateur ainsi que les métiers engagés.

L'ensemble de ces acteurs engagés permettra, dans un futur très proche, d'aboutir pour les personnes publiques à une définition beaucoup plus fonctionnelle des besoins qu'il s'agira de satisfaire par la commande publique en y intégrant les innovations que les acteurs des différentes participations voudront bien y apporter.

Elles sont donc dans la pleine mesure de l'achat innovant, car forment le terreau de l'achat innovant de demain.

Section 2 : des pratiques reproductibles chez les acteurs de la commande publique

I. L'open Innovation : outil de politique publique

« A l'ère du crowdfunding (le financement par la foule), de l'économie collaborative et de l'innovation disruptive avec l'émergence de puissants acteurs tels Uber ou Airbnb dans quasiment tous les secteurs économiques, la smart city comme construction basée sur l'open innovation est une évidence. Et les initiatives hexagonales foisonnent, qui permettent d'associer collectivités, entreprises, associations et citoyens pour permettre l'émergence de nouveaux services urbains (en matière de mobilité, de tourisme, de services publics...), le développement économique et l'attractivité territoriale. »¹²⁴

A. Concept

1. Théorie en entreprise

L'une des idées clé de l'innovation ouverte est que les firmes doivent exploiter la recherche en dehors des murs et du cadre de leur propre organisation¹²⁵, afin de découvrir les possibilités qui leur sont ouvertes et d'avoir accès à de nouvelles données, de nouvelles visions et une pluralité d'acteurs.

La doctrine récente en science des organisations pointe la dualité des questions qui se posent aux organisations lorsqu'elles s'engagent dans une démarche de recherche différente de celle à laquelle elles sont habituées : il s'agit alors de savoir où et comment chercher¹²⁶. L'innovation ouverte fournit un cadre nouveau qui permet de répondre au « où » et une dimension collaborative qui permet de diversifier le « comment », là où la forme la plus commune pour initier une démarche d'innovation ouverte est celle de la résolution de problème précis (*problem-solving*) par concours (*contest*).

Concrètement, l'innovation ouverte a eu pour effet de développer la collaboration entre des entreprises ayant besoin d'innovation (grands groupes et ETI principalement) avec des TPE-PME (dont les fameuses « start-ups ») qui ont besoin d'accéder au marché. Ces collaborations peuvent rester contractuelles ou se métamorphoser en une absorption de la jeune entreprise prestataire par le groupe commanditaire.

¹²⁴ BARGE Christophe, *Open innovation : pourquoi smart city rime avec projet collaboratif*, article du blog « Smart city » de la Caisse des Dépôts, 10 mai 2017. Retrouvable sur :

<http://www.caissedesdepots.fr/open-innovation-pourquoi-smart-city-rime-avec-projet-collaboratif>

¹²⁵ WEST Joel, SALTER Ammon, CHESBROUGH Henry, *Open innovation : the next decade*, Research Policy, volume 43, numéro 5, juin 2014, pp. 805-811.

¹²⁶ LOPEZ-VEGA Henry, TELL Frederik, VANHAVERBEKE Wim, *Where and how to search? Search paths in open innovation*, Research policy, volume 45, 2016, pp. 125-136.

Exemple d'une absorption : Natixis et PayPlug

PayPlug

« Start-up » spécialisée dans les systèmes de paiement en ligne et l'établissement de modèles prédictifs des fraudes basés sur le *machine learning*, PayPlug a collaboré pendant plusieurs années (entre 2012 et 2017 pour être précis) avec Natixis, filiale du groupe BPCE. Constatant au cours de ce procédé une vision partagée du segment de marché sur lequel les deux entreprises ont évolué, Natixis a fini par racheter PayPlug en 2017¹²⁷ après une première annonce de négociations fin 2016¹²⁸. Le montant de la transaction n'a pas été dévoilé.

Les 3 grandes motivations des grands groupes vers l'innovation ouverte

Dans le cadre de l'édition 2017 du salon numérique Vivatechnology, le journal Les Echos a séquencé¹²⁹ les 3 grandes motivations des grands groupes dans leurs partenariats avec des jeunes entreprises :

1 – **L'expérience utilisateur** : les jeunes entreprises disposent d'un nombre importants de solutions innovantes visant à mieux intégrer l'expérience utilisateur sur les segments de marché considérés.

2 - **La recherche de nouveaux relais de croissance** : par leurs activités innovantes, les jeunes entreprises sont souvent porteuses de nouveaux relais de croissance pour les groupes qui y font appel. Le journal cite l'exemple d'Orange, qui cherche par ce biais à développer de nouveaux produits à destination des « millenials ».

3 - **L'optimisation des process existants et l'amélioration de leur performance opérationnelle** : le but est ici d'améliorer l'existant en intégrant des procédés nouveaux issus de ces entreprises. Par exemple Sodexo qui vise à réduire le gaspillage alimentaire généré par ses activités de restauration.

Ces trois segments sont une source d'inspiration pour l'intégration de solutions innovantes par l'innovation ouverte pour les pouvoirs publics, bien que la motivation finale ne soit pas forcément la même.

2. Application dans le secteur public

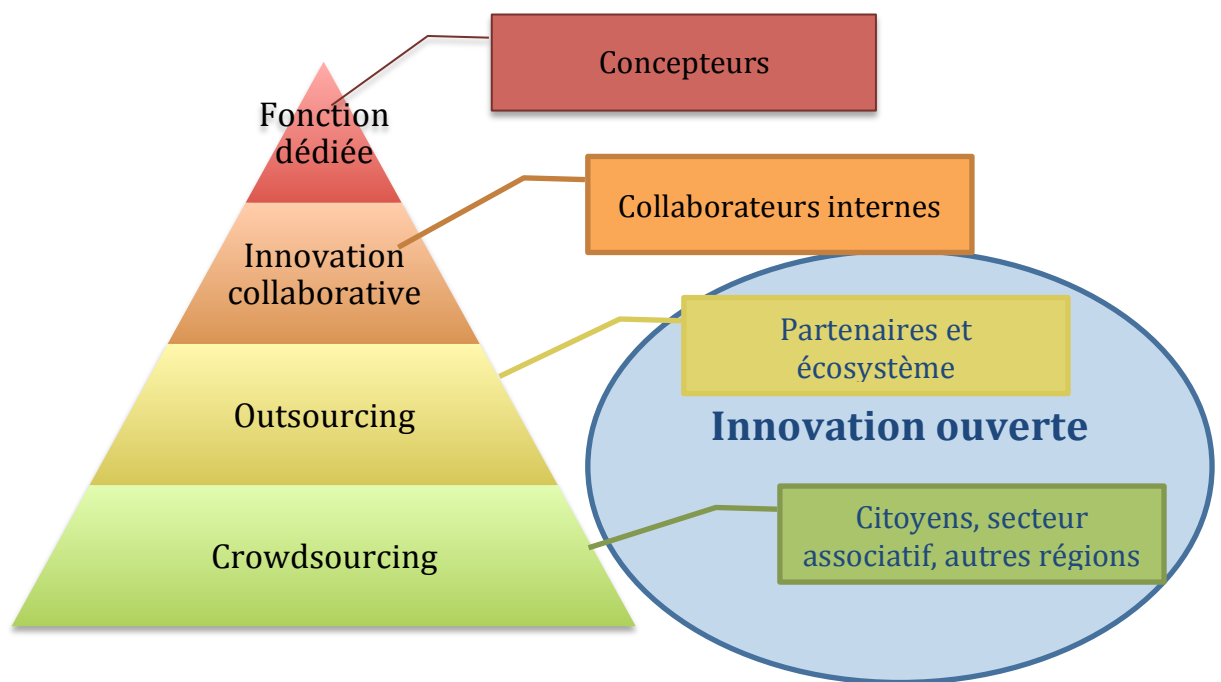
Là où les entreprises peuvent avoir des problèmes à régler en commun avec des solutions innovantes développées par des tiers, les collectivités publiques peuvent également avoir recours à l'inventivité de personnes privées (entrepreneurs individuels, particuliers, entreprises, associations) pour solutionner des problèmes liés par exemple à la bonne gestion de services publics ou à leur fonctionnement interne dans un cadre collaboratif ou compétitif.

¹²⁷ « Natixis boucle l'achat de PayPlug », *Les Echos*, 12 avril 2017.

¹²⁸ « Comment Natixis va s'offrir PayPlug et restructurer ses activités », *Maddyness*, 22 novembre 2016.

¹²⁹ « Innovation ouverte : à quoi rêvent les grands groupes ? », *Les Echos*, 15 mai 2017.

Si le recours aux cabinets de conseil a été largement développé au sein de l'Etat¹³⁰ et des différentes personnes publiques, les pratiques consistant à intégrer directement à la définition des solutions et pratiques innovantes les entreprises aux côtés des acteurs publics sont relativement nouvelles, bien que les exemples se multiplient.



Le schéma ci-dessus reprend les 4 « étages » possibles de l'innovation dans un organisme public :

- La **fonction dédiée** représente la fonction d'acheteur, qui est le concepteur de la stratégie d'achat de l'organisme public en appui de sa hiérarchie et des décideurs publics.
- Ses collaborateurs, en interne, sont les membres des services techniques spécialisés dont l'expertise et l'avis sont indispensables pour répondre aux besoins de la structure, dans le cadre d'une **innovation collaborative**. C'est là le premier degré d'horizontalité qu'une stratégie d'achat transversale doit assurer.
- Les partenaires de la structure, tels les collectivités partenaires dans le cadre d'un EPCI pour une commune ou d'un groupement hospitalier pour un hôpital ainsi que les acteurs identifiés de l'écosystème de l'innovation (comme Euratechnologie ou Eurasanté) sont les acteurs de l'**outsourcing**. L'outsourcing est la possibilité, pour les acteurs publics, de sourcer chez des acteurs connus des offres et des pratiques inconnues de leurs services.

¹³⁰ Cour des comptes, *Le recours par l'Etat aux conseils extérieurs*, communication à la commission des finances du Sénat, novembre 2014.

- Le dernier étage, et le plus large, est celui qui est ouvert à l'ensemble des acteurs de la société civile et aux autres collectivités qui sortent du giron collaboratif habituel de la structure : le « **crowdsourcing** ». Il s'agit ici, par divers moyens, de consulter beaucoup plus largement sur les idées, propositions et moyens à mettre en place dans un cadre bien défini... Mais sur un spectre de population très ouvert¹³¹.

Un exemple de laboratoire public d'innovation ouverte : le MindLab au Danemark

**MIND
LAB**

Créé en 2002 sous forme d'une agence interne à l'Etat, le MindLab¹³² est un organisme interministériel Danois ayant pour vocation d'innover dans le domaine des pratiques administratives et des politiques publiques. Outre une démarche transversale entre les différents services, le laboratoire s'est également ouvert horizontalement aux entreprises, notamment dans le cadre du programme « Burden hunters » (chasseurs de fardeaux), visant à identifier les domaines dans lesquels les formalités imposés aux entreprises pouvaient être réduites et les relations fluidifiées. Autre programme, « the user journey » est un dispositif visant à retracer le parcours de l'utilisateur dans les différentes étapes de ses interactions avec les services. Les différents métiers impliqués sont interrogés et participent à la schématisation de ce parcours ainsi qu'à l'élaboration d'améliorations innovantes. Le résultat : un **besoin clairement identifié** et une **démarche horizontale centrée vers l'utilisateur et le retour terrain**. Toujours fonctionnel aujourd'hui, ce laboratoire est cité comme exemple par l'association d'innovation territoriale 27^{ème} Région¹³³ et le SGMAP¹³⁴.

B. Une innovation ouverte

1. Des possibilités protéiformes

1.1. Les Fablabs

Concept en vogue en France depuis l'impulsion qu'a représentée l'aide de l'ancien ministère du redressement productif aux projets d'ateliers de fabrication, le Fablab est l'un des « points chauds » (hotspots) de l'innovation ouverte du 21^{ème} siècle. Pensés comme des laboratoires ouverts, consacrés majoritairement aux métiers du numérique et de la PAO (production assistée par ordinateur) mais largement déclinés depuis, les FabLabs sont des lieux de rencontre mis à la disposition des jeunes entreprises et des créateurs tous azimuts. Le but : profiter de l'équipement mis à disposition et de la multitude des savoirs et compétences pour développer « sa » solution innovante, son produit, ou le mode de production le plus adapté.

¹³¹ D'où la référence au mot « crowd », la foule (ou la multitude).

¹³² La présentation du laboratoire ainsi que de nombreux cas d'étude sont disponibles en anglais sur le site de l'organisme (<http://mind-lab.dk/en>).

¹³³ DAUBREE Anne, *Le Danemark, ou le discours de la méthode... de l'innovation*, 27^{ème} Région, article internet, 11 mai 2009.

¹³⁴ SGMAP, *Manifeste pour l'innovation publique*, mars 2017, p.4.

L'une des déclinaisons du FabLab est l'Open lab, qui mêle l'initiative et la recherche, avec notamment de nombreux étudiants entrepreneurs.

Un exemple de fablab : le FabLab Côte d'Opale



Sélectionné parmi les 13 projets retenus lors de l'appel à projets de 2013, le FabLab Côte d'Opale est situé à Calais. Pensé comme une ressource communautaire, il propose un accès libre aux individus autant qu'un accès sur inscription dans le cadre de programmes spécifiques. Professionnels, étudiants, entrepreneurs, inventeurs ou encore artisans y sont notamment les bienvenus.

En termes d'équipement, ce laboratoire propose un large espace de travail, une cafétéria et une large gamme de machines-outils destinées à aider les concepteurs dans la recherche de solutions liées à la PAO.

1.2. Les « Clubs open innovation »

A l'image du « Club open innovation Nord » ou du « Club open innovation Normandie », les clubs sont des associations, souvent portées par des organismes de droit privé, qui visent à encourager la collaboration entre les entreprises et faire se rencontrer les jeunes entreprises présentes dans les incubateurs et les groupes.

Ces clubs mènent en 4 types d'actions différentes :

1) Les rencontres ou « Innovation datings » entre PME/ETI/Groupes et startups.

Organisée de façon thématique, ces rencontres regroupent les acteurs qui s'y intéressent pour partager les demandes des et les offres disponibles de la part des jeunes entreprises, souvent après un appel à candidatures pour sélectionner les TPE-PME participantes.

2) Des ateliers entre PME/ETI/Groupes et startups

Après un appel à innovations, réalisé à partir d'un cahier des charges, l'entreprise demandeuse rencontre dans le cadre d'un atelier 2 à 6 jeunes entreprises sélectionnées qui présentent leurs solutions innovantes au problème posé.

3) Les « jeudis de l'Open Inno »

Échange et réflexions sur des sujets stratégiques liés aux démarches d'open innovation et aux transformations des organisations internes qui en découlent.

Production de livrables (bonnes pratiques, méthodologies...), à partir de cas d'études et de témoignages.

4) Les appels à innovation(s)

Organisés par le club parisien porté par l'association Paris&Co, les appels à innovation sont un relais d'un appel précis formulé par des groupes privés concernant un besoin identifié pour lequel une innovation doit être mise en œuvre. Ouverts dans un délai variable selon l'offre disponible et la demande formulée, ils sont découpés en plusieurs étapes, qui peuvent inclure une phase de développement en commun.

Un exemple d'appel à innovations : les chatbots pour le groupe La Poste



Déjà en pointe sur l'innovation avec la création de son lab *Yellow*¹³⁵, le groupe La Poste a émis sur la plateforme du Club open innovation de Paris&Co un appel à innovation¹³⁶ en novembre 2016 portant sur des solutions d'intelligence artificielle visant à proposer aux usagers et clients du groupe La Poste un « chatbot », ces systèmes d'intelligence artificielle qui permettent d'échanger de façon interactive sur des questions ayant trait aux différents services du groupe.

Ces échanges ont abouti à la présentation, par le groupe, de « George » et « Camille », deux chatbots issus de l'incubation des solutions innovantes des jeunes entreprises au sein de *Yellow*¹³⁷.

1.2.3. Les hackathons

Spécialisés dans le domaine du numérique, les hackathons sont des événements collaboratifs réunissant plusieurs spécialistes informatiques réunis pour « coder » et mettre en œuvre des solutions innovantes relatives à une thématique précise.

Souvent portés par des entreprises ou des associations¹³⁸, ces hackathons ont également vu leur usage repris par les pouvoirs publics en France. Ainsi, le ministère de l'écologie a par

¹³⁵ « Yellow, le lab du groupe La Poste, distrupte l'innovation », *RelationClientMag.fr*, 27 février 2017.

¹³⁶ Cet appel a été archivé sur le site du club : <http://clubopeninnovation.fr/2016/11/04/la-poste-intelligence-artificielle-et-chatbot-cloture-10-nov/>

¹³⁷ Pour les autres innovations en développement par le Yellow Lab, voir : « A quoi vont ressembler les futurs services de La Poste ? », *RTL.fr*, futur, 26 février 2017.

exemple organisé en 2016 le hackathon #Compteurconnect qui avait pour objectif de concevoir des services innovants relatifs à la consommation d'énergie, à destination des citoyens et des territoires. Trois prix ont été décernés dans ce cadre¹³⁹ :

- Le premier prix est allé au projet Eclipse qui vise à sensibiliser et à éduquer aux enjeux de consommation d'énergie par le biais d'une solution mobile incitant les utilisateurs du réseau électrique à s'effacer pendant les heures de pointe et qui récompense leurs efforts par l'attribution d'un jeton électronique avec la technologie Blockchain.
- Le deuxième prix a été décerné au projet LeReseau qui vise à faire participer l'utilisateur à l'équilibre énergétique local en permettant à chacun de savoir d'où vient son énergie et même de choisir qui la produit.
- Le troisième prix est revenu au projet HomePulse destiné à optimiser la consommation d'énergie des bâtiments à partir des données de compteurs communicants et d'un tableau de bord énergétique permettant de prédire les factures d'énergie des bâtiments.

2. Quelques cas d'étude

2.1. Cas d'étude 1 : le Club open innovation de Montpellier

En lien étroit avec la politique de développement d'une Smart city, la métropole de Montpellier a développé une politique dite de la « Cité intelligente » qui « *repose sur les systèmes urbains instrumentés, interconnectés et intelligents qui interagissent entre eux* »¹⁴⁰.

Depuis 2014, elle axe cette politique sur 4 piliers :

- **Des contrats de R&D** : montés avec des partenaires alliant des entreprises (IBM, Egis Eau, Esecos Systems, Predict Services, M2OCity, Véolia Eau, Citiway, Mecatran) et des centres de recherche (les Universités Montpellier 1 et 2 dont le laboratoire IES, le Digiworld Institute [IDATE]).
- **Une plateforme de données** : développée par le biais d'un contrat de R&D préalable, et qui dispose d'un ensemble de capteurs installés sur le territoire de l'Ecocité et d'un démonstrateur d'applications numériques.

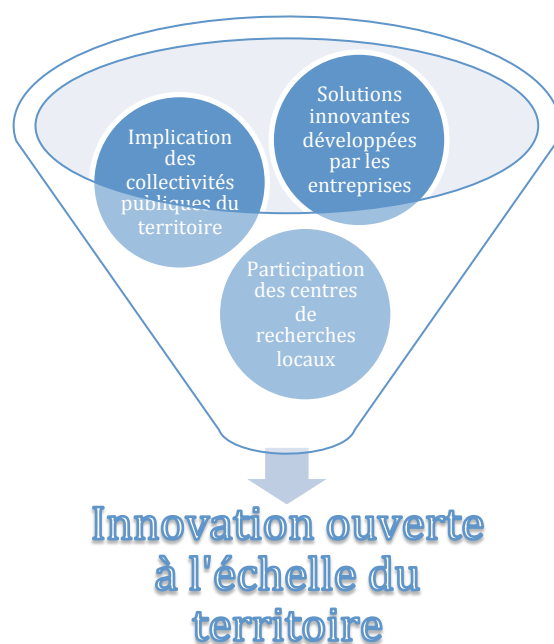
¹³⁸ L'association britannique GovTech alliance a, par exemple, organisé un hackathon dans 25 villes du monde (dont San Francisco et Munich) sur le courant du premier semestre 2017 pour trouver des solutions numériques afin de lutter contre la radicalisation. Le travail des codeurs s'est basé sur une plateforme de développement préexistante, AngelHack, qui a déjà organisé des hackathons réunissant une communauté de plus de 125 000 participants dans le monde.

¹³⁹ Informations tirées du site internet du ministère de l'Environnement.

¹⁴⁰ Montpellier Agglomération, « *Cité intelligente* », plaquette de présentation, avril 2014.

- Un « **club Open Innovation** », créé dès septembre 2013 pour « faciliter la pénétration des innovations des start-up du territoire auprès de l'ensemble des donneurs d'ordre ».
- Un **business plan** établi sur les trois principaux champs d'activité concernés : la mobilité et les transports, l'eau et l'hydraulique, les risques et la gestion des alertes.

L'objectif poursuivi ici est double : partager ce qui existe et qui est à venir, intégrer et orienter les différentes technologies développées par les PME innovantes afin d'en faire dans un futur proche des pratiques innovantes dans les politiques publiques locales. Il est à noter que cet échange est bien entendu de nature à aider des acheteurs publics à se figurer les offres innovantes disponibles sur le marché, alors qu'une structure de dialogue offre une visibilité capable d'aider le décideur public à se faire une opinion sur la question, mais également à se représenter les retombées économiques potentielles pour le territoire des orientations données.



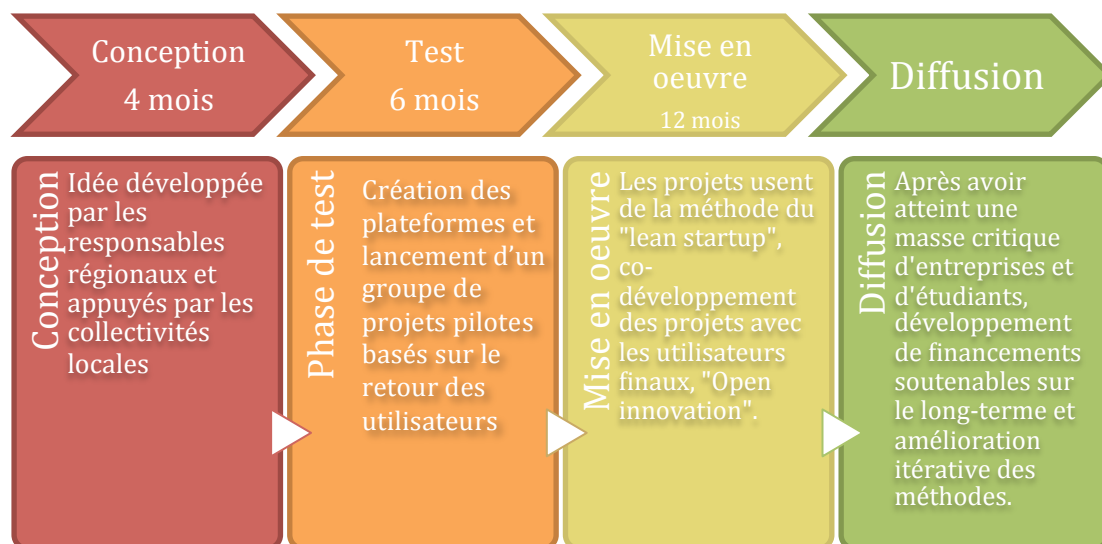
Si les personnes publiques n'ont pas vocation à se substituer systématiquement à l'initiative privée en créant d'elles-mêmes les incubateurs et lieux de rencontre des entreprises, l'intégration des offres développées localement dans la prise en compte des opportunités pour des biens et services innovants dans les politiques publiques est une nécessité. Ainsi, l'innovation ouverte est un moyen de faire se rencontrer des acteurs de la commande publique et des acteurs de l'écosystème de l'innovation.

2.2. Cas d'étude 2 : la « New Factory » de Tampere en Finlande

Cas d'étude répertorié par l'Observatoire de l'innovation du secteur public¹⁴¹

La « New Factory » (nouvelle usine, NF ci-après) est une ancienne usine de coton qui a été transformée en un laboratoire d'innovation et d'incubation à Tampere en Finlande. Développé par le biais d'un partenariat entre les responsables régionaux des collectivités publiques et des représentants d'industries locales, ce projet a été conçu dans une fenêtre temporelle de 4 mois en 2009. En 2010, il était déjà opérationnel et permettait à une douzaine de projets de voir le jour et d'être accélérés par cette plateforme collaborative incluant les pouvoirs publics locaux, les universités et les entreprises locales déjà fortement impliquées dans l'effort de recherche et l'innovation.

Procédure de développement du programme « NF »



Pourquoi cet exemple est pertinent pour une commande publique innovante ?

En permettant aux responsables locaux et aux entreprises de se rencontrer, ce projet a permis d'effacer des frontières superflues et de permettre un partage en termes d'attentes réciproques, qu'il s'agisse d'attentes en termes de développement économique local que d'infrastructures etc. Il permet en outre aux collectivités publiques de prendre conscience de l'offre en développement et de celle disponible pour pouvoir être intégrée à leurs pratiques en ce qui concerne l'exercice d'une bonne administration, l'amélioration de la qualité de service rendu

¹⁴¹ Développé par l'OCDE, en partenariat avec le programme « Horizon 2020 » de la Commission européenne. Traduction, résumé, propositions et illustrations réalisés par l'auteur de ce rapport.

au public, mais également pour l'adaptation de leurs propres modalités organisationnelles. La présence d'entrepreneurs, d'étudiants et de responsables publics ainsi que d'acheteurs dans le processus est une preuve d'engagement de l'ensemble des parties à participer à une innovation privée et publique.

II. L'innovation territoriale en question

« La collectivité a tout intérêt à rechercher et à permettre la prise en compte de procédés nouveaux, inventifs et créatifs y compris dans ses activités ou ses achats les plus récurrents. »¹⁴²

Pour reprendre la citation extraite du guide des achats innovants de la DAJ, toute collectivité publique a intérêt à ce que soient intégrés dans ses modes de fonctionnements des procédés innovants lui permettant de mieux fonctionner. C'est là le rôle de l'innovation territoriale : capter des solutions nouvelles pour mieux faire sur un territoire. Il s'agit donc d'en étudier le cadre (A) et d'en donner quelques exemples (B).

A. Concept

1. Cadre général

« Etre innovant signifie, entre autres choses, la capacité à développer et à introduire avec succès de nouveaux procédés, services et méthodes qui produisent des améliorations substantielles dans la qualité, l'efficacité ou la pertinence des différents services. Cela peut être une question de nouvelles perspectives sur des problèmes anciens, de la redéfinition d'un objectif ou de la raison d'être d'une activité, l'amélioration de la qualité des services existants, le changement de la manière dont un service est fourni ou encore le fait de trouver de nouvelles formes de collaboration. L'innovation dans les services publics s'applique particulièrement dans le fait de trouver de nouveaux modes d'organisation et de gestion des services publics basés sur les différents besoins des citoyens et des entreprises ».¹⁴³

E-gouvernement, innovation sociale, budgets collaboratifs, économie circulaire, forums locaux, assemblées citoyennes... L'ensemble de ces politiques a pour trait commun de faire partie des innovations nationales ou locales qui changent la façon de percevoir l'innovation au sein des institutions publiques. L'objectif, c'est d'intégrer le fait que pour pouvoir intégrer des solutions innovantes venant de l'entreprise ou des partenaires extérieurs, il faut innover de l'intérieur dans sa façon de concevoir et de mettre en œuvre les services publics.

En France, un segment s'est développé avec des pratiques dites « d'innovation territoriale » où les territoires tendent à devenir indépendants, avec la décentralisation et la dévolution de

¹⁴² DAJ, 2014, op. cit.

¹⁴³ Extrait de la stratégie nationale d'innovation du Royaume de Suède pour 2020, publiée par le ministère suédois des entreprises, de l'énergie et des communications. Texte librement traduit de l'anglais.

pouvoirs qui leur est acquise, quant à la manière dont ils conçoivent leur organisation, dessinent leurs services publics et collaborent avec les ressources locales.

Ce sont ces innovations, en cela qu'elles visent à dessiner un objectif nouveau dont l'innovation proposée par l'écosystème est un moyen vers une fin, qui seront les porteuses à terme des nouveaux schémas de gouvernance territoriale et qui participeront à l'élaboration de la commande publique de demain.

L'innovation territoriale à la suédoise : le chauffage de Kiruna

Située dans le nord de la Suède et du cercle polaire, la ville de Kiruna est une petite commune de moins de 20 000 habitants. Partie du constat que la plupart des ressources énergétiques sont importées pour chauffer les habitations – sachant que les températures hivernales flirtent avec les -30°C – et que l'exploitation minière du groupe LKAB pratique des activités à haute densité de chaleur, la municipalité a décidé d'engager une démarche collaborative entre ses services, l'entreprise publique chargée des déchets, des routes, de l'eau et de l'énergie et LKAB. L'objectif : investir pour récupérer la chaleur de la mine locale.

Après avoir défini l'objectif de cette politique, la municipalité a fait appel à des entreprises innovantes en collaboration avec les ingénieurs de LKAB pour créer un système de pipeline innovant dessiné pour récupérer la chaleur et la mettre à disposition des habitants (alors que cela était auparavant impossible, les types de chaleur émises ne correspondant pas dans leur mode de délivrance aux domiciles des habitants).

Reprenant cet exemple, Fortum a créé à Stockholm un l'initiative « *Open District Heating* »¹⁴⁴, un marché ouvert où les entreprises locales sont invitées à venir vendre leur surplus de chaleur à destination des quartiers de la ville... Et notamment les centres d'hébergement de données, qui sont des gros producteurs de chaleur. S'inscrivant dans le cadre de l'agenda écologique de la ville de Stockholm, celle-ci a fourni un soutien plein et entier à l'initiative, qui est maintenant une incitation aux entreprises numérique pour venir installer leurs centres d'hébergement à Stockholm.

2. Quel type d'innovation ?

Par nature non finie dans le sens où sa définition n'est pas restrictive, l'innovation territoriale n'a pas de limites. Sa portée dépend de l'objectif poursuivi par les politiques publiques mises en œuvre.

L'innovation sociale est, par exemple, un secteur porteur d'innovation territoriale puisqu'elle vise à intégrer des offres qui proposent des réponses à des problèmes sociaux et sociétaux au

¹⁴⁴ La présentation détaillée de l'initiative est présente en anglais sur le site internet de la structure créée par Fortum (opendistrictheating.org).

sein des organismes publics. Si elle a longtemps été pensée comme un cadre d'action destiné à des pays en développement, l'innovation sociale est revenue sur le devant de la scène dans les pays d'Europe de l'Ouest et d'Amérique du Nord du fait de la demande sociale croissante présente dans certaines communautés.

L'innovation écologique (voir l'encadré précédent pour un exemple) est également un bon exemple d'objectif pouvant porter les collectivités publiques à avoir recours à des offres innovantes. Elle participe aux objectifs de développement durable et les solutions innovantes développées dans ce cadre sont porteuses d'emplois qualifiés et durables.

« Cette dynamique d'innovation du secteur public doit être au service de l'amélioration de la vie des citoyens. On parle d'innovations « centrées sur l'humain », ou sur l'utilisateur des services publics. Il faut partir d'une compréhension fine des besoins et attentes de l'utilisateur, qu'il s'agisse du client d'un commerce ou de l'utilisateur d'un service public. C'est un défi contemporain : redéfinir la primauté de l'humain, à l'ère du numérique. »¹⁴⁵

B. Dédurre un achat innovant de pratiques innovantes

1. Cas d'étude : une démarche transversale à l'initiative du programme NEOGEND

Si les achats publics de défense et de sécurité répondent à une législation spéciale, l'exemple de NEOGEND est intéressant pour tout acheteur public.

1.1. L'objectif et les moyens déployés

Inspiré des pratiques numériques développées il y a plusieurs années déjà par des services de police étrangers, et notamment le département de police de la ville de New York (Etats-Unis), le projet « NEOGEND » consiste à équiper individuellement chaque fonctionnaire de gendarmerie d'un terminal de type Smartphone ou tablette¹⁴⁶ comportant des applications¹⁴⁷

¹⁴⁵ SGMAP, L'innovation publique : concevoir autrement les politiques publiques, mars 2017.

¹⁴⁶ Dans le cadre de l'expérimentation menée dans le Nord, ce furent 1150 équipements dont 850 Smartphones et 300 tablettes qui ont été distribués aux effectifs du département selon les chiffres du ministère. Ces terminaux ont été acquis dans le cadre d'un accord-cadre mono-attributaire non reconductible d'une durée de 4 ans prévoyant une exécution par bons de commande, alloti en 4 postes : location de packs ; fourniture de cartes à puce et de logiciels ; acquisition de terminaux, de packs de mobilité, fourniture d'accessoires, de pièces détachées et d'outils matériels ou logiciels ; prestations de formation et certification des techniciens ; prestations de réparation des terminaux. Le tout pour une valeur estimée à environ 50M€.

lui permettant d'être intégré au réseau de la gendarmerie et complétant son action sur le terrain. Ces applications répondent à différents besoins : une meilleure information des effectifs sur le terrain, une plus grande opérabilité avec les systèmes informatisés, et une plus grande autonomie des effectifs mobilisés. Concrètement, elles permettent par exemple de consulter les fichiers centraux¹⁴⁸ (véhicules volés, cartes grises, fichier des personnes recherchées, etc.), de mieux gérer les amendes émises sur la voie publique¹⁴⁹, et d'améliorer le système de ronde du plan « tranquillité vacances » en coordonnant le passage des effectifs et la reconnaissance des résidences concernées ; le tout via un système d'exploitation « secdroïd » développé par l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI).

1.2. Les effets

L'expérimentation menée dans le département du Nord ayant remporté un franc succès auprès des gendarmes concernés, le dispositif a été généralisé sur le territoire métropolitain avec l'acquisition de 50 000 à 60 000 équipements pour l'ensemble des unités opérationnelles. Inscrit dans le Plan de modernisation pour la sécurité du ministère de l'Intérieur, cette expérimentation permettrait un éventuel calquage pour les effectifs de la police nationale dont la direction générale a attentivement suivi le procédé.

1.3. En quoi est-ce intéressant dans le cadre de l'achat public innovant ?

Si l'innovation technologique pour les effectifs sur le terrain est en premier lieu ce qu'il faut ici remarquer, la façon dont cette politique publique de numérisation de l'action des effectifs de gendarmerie nationale a été menée est digne d'être analysée.

D'abord, avant même son lancement, elle a fait l'objet d'une étude sérieuse des attentes et besoins provenant des effectifs. C'est en effet dès 2014 que le projet avait mobilisé les gendarmes regroupés dans des groupes à qui l'on a demandé de préciser leurs besoins opérationnels et d'échanger sur une plateforme électronique dédiée mise en œuvre par le Secrétariat général à la modernisation de l'action publique (SGMAP). En outre, un référent par brigade concernée a été nommé en 2015 pour échanger avec l'équipe du projet national et ainsi faire office de contact privilégié pour le déploiement du dispositif.

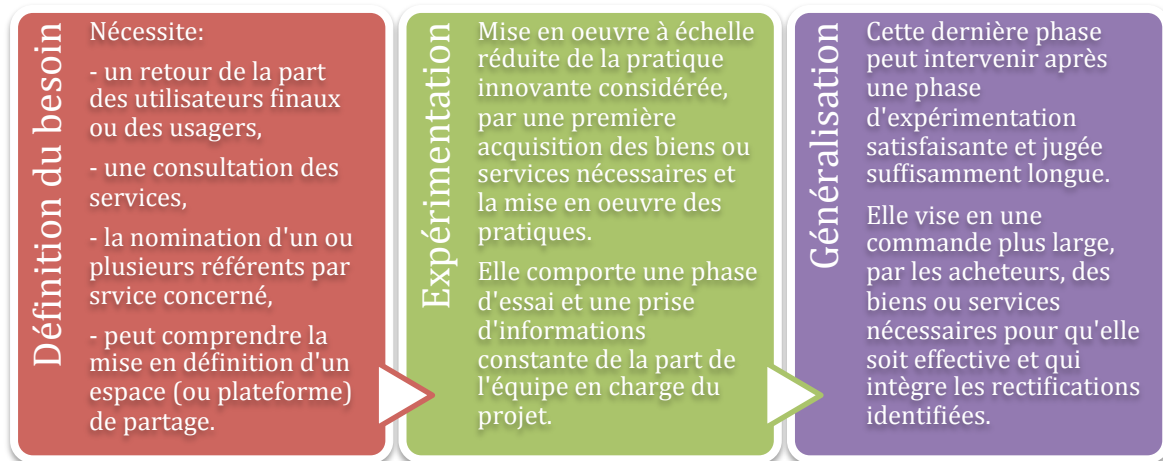
¹⁴⁷ Principalement développées par le ST(SI)², le service dédié aux outils et technologies de l'information et de la communication de la gendarmerie nationale.

¹⁴⁸ Notamment grâce à une bande de lecture de type MRZ, qui permet d'accéder directement aux informations magnétiques du document (permis de conduire, carte d'identité, passeport, carte grise).

¹⁴⁹ Via un outil développé par l'agence nationale de traitement informatisé des infractions (ANTAI).

Ces consultations préalables des services ont ainsi permis d'éclairer les responsables du projet avec les attentes réelles des utilisateurs finaux que sont les gendarmes afin de définir un besoin clair, permettant de mener une action transversale avec plusieurs services (SGMAP, ANSSI, ANTAI, ST(SI)² etc.) ayant débouché sur une expérimentation puis sur une généralisation.

Illustration : mise en œuvre d'un programme innovant tirée du programme NEOGEND.



En termes de stratégie d'achat, le financement des mesures innovantes est forcément l'une des premières inquiétudes pouvant venir à l'idée des décideurs publics. Ainsi, si le ministère de l'intérieur a pu dans le cadre du Pacte de sécurité (PDS) initié par le président de la République après les attentats ayant frappé le territoire national en 2015 faire voter aux députés un budget investissement de 13M€ dans le projet de loi de finances pour 2017¹⁵⁰, la contrainte budgétaire reste forte. Toutefois, en approchant correctement le coût global de l'investissement, le ministère a pu passer outre le seul schéma du coût affiché de la mesure.

Cette expérience peut donner un cadre pour la mise en œuvre de telles pratiques innovantes au sein des administrations de la région Hauts-de-France. Si elle a été menée dans un cadre ministériel avec une ambition et des moyens nationaux, rien n'empêche les collectivités publiques locales, les établissements publics, et les services déconcentrés de l'Etat de mener de telles expérimentations. Et ce dès l'instant où le projet est cadré, la stratégie d'achats définie, et que l'ensemble est à l'échelle des missions des services considérés.

¹⁵⁰ Voir à ce titre la section « Projet de loi de finances pour 2017 : Sécurités : gendarmerie nationale » de l'avis n° 142 (2016-2017) de MM. Alain GOURNAC et Michel BOUTANT, fait au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, daté du 24 novembre 2016. Celui-ci pointait par ailleurs une stagnation des dépenses d'investissement pour la gendarmerie nationale.

2. Cas d'étude : le « 3 en 1 » de Paris avec Data city

Relancé pour sa deuxième édition en avril 2017, Data city est un programme lancé par la Ville de Paris qui réunit la collectivité, des grands groupes et des TPE-PME en collaboration avec NUMA, un incubateur numérique situé à Paris. L'objectif : développer des solutions innovantes.

1.4. Une démarche réunissant Open Data, Smart city et Open innovation

Après une présélection pointue en février (225 candidatures recensées, soit une large adhésion des entreprises à ce projet), les entreprises ont une phase très courte de 2 mois pour finaliser la conception de leur projet jusqu'en avril. Elles travaillent alors dans une phase d'innovation ouverte où des données et orientations leurs sont fournies par la collectivité, l'incubateur et les grands groupes et doivent s'adapter pour développer des services innovants qui répondent aux circonstances de l'espèce.

Exemple : Craft ai, l'intelligence artificielle au service de la gestion des déchets



Présélectionnée par un jury composé de la ville de Paris et de Suez environnement, la PME *Craft ai* (pour *artificial intelligence*) s'est penchée sur la question du ramassage des déchets. Partant du constat que, chaque jour, 500 camions de ramassage parcouraient les rues de Paris, l'équipe s'est attachée à développer un modèle prédictif des passages de camion afin d'en réduire les effets négatifs et d'améliorer le ramassage (notamment sa fréquence) dans les quartiers où il n'est plus adapté.

Après une phase de développement d'un mois et une expérimentation mise en œuvre à Paris, les premiers résultats étaient attendus dans le courant du mois de mai 2017.

1.5. Un programme dont on peut ressortir une stratégie achats

Le développement de solutions innovantes, initié par concours par la collectivité publique, peut être intégré à la stratégie achats de cette dernière en adaptant la définition des besoins aux pistes d'amélioration du service proposées par les entreprises.

En sachant ce qui se fait d'innovant dans le domaine concernée, la collectivité dispose d'un avantage décisif : un sourcing précis pour les appels d'offre à venir, une inspiration pour les procédés à intégrer dans le futur, un levier de négociation avec des entreprises concurrentes proposant des services moins innovants.

L'entreprise dispose quant à elle d'une solution innovante expérimentée qu'elle pourra offrir à la vente à l'acteur public concerné ou à d'autres collectivités.

Troisième partie : des propositions concrètes pour une commande publique innovante en Hauts-de-France

Cette partie, dédiée à la formulation de propositions, se découpe en trois grandes sections : les propositions visant les acheteurs (1), l'introduction de l'innovation dans les pratiques (2), et des propositions concernant l'ORCP (3) et son travail.

Section 1 : les propositions visant les acheteurs

1. La professionnalisation de l'acheteur : un préalable à toute stratégie d'achat

« À l'échelle des acheteurs locaux, l'innovation est avant tout une démarche, un état d'esprit dans l'appréciation des réponses potentielles à leurs besoins. »¹⁵¹

« Parce qu'ils sont tenus de respecter un cadre strict, celui du code de la commande publique, les acheteurs publics peuvent craindre de porter l'innovation. »¹⁵²

« Toute collectivité « responsable » se doit de définir les voies et moyens de sa politique publique d'achats, au service d'une économie intelligente. »¹⁵³

De l'ensemble du travail mené dans le cadre et de l'ORCP, et de la rédaction de ce rapport, un constat domine l'ensemble : la commande publique nécessite une gestion par un personnel dédié (si ce n'est un service selon la taille de collectivité publique concernée), qu'est l'acheteur. C'est le préalable le plus absolu à la mise en œuvre d'une stratégie d'achat cohérente.

Il convient d'éloigner la commande publique d'un écueil longtemps présent dans les pratiques et dans les esprits : elle n'est pas une restriction juridique, elle est un acte de politique économique de la part de la collectivité. Et, comme toute politique publique, elle nécessite d'être animée dans un cadre dynamique et professionnalisé. La profession d'acheteur n'est pas celui du conseiller juridique. S'il doit bien maîtriser l'arsenal juridique de la commande publique afin de respecter le droit applicable, son rôle est d'être un acteur de la bonne gestion des deniers de la collectivité publique, mais également du levier formidable que les achats représentent sur la politique économique territoriale. Au sein des collectivités publiques,

¹⁵¹ CHARREL Nicolas, *Marchés publics : l'innovation est à la portée de tous*, La gazette des communes, 16 février 2017.

¹⁵² PELOUZET Pierre, cité dans : « Innovation et achats publics, une équation à résoudre », *Décision Achats*, 17 mai 2017, pp. 32-34.

¹⁵³ « Les marchés publics, outils d'une économie intelligente », *La gazette des communes*, 10 février 2017.

l'achat est aujourd'hui écartelé entre trois rationalités issues de 3 acteurs différents : le technicien qui fait remonter un besoin, l'acheteur qui se limite à l'aspect juridique de la procédure et la direction financière qui cadre la faisabilité des achats. De façon similaire à ce qu'a fait le secteur privé il y a de cela bien longtemps, ce rapport invite les collectivités à fonder et à professionnaliser le rôle de leur acheteur public.

En connaissant l'offre disponible, en travaillant à affiner la définition du besoin avec les services, en étant le piédestal de la stratégie économique de l'achat avec le décideur public, l'acheteur peut et doit devenir un vrai acteur de la commande publique innovante. Pour les petites collectivités, la mutualisation des achats dans des entités plus importantes et spécialisées en la matière assurera sinon une liberté totale de choix, au moins une défense mieux assurée de ses intérêts.

La définition du besoin : une obligation légale qui implique l'acheteur

Reprise dans l'article 30 de l'ordonnance de 2015 relative aux marchés publics, la définition du besoin vise à répondre en premiers lieux à l'impératif d'une bonne évaluation financière (et donc de la sélection de la bonne procédure de passation) ainsi que d'une bonne information de l'opérateur économique sur ce qui est attendu de son offre pour qu'il soit retenu en tant que soumissionnaire.

Devant tenir compte des objectifs de développement durable, la définition du besoin est également invitée à tenir compte, selon l'article 38 de l'ordonnance précitée, aux conditions liées « à l'économie, à l'innovation, à l'environnement, au domaine social ou à l'emploi, à condition qu'elles soient liées à l'objet du marché ». La poursuite de ces objectifs est liée à l'imposition potentielle de spécifications techniques¹⁵⁴ (art.31), lesquelles peuvent se référer au processus ou à la méthode spécifique de production ou de fourniture des travaux, des produits ou des services demandés « à condition qu'ils soient liés à l'objet du marché public et proportionnés à sa valeur et à ses objectifs »¹⁵⁵.

Cette obligation participe à l'illustration de la nécessité, pour les collectivités publiques, de professionnaliser le rôle d'acheteur au sein de leurs services.

2. Une sensibilisation des acheteurs publics

2.1. Créer un cadre d'acteurs engagés

Une fois l'interlocuteur acheteur clairement identifié, l'observatoire a vocation à être un acteur de la sensibilisation de ces acheteurs à la thématique de l'innovation.

¹⁵⁴ Les spécificités techniques peuvent être exigées : soit en référence à des normes ou documents équivalents accessibles aux candidats ou, soit en termes de performance voire d'exigences fonctionnelles précises ou bien du fait d'une combinaison de normes ou équivalents et d'exigences.

¹⁵⁵ CAA Lyon, 7 avr. 2008, n° 06LY01793, SARL Art-Buro. AJCT 2016, com. S. Dyens.

Ainsi, la création d'un club d'acheteurs (conventionnels ou dans le cadre informel de l'observatoire) aurait vocation à institutionnaliser les rencontres. Ce club d'acheteurs pourrait être le théâtre :

- de séminaires de formation à la stratégie et de sensibilisation à l'achat innovant organisé par la DAE, sur un format similaire à la formation organisée pour les acheteurs de l'Etat mais cette fois en région. Ce type d'événement montrerait la faculté des services de l'Etat à rester maîtres de la démarche d'un observatoire initié par le représentant de l'Etat dans la région.
- De rencontres « sourcing » organisées avec les entreprises invitées par le biais des relais à présenter leurs offres innovantes.

2.2. L'encouragement de l'utilisation des outils pro-innovation de la commande publique

Au cours des travaux menés dans le cadre du rapport, le sourcing ainsi que 2 procédures précontractuelles et 3 outils contractuels se démarquent dans leur adéquation à la thématique de l'achat innovant. Ce sont ces pratiques qu'il s'agira pour l'ORCP d'encourager.

2.2.1. Une thématique liée à la définition du besoin, le sourcing

« Présenté comme la recherche d'une plus grande efficacité de l'achat public, par un rapprochement de l'offre et de la demande, le « sourcing » consiste, pour l'acheteur, à réaliser des consultations du secteur économique concerné par son projet de marché en vue de préparer sa procédure de passation, mais aussi de déterminer précisément le besoin à satisfaire. »¹⁵⁶

« Le sourcing de l'innovation suppose toujours de sortir des sentiers battus en référant des solutions qui par nature, gênent, dérangent les process achats établis. »¹⁵⁷

Qu'est-ce que le sourcing ? Prévu par les articles 4 et 5 du décret du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics, le sourcing est un ensemble de consultations menées par l'acheteur public pour connaître les offres proposées par des opérateurs économiques dans les domaines l'intéressant. Dans l'autre sens, il peut concerner également les mesures d'informations entreprises par l'acheteur pour faire connaître son besoin des entreprises afin que ses appels d'offres reçoivent des participations pouvant l'aider dans son choix.

Un nécessaire rééquilibrage de l'information. Or, le sourcing, en cela qu'il est un contact entre l'acheteur et un opérateur et une prise d'information des deux côtés (besoin et

¹⁵⁶ DYENS Samuel, *Anticiper en toute sécurité votre «sourcing» : les cinq questions à se poser*, La gazette des communes, 31 mai 2016.

¹⁵⁷ TAUPIAC Sébastien, cité en marge du colloque Achats publics du 26 avril 2016.

demande), engage l'acheteur à opérer un exercice de rééquilibrage lors de l'émission de son appel d'offre. En application de l'article 5 de l'ordonnance marchés publics, il se doit de prendre « les mesures appropriées » pour rétablir une égalité d'information, non sur les pratiques des différents offreurs sourcés, mais sur les conditions imposées aux soumissionnaires pour participer à la procédure qui doivent être égales et non discriminatoires. Le Conseil d'Etat a toutefois limité la possibilité d'annulation d'un contrat du fait de la rétention d'informations née d'un sourçage à la nécessité d'étayer précisément ces arguments et d'établir un lien direct entre l'effet et la cause alléguée¹⁵⁸ pour la partie requérante (en l'espèce un concurrent évincé).

« Le sourcing doit être information, et non présélection »¹⁵⁹

Si le sourçage peut être une source d'inspiration sur l'état de l'offre sur le marché, il revient à l'acheteur de savoir s'en détacher au moment de la procédure de passation. L'équilibre est ici difficile à trouver entre le favoritisme et l'exclusion. En effet, la pratique selon laquelle l'opérateur économique sourcé est automatiquement évincé, parfois identifié comme plus sûre par certains acteurs publics, a été déclarée illégale par la jurisprudence européenne¹⁶⁰. L'acheteur public a en effet l'obligation de laisser l'opérateur faire la preuve que sa participation à l'appel d'offres ne serait responsable d'aucune distorsion à la concurrence avant de l'exclure. Une compréhension que le Conseil d'Etat a confirmé¹⁶¹.

D'un autre côté, la reprise calquée des conditions présentées par un opérateur sourcé est également censurable¹⁶². Dans le cadre d'un marché de travaux par exemple, l'inclusion dans le CCTP de procédés de fabrication ayant pour effet d'exclure automatiquement d'autres opérateurs est également illégale, sauf si un objectif différent peut être démontré¹⁶³.

Il revient donc de garder à l'esprit que, si le sourçage est un excellent outil de connaissance de l'offre et de partage d'informations sur la demande, le risque contentieux et pénal¹⁶⁴ qu'il expose participe à la responsabilisation de l'acheteur public. La collaboration établie entre ces

¹⁵⁸ CE, 22 octobre 2014, n° 382495, *Sté EBM Thermique c/ Cne de Saint-Louis*, AJDA 2015. 139 ; AJCT 2015. 96, obs. S. Dyens ; AJCT 2016. Obs. S. Dyens.

¹⁵⁹ DYENS Samuel, *Définition préalable du besoin et sourcing, la responsabilisation des acheteurs publics dans le nouveau droit des marchés publics*, AJ Collectivités Territoriales, Dalloz, 2016, p.422.

¹⁶⁰ CJCE, 3 mars 2005, aff. C-21/03, § 36, AJDA 2005. 1108, chron. J.-M. Belorgey, S. Gervasoni et C. Lambert.

¹⁶¹ CE, 9 mai 2012, n° 355756, *Cne de Saint-Maur-des-Fossés*, Lebon ; AJDA 2012. 972.

¹⁶² CE, 11 septembre 2006, n° 257545, *Cne de Saran*, AJDA 2006. 2140.

¹⁶³ CE, 10 février 2016, n° 382148, *Sté SMC2 c. Cne de Bondy*, consid. 5, Lebon ; AJDA 2016. 288.

¹⁶⁴ Le délit de favoritisme est condamné par l'article 432-14 du code pénal.

acteurs par l'ORCP pourra donc leur être bénéfique afin d'engager un travail constructif sur les modalités d'utilisation du sourcing.

2.2.2. Les procédures précontractuelles

Le nouveau droit de la commande publique a été pensé comme favorable à l'innovation. Ainsi, l'ordonnance du 23 juillet 2015 intègre « l'innovation » comme l'une des conditions d'exécution d'un marché public que l'acheteur peut prendre en compte pour choisir un prestataire. L'article 62 du décret du 25 mars 2016 prévoit qu'en cas de recours à une attribution multicritères, l'acheteur public peut faire du « caractère innovant » d'une offre un indicateur pour départager plusieurs propositions. L'objectif étant de protéger les fondamentaux de la commande publique que sont la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures tout en ouvrant la possibilité pour l'acheteur de retenir l'aspect innovant d'une offre comme un critère. Nous distinguons ainsi trois procédures adaptées :

Procédure formalisée (valeur > seuils européens)	La procédure concurrentielle avec négociation	Comme pour le dialogue compétitif, l'article 25 du décret du 25 mars 2016 qui prévoit ces deux procédures détaille en son II les cas dans lesquels elle peut être utilisée. Ces cas concernent des situations où le besoin se constitue d'une solution innovante et comporte des prestations de conception. Le but de cette procédure est d'instaurer une négociation formalisée avec les opérateurs économiques sur le prix, la quantité, la qualité, le délai, et les garanties de bonne exécution ¹⁶⁵ . Elle offre l'avantage de pouvoir adapter la demande au fil de développement du projet.
	Le dialogue compétitif	Cette procédure ¹⁶⁶ consiste en l'établissement d'un dialogue formalisé entre l'acheteur public et des candidats après publication d'un avis de marché ¹⁶⁷ . Elle s'achève lorsque les offres exposées, complexes et techniques, arrivent à une maturité de nature à satisfaire le pouvoir adjudicateur. Il effectue alors un choix sur les offres finalisées qui se calquent sur le cadre établi en commun, comprenant un cahier des charges établi pour partie en commun sur les prestations faisables.
Cas général	Le cahier des charges fonctionnels	Participant à une nécessaire définition fonctionnelle du besoin, l'établissement d'un cahier des charges fonctionnel permet d'intégrer l'innovation comme un moyen vers une fin. L'acheteur y précise la fonction innovante qu'il veut voir remplie. Il revient à l'opérateur de faire ses suggestions et d'explicitier son offre.

¹⁶⁵ Les critères ici retenus sont tirés de la fiche technique proposée par la DAJ sur cette procédure.

¹⁶⁶ Introduite notamment par l'art. 29-3 de la directive 2014/24/UE du 26 février 2014.

¹⁶⁷ Au titre de l'art. 35 de la même directive, l'avis de marché doit mentionner le plus précisément possible le besoin et les exigences de l'acheteur.

Il est à noter que l'usage des procédures concurrentielles avec négociation et du dialogue compétitif doivent concerner soit des marchés techniquement sensibles ou complexes¹⁶⁸, soit des projets dont l'ampleur justifie l'emploi de procédures dérogatoires¹⁶⁹. L'intérêt du sourçage, ici, se situe dans le fait que la collectivité n'a pas besoin d'avoir recours à des procédures dérogatoires lourdes et portant un risque contentieux si des offres pouvant être satisfaisantes sont disponibles sur le marché. L'ouverture d'un appel d'offres est donc suffisante dans les cas où la collectivité publique sait que des offres innovantes sont déjà susceptibles d'être proposées dans le cadre d'un appel d'offres classique. L'établissement d'un **cahier des charges fonctionnel** est ici le plus adapté des outils.

**Encadré juridique : la précision de l'intégration de l'innovation
dans le cahier des charges**

Dans un arrêt¹⁷⁰ de 2016, le juge administratif est venu préciser les contours de l'intégration de pratiques innovantes dans le cahier des charges relatif à des travaux publics. En l'espèce, la commune avait décidé d'inviter les soumissionnaires à proposer des solutions innovantes en incluant cette nécessité dans le CCTP. Le choix avait alors porté sur une entreprise ayant développé un système de tension des toiles recouvrant le bâtiment breveté par l'opérateur sélectionné. Supprimant les coûts de maintenance et répondant à l'objet du marché, le choix a été jugé par le Conseil d'Etat comme répondant aux obligations légales en cela qu'il apportait un vrai surplus à la commune.

Le considérant 5 de cette décision vient ainsi donner un aperçu de la méthode utilisée par le juge pour trancher sur la légalité de l'usage du caractère innovant d'une offre dans les spécificités techniques du marché.

¹⁶⁸ Comme le réseau de transport des greffons par exemple (CAA Marseille, 9 mai 2016, n° 15MA02663, *S^{té} Air Taxi et Charter International*. AJCT 2016. 441, obs. A. Samson-Dye).

¹⁶⁹ Comme le TGI de Paris dont les 90 salles d'audience ont été jugées d'ampleur suffisante (CAA Paris, 3 avr. 2014, n° 13PA02769, *Assoc. La Justice dans la Cité*, AJDA 2014).

¹⁷⁰ CE, 10 février 2016, *Cne de Bondy*, requête n° 382148, Lebon ; AJDA 2016. 288.

2.2.3. Les outils contractuels

<p>La variante</p>	<p>L'acheteur peut admettre des solutions techniques alternatives, par l'autorisation des variantes, sans que celles-ci soient nécessairement accompagnées d'une offre de base. Elles peuvent être proposées par le cocontractant ou imposées par l'acheteur, il s'agira alors de prestations supplémentaires ou alternatives que l'acheteur public peut commander ultérieurement. Les variantes permettent d'adapter la prestation à l'existence de procédés nouveaux et donc d'inclure une certaine innovation dans l'exécution du contrat. Le grand avantage des variantes est qu'elles peuvent être incluses dans les marchés faisant l'objet d'un allotissement.</p>
<p>Les contrats globaux</p>	<p>Les marchés de conception-réalisation¹⁷¹ : pour les acheteurs soumis à la loi MOP, ils ne peuvent y avoir recours que si des motifs d'ordre technique ou un engagement contractuel sur un niveau d'amélioration d'efficacité les y entraînent. Etant un moyen vers une fin, l'innovation est particulièrement concernée par ce type de contrats.</p> <p>Les marchés globaux de performance¹⁷² (MGP) : permettant de confier à un même titulaire la conception et la réalisation d'un projet en contournant la loi MOP, les MGP concernent des prestations qui peuvent être autre chose que des travaux. Ils peuvent par exemple viser la refaçon du système informatique de la structure acheteuse, et donc mettre en œuvre des procédés nouveaux pour l'acheteur.</p>
<p>Les accords cadres¹⁷³</p>	<p>Les accords cadres à marchés subséquents¹⁷⁴ : dans le cas où l'accord cadre fixe les grandes lignes de la collaboration, il s'agit pour l'acheteur de passer des marchés supplémentaires dits « subséquents » pris sur le fondement de cet accord. L'acheteur doit alors y faire figurer le cadre et les modalités d'exécution sans apporter de modifications substantielles à l'accord-cadre. Cette option n'est pas la plus intéressante.</p> <p>Les accords cadres à bons de commande¹⁷⁵ : l'accord-cadre est ici passé pour fixer un cadre précis à la démarche, les bons de commande servant à fixer l'exécution de l'accord cadre. Cet outil est utile pour effectuer des expérimentations de solutions innovantes, en cela que les bons de commande permettent la généralisation ou, en l'absence de nouvelles commandes, l'arrêt de l'expérimentation de l'innovation (en l'occurrence à caractère technologique notamment).</p>

Dans le cadre du **partenariat d'innovation**, il s'agira aux acheteurs de trouver les meilleures modalités d'application d'un dispositif qui, s'il revêt un indiscutable caractère innovant, est également d'une rare complexité et reste encore mal maîtrisé par les acheteurs. L'organisation

¹⁷¹ Article 33 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics.

¹⁷² Prévu par l'article 34 du même texte.

¹⁷³ Autrefois appelés les « marchés à bons de commande » au sens de l'article 77 de l'ancien code des marchés publics, l'article 4 de l'ordonnance de 2015 fait désormais référence à des accords cadres. Cette adaptation du droit national suit la reconnaissance de la notion européenne de l'accord-cadre que le Conseil d'Etat avait déjà reconnue en 2008 (8 août 2008, no 309136, Commune de Nanterre).

¹⁷⁴ Prévu par l'article 79 du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016.

¹⁷⁵ Prévu par l'article 80 du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016. C'est cet outil qui a été utilisé dans le cas d'étude « NEOGEN » figurant au présent rapport.

de **sessions de formation** sur les modalités de mise en œuvre d'un partenariat d'innovation est une piste à explorer pour l'ORCP.

2.3. L'objectif à terme : le retour d'expérience

Objectif suprême d'un cadre unissant des acheteurs inter fonctions publiques, la structure de coopération choisie doit dans le futur permettre un partage d'expérience portant sur les stratégies d'achat et les achats innovants préalablement effectués.

Ce partage d'expérience permettra en outre d'éviter certains écueils, les rendus écrits de séance pouvant permettre de nourrir le guide des bonnes pratiques de l'achat innovant produit par l'ORCP avec des exemples mais également avec des conseils empiriquement étayés.

Une telle démarche suppose toutefois un réel investissement des différentes parties prenantes aux échanges, afin que les retours se fassent dans les conditions les plus productives possibles.

L'intérêt majeur de ces retours d'expérience pourra être, à terme, de mieux définir les contours d'une approche en termes de coût global des marchés publics (3) et notamment des prestations innovantes offertes en région.

3. Répondre à la demande des acheteurs : la définition en commun d'un guide de bonnes pratiques issues des collectivités publiques de la région

« La réforme ouvre des perspectives: elle laisse des marges de manœuvre aux acheteurs publics. Pourtant, les possibilités offertes sont encore sous-exploitées. »¹⁷⁶

Alors qu'il existe déjà un guide des bonnes pratiques de l'achat innovant publié par la DAJ, les membres du groupe de travail ont exprimé à plusieurs reprises¹⁷⁷ leur volonté de voir apparaître un guide pratique de l'achat innovant régionalisé. Ce guide n'aurait ainsi un réel intérêt que s'il était issu de travaux menés en commun par les différentes collectivités publiques intéressées par l'innovation. Il s'agirait donc de rassembler les acheteurs des collectivités intéressés et de mettre en commun des bonnes pratiques identifiées.

Cette mise en commun a pour objectif, notamment, **d'aider les acheteurs à bien utiliser les outils contractuels mis à leur disposition par la commande publique.**

¹⁷⁶ Celine Faivre, op. cité.

¹⁷⁷ L'idée est revenue à l'occasion des 4 séances du GT de travail depuis sa création.

En outre, pour correspondre aux attentes observées sur le terrain lors de l'élaboration de ce rapport, il s'agira pour ce guide de répondre à une série de questions, parmi lesquelles :

Le problème de concrétisation de l'achat de solutions codéveloppées. Identifié par les entreprises innovantes de la région, cette interrogation concerne les biens ou services développés en commun par les personnes privées et publiques. En effet, dès l'instant où les services de l'organisme acheteur ont été impliqués dans la conception d'une solution innovante, la peur de l'organisme public du risque contentieux annihile toute concrétisation, sous forme d'achat, de cette solution innovante co-développée et proposée à terme par les offreurs privés. En cadrant les pratiques à mettre en œuvre pour éviter le favoritisme et la confusion des genres, les acheteurs ont l'opportunité dans ce guide de répondre à un besoin des différentes entreprises innovantes : voir un lien entre l'implication qu'elles mettent en œuvre dans la Co construction de solutions innovantes et le transfert vers la phase d'achat. C'est-à-dire, concrètement, de pouvoir participer à la procédure d'acquisition de leur offre par l'acheteur public et ainsi d'être récompensée par la référence que l'acheteur public leur procure de leur effort d'innovation.

Un problème qui prive les organismes publics : l'exemple de la Concept Room.

Développée en collaboration entre le CHR de Lille et des entreprises membres du réseau Clubster santé, la concept room est un pack de solutions innovantes composant la « chambre d'hôpital de demain », associant entre autres e-santé et médecine innovante. Après une implication des professionnels de santé de l'hôpital et des entreprises, cette solution co-développée n'a finalement pas été acquise par l'hôpital, craignant le risque contentieux. L'acheteur public se prive ainsi d'une solution innovante développée avec ses services et répondant à leur besoin alors que d'autres établissements, notamment belges dans le cas d'espèce, en ont fait l'acquisition.

En plus de priver l'entreprise de ses chances de participer à la procédure d'acquisition, une telle exclusion prive aussi l'EP d'une solution innovante qu'il a contribué à développer.

4. Aider les collectivités dans l'établissement d'une veille active

4.1. Une pratique entamée avec le sourcing établi en partenariat avec l'UGAP

Dans son sourcing et par le partenariat noué avec l'UGAP, le GT innovation a veillé à poser la première pierre de l'établissement d'une veille active sur l'innovation régionale. Celle-ci se doit toutefois d'être complétée.

4.2. Ce qu'en dit le guide pratique de l'achat innovant

Pour citer le guide de la DAJ, « l'organisation d'une veille active permet, sur les segments d'achats considérés comme à forte évolution, ou sur lesquels des évolutions ou gains sont attendus (économies, nouveaux besoins, procédés obsolètes à renouveler), de cerner l'offre des opérateurs économiques, l'état de la concurrence, la capacité d'innovation du secteur. Cette veille prépare et facilite l'étude de marché, étape préalable au lancement de la procédure. »

4.3. Ce qui est faisable dans le cadre de l'ORCP

En mettant en relation les intermédiaires et les collectivités, l'ORCP peut servir de connecteur entre les promoteurs de l'innovation entrepreneuriale et les demandeuses d'innovation que sont les collectivités publiques, aidant ainsi à la veille.

De plus, les sous-groupes du GT pourraient avoir pour responsabilité de présenter des segments identifiés, parmi les 4 « axes » d'achat innovant retenus par la feuille de route du GT innovation, comme porteurs d'innovation. Il reviendra alors aux participants du groupe de travail de fixer des modalités de travail en commun sur le développement d'outils de veille active basé sur les segments issus des propositions des sous-groupes.

5. Encourager une mutualisation des achats

« A la clé, les gains sont multiples : l'échange d'expertise entre grandes et petites communes en termes d'évaluation du besoin, d'analyse des offres et d'exécution des marchés, et surtout un gain financier de taille. Lors d'un marché sur le gaz opéré en 2009, ces gains ont atteint 20 % à 30 %. »¹⁷⁸

Il résulte des travaux du GT et du rapporteur que les pratiques visant à la mutualisation des achats, conformément aux préconisations émises par les différents guides et rapports parlementaires, représentent un gain substantiel pour la collectivité acheteuse.

Cette mutualisation peut également consister en une mise en commun de certains services. L'exemple de la mutualisation ministérielle et interministérielle des services d'information¹⁷⁹ (SI) est éclairant dans les économies de fonctionnement réalisées mais également dans la plus grande amplitude dégagée pour faire appel à des solutions innovantes.

Section 2 : l'introduction de l'innovation dans les pratiques

6. Développer une approche en termes de coût global

Abordée au cours du GT innovation du 9 mai 2017, l'approche en termes de coût global touche aussi bien la performance économique de l'achat public que l'accès des TPE-PME ou l'achat innovant. Elle nécessite en cela qu'une concentration transcendant le découpage en groupes de travail (GT) opéré par l'ORCP, soit faite.

6.1. Qu'est-ce que l'approche en termes de coût global ?

Partant du principe que le prix affiché d'une prestation ne doit pas être le seul déterminant d'évaluation de son coût, l'approche en termes de coût global vise à englober une approche multifactorielle. Ainsi, les coûts de maintenance¹⁸⁰, les prestations annexes¹⁸¹, le cycle de vie des biens ou services concernés, les externalités comme les retombées économiques sur l'écosystème local ou encore les risques attenants aux prestations proposées¹⁸². Il vise également, comme ce fut soulevé dans les travaux du GT innovation, à s'interroger sur la sur-

¹⁷⁸ Laurent Van Herreweghe, DGS adjoint de Grenoble Alpes Métropole, cité sur UGAP.fr.

¹⁷⁹ « Mutualiser les systèmes d'information, un art devenu ministériel », *Acteurs Publics*, 17 mars 2017.

¹⁸⁰ L'exemple du coût d'entretien d'un nouveau revêtement de sol commandé par une collectivité a par exemple été évoqué pendant la séance du GT du 9 mai 2017.

¹⁸¹ Les services de support informatique pour des marchés touchant l'outil numérique par exemple.

¹⁸² Piratage informatique, pollution des sols, obsolescence...

qualité des prestations commandées. A partir de quand un trottoir cabossé ou une fuite dans le réseau d'eau sont-ils ou non acceptables ?

L'approche en termes de coût global a été touchée du doigt par le législateur avec l'obligation¹⁸³, pour les communes générant plus de 100 millions d'euros d'achat annuels, d'un schéma de promotion des achats publics socialement responsables. Il s'agit désormais d'intégrer cette réflexion en termes de future stratégie achat pour l'ensemble des collectivités.

Exemple : l'hôpital public de Belfort

Dans une tribune¹⁸⁴ datée de l'an dernier, Gérard Brunaud, secrétaire général de l'observatoire de l'achat responsable (ObsAR) dénonçait les conditions d'octroi du marché public de l'hôpital du territoire de Belfort comme un exemple de l'impérieuse nécessité de penser les marchés publics en termes de coût global.

Attribué à un consortium de grosses entreprises pour une offre inférieure de 4 millions d'euros à une offre présentée par des entreprises locales, M. Brunaud défend qu'une approche en termes de coût global et donc un ratio coût/avantage plus large aurait été de nature à favoriser l'offre locale et aurait eu des effets positifs plus larges pour la collectivité au sens large (ressources fiscales, etc.).

Cet exemple est une illustration de la différence entre l'approche en termes de prix affiché et de coût global.

6.2. Trouver une réponse commune à la question du coût global

D'ici à la fin 2017, il s'agirait d'inscrire à l'ordre du jour de l'ensemble des GT de l'ORCP la thématique de l'intégration du coût global dans la commande publique. Les constatations et conclusions formulées dans un premier temps pourront ainsi nourrir la discussion de la prochaine assemblée générale de l'ORCP en janvier 2018, qui fixera le cap à suivre en la matière.

Ce rapport conseille de réduire le nombre de groupes de travail dès janvier 2018 pour continuer le travail sur les axes déduits du travail des groupes actuels. Un groupe, réunissant les participants concernés des groupes actuels, se devra d'être formé pour proposer des solutions concrètes portant sur le coût global. En outre, un partenariat avec un organisme de recherche sur l'appréciation du coût global la commande publique dans son évaluation économique permettrait de mieux cerner ses effets sur l'écosystème régional. Un rapporteur

¹⁸³ Prévus par l'article 13 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, modifié par l'article 76 de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte.

¹⁸⁴ « Les marchés publics, outils d'une économie intelligente », *La gazette des communes*, 10 février 2017.

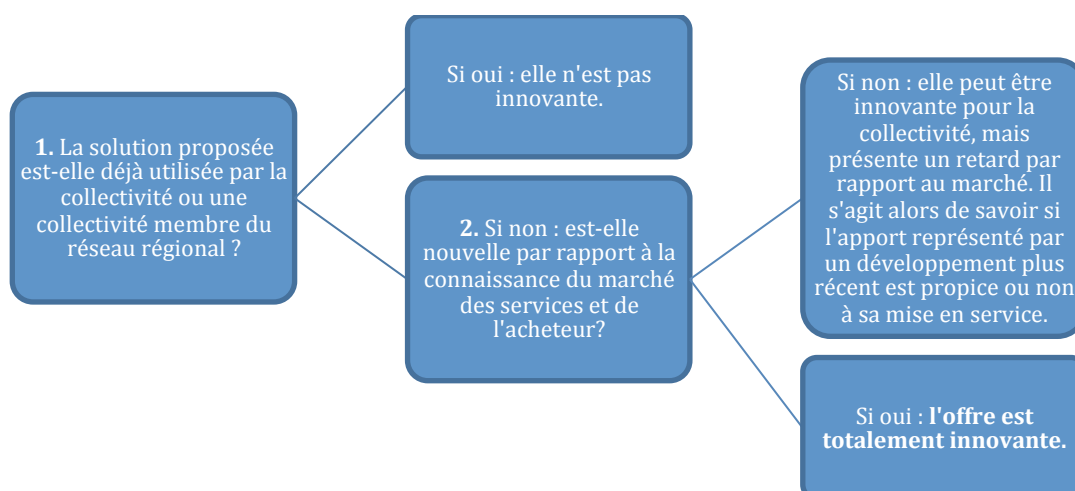
pourrait être nommé par Sciences Po Lille sur la question dès le mois de septembre-octobre 2018, maintenant la dynamique de la convention à l'origine du présent rapport.

7. Qualifier l'innovation

Pour qualifier les entreprises innovantes (ou à potentiel d'innovation), NFID a mis au point un outil : l'Innoscope. Détaillés dans le corps du rapport, cet outil est en mesure de pouvoir fournir un outil en commun à l'ensemble des personnes publiques pour qualifier les entreprises innovantes. Elles peuvent ainsi savoir plus facilement à qui elles ont à faire lorsqu'elles échangent avec une entreprise régionale. Similairement, l'appartenance d'une entreprise à un réseau d'acteurs de l'écosystème régional de l'innovation est un indicateur fiable de sa volonté de participer à une démarche innovante.

Il revient à chaque acheteur public, en fonction de son besoin, de qualifier l'innovation selon la finalité fonctionnelle du besoin qu'il a défini. Répondant ainsi aux exigences légales et jurisprudentielles quant à l'utilisation de l'innovation comme critère de choix d'opérateur économique, l'adaptation de la qualification de l'innovation selon la réponse innovante à la fois par rapport au marché en fonction de la veille active et du sourçage effectué, mais également par rapport aux pratiques connues de la part des services de la collectivités, est de nature à répondre à l'exigence de qualification de l'innovation formulée par les participants au GT.

En résumé, **la qualification de l'innovation se fait schématiquement en 2 questions :**



8. Un outil adapté aux constatations effectuées : le « business model » de l'achat public innovant

De l'ensemble des préconisations présentées ci avant, un outil peut être tiré du « business model » (modèle d'affaire) que les entreprises innovantes ont pour habitude d'utiliser.

Attaché en annexe (annexe 4), ce business model adapté par le rapporteur à la commande publique vise à fournir un outil conceptuel permettant aux acheteurs de mieux définir leur besoin en termes fonctionnel tout en adaptant une démarche transversale. Il lie :

- **partenaires clés** : l'ensemble des partenaires que la collectivité / l'acheteur peut associer à sa démarche innovante ;
- **les activités clés** : l'ensemble des activités cruciales dans le domaine concerné ;
- **l'évaluation financière du besoin** : le premier chiffrage tiré des observations de base et des données transmises par les donneurs d'ordre afin de pouvoir identifier l'ordre de grandeur du marché et la marge de manœuvre de l'acheteur ;
- **les offres proposées** : qu'elles soient sourçées ou proposées dans le cadre d'un appel d'offre, ici figurent toutes les offres identifiées par l'acheteur concernant son besoin ;
- **retours provenant des utilisateurs/usagers** : par une consultation, cette étape permet d'identifier quels sont les attentes et le ressenti des usagers sur le terrain ;
- **retours provenant des métiers** : cette démarche vise à entendre de la part des différents métiers quels sont les atouts et besoins fonctionnels des services, ainsi que les pistes d'amélioration identifiées ;
- **définition fonctionnelle du besoin** : déduite des étapes préalables, cette définition fonctionnelle du besoin doit permettre d'utiliser l'innovation comme un moyen vers une fin précise et identifiée ;
- **structure budgétaire de l'achat et évaluation du coût global** : celle-ci est déduite de la comparaison entre la définition fonctionnelle et les autres facteurs identifiés, elle peut avoir pour calque l'expérimentation faite avant la généralisation de la pratique innovante qui affine les prévisions et donne une plus grande clairvoyance sur les effets.

De l'ensemble des étapes préalables peuvent ressortir les différents arbitrages permettant de choisir le mode du contrat et fournissant une trame pour évaluer les différentes offres qui seront reçues dans le cadre d'une procédure concurrentielle.

Egalement annexée au rapport (annexe 5), une application fictive de cet outil a été faite en reprenant le cas d'étude de l'éclairage de la commune de Los Angeles, aux Etats-Unis, présenté dans le rapport.

9. Créer une logique transversale au sein des services concernés.

« Capter l'innovation passe par une démarche active, associant acheteurs et prescripteurs ou services opérationnels, et permettant de repérer les solutions innovantes. »¹⁸⁵

Alors que les échanges au sein du GT innovation ont décelé qu'un travail horizontal au sein des services n'était pas automatique dans toutes les collectivités, il s'agit ici d'encourager les pratiques qui mettent aux prises le concepteur de la stratégie d'achat de la collectivité, à savoir l'acheteur, et les services spécialisés. On parle alors d'innovation collaborative.

9.1. L'intrapreneuriat, ou l'application de la logique du secteur privé au domaine public

De l'expérience du secteur privé dans le domaine de la mise en œuvre de l'intrapreneuriat, c'est-à-dire de la mise à disposition des moyens nécessaires à un individu ou un service d'une organisation de mettre en œuvre des procédés innovants en son sein, on peut tirer 7 règles qui sont ici pertinentes.

Notion	Apport correspondant
1. La transversalité	Consiste en une collaboration des différents services mais également des différentes personnes publiques engagées dans le procédé.
2. L'acceptation de l'échec	Il s'agit ici d'accepter la possibilité qu'une tentative d'innovation puisse se solder par un échec. C'est en cela que le retour d'expérience est nécessaire puisqu'il permet aux collectivités publiques de ne pas reproduire les mêmes erreurs.
3. Le fait de se poser les bonnes questions	L'usage de procédés innovants permettant de mieux cerner la question posée à l'innovateur, permet de se poser les bonnes questions quant à l'objectif poursuivi par le procédé /produit/service innovant nécessaire. Il suppose une définition fonctionnelle du besoin.
4. Une culture centrée sur l'utilisateur	Il s'agit de savoir qui est l'utilisateur final de l'innovation acquise ou en développement (usager, agents publics, entreprises etc.) et de pouvoir se mettre constamment à sa place. Cela peut vouloir dire d'impliquer l'usager dans la phase de développement ou même la passation d'un marché ou d'une concession publics.
5. Un processus collaboratif	Le but ici, c'est de mettre en œuvre un schéma horizontal de collaboration entre services, entités, individus.

¹⁸⁵ DAJ, 2014, op. cité.

6. Accepter la prise de risque	Corollaire de l'acceptation de l'échec, la prise de risque fait partie inhérente de l'innovation... Qu'il s'agisse d'une innovation publique ou privée.
7. Apprendre et désapprendre	Savoir apprendre des procédés acquis est la pierre angulaire permettant au processus de fonctionner. Il est toutefois nécessaire de savoir aussi aider les acteurs à désapprendre des procédés antérieurs moins efficaces et souvent reproduits depuis quelques temps.

L'application de la notion de l'intrapreneuriat au sein des collectivités publiques aurait pour conséquence de donner l'opportunité d'une application concrète des pratiques de décloisonnement des services et de professionnalisation des acheteurs prônées par le guide pratique de l'achat public innovant.

9.2. En déduire des pistes pour une transversalité dans l'achat innovant

L'objectif : arriver à une définition la plus complète possible du besoin, issue d'une expérience terrain afin d'adapter la stratégie d'achat pour pouvoir, à terme, intégrer les solutions innovantes qui peuvent servir à une amélioration fonctionnelle ou du service rendu à l'utilisateur.

Le moyen : Schoolab, une entreprise dédiée à l'accompagnement de l'innovation en entreprise, a inventé un modèle. De celui-ci, on peut en retirer un schéma de développement de la transversalité basé sur 3 mots, 4 étapes et 5 composantes que ce rapport propose de reproduire au sein des administrations concernées.

3 mots :

- **Open :** être ouvert aux nouvelles pratiques et être prêt à engager une découverte de nouveaux procédés.
- **Mix :** savoir mélanger différents services, différentes pratiques, différentes influences.
- **Plug :** le dernier composant, c'est de savoir lier et connecter ce qui a été observé et mélangé.

4 étapes :

- **l'observation ;**
- **la conception en commun ;**
- **l'expérimentation ;**
- **le lancement.**

5 composantes

1. Nouvel écosystème : prendre conscience du nouvel écosystème existant. Ce travail, mené dans le cadre de l'ORCP, consiste à cartographier et sourcer ce qui existe afin d'avoir, pour les services, une idée plus nette de l'écosystème régional dans lequel ils évoluent.

2. Nouvel état d'esprit : du fait d'une forte volonté politique, les services considérés intègrent trois dimensions nouvelles : le fait de penser le service rendu du point de vue de l'utilisateur ou de l'usager, l'intégration du risque dans la pratique d'achat, et le développement du retour d'expérience au sein des services.

3. « Bootcamp » : il s'agit ici d'organiser des rencontres qui sortent des murs des services avec l'écosystème local et des acheteurs un autre service. C'est ce que propose ce rapport notamment avec la création d'un club d'acheteurs.

4. « Sprint » : application de transformations concomitantes avec l'expérimentation, à l'échelle réduite d'abord puis généralisée de nouvelles pratiques au sein des services.

5. « Marathon » : intégration des usages et travail en cycle avec un retour d'expérience et une coopération continue avec l'écosystème et les autres services ainsi que les acheteurs des autres collectivités publiques.

Le cadre : une feuille de route de l'achat innovant. De façon similaire à la feuille de route portant sur les achats innovants du ministère de l'intérieur annexée au présent rapport, il est nécessaire pour les administrations concernées de faire **un état des lieux des différentes activités ayant fréquemment recours à la commande publique**. De cet état des lieux peut être tiré un **séquençage des activités les plus propices à être confrontées à des innovations technologiques ou de pratiques**, en concertation avec les services spécialisés concernés. Par le biais d'un sourçage, ce séquençage permettra d'avoir une vision claire sur l'état des offres présentes sur le marché en termes de biens, services et pratiques innovantes. Ce séquençage est également lié à la mise en œuvre d'une veille active évoquée au point 8.

L'ORCP pourra être, à l'avenir, **le lieu des partages d'expérience en termes d'achat innovant** dans le cadre de rencontres sectorielles inter-fonctions publiques. Ces partages d'expérience étant censés aider les acheteurs à mieux cibler les domaines où l'innovation est

propice à améliorer la qualité du service rendu, à faciliter le travail des services, ou à produire des économies substantielles de fonctionnement.

Au titre de la transversalité, on trouvera un exemple édifiant dans la mise en œuvre du programme « NEOGEND » par la gendarmerie nationale, explicitée dans ce rapport.

10. Faire usage de l'innovation ouverte

Pour reprendre les 3 segments inspirant les grands groupes à avoir recours à l'innovation ouverte, on peut distinguer trois segments d'objectifs qui peuvent motiver une collaboration entre les structures publiques et les jeunes entreprises :

1 – **l'expérience usager** : la mise à disposition de solutions permettant de mieux comprendre et de mieux prendre en compte l'expérience des usagers sur un service public.

2 - **La recherche de nouveaux procédés** : de façon similaire à ce qui se fait dans le cadre de l'innovation territoriale, l'objectif est ici d'intégrer des pratiques maîtrisées par l'offre privée au sein de l'administration pour améliorer la qualité du service ou faire des économies substantielles de fonctionnement.

3 - **L'optimisation des process existants et l'amélioration de leur performance opérationnelle.**

Cette innovation ouverte peut prendre plusieurs formes, dont :

La création d'un club régional d'acheteurs. Réunis sur la base du volontariat, ce club aura vocation à se réunir en présence d'entreprises innovantes préalablement sélectionnées par le biais d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI) ou bien invitées dans un cadre plus large à « pitcher »¹⁸⁶ les acheteurs publics.

La co-construction de solutions innovantes. Menée dans le cadre de collaborations comme des partenariats de recherche et développement (R&D), la co construction vise à impliquer les acteurs publics dans la recherche de solutions innovantes avec des acteurs privés. C'est l'une des illustrations pratiques de l'innovation ouverte. Elle peut avoir lieu dans le cadre de

¹⁸⁶ Le « pitch » est, dans le vocabulaire start-up, une brève présentation de l'offre de l'entreprise censée mettre en avant de façon courte et précise l'apport en termes d'innovation qu'elle présente. D'ordinaire, de telles présentations se font devant des investisseurs ou clients privés potentiels... D'où l'aspect nouveau de la démarche.

« FabLab » (exposés plus avant dans ce rapport), « Hackathon » ou autres « Clubs Open innovation ».

11. Mieux poser les questions à l'origine de la commande publique d'innovation : mettre l'innovation publique à la base de l'achat d'innovation.



Source : SGMAP.

Comme l'a initié le SGMAP, le changement des pratiques publiques dans l'élaboration des politiques publiques et l'adoption d'une optique où la définition du besoin se fait par rapport à l'expérience utilisateur est de nature à accélérer l'innovation publique. Celle-ci change les politiques publiques et intègre un nombre plus important d'acteurs dans la définition du besoin qui les caractérise. La stratégie achat, établie par l'acheteur professionnel, vise quant à elle à compléter une démarche plus large d'innovation dans les collectivités publiques. C'est une acculturation nécessaire des personnes publiques dont l'achat innovant sera l'un des leviers.

Section 3 : propositions concernant l'ORCP

12. Faire des relais les intermédiaires de l'achat innovant

« Les acteurs publics doivent organiser le sourcing et créer les conditions d'un dialogue permanent avec les opérateurs économiques afin d'appréhender au mieux l'offre existante. »¹⁸⁷

Nos rencontres avec les intermédiaires ont montré qu'à l'exception d'Eurasanté sur le partenariat d'innovation établi entre le CHR de Lille et l'une des entreprises membre du réseau Eurasanté, aucune des structures ne proposait d'accompagnement au TPE-PME quant à la commande publique. Il s'agira ainsi pour l'ORCP de coconstruire avec les intermédiaires

¹⁸⁷ Céline Faivre, directrice des affaires juridiques et de la commande publique du conseil régional de Bretagne. Citée dans : « Innovation et achats publics, une équation à résoudre », *Décision Achats*, 17 mai 2017, pp. 32-34.

un partenariat qui les place au centre du rapport entre les acheteurs et les entreprises innovantes.

Cette action peut prendre forme soit dans un cadre conventionné entre l'ORCP (si celui-ci entend se doter d'une personnalité morale) et les relais considérés, soit dans un cadre plus informel des travaux engagés par l'observatoire. Là où un cadre conventionné permettrait de mettre en œuvre, comme le fait la DGE, des contrats d'objectifs, la pratique informelle peut permettre de nouer un lien de confiance entre les acteurs dans un premier temps.

Concernant l'attente de la part des acteurs, l'association des entreprises de santé Clubster santé nous confiait d'ailleurs dans son questionnaire et au cours de notre entretien sa volonté de voir trouver des relais aux appels d'offres publics plus proches des entreprises. Il y a donc une attente sous-jacente des acteurs de l'écosystème de l'innovation de prendre part à l'expansion de l'achat public innovant par le relais, à la fois des offres innovantes, mais aussi de la demande en termes d'innovation des acheteurs publics vers les entreprises.

Ce partenariat peut également prendre la forme de mises en œuvre de procédures d'achat élaborées en commun avec les relais, comme a pu le faire la DGE avec Eurasanté (encadré).

Une collaboration gagnante avec les relais : Eurasanté et le partenariat d'innovation

Dans le développement de solutions informatiques, la DGE a fait usage des compétences d'Eurasanté pour développer la numérisation du service public hospitalier. Elle a donc financé à hauteur de 50% la partie ingénierie du déploiement de solutions informatiques innovantes du point de vue de la structure hospitalière en plus d'un prix de déploiement de l'innovation pour le lauréat du marché (représentant 70k€, auxquels s'ajoutent 50k€ versés à l'hôpital).

Ces financements ont été octroyés sur les fonds du programme investissements d'avenir (PIA). Leur déploiement a balayé l'argument du manque de temps et de moyens des deux côtés (entreprise comme acheteur public) et permis la mise en œuvre de nouvelles solutions informatiques innovantes au sein de l'hôpital.

Ce schéma permet d'associer des entreprises et des relais dans la mise en œuvre de solutions qui sont rendues plus simples par le nouveau droit de la commande publique et qui sont encore méconnues et des acheteurs, et des entreprises (et d'autant plus pour les TPE-PME). Leur mise en œuvre, dans des programmes comme ceux lancés par la DGE avec le PIA, permet de familiariser les acteurs avec le procédé et de créer un précédent. Non seulement les

fruits de cette démarche pourront matérialiser un achat innovant mais en plus le précédent aura l'occasion de familiariser l'acheteur public¹⁸⁸ avec la démarche.

Il s'agit de prendre le train en marche pendant que de tels financements sont accessibles, car ils représentent une réelle opportunité.

13. Faire se rencontrer deux mondes qui ne se connaissent pas : une cartographie

13.1. La cartographie des acteurs régionaux de la commande publique

« Pour démarcher les personnes publiques, les opérateurs ont besoin d'un point de contact facilement accessible et permettant de prospecter directement le service adéquat. »¹⁸⁹

Tirée de l'impression, par les entreprises, d'une dispersion de la commande publique en de trop nombreux acteurs, la rencontre avec les intermédiaires établie dans le cadre du rapport a isolé le besoin, pour les entreprises, de disposer d'une cartographie des acteurs et des plateformes régionales leur permettant de participer à la démarche de la commande publique... Et de surcroît à être intégrées à l'achat innovant.

Cette cartographie, établie dans le cadre de travaux unissant l'Etat, les collectivités et les établissements publics, pourrait recenser les différents acteurs séquencés par secteur géographique. Elle viserait également à répertorier les principaux segments d'achats des services considérés. Si elle était établie en format numérique, son actualisation récurrente permettrait aux acheteurs d'y faire figurer les secteurs les plus à mêmes d'être « à besoin d'innovation » dans l'exercice annuel ou semestriel à venir (en cohérence avec sa stratégie achats).

13.2. La cartographie des acteurs régionaux de l'écosystème de l'innovation

Bien que déjà proposée en partie par NFID, une cartographie exacte et tirée d'une stratégie régionale de l'innovation qui mérite d'être repensée et précisée dans un futur SRDEII pourrait être proposée aux acheteurs publics. L'objectif ? Faire se parler des acteurs qui connaissent les entreprises et les offres qu'elles portent et les acheteurs afin de faciliter l'échange d'informations. Il s'agit ici de flécher plus facilement en mettant un nom en face de la case « qui appeler pour sonder l'existant et partager le besoin de ma structure ».

¹⁸⁸ Compris ici au sens de la personne publique acheteuse, conformément au sens donné par l'ordonnance sur les marchés publics.

¹⁸⁹ DAJ, 2014, op. cité, p. 9.

14. Créer un rendez-vous annuel de l'achat public innovant régional

Abordé à plusieurs reprises lors des différents GT et des entretiens menés dans le cadre de l'élaboration de ce rapport, ce rendez-vous est l'initiative des animateurs de ce groupe. Il consisterait en une occasion de lancer la dynamique de l'achat innovant en Hauts-de-France, en faisant une vitrine d'initiative publique. C'est à la fois une mesure de communication sur le dynamisme de l'ORCP pouvant avoir une répercussion nationale (en cela qu'il répond aux objectifs fixés par l'ancien ministre de l'Economie et désormais président de la République) et un réel témoin de l'implication des personnes publiques dans l'achat innovant. L'opportunité est ici d'intégrer les TPE-PME innovantes dans une démarche qui soit initiée par les pouvoirs publics et qui concerne spécifiquement l'achat d'innovation autant que l'innovation dans l'achat.

14.1. L'objectif : faire se rencontrer les acheteurs publics et les acteurs régionaux de l'innovation

Ce rendez-vous vise à mettre dans une même pièce les acheteurs publics prêts à participer à une commande publique innovante. Il consisterait donc en un programme en deux étapes :

- la présentation, par les entreprises, de solutions innovantes dans une première partie de journée avec des « pitches », soit des présentations courtes, successives et dynamiques sur des thématiques intéressant un panel d'acteurs publics selon les secteurs pertinents pour leur activité ;
- la présentation, dans un deuxième temps, des préoccupations des personnes publiques par un panel d'acheteurs en seconde partie de journée. Celle-ci viserait à sensibiliser les TPE-PME à la question de l'achat public et à diffuser les besoins actuels et futurs identifiés par les acheteurs en termes d'innovation.

Il est à noter que cette rencontre répond aux sollicitations des acteurs de l'écosystème de l'innovation (Clubster et La French Tech notamment) quant à une rencontre plus aisée avec les acteurs de la commande publique.

14.2. Le lieu du premier opus : un symbole

Retenu en première option et ayant été acceptée sur le principe par des membres de la structure, Euratechnologie est un pôle d'excellence et un lieu d'exception pouvant satisfaire

aux besoins d'un tel événement. Large et symbolique de la réussite d'un écosystème innovant, Euratechnologie semble être l'écrin parfait pour accueillir un événement de cette ampleur.

Le rapporteur et les animateurs du GT innovation ont évoqué, à titre de plan B, les nouveaux locaux de Sciences Po Lille, situés rue Angellier dans le centre-ville de Lille. Inaugurés en 2017, ces locaux sont le symbole d'un investissement conséquent en faveur de la formation et d'accueil des futurs décideurs publics, dont la formation intègre aussi bien la commande publique que l'innovation.

15. La nécessité d'une clarification du schéma régional de l'innovation

« Le rôle des conseils régionaux, dans le cadre de la loi « NOTRe », serait de connecter les villes intelligentes et de créer des synergies, des échanges de bonnes pratiques territoriales. Celles-ci pourraient concerner la compétence de l'énergie, par exemple, dans le cadre de marchés publics innovants et mutualisés. »¹⁹⁰

Prévu par l'article 2 de la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République dite « loi NOTRe », le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) se doit d'assurer la complémentarité des actions menées par la région en matière d'aides aux entreprises avec les actions menées par les collectivités territoriales et leurs groupements. Au titre de ce même article, les orientations du schéma doivent favoriser un « développement économique innovant, durable et équilibré du territoire de la région ainsi que le maintien des activités économiques exercées en son sein ». La thématique de l'innovation y est donc inscrite.

Nos rendez-vous avec les acteurs régionaux de l'innovation nous ont laissé le sentiment d'un manque de coordination des acteurs présents sur le segment de l'innovation. Le SRDEII, approuvé le 30 mars par le Conseil régional des Hauts-de-France, reste ambigu sur l'animation de l'innovation dans la région et muet sur la question de l'achat innovant comme outil de politique économique. Sa clarification est notamment un préalable à une cartographie efficace évoquée dans la proposition précédente.

Si le SRDEII identifie des segments porteurs, comme avec la « *dynamique Génération S* » axée sur les solutions innovantes de santé et sur la Silver économie, l'animation par les

¹⁹⁰ « Les marchés publics, un levier pour la ville intelligente », *La gazette des communes*, 6 septembre 2016.

différents acteurs régionaux n'est pas clairement répartie. Il existe une confusion des genres et le rôle d'une agence aussi importante que NFID n'y est par exemple pas clairement établi. Mis en œuvre avec la CCI Hauts-de-France, le « Master plan » du plan « Rev3 » est placé au centre de la politique régionale de l'innovation. Il aurait ainsi également vocation à être coordonné avec le SRDEII dans le futur sur la thématique innovation pour éviter les redondances dans l'action de terrain (notamment entre la CCI et NFID).

En vertu de ce qui précède, il paraît donc crucial que le conseil régionale puisse, en collaboration avec les services de l'Etat dans la région et les collectivités, dont la MEL, travailler à la complémentarité prévue par la loi en la consignant au sein d'un schéma clair et cohérent. Plus précisément, des orientations en termes de mutualisation de la commande publique, d'achat public innovant, de sourcing de solutions innovantes développées localement peuvent et doivent y être intégrées dans une optique qui vise à harmoniser les dispositifs prévus sur les différents territoires des Hauts-de-France. Il conviendrait donc à la fois de clarifier les rôles, mais également d'inclure dans le SRDEII la question de l'achat innovant. En tant qu'animateur de l'économie régionale, il devient urgent que le Conseil régional s'associe clairement et résolument dans la démarche de l'ORCP relative à l'achat innovant et nomme à ce titre un référent permanent, qui aura notamment vocation à participer aux travaux du GT dédié.

16. La création d'un Hub régional de la commande publique

La création d'un hub régional de la commande publique étant un objectif en vue, évoqué lors de l'assemblée générale inaugurale de l'ORCP et couvrant l'ensemble des thématiques liées à la commande publique, cette proposition se bornera donc à couvrir les domaines de préoccupations auxquels sa création répond en ce qu'il s'agit des TPE-PME innovantes. Le GIP Maximilien, qui joue le rôle de plateforme de publication des marchés publics de la région Ile-de-France, est un exemple intéressant à suivre pour la région. L'intervention d'un représentant de la structure lors de l'assemblée générale de janvier 2018 serait certainement intéressante pour les acteurs régionaux.

Dans son guide pratique, la DAJ répertorie¹⁹¹ 5 causes qui peuvent freiner les TPE-PME (y compris les jeunes entreprises innovantes) dans leur participation aux appels d'offres publics :

¹⁹¹ Cette liste se situe en page 15 du guide.

- des critères de sélection des candidatures trop lourds, qui empêchent leur participation à certains appels d'offres ;
- un manque de temps et de ressources pour répondre aux appels d'offres ;
- des difficultés à identifier les sources de publication ;
- une difficulté à trouver des partenaires pour répondre en groupement ;
- le surplus des pièces à fournir par les entreprises au stade de la candidature¹⁹², qui ne leur permet pas de focaliser l'ensemble de leur effort sur l'offre.

La création d'un hub régional de la commande publique est de nature à répondre au moins partiellement à 4 de ces 5 préoccupations.

16.1. L'uniformisation des formats de publication

En uniformisant les formats de publication des marchés publics régionaux, le hub est de nature à donner aux entreprises la capacité de s'habituer aux modalités de réponse. De plus, si ce hub venait à appliquer directement le régime des MPS, il ne suffirait plus aux entreprises qu'à renseigner leur numéro de SIRET¹⁹³ pour pouvoir participer à l'appel d'offre, s'allégeant ainsi la démarche administrative.

16.2. L'uniformisation des sources de publication

Avec plus de 300 plateformes liées à la commande publiques à l'échelle régionale, la région Hauts-de-France a un sérieux besoin d'harmonisation, afin que les TPE-PME innovantes puisse y voir plus clair dans la demande produite.

C'est là la justification première de ce hub, et certainement le meilleur argument pour sa mise en œuvre : l'harmonisation des publications d'appels d'offre en un seul point.

16.3. Un lissage des conditions de sélection

Par le regroupement opéré des appels d'offre en un seul point, les acheteurs publics auront également l'occasion de comparer les documents produits par les autres acheteurs présents sur la plateforme aux leurs. L'effet de mimétisme probable peut avoir pour effet de lisser les conditions de sélection, facilitant ainsi la participation des TPE-PME à moyen terme.

¹⁹² Comme la présentation administrative de l'entreprise par exemple. C'est à cette préoccupation que les marchés publics simplifiés (MPS) viennent répondre.

¹⁹³ Comme c'est déjà le cas sur la plateforme PLACE.

17. Développer une coopération sur la confidentialité et la question des droits de propriété intellectuelle

Cette partie vise à inviter les acheteurs publics à intégrer à leurs réflexions deux thématiques qui ne sont pas clairement identifiées par l'ensemble des collectivités concernées et qui ont trait à l'innovation : la confidentialité (1) et la propriété intellectuelle (2).

17.1. Le régime applicable quant à la confidentialité dans le droit de la commande publique

En matière de confidentialité des données transmises aux acheteurs et autorités concédantes, la loi a prévu dans l'article 38 de l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession et l'article 33 l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics des dispositions similaires. Il revient aux acheteurs et personnes publiques de garder secrètes les informations confidentielles qu'ils détiennent dans le cadre du marché public ou du contrat de concession, telles que celles dont la divulgation violerait le secret en matière industrielle et commerciale ou pourrait nuire à une concurrence loyale entre les opérateurs économiques, notamment par la communication, en cours de consultation, de la valeur globale ou détaillée des offres.

Si les deux articles précités prévoient¹⁹⁴ également la capacité pour l'administration de se protéger de la divulgation par le cocontractant de certaines données, il s'agit pour les acheteurs de penser à inclure au sein des consultations ainsi que dans les appels d'offre des clauses visant à protéger les secrets « industriels et commerciaux » des répondants. On peut notamment penser aux pratiques innovantes non couvertes par le droit de la propriété intellectuelle. Dans ce cas, il appartiendra aux entreprises concernées de faire connaître à l'acheteur les données innovantes qu'elles souhaitent garder secrètes par crainte de l'entorse aux conditions d'une concurrence saine et loyale. L'objectif étant de conforter les entreprises innovantes dans leur volonté de répondre aux appels d'offres publics en les assurant que leurs secrets d'affaires ne seront pas dévoilés par un excès de transparence de l'acheteur public (souvent par crainte du contentieux). Si celui-ci est dans l'obligation de donner la nature des offres reçues, il n'est pas obligé de révéler aux compétiteurs le détail des pratiques proposées à la personne publique.

¹⁹⁴ Cette possibilité est consignée au point II des deux articles préalablement cités des deux ordonnances portant sur la commande publique.

17.2. La question des droits de propriété intellectuelle

« Les clauses de propriété intellectuelle sont essentielles et méritent une attention particulière pour permettre aux entités publiques d'exploiter les prestations réalisées dans le cadre du marché (les « résultats »), selon leurs besoins et dans des conditions économiques équilibrées. La prise en compte de ces droits doit aussi s'inscrire dans le cadre de la politique du gouvernement pour favoriser l'accès des PME à la commande publique et faire de l'achat public un levier au soutien de la capacité d'innovation des entreprises. La propriété intellectuelle occupe en effet une place centrale dans la création de valeur. »¹⁹⁵

Les marchés de communication, d'informatique, de photographies, de formations, d'études, de conseil ou d'architecture peuvent être confrontés à plusieurs droits de propriété intellectuelle, et notamment des droits d'auteur (les prestations de site internet par exemple sont régies par les droits d'auteur). Il s'agit pour les personnes publiques de s'assurer la pleine jouissance des résultats des différentes prestations acquises en couvrant l'aspect « propriété intellectuelle » du contrat, et ce notamment par une référence appropriée aux stipulations du CCAG lors de la contractualisation.

Les clauses de propriété intellectuelle sont définies¹⁹⁶ comme stratégiques dans les marchés pour deux raisons principales : d'une part « elles conditionnent ce que le pouvoir adjudicateur pourra faire des résultats du marché », et d'autre part « elles influencent le prix du marché. Plus les droits cédés sont importants, plus le prix du marché peut avoir tendance à être élevé ». L'agence du patrimoine immatériel de l'Etat (APIE) définit ainsi 4 étapes essentielles dans un travail sur l'achat de prestations incluant de la propriété intellectuelle :

Un travail en amont entre le prescripteur, l'acheteur et le juriste. Il s'agit ici de définir en commun les besoins, et ce pendant la phase de préparation de la mise en concurrence.

Un sourçage des usages sur les prestations visées. L'objectif est, pour l'acheteur, d'être pleinement au courant des pratiques contractuelles des prestataires (par exemple, dans le cas d'achat de logiciels standards les contrats ne prévoient usuellement pas la remise des codes sources, et l'inclusion d'une telle stipulation pourrait rendre infructueux l'appel d'offre). Une bonne connaissance des outils contractuels pourra également permettre à l'acheteur de mieux guider une petite entreprise dans une éventuelle phase de négociations ou dans un AMI.

L'évaluation prévisionnelle des résultats du marché. Cette définition est essentielle car les clauses de propriété intellectuelle doivent organiser le régime juridique qui se réfère aux résultats. Il s'agit donc pour l'acheteur d'afficher les résultats escomptés de l'exploitation des solutions acquises.

¹⁹⁵ APIE, *Marchés publics et clauses de propriété intellectuelle : mettre en œuvre le CCAG TIC*, Ministère des finances et des comptes publics.

¹⁹⁶ APIE, *Marchés publics et droits de propriété intellectuelle*, Cahier pratique, Ministère des finances.

L'identification claire des besoins du pouvoir adjudicateur. Fortement liée à la précédente, cette dernière étape doit permettre à l'acheteur d'identifier clairement ses utilisations/exploitations envisagées des différents résultats à court, moyen et long terme¹⁹⁷. Si un développement doit être tiré de l'utilisation originelle de la prestation, les documents particuliers du marché devront l'indiquer. L'APIE conseille la rédaction d'un préambule dans les marchés publics « pour décrire, en des termes non juridiques, ce que le pouvoir adjudicateur souhaite faire des résultats du marché »¹⁹⁸.

Cette question, désormais clairement traitée par l'Etat, mérite d'être abordée dans le cadre de l'achat innovant afin d'en clarifier les contours tant pour les acheteurs que pour les TPE-PME.

¹⁹⁷ L'APIE donne l'exemple d'un marché portant sur le développement d'un site Internet pour lequel il convient de se demander si une application mobile de ce site pourrait être envisagée à l'avenir. Si c'est le cas, cela doit être mentionné dans le contrat.

¹⁹⁸ Le juge judiciaire, qui est désormais compétent pour les cas de propriété intellectuelle dans la sphère publique (Tribunal des conflits, 7 juillet 2014, *M. M. c/ Maison départementale des personnes handicapées de Meurthe-et-Moselle*), pourra ainsi s'en saisir pour juger de l'intention exprimée par la personne publique dès la phase contractuelle. Si la bonne foi n'a pas de valeur dans le contentieux civil de la propriété intellectuelle, il sera plus facile aux personnes publiques de défendre leurs positions si ce préambule est clair sur les intentions de l'acheteur.

Conclusion : un achat intégré à des services publics innovants et en liaison avec un écosystème dynamique et créatif

Le cœur de ce rapport a été, comme rappelé à de multiples reprises, de documenter la commande publique non pas comme un simple cadrage juridique, mais comme un outil de politique économique devant être s'inscrire pleinement dans la démarche de soutien à l'innovation. Une démarche par ailleurs promue par des politiques publiques qui s'adaptent aux enjeux contemporains. Cette brève conclusion sera développée en **6 points** illustratifs du travail mené.

Une autre vision de la commande publique innovante. Ce texte vise également à concevoir l'achat innovant non comme le simple achat d'innovation pour l'innovation, mais comme une innovation publique poursuivant l'objectif d'un meilleur service aux usagers ou d'un meilleur fonctionnement interne pour les métiers concernés. Une politique qui peut donc consister en un achat d'innovation et doit en conséquence s'accompagner d'une adaptation des procédures d'achat ainsi que d'une adaptation des pratiques internes des personnes publiques jusqu'à l'usager. C'est le sens principal des différentes propositions consignées au sein de ce document.

Des bouleversements importants. Comme la partie prospective l'a laissé comprendre, les changements qui bousculent nos usages du quotidien, notre économie, nos services publics sont ceux auxquels seront confrontées les collectivités publiques au quotidien. La fonction achat, de façon similaire à ce que le secteur privé a pu identifier il y a une vingtaine d'année, doit être aux avant postes de la connaissance du marché et de la rénovation (donc de l'innovation) des usages et de la conception des politiques publiques.

Un enjeu immense. Entretien des infrastructures, définition et réalisation des villes de demain, maintien de la qualité des services publics sous contrainte budgétaire, numérisation des usages, défi climatique, cohésion territoriale... L'ensemble de ces politiques publiques nécessite que l'achat public qui en constitue l'exécution et l'application soit à la hauteur, ainsi qu'une réelle volonté politique et administrative d'innover pour les porter.

Des questions qui subsistent. Révélées par la doctrine économique, plusieurs questions restent posées. L'asymétrie d'information entre commanditaire et prestataire, notamment dans

la souscription de services innovants, est une préoccupation. Tout autant que peuvent l'être l'incomplétude contractuelle, c'est à dire l'impossibilité de pallier tous les cas de figure par le seul contrat... Nécessairement incomplet dans le cadre de procédés nouveaux. Ou encore le manque d'interopérabilité entre différents services et les différents systèmes. Mais, l'ensemble de ces questions doit trouver dans la pratique d'acheteurs professionnels leur réponse. C'est par le partage d'expérience et par le cap que celui-ci donne que les acheteurs régionaux de l'ORCP pourront parvenir à y voir plus clair dans l'achat innovant et les procédures qui y sont attenantes.

Un écosystème dynamique et volontaire. Le rapporteur n'a également sondé, faute de temps, qu'une parcelle seulement très minoritaire des acteurs du riche écosystème régional de l'innovation, et ceci avec une volonté claire : inviter deux mondes (ceux de l'achat public et de l'entreprise innovante) qui ne se connaissent pas à prendre conscience l'un de l'autre et à se rencontrer. Ces rencontres ont laissé paraître un écosystème de l'innovation dynamique et prêt à avancer en collaboration avec les acheteurs publics. Aux différentes collectivités publiques de la région Hauts-de-France de poursuivre demain le travail engagé par les participants à ce groupe de travail innovation en s'associant à la démarche de l'ORCP et aux services de l'Etat, qui sont à l'initiative de la démarche.

La nécessité d'une animation par le haut. Le travail engagé a également révélé une donnée cruciale en termes d'engagement des acteurs de la région : l'observatoire, pour s'inscrire dans la durée, nécessite qu'un cap soit constamment et clairement fixé par les décideurs publics du territoire, réunis en assemblée, et ce pour chaque groupe de travail. Il nécessite en outre une présidence active et volontaire en coopération avec le préfet, force d'animation et de supervision des politiques publiques régionales. A cette condition, l'engagement des acteurs publics concernés pourra s'inscrire dans la durée et dans un cadre défini. A ce titre, des réunions trimestrielles réunissant les animateurs des groupes de travail semblent appropriées au format de l'observatoire. L'important travail de recoupement des différents groupes de travail ainsi que l'animation future des travaux à mener en profondeur viendront certainement nécessiter que des équivalents temps plein (ETP) soient affectés aux travaux de l'observatoire.

Bibliographie indicative¹⁹⁹

Droit européen

Directives

Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics et abrogeant la directive 2004/18/CE.

Directive 2014/25/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 relative à la passation de marchés par des entités opérant dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux et abrogeant la directive 2004/17/CE.

Directive 2014/23/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur l'attribution de contrats de concession.

Droit national

Lois

Loi n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique.

Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (dite « loi NOTRe »).

Loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée.

Ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession.

Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics.

Règlement

Décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics, JORF n°0074 du 27 mars 2016, texte n° 28.

Décret n° 2016-86 du 1er février 2016 relatif aux contrats de concession.

Ouvrages

Livres

CLAMOUR Guylain et al., *Le droit de la commande publique*, LexisNexis, Paris, 2016.

Articles

Revue spécialisée

DYENS Samuel, *Définition préalable du besoin et sourcing, la responsabilisation des acheteurs publics dans le nouveau droit des marchés publics*, AJ Collectivités Territoriales, Dalloz, 2016

SORBARA Jean-Gabriel, *Marchés publics et innovation*, Contrats et Marchés publics n° 6, dossier 13, Juin 2014.

« Les collectivités en quête d'une stratégie d'open data », *Acteurs Publics*, 22 novembre 2016.

¹⁹⁹ La bibliographie ne cite que quelques-uns des textes utilisés pour produire ce rapport. Le reste est cité en notes de bas de page tout au long du présent document.

Presse générale

« La commande publique, levier de croissance ? C'est une question de volonté ! », *La Tribune*, 27 avril 2017.

« Lentement mais sûrement l'Etat se met aux achats innovants », *Usine Nouvelle*, 27 septembre 2016.

Rapports

APIE, *Marchés publics et droits de propriété intellectuelle*, Cahier pratique, Ministère des finances, non daté.

MEZARD Jacques, MOUILLER Philippe, *Les nouvelles technologies au service de la modernisation des territoires*, rapport d'information fait au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation du Sénat, enregistré le 19 avril 2017.

LEVRATTO Nadine, MICHEL Agnès, TESSIER Dominique, *Un nouveau souffle pour l'industrie française : L'économie environnementale au service du renouveau industriel*, Terra Nova, 28 mars 2017.

SAUSSIÉ Stéphane, TIROLE Jean, *Renforcer l'efficacité de la commande publique*, Conseil d'analyse économique, Les notes du CAE, n°22, avril 2015.

SGMAP, *L'innovation publique : concevoir autrement les politiques publiques*, mars 2017.

Liste des annexes au rapport

ANNEXE 1 : Compte-rendu de l'entretien tenu à l'INPI.

ANNEXE 2 : Compte-rendu de l'entretien tenu avec Clubster Santé et Eurasanté.

ANNEXE 3 : Compte-rendu de l'entretien tenu avec Euratechnologies.

ANNEXE 4 : Proposition d'un « business model » adapté à l'achat public innovant.

ANNEXE 5 : Adaptation fictive, à titre d'exemple, du « business model » au cas d'étude relative à l'éclairage public innovant de la ville de Los Angeles.

ANNEXE 6 : Feuille de route de l'achat innovant du ministère de l'intérieur.

Compte-rendu, rendez-vous INPI

Mardi 9 mai 2017, INPI Hauts-de-France (97 boulevard Carnot, 59040 Lille), 10h00.

Présents côté INPI

Christophe SORET, délégué régional de l'INPI en Hauts-de-France

Pascal DUYCK, directeur de la performance et du développement durable de l'INPI

Côté ORCP

Alexandre SILLE, référent innovation Direccte Hauts-de-France

Mikaël TRIGAUT, directeur adjoint de la PFRA Hauts-de-France

Niels BRALEY, Sciences Po Lille

1. Sur la politique achats menée par l'INPI

1.1. Sur la forme

L'INPI mène une politique achat centralisée au niveau national. Pour ce faire, elle travaille en collaboration avec la DAE et poste ses appels d'offres sur la plateforme PLACE de l'Etat. La DAE se charge, avec leurs acheteurs, de procéder à des mutualisations lors de ces achats.

1.2. Sur le fond

L'INPI a renouvelé pour la période s'étalant de 2017 à 2020 un contrat d'objectifs de performance (COP) avec l'Etat portant sur 24 axes prioritaires concernant l'achat, et notamment l'achat innovant orienté vers les PME.

Deux exemples de contrats récents ont été évoqués : le contrat signé avec l'entreprise Cy-clope pour la gestion des mégots (ou gestion des zones fumeurs selon la terminologie de l'entreprise) et leur récupération ; et le contrat signé avec une autre entreprise concernant l'hypervision²⁰⁰ des bâtiments. En l'espèce il s'agissait de coordonner le système SI du bâtiment et le contrôle technique afin de gérer intelligemment les appareils pour éviter les surchauffes etc.

M. Duyck citait l'exemple intéressant d'une convention tripartite signée entre la DGA, l'INPI et une entreprise visant à considérer l'INPI comme un terrain de développement du bien ou service considéré. Le partenariat est ici triplement gagnant puisqu'il permet à l'INPI d'avoir une prestation innovante à bas prix, la DGA identifie une offre et l'entreprise a une chance de se voir référencée si l'expérimentation est un succès.

²⁰⁰ L'hypervision est un dispositif qui « consiste à rassembler (agrégation de données) et à traiter (corrélation de données notamment) l'ensemble des informations fournies par les outils de supervision et d'infrastructure principalement pour afficher un état et une disponibilité de l'ensemble ou d'une partie du système d'information » (source : Canopsis - <http://www.canopsis.com/faq/supervision-ou-hypervision-quelle-est-la-difference-entre-les-2-concepts> consulté le 11 mai 2017)

Pas grand chose à ajouter si ce n'est que la politique d'achats est nationale et qu'il n'y a pas de relai spécifique à l'échelon régional.

2. Sur l'action de l'INPI quant à l'innovation en Hauts-de-France

2.1. La visite d'entreprises

La visite d'entreprises faite par l'INPI consiste à visiter les entreprises qui ont des questions portant sur la propriété intellectuelle. L'organisme met en œuvre ici gratuitement ses missions de service public d'information en la matière.

Si l'action est assez poussée en termes d'information, les intervenants se montrent précautionneux à affirmer qu'ils ne remplacent pas les conseils en propriété intellectuelle (qui sont notamment des avocats en la matière).

En termes d'objectifs chiffrés, l'INPI prévoit 320 visites d'entreprises pour l'année 2017. En 2016, ce sont 250 entreprises qui ont été concernées par ce dispositif.

2.2. L'accompagnement mis en œuvre par l'INPI

La délégation régionale a pris l'habitude de travailler avec les relais régionaux sur la thématique de l'innovation et de la PI. Si auparavant les relations étaient contractualisées entre organismes, elles interviennent désormais dans le cadre de relations informelles mais productives. Les relais se chargent donc de renvoyer vers l'INPI les entreprises identifiées comme ayant des besoins en termes de droits de PI. Globalement, l'accompagnement vise à répondre à 3 problèmes identifiés par les entreprises sur la PI : la complexité et donc le besoin de formation ; l'identification de ce qui est protégeable et ce qui doit être couvert différemment ; et la difficulté à défendre ses acquis.

La « population » d'entreprises concernées par l'accompagnement de l'INPI est assez restreinte. Elle est évaluée par leurs services à environ 5000 entreprises. Au total, ce sont environ 1000 entreprises qui ont été touchées sur une dizaine d'années.

Concrètement, l'INPI met en œuvre un « coaching » qui se découpe en 3 « étages » que sont le « booster propriété intellectuelle » (2.2.1), le « pass pays » (2.2.2.) et le « master class » (2.2.3.).

2.2.1. Le programme « booster PI »

a) présentation

Souvent, ce programme s'adresse à des porteurs de projets qui « n'y connaissent rien en termes de propriété intellectuelle ». Le but de ces rencontres est de présenter les différents outils disponibles aux entreprises en termes d'outils contractuels, des différents droits de propriété intellectuelle pouvant couvrir leurs inventions etc. A

l'issue de ces rencontres, un rapport est remis avec un certain nombre de recommandations quant à la politique d'entreprise à mener sur le sujet. La prestation est entièrement **gratuite**.

b) nombre d'entreprises touchées

Une cinquantaine d'entreprises sont concernées par le programme *booster* par an.

2.2.2. Le programme « pass pays »

a) *présentation*

Le but de ce dispositif est de « mettre le pied à l'étriller » des entreprises qui en termes de droits de propriété intellectuelle et qui ont des pratiques, inventions, produits à protéger.

Dans le cadre de ce programme, une aide financière est dispensée à hauteur de 50% sur 3 prestations distinctes parmi un catalogue de 9 prestations référencées.

b) *nombre d'entreprises touchées*

Le programme pass pays a touché 14 entreprises en 2016.

2.2.3. Le programme « master class »

Ce programme ne cible pas les entreprises novices mais celles qui ont un intérêt approfondi pour les questions de PI. Le but, c'est de mettre en relation la stratégie PI et la stratégie de l'entreprise mais cette fois à un niveau beaucoup plus avancé afin de faire progresser le panel de mesures prises pour défendre les droits de PI de l'entreprise.

Le dispositif est composé d'une formation de 6 jours dont la programmation s'étend sur 6 mois et qui mêle des sessions collectives (avec entre 6 et 12 entreprises présentes) et individuelles (focalisée sur une seule entreprise).

La formation vise à la fois à établir, en commun, les outils les plus courants utilisés dans les cas qui fédèrent les intérêts des entreprises présentes mais également à établir un diagnostic le plus précis possible pour chaque entreprises de ce qui se fait et de ce qu'il y a à faire. Ce diagnostic se fait d'ailleurs à l'aide d'un conseil en PI sur une demi-journée, alors qu'un parrain²⁰¹ est présent pour partager aux entreprises présentes ses retours d'expériences dans le cadre des sessions collectives.

Est ensuite organisé un « coaching contrats » qui porte à la fois sur les relations de l'entreprise avec l'extérieur sur la protection de ses actifs immatériels, mais également sur les relations en internes et avec les collaborateurs concernant la protection de ces mêmes actifs (clauses de confidentialité etc.). Les deux dernières étapes sont constituées d'une demi-journée de bilan pour évaluer les effets des actions prises puis d'une dernière journée collective sur un thème partagé par l'ensemble des entreprises présentes (ex : les inventions de salariés pour la dernière édition organisée).

²⁰¹ Souvent issu d'une entreprise plus expérimentée en matière de droits de PI.

Le programme *master class* a touché 14 entreprises en 2016.

3. Sur l'animation du réseau innovation

Le réseau régional de l'innovation compte de plus en plus d'entreprises dont le cœur d'activité se situe dans le secteur du numérique. Les droits de PI tels que le brevet ne sont pas forcément les plus adaptés pour ce type d'entreprises.

M. Soret, auparavant en poste en Picardie, avait connu une animation de réseau régional d'innovation effectuée par l'agence régionale d'innovation.

A Lille, la question est encore fluctuante. La restructuration de NFID paraît déterminante dans l'animation du réseau innovation, celle-ci devant absorber l'agence picarde d'ampleur moindre.

Conclusions du rapporteur sur la question

Le mieux serait que NFID soit à l'initiative en termes d'animation et de coopération de l'écosystème d'innovation en Hauts-de-France. Une telle initiative nécessiterait toutefois des clarifications sur le SRDEII, qui sont manquantes en l'état actuel des choses.

4. Chiffres

L'INPI a compté **320** déposants de brevets différents parmi les PME/ETI entre 2010 et 2015 en région Nord-Pas-de-Calais, pour **160** en Picardie.

En tout, seule une **soixantaine** d'entreprises ont déposé 2 brevets ou plus sur 5 ans.

Ces chiffres sont établis en collaboration avec l'observatoire de la propriété intellectuelle, basé à Lille.

Compte-rendu, rendez-vous Eurasanté/Clubster santé

Mercredi 10 mai 2017, Clubster santé (310 rue Eugène Avinée à Loos), 14h00.

Présents du côté des intermédiaires

Charlotte WATTINNE, déléguée générale de Clubster Santé

Perrine LESPAGNOL, directrice adjointe d'Eurasanté

Alix LE GRILL, Sciences Po Lille (stagiaire Clubster santé)

Présents du côté de l'ORCP

Alexandre SILLE, référent innovation Direccte Hauts-de-France

Niels BRALEY, Sciences Po Lille

1. Sur le questionnaire

Eurasanté comme Clubster ont trouvé le questionnaire remis clair et adapté à la forme de leur structure et à leurs activités.

Est à noter l'effort fourni par les deux structures pour indiquer des pistes claires et utiles dans leurs réponses écrites aux questionnaires, quant bien même ceux-ci nous sont revenus la veille de l'entretien.

2. Sur la distinction entre Clubster santé et Eurasanté

2.1. Historique

Eurasanté a été créée par le CHR de Lille il y a de cela une vingtaine d'année. L'objectif originel était de transformer en emplois la recherche fournie par le centre hospitalier et ses partenaires. Eurasanté est depuis devenue un pôle de compétitivité labellisé, puis un pôle d'excellence. C'est aujourd'hui un organisme portant le statut de Groupement d'intérêt économique²⁰² (GIE), ce qui en fait une agence de développement économique.

A ses côtés s'est établi un club de développeurs, qui était une association regroupant l'ensemble des entreprises présentes sur le parc d'activité autour du CHR, devenu parc eurasanté depuis. C'est ce club qui est depuis devenu Clubster santé.

2.2. Effectifs

Eurasanté compte une **soixantaine de personnes** à son actif, dont une quinzaine sont focalisées sur l'événementiel.

Clubster dispose d'un **effectif de 7 personnes**, pour **250 entités membres** de son réseau.

²⁰² Tel que défini par les dispositions de l'article L.251-1 du code de commerce.

2.3. Chiffres

Clubster santé évalue à **3,8 milliards d'euros** le chiffre d'affaires des entreprises membres de son réseau, pour Eurasanté c'est environ **11,5 milliards d'euros**.

80% des membres du réseau de Clubster sont des entreprises, **53% de ces entreprises ont moins de 10 salariés**. Eurasanté compte également une majorité de TPE-PME²⁰³.

Les entreprises membres d'Eurasanté représentent **27 500 emplois** selon la structure, contre **9500 emplois** pour Clubster.

Il est à noter que les chiffres de ces deux structures se recoupent largement, et ne peuvent donc être additionnés. Les entités incubées par Eurasanté sont, par exemple, membres de droit de Clubster santé.

2.4. Les secteurs couverts

Les deux structures couvrent des entreprises avec des activités similaires.

On compte parmi ces activités : la biotech pharma ; les TIC santé ; le biomédical ; la *silver economy* ; l'aide à domicile ; la santé et le design ; la gestion des données de santé ; le conseil en santé ; la gestion RH et recrutement en santé ; les assurances ; les soins de suite et la réadaptation ; la médecine et la chirurgie obstétriques.

2.5. Partenariats avec des acteurs publics

Clubster collabore avec des centres hospitaliers publics (CHRU de Lille, Centre Oscar Lambret, CH Le Quesnoy, Hôpital local de Crevecoeur), l'université Lille 2 Droit et Santé ainsi que, dans le cadre de ses projets collaboratifs, avec :

- La DIRECCTE pour la Formation Mobile
- Le Conseil régional des Hauts-de-France et la Métropole européenne de Lille pour INVEST'INNOVE ;
- le FEDER pour SEAS 2 Grow ;
- la CARSAT pour Post Opus 4.

Le GIE Eurasanté est subventionné à hauteur de 928 000 € (chiffre pour 2016) par la MEL.

3. Sur le rapport entre les structures et l'innovation

3.1. Définir l'innovation / la solution innovante

3.1.1. Pour Clubster santé

Une entreprise innovante est une entreprise fournissant une solution qui :

- répond à un besoin (technologique, organisationnel, humain...) précis ;
- a un caractère précurseur par rapport à l'existant ;

²⁰³ Aucune estimation chiffrée ne nous a toutefois été transmise.

- est animée par un esprit de créativité, et de challenge.

3.1.2. Pour Eurasanté

Une entreprise innovante est une entreprise qui fait de la R&D et qui propose une innovation technologique ou d'usage.

3.2. L'accompagnement fourni aux entreprises

3.2.1. L'accompagnement fourni par Clubster

Clubster Santé ne propose **pas d'accompagnement individuel**. Le cœur des activités de ses actions réside dans le développement et la co-création de projets collaboratifs pour et entre entreprises membres.

En 2015, le réseau, initialement destiné aux entreprises, s'est ouvert aux acheteurs/utilisateurs (entendus au sens large, comprenant en particuliers les hôpitaux publics et EHPAD publics), dans le but de rapprocher clients et fournisseurs et d'avoir ainsi l'ensemble des acteurs concernés par le développement des solutions innovantes en santé : de l'entreprise au patient, en passant par le professionnel de santé. Cette démarche permet également de mieux mettre l'utilisateur au centre des projets collaboratifs.

Clubster Santé propose à ses membres un accompagnement collectif basé sur trois piliers :

- **l'information** : Clubster Santé propose des outils adaptés pour approfondir les connaissances des entreprises et rester en veille sur le marché, avec notamment veille et information ciblée, et des rencontres d'experts ;
- **le networking** : des temps d'échanges ciblés : déjeuners networking, rencontre d'investissement ;
- **la mutualisation** au moyen de projets d'innovations collectives.

Parmi les projets collaboratifs que Clubster Santé mène, 3 sont consacrés au développement et à la mise sur le marché :

- Les **Concept Room**, initiative innovante du type living-lab associant concepteurs et utilisateurs pour co-concevoir les produits et les services de santé de demain. Clubster Santé accompagne actuellement le développement de 3 produits issus du dernier volet des Concept Room, Hospihome Concept.
- **SEAS 2 Grow**, projet Interreg ayant pour objectif d'améliorer les conditions cadre de l'innovation dans le domaine de la Silver Economie à l'échelle transfrontalière ;
- une réflexion a également été lancée pour la mise en place d'une « **market place** » à l'horizon 2018 pour faire rayonner les initiatives et les innovations des entreprises régionales en santé. Cette *market place* constituerait ainsi une vitrine possible pour les acheteurs publics sur les innovations en santé de la région Hauts-de-France.

En outre, Clubster aide ses entreprises membres à l'export via le projet SEAS 2 Grow pour l'export en Silver Economie à l'échelle européenne. Cet accompagnement vise à la

mise en place d'un groupe export, afin de favoriser l'échange et le partage d'expérience entre les entreprises du réseau sur les problématiques de l'export en santé : aspects réglementaires, prospection, essais usagers, distribution...

3.2.2. L'accompagnement fourni par Eurasanté

Aux termes des réponses fournies dans le questionnaire, Eurasanté fournit aux entreprises un accompagnement à l'innovation, à l'export, à la diversification, une aide à la levée de fond, au marketing, au positionnement marché, ainsi qu'aux tests utilisateurs.

Elle a également, à plusieurs reprises, aidé les entreprises dans l'accomplissement des procédures ouvrant droit à des aides provenant de fonds européens (Interreg notamment). Cet accompagnement vise à pallier le manque de financements de R&D en France constaté par la structure là où il est plus facile d'en trouver au niveau européen²⁰⁴, quant bien même la procédure est complexe.

Certaines entreprises ont demandé à Eurasanté de les aider, par une expertise technique, à répondre à des appels d'offres. Cette possibilité n'est pas encore opérationnelle au sein de la structure, mais cela pourrait se faire un jour car une réflexion est en cours.

4. Sur l'intérêt de ces structures face à l'achat innovant

4.1. Les structures publiques, un prospect identifié

Les hôpitaux, EHPAD, groupements de coopération sanitaire et établissements de santé, sanitaire et sociaux sont des prospects clairement identifiés par les deux structures.

Eurasanté organise le 4 juillet 2017 une journée de formation des entreprises portant sur les achats, avec une présentation de cas concrets prévue dans l'après-midi.

4.2. Sur la co-construction de solutions innovantes

Les deux structures partagent un intérêt motivé pour l'élaboration conjointe, en partenariat avec les structures publiques, de solutions innovantes coconstruites.

Elles constatent toutefois que, si lorsqu'il s'agit de concret, de matériel, c'est assez simple à mettre en œuvre car il y a de l'écho (chambre, ambulatoire, Ehpad, hospitalisation à domicile ça colle car c'est pensé pour la cible), les solutions concernant la connectivité du patient avec tout son parcours de santé et sa famille, aux personnels de santé et au centre qui l'héberge ce n'est pas simple. L'interopérabilité entre les systèmes n'étant pas automatique, il est pourtant nécessaire que de telles coopérations se fassent.

4.3. Les suggestions des structures au GT

²⁰⁴ La stratégie Europe 2020 et le plan d'investissement dit « plan Juncker » ont aidé à rendre disponibles des quantités importantes de fonds à destination des structures de R&D.

4.3.1. Le « benchmarking » avec les achats des entreprises

Bien que sachant le cadre juridique différent, Eurasanté recommande que soit mené un benchmarking (ou étude comparative) entre les structures publiques et les entreprises (dont les TPE/PME) afin de comparer les méthodes d'achat.

Cette « mise en situation » permettrait aux acheteurs de se mettre dans la peau des entreprises lors de leurs achats afin d'aider au processus d'acculturation que représente l'introduction de la thématique de l'achat innovant.

4.3.2. Cartographie des acteurs

Partant du constat d'un nombre important d'acteurs et donc d'une cartographie complexe pour les petites entreprises, les deux structures se joignent pour conseiller de créer une cartographie des acheteurs publics du domaine de la santé (pour ce qui les intéresse).

Cette proposition pourrait être reprise à titre général. C'est là l'une des raisons pour lesquelles l'idée d'un « Hub » de la commande publique régionale a été proposée.

4.3.3. La préparation de protocoles d'expérimentation

Il s'agirait ici de préparer des « protocoles cadres » qui permettent de cadrer le travail en commun entre des entreprises et des structures publiques dans le cas d'expérimentations mises en œuvre au sein des structures publiques.

Dans le domaine de la santé, de tels protocoles serviraient de boîte à outils pour les acheteurs hospitaliers dans leur coopération avec les structures privées lors de développements conjoints de solutions innovantes.

Cette suggestion semble utile à ajouter aux « outils » de la « boîte à outils » que les acheteurs publics ont évoqué lors des travaux du GT et notamment Vincent Place, du service achat de la MEL, le 9 mai dernier.

5. Conclusions tirées de l'entretien

Il résulte de cette rencontre que les acteurs de l'écosystème de la santé sont déjà très investis, dynamiques, et ont une réelle attente en termes d'achat innovant. Les personnes publiques (notamment les hôpitaux et les EHPAD) sont clairement identifiées comme des prospects pour les entreprises membres de leur réseau.

Des initiatives, comme la place de marché de Clubster santé et le volontarisme des animateurs du réseau montrent que l'implication des acheteurs publics de la santé en région dans le cadre de l'ORCP pourrait porter ses fruits en collaboration avec les acteurs de l'écosystème.

Si le CHR de Lille notamment est déjà engagé dans une démarche d'innovation ouverte avec Clubster santé et son réseau, il pourrait s'agir pour les acheteurs régionaux de la

santé à penser un cadre qui puisse permettre l'élaboration de solutions en commun et la concrétisation de l'achat de ces solutions. En effet, un projet tel que la concept room, bien qu'extrêmement porteur et innovant, ainsi que co-construit avec les équipes du CHR, n'a pas été acquis par le CHR lui-même alors que d'autres centres (notamment en Belgique) ont passé commande. La peur du favoritisme et de la concurrence faussée est un problème auquel il revient à l'ORCP de fournir un cadre de discussion pour que les acheteurs s'entendent sur les meilleures conditions possibles à mettre en place pour que de telles initiatives finissent par se concrétiser avec un achat d'innovation... Suivant logiquement la pratique innovante.

En outre, la réflexion lancée par Eurasanté concernant une aide technique aux TPE-PME innovantes est intéressante. L'un des aspects qui repoussent les petites entreprises, et notamment les petites entreprises innovantes, dans les appels d'offres publics est la complexité technique de la procédure et les coûts engendrés par la mise en œuvre d'une réponse adaptée. L'accompagnement de la part d'intermédiaires tels qu'Eurasanté dans la réponse aux appels d'offres serait une initiative qu'il s'agirait d'encourager afin que les acteurs de l'écosystème de l'innovation et les relais agissent en appui réel des TPE-PME innovantes.

Compte-rendu du rendez-vous Euratechnologie / French Tech

Euratechnologie, vendredi 12 mai, 14h00

Présents du côté des intermédiaires

Clémence CHIQUET, chargée de projet Lille is French Tech, salariée Euratechnologie

David GONZALO, juriste pour Euratechnologie

Anh-Tai HOANG, responsable au sein de l'incubateur Start-up Euratechnologie

Côté ORCP

Mikaël TRIGAUT, directeur adjoint de la PFRA Hauts-de-France

Niels BRALEY, Sciences Po Lille

I. Mieux identifier l'action des acteurs de l'écosystème de l'innovation

a) L'activité

Euratechnologie était à l'origine un programme porté par une association qui groupait un certain nombre de projets, dont Eurasanté, la Haute Borne et la Plaine Images. C'est depuis devenu une société publique locale²⁰⁵ (SPL) avec pour actionnaires les collectivités. L'entrée au capital de différentes banques à hauteur de 15% du capital a toutefois porté Euratechnologie à se transformer en société d'économie mixte²⁰⁶ (SEM), le changement de statut sera effectif en juin 2017.

1. Quel est/sont le/les domaine(s) d'activité principal(aux) des entreprises membres de votre réseau ?

La structure dispose d'un pôle incubateur pour les jeunes entreprises. Elle se focalise sur des thématiques comme l'internet des objets, très en vogue, et sur le numérique compris au sens large.

Le but, c'est de travailler sur ce segment stratégique tel que défini par la région. Celle-ci a opéré une division des pôles d'excellence en domaines stratégiques. Pôles auxquels appartient Euratechnologie. On peut citer des domaines d'activité comme le retail, cybersécurité, agrotech, et la tech en général hors domaines de la santé et biotech.

Concernant l'industrie culturelle et créative, il subsiste une organisation plus mouvante, puisqu'il y a du numérique dedans aussi.

²⁰⁵ Telle que définie par l'article L.1531-1 du Code général des collectivités territoriales (CGCT), modifié par la loi n°2010-559 du 28 mai 2010 en son article premier.

²⁰⁶ Les SEM dont le régime est codifié aux articles L1525-1 et suivants du CGCT.

Un certain nombre d'entreprises touchant à la maintenance maintenant son présentes dans le réseau Euratech (une entreprise développant une solution de cartographie est par exemple citée).

2. Avez-vous pour partenaire(s) des universités, entreprises ou collectivités publiques ? Si oui lesquels ?

Référencement de plusieurs types de partenaires. L'écosystème concerné dispose d'une typologie qualifiée de dense. Euratech a établi un partenariat avec la plupart des écoles et universités du secondaire de la région, mais aussi des structures portant sur l'insertion, la réinsertion et surtout les établissements labellisés « grande école du numérique ».

Partenariats entreprises avec les grands groupes du territoire, les groupes nationaux et internationaux (par exemple PSA, Leroy Merlin, Cisco, Véolia).

Partenariat R&D : laboratoires (INDRIA), CEA Tech, pôles de compétitivité, clusters, CITC (smart home, solutions sans fil, technologie sans contact, iot, robotique).

Partenariats métiers : avocats, audit, conseil, assurance. Conseil des boites.

Partenariats institutionnels : ici c'est un peu atypique, les actionnaires de la structure étant des collectivités, c'est un partenariat qui repose sur la mission exercée par Euratechnologie.

Lien constant avec des agences comme la BPI, ou des services comme la Direccte.

Dernière typologie : les partenariats financiers avec les fonds d'investissements, business angels et fonds d'amortissement. Ceux-ci sont associés à la démarche pour participer au financement des entreprises afin qu'elles puissent se lancer et prospérer.

Le campus de l'innovation est également entrain de se construire : les travaux vont commencer. Le but c'est d'avoir des écoles, des entreprises, des centres de formation dans une même zone afin que les écoles adaptent leurs formations aux besoins des entreprises avec une embauche directe à la sortie des étudiants concernés.

Aucun partenariat n'est aujourd'hui formalisé directement avec l'Etat. Au niveau French Tech oui, mais celle-ci ne dispose pas de personnalité juridique (ce qui lui donne également une certaine agilité). L'écosystème qui a servi à l'élaboration de la French Tech c'est Euratech.

3. Où se situe NFID dans tout ça ?

L'incubation est financée par la région, et c'est à ce titre que Nfid est membre du comité de sélection. Elle est réputée participer à l'accompagnement des entreprises.

4. Disposez-vous d'une estimation du chiffre d'affaires global des entreprises membres de votre réseau ?

Non révélé.

5. Pareillement, disposez vous d'une estimation du nombre d'emplois concernés par l'activité des entreprises membres de votre réseau ?

3600 emplois sur la zone, pour 2000 emplois en 2009 soit une augmentation de 80% du nombre d'emplois en moins de 10 ans.

b) L'Etat et les collectivités publiques (mairie, départements, hôpitaux etc.) sont-ils des prospects privilégiés ou identifiés ?

Les entreprises identifient l'Etat et les collectivités comme des partenaires, car un accompagnement existe et Euratechnologie en est l'exemple. Toutefois, si les entreprises savent que les marchés publics existent, cela reste très loin pour eux.

- ➔ Est-il possible d'identifier la part du chiffre d'affaire réalisé qui provienne du secteur public ?

Pas de chiffres disponibles sur la question.

c) Quelle aide au développement ou à la mise sur le marché ?

1. Quel type d'aide au développement proposez-vous aux entreprises ?

Think : sourcing avec les partenariats écoles, pousser à l'innovation. Cyberspace qui permet de s'ouvrir aux écoles. Gratuit.

Start : programme d'incubation pour passer de l'idée au projet et de projet à la réalisation. Totale à la charge d'euratech, gratuit (Région qui paye).

Scale : accompagnement pour lever des fonds et aller à l'international. Loyer payé (bail commercial sur les bâtiments de la zone). Indemnité compensatrice par la MEL dans le cadre de la mission de SP. Pas de redevance à la MEL jusqu'à aujourd'hui, mais elle est en discussion pour cette année.

Grow : offre qui s'appuie sur l'accompagnement sur le parc immobilier + hôtel d'entreprises. Loyer payé à 75% du coût réel (à Euratech en convention d'occupation temporaire).

2. Votre structure prévoit-elle une aide à l'export pour les entreprises ?

OUI

II. Déterminer l'existence, ou non, d'un accompagnement à la commande publique

Questions préliminaires

- Qu'est-ce qu'un projet ou une entreprise innovante selon vous ?

« Entreprise qui se démarque des concurrents par l'emploi de procédés nouveaux lui permettant à terme d'avoir un avantage concurrentiel. » - David Gonzalo.

3 choses pour qualifier une entreprise innovante :

- disrupte la technologie,
 - un usage,
 - ou un modèle d'affaires.
-
- Comment évaluez-vous votre connaissance de l'administration et des acteurs clés de la commande publique (enlevez les mentions inutiles) ?

Excellente

Bonne à très bonne

Moyenne

Insuffisante à très insuffisante

Inexistante

Dans le service juridique c'est ok, mais pour le reste des services ça reste extrêmement flou.

- Comment évaluez-vous la connaissance, par les entreprises, des procédures de passation des marchés publics et des contrats de concession (enlevez les mentions inutiles) ?

Excellente

Bonne à très bonne

Moyenne

Insuffisante à très insuffisante

Inexistante

A 3 reprises peut être M. Gonzalo a eu l'occasion de donner des conseils juridiques pour les entreprises qui en ont eu besoin afin de répondre à des appels d'offre publics.

Toutefois, **aucun accompagnement institutionnalisé n'existe à destination des entreprises concernant la commande publique.** C'est un débouché qui n'est certainement pas tout-à-fait considéré à sa juste valeur par les entreprises, qui l'entrevoient sous un jour lourd, complexe et réservé aux grandes entreprises.

a) Si non, pourquoi cela n'existe pas ?

1. Est-ce que la complexité de la réglementation est en cause ?

Oui / non

2. La difficulté d'accès à la commande publique est-elle en cause ?

Oui / non

3. Développement

Une réelle peur sur le délai de paiement existe, tout autant que la difficulté à trouver le bon interlocuteur (la bonne personne à qui parler au sein des services concernés). L'exemple de la région est citée, en cela qu'un certain nombre d'entreprises ont collaboré avec la région et ont vu les délais de paiement allongés de façon trop importante.

III. Evaluer les attentes

a) La simplification administrative / l'accès aux procédures

1. Quelles techniques ou procédures pourraient être facilitées afin de rendre les marchés publics plus accessibles pour les entreprises innovantes ?

La prise de contacts (comme mentionné auparavant). Délais de paiement, prise de décision.

Facturation électronique est en développement.

2. Qu'est-ce qui faciliterait plus généralement l'accès à la commande publique ?

Meilleure personnalisation de l'achat avec un interlocuteur privilégié avec un **rôle de guidage de l'entreprise** pour la rassurer. C'est un peu la question du pitchage qui s'inspire des jeux digitaux d'Axelle Lemaire avec à la clé d'un concours la possibilité d'expérimenter le service au sein de la collectivité (la MEL en l'espèce).

Globalement, l'idée persistante est celle d'un guichet unique ouvert pour les entreprises au titre de la commande publique. Cette thématique pourrait être intéressante dans le cadre du HUB.

3. Observations libres

La MEL a produit un appel à projet sur la smart city. Sujet important à l'échelle d'Euratech, bcp d'entreprises concernées. Réseau thématique cleantech mobility pour clusteriser les réseaux français qui ont un rôle là-dedans avec des grands groupes.

La maintenance bâtiminaire est identifiée comme un secteur porteur d'activité par les entreprises. Un contrat de R&D avec des boites et des start-ups d'Euratech est cité par M. Gonzalo, avec le cas d'un lycée (Baggio à Lille) pour lequel il fallait trouver des solutions.

Euratechnologie s'estime intéressée par le fait de rejoindre la convention Etat-UGAP en tant que membre associé, dont le référent pourrait être M. Gonzalo dans ce cadre.

Proposition est faite d'organiser un « workshop » (atelier) portant sur l'information des entreprises quant à la commande publique, afin d'aider les entreprises à en saisir les enjeux et les formes.

Annexe 4 : proposition d'un « business model » adapté à l'achat public innovant

Partenaires clés	Activités clés	Offres proposées	Retours provenant des utilisateurs/usagers	Définition fonctionnelle du besoin
	Ressources clés		Retours provenant des métiers	
Evaluation financière préalable du besoin		Structure budgétaire de l'achat et évaluation du coût global		
Choix de l'opérateur		Structure budgétaire retenue	Budgets année n, n+1, n+2...	
Type de contrat		Notes :		

Annexe 5 : adaptation fictive, à titre d'exemple, du « business model » au cas d'étude relative à l'éclairage public innovant de la ville de Los Angeles.

<p>Partenaires clés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Services techniques de la voirie ; - Direction des achats ; - Direction de pilotage du numérique ; - Département de police de Los Angeles ; - Villes du comté ; - Associations des usagers de la route. 	<p>Activités clés</p> <p>Eclairage, entretien de la voirie, sécurité des rues.</p>	<p>Offres proposées</p> <p>- Prestation « Lightning » proposée par l'entreprise Philips avec éclairage LED et possibilité de centralisation des « smart lights ». Les pôles intelligents pourront ensuite servir à développer ou améliorer d'autres services (sécurité, réseau, etc.).</p> <p>Prestation classique de rénovation des lampadaires. Moins chère que l'offre innovante.</p>	<p>Retour des expériences utilisateur/usagers</p> <p>Attentes sur l'amélioration de l'éclairage, nécessité de bornes pour les véhicules électriques.</p> <p>Retours provenant des métiers</p> <p>Un meilleur éclairage est plus sécurisant, une centralisation du contrôle permettrait d'être plus précis pour la maintenance et de supprimer les tournées des services techniques.</p>	<p>Définition fonctionnelle du besoin</p> <p>Il s'agit de réduire la facture énergétique de la commune tout en offrant la possibilité d'avoir un panel de services publics pouvant être développés ou améliorés par le biais de l'investissement généré.</p>
<p>Evaluation financière du besoin</p> <p>15 millions d'euros sur 3 ans.</p>		<p>Structure budgétaire de l'achat et évaluation du coût global</p> <p>Comparaison du budget fixé par l'autorité budgétaire et des offres connues / proposées par les opérateurs économiques.</p> <p>Raisonnement en coût global estimé par rapport au besoin fonctionnel.</p>		
<p>Choix de l'opérateur</p>	<p>Philips</p>	<p>Structure budgétaire retenue</p>	<p>Budgets année n, n+1, n+2...</p>	
<p>Type de contrat</p>	<p>Accord-cadre à bons de commande</p>	<p>Notes : la solution retenue est innovante et peut permettre de développer les services X, Y, et Z à moyen terme. Des segments d'économies budgétaires A, B et C ont en outre été identifiés du fait de l'utilisation de cette solution.</p>		

« L'innovation est la capacité des individus, des entreprises et des nations à construire en permanence l'avenir auquel ils aspirent ». Initiative EUROPE 2020.



Feuille de route sur les achats innovants au ministère de l'intérieur

LES ACHATS INNOVANTS AU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR : LA COMMANDE PUBLIQUE EN FAVEUR DE LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

La politique interministérielle visant à soutenir l'innovation par la mobilisation de la commande publique a été inscrite dans la mesure n° 32 du pacte de compétitivité adopté le 6 novembre 2012. Le Gouvernement y fixe comme objectif que l'achat de produits ou de services innovants représente 2 % du volume des achats de l'État à l'horizon 2020. La conférence sur les achats innovants du 11 avril 2013, réunissant services de l'État et entreprises innovantes, a symbolisé la mobilisation de l'ensemble des ministères.

Le comité interministériel de la modernisation de l'action publique du 17 juillet 2013, puis la circulaire interministérielle relative à la modernisation des achats de l'État et de ses établissements publics du 31 juillet 2013 ont rappelé cet enjeu et le choix d'ouvrir la commande publique aux entreprises et aux PME.

Le 25 septembre 2013, le Premier ministre a demandé à chaque ministère de réexaminer ses processus et ses achats, afin de faire toute leur place aux entreprises innovantes. Chaque administration est chargée d'élaborer et de rendre publique sa feuille de route expliquant comment elle entend atteindre cet objectif et quelles sont ses priorités en termes d'innovation.

La nature de ses missions, touchant à la protection des populations, des biens et des territoires, impose au ministère de l'intérieur d'être en permanence très attentif aux évolutions technologiques ou en matière d'innovation sociale. La présente feuille de route retrace les domaines de son activité pour lesquels il sera, dans les trois années à venir, en attente de propositions de la part du secteur privé. Elle indique également l'organisation mise en place pour faciliter les relations et organiser la rencontre entre ces besoins et les offres des entreprises.

Didier LALLEMENT

Secrétaire général

1 - LES MISSIONS DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

Les attributions du ministère de l'intérieur sont définies par les articles du décret n° 2012 -771 du 24 mai 2012 (annexe 1) : il prépare et met en œuvre la politique du gouvernement en matière de sécurité intérieure, liberté publique, sécurité routière, administration territoriale, immigration et asile et en lien avec le ministère de la réforme de l'État, de la décentralisation et de la fonction publique, il met en œuvre les politiques vis-à-vis des collectivités territoriales. Il est en outre chargé de l'organisation des scrutins.

Elles se déclinent en 7 missions au sens de la LOLF, décomposées elles mêmes en 16 programmes⁽¹⁾.

- Mission « Administration générale et territoriale de l'État ».
- Mission « Immigration, asile et intégration ».
- Mission « Relation avec les collectivités territoriales ».
- Mission « Sécurité ».
- Mission « Sécurité civile »⁽²⁾.
- Mission « Contrôle de la circulation et du stationnement routiers ».
- Mission « Gestion et valorisation des ressources titrées de l'utilisation du spectre hertzien, des systèmes et des infrastructures de télécommunication de l'État ».

Les opérateurs

Il dispose de plusieurs opérateurs contribuant à la réalisation de ses missions, dont les plus importants sont :

ANTAI – Agence nationale de traitement automatisé des infractions.

ANTS – Agence nationale des titres sécurisés.

CNAPS – Conseil national des activités privées de sécurité.

ENSOSP – École nationale des sapeurs pompiers.

INPS – Institut national de police scientifique.

LADOM – L'agence de l'outre-mer pour la mobilité.

OFII – Office français de l'immigration et de l'intégration.

OFPRA – Office français de protection des réfugiés et des apatrides.

ENSP – École nationale supérieure de la police.

¹ <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/ressources-documentaires/lois-projets-de-lois-et-documents-annexes-par-annee/exercice-2014/projet-de-loi-de-finances-pour-2014.html>.

² Les missions sécurité et sécurité civile vont être fusionnées pour le PLF2014 en une mission « sécurités ».

2 - LES ENJEUX STRATÉGIQUES EN MATIÈRE D'ACHAT DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

Le champ de compétences du ministère de l'intérieur est vaste mais peut être décomposé en 4 grandes familles :

- domaine de la sécurité : sécurité intérieure, sécurité routière et gestion de crise ;
- domaine de l'administration déconcentrée de l'État et des libertés publiques ;
- domaine des relations avec les collectivités territoriales ;
- domaine de l'immigration et de l'intégration.

A - Domaine de la sécurité : sécurité intérieure, sécurité routière et gestion de crise

La sécurité intérieure, par nature, est un champ très consommateur d'innovation, pour apporter les réponses les plus adaptées à l'évolution incessante des risques.

La police et la gendarmerie nationales ont des besoins spécifiques en matière de systèmes d'information et de nouvelles technologies.

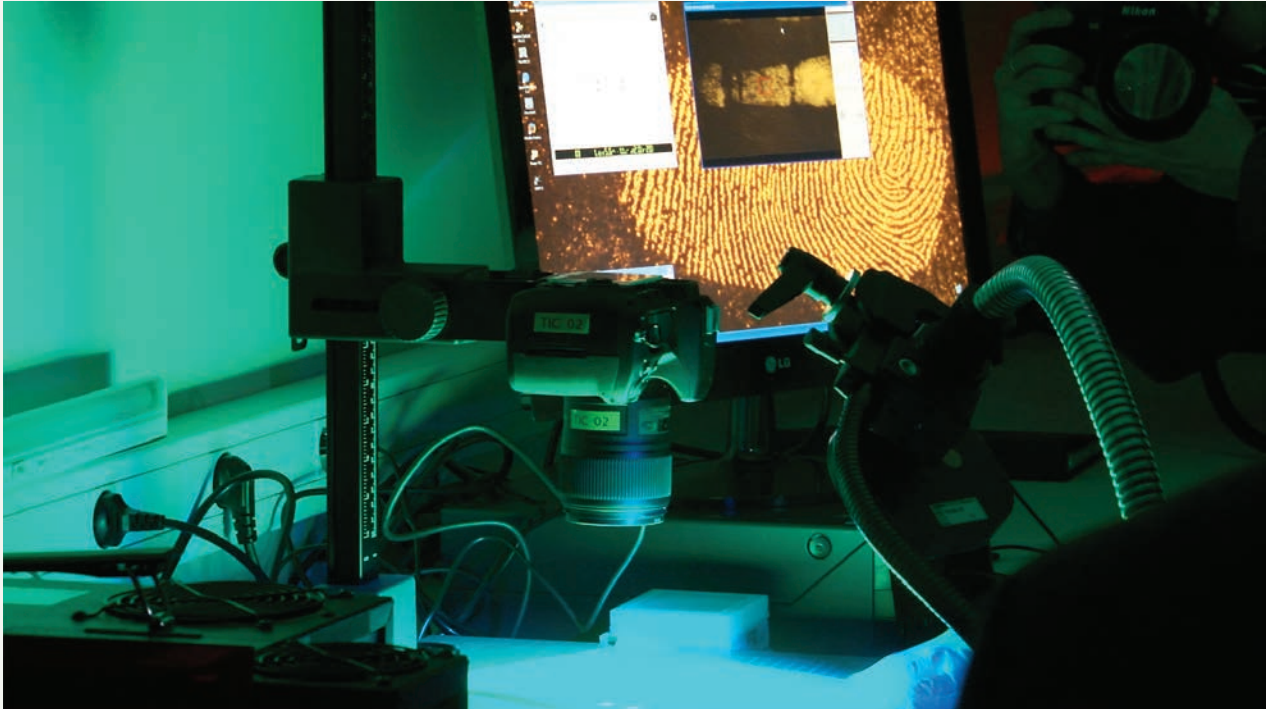
La DGPN et la DGGN ont rassemblé les savoir-faire en matière d'identification et de développement de l'innovation au sein d'un service spécifique, le service des technologies et des systèmes d'information de la sécurité intérieure -ST(SI)²-, entièrement dédié à l'innovation dans le domaine des technologies et des systèmes d'information. Les priorités qui lui ont été fixées le conduisent à rechercher des innovations en matière de :

- ▶ **Développement et la convergence des systèmes d'information et de communication des forces de police et de gendarmerie.**



▶ Modernisation des centres de commandement et de l'informatique embarquée.

▶ Développement de la vidéo protection et des systèmes de traitement de l'image.



▶ Techniques d'analyse :

- biométrique ;
- biologique ;
- physique ;
- électronique et informatique.



► **Systèmes à forte densité technologique :**

- géolocalisation ;
- traitement du langage et acoustique ;
- fusion de données ;
- simulation ;
- optronique ;
- robotique ;
- détection des faux titres d'identité ;
- détection de substances ;
- scène de crime ;
- lutte contre la cybercriminalité ;
- gestion électronique documentaire ;
- gilet de protection individuelle ;
- textiles innovants ;
- blindage des véhicules.



Pour la sécurité civile et la gestion de crise, les besoins en innovation sont les suivants :

► **Cartographie**

Ses nouvelles missions de gestion de crise et la dimension interministérielle qui en découle imposent à la sécurité civile d'être au plus haut niveau technologique pour le maintien en condition opérationnelle du centre interministériel de crise, du centre ministériel de crise et des centres déconcentrés de crises (COD). La planification et la déclinaison territoriale de la sécurité intérieure génèrent également des besoins en technologie cartographique

► **Gestion du risque nucléaire, radiologique, biologique et chimique (NRBC)**

La gestion de la chaîne du risque NRBC (de la détection à la décontamination) et les actions de déminage nécessitent la mise en œuvre de technologies avancées.

Deux projets sont actuellement prioritaires :

- la mise en service d'une unité mobile de démantèlement des munitions identifiées contenant des gaz et liquides toxiques et jugées intransportables ;
- un système de radioscopie de colis suspect.

► **Alerte des populations**

Des besoins de solutions innovantes sont identifiés pour compléter le nouveau système d'alerte des populations, afin de garantir l'universalité et l'instantanéité de l'alerte (via notamment les vecteurs de communication individuels).

► **Lutte contre les feux de forêts.**



L'optimisation de la gestion des flottes d'hélicoptères et de leur maintien en condition opérationnel (MCO) est, comme cela a pu être fait en matière de gestion de flotte automobile, un terrain ouvert pour des solutions innovantes.

Pour la sécurité et l'éducation routières les besoins en innovation sont permanents.



La lutte contre l'insécurité routière exige un renouvellement continu des messages de prévention pour maintenir l'intérêt et l'attention des usagers sur le sujet. Elle demande par ailleurs le recours à des instruments de contrôle automatisé de plus en plus fiables et performants.

Les marchés de prestations intellectuelles conclus par la DSCR en matière de communication sont intrinsèquement porteurs d'innovations afin de proposer pour chaque nouvelle manifestation une idée originale, innovante.

En matière de contrôle automatisé, la France est l'un des pays qui a le plus diversifié son parc. Sept types d'équipements de contrôle sont aujourd'hui déployés : radars fixes, mobiles, discriminants, feux-rouges, passages à niveau, vitesse moyenne, mobiles-mobiles, et un huitième type d'équipement récemment expérimenté : les radars de chantier. Le renouvellement des systèmes les plus anciens et l'adaptation continue du parc aux enjeux de sécurité routière font du contrôle automatisé un domaine porteur d'innovation.

B - Domaine de l'administration déconcentrée de l'Etat, des libertés publiques

Les préfetures sont au cœur de l'animation des dispositifs mis en œuvre dans le domaine de la sécurité des personnes et des biens: sécurité intérieure, sécurité civile, sécurité routière, polices administratives, concours de la force publique, hospitalisation sans consentement. Elles sont le lieu de délivrance des titres et l'instance d'animation territoriale des politiques publiques. A ce titre, elles ont une vocation interministérielle.

Ce réseau territorial est directement au contact des usagers du service public. Ses besoins en innovation concernent principalement :

- ▶ **Les vecteurs d'intermédiation** : de nouvelles formes d'interactions avec les usagers sont à développer, pour une délivrance du service public répondant aux habitudes de consommation des citoyens et aux possibilités offertes par les nouvelles technologies.
- ▶ **Le développement solutions informatiques** : le partage et le stockage d'information, concourant à l'état civil et à la mise en œuvre des polices administratives sont au cœur de la sécurisation de l'environnement informatique des agents et usagers. Dans ce contexte, la gestion électronique des dossiers et des solutions innovantes en matière de systèmes d'archivage électronique sont recherchées.

C - Domaine des relations avec les collectivités territoriales

Conjointement avec le ministère de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique, le ministère de l'intérieur « prépare et met en œuvre la politique du Gouvernement à l'égard des collectivités territoriales » et s'appuie sur la direction générale des collectivités territoriales (DGCL).

Elle s'est engagée depuis longtemps dans le partage d'informations en ligne et la dématérialisation des données à travers des outils tels que ACTES, E.CGCT, COLBERT, ASPIC- BANATIC et des sites internet ou intranet à l'instar du portail commun DGCL-DGFIP.

L'évolution des technologies et les enjeux de sécurisation des échanges de données entre collectivités publiques ouvrent des opportunités pour des solutions innovantes en matière de processus ou d'outils.

D - Domaine de l'immigration et de l'intégration



Les missions « immigration et intégration » sont portées par les préfetures et par les deux principaux opérateurs OFII et OFPRA, ainsi que par la police et la gendarmerie nationales.

Face à une pression démographique importante, le ministère de l'intérieur s'est engagé depuis plusieurs années dans une démarche d'amélioration des conditions d'accueil des usagers étrangers en préfeture. Dans ce cadre, il est ouvert à des solutions innovantes concernant :

- ▶ **Les solutions de traitement administratif à distance** : afin de permettre à l'utilisateur étranger d'effectuer à distance un certain nombre de démarches, lui évitant ainsi des passages au guichet lorsque ceux-ci ne s'avèrent pas obligatoires. La direction générale des étrangers en France a développé un schéma directeur des systèmes d'information qui constitue le cadre dans lequel ces solutions devront s'inscrire. Dans ce cadre, des innovations en gestion des systèmes de données (cadre de la valorisation et intelligence des données) sont plus particulièrement recherchés.

- ▶ Quant au volet « intégration », des recherches en matière d'innovation sociale pourraient être menées afin de garantir l'efficacité de cette politique en lien avec le ministère chargé des affaires sociales.

E - Fonctions support de l'administration centrale



Les fonctions supports et transverses de l'administration centrale sont animées par six directions pilotées par le secrétariat général.

L'enjeu lié à l'innovation concerne l'efficacité des fonctions supports dans quatre domaines : les systèmes d'information et de communication, les ressources humaines, le patrimoine immobilier et l'exemplarité en termes de fonctionnement courant.

- ▶ **les ressources humaines** : la direction des ressources humaines s'est engagée dans une démarche ambitieuse de management et d'accompagnement des personnels dans le cadre de la réorganisation des sous-préfectures, de la mise en place des plates-formes Chorus et de toute restructuration des services à venir. Cette action est naturellement couplée avec un plan de formation de ces agents. **Les domaines d'innovation en matière de formation professionnelle concernent :**

- le *e-learning* permettant de créer un dispositif simplifié pour réaliser des séquences pédagogiques animées ;
- la mise en place d'outils informatiques de partage de la programmation des actions de formation prévues et mises en œuvre par les différents responsables de formation ;
- le développement d'un système expert pour réaliser des évaluations différées en formation

La sous-direction de l'action sociale et de l'accompagnement des personnels souhaite de son côté mener des actions visant à l'amélioration de l'accompagnement individualisé des personnes handicapées.

- ▶ **Les systèmes informatiques** : la direction des systèmes d'information et de la communication (DSIC) a la responsabilité globale de la conduite des projets d'évolution et d'exploitation des systèmes d'information et de communication (SIC) transverses du ministère. Dans son rôle de maîtrise d'œuvre et en relation avec les maîtrises d'ouvrage, elle met en œuvre les outils permettant d'améliorer la qualité de service aux citoyens. L'enjeu pour les années à venir est de répondre aux attentes fortes des utilisateurs, à l'explosion des usages des nouvelles technologies et de garantir la sécurité du système d'information alors que sa criticité est croissante.



Les projets de la DSIC peuvent se traduire par des achats innovants dans les domaines suivants :

- *l'amélioration de la qualité de service de l'administration envers les particuliers, les entreprises et les associations* : il s'agit de permettre la réalisation de démarches administratives en ligne (transmission d'informations, de documents, de paiements, création d'espaces collaboratifs) via tout type de supports (ordinateurs, téléphones mobiles, tablettes) en veillant à l'accessibilité des systèmes informatiques aux personnes handicapées (démarche de labellisation « SI accessible ») ;
- *l'amélioration de l'efficacité de l'administration* par la dématérialisation des procédures internes, la création d'espaces de travail interactifs pour les agents et les services, le développement de la mobilité et des accès distants aux postes de travail, en garantissant la sécurité des systèmes et des échanges ;
- *l'amélioration de la gestion des systèmes d'information* : la modernisation et la mutualisation des infrastructures techniques doit permettre d'en améliorer la gestion : rationalisation des postes de travail (virtualisation, homogénéisation, ...), des plates-formes d'hébergement (virtualisation, optimisation des flux, réduction des coûts d'énergie...), des équipements de communication et du patrimoine applicatif.

- ▶ **Le patrimoine immobilier et le fonctionnement courant** : le parc immobilier du ministère de l'intérieur représente une surface de 16,6 millions de m² SHON et plus de 7000 implantations. Le ministère s'est engagé à travers la direction de l'évaluation, de la performance et des affaires financières et immobilières (DEPAFI) , dans le cadre de la nouvelle politique immobilière de l'État, dans une réforme du processus de gestion de son parc immobilier, afin de mieux valoriser son patrimoine et de mieux mesurer les choix d'entretien et de maintenance à réaliser et à programmer.



Deux types de problèmes liés aux bâtiments sont particulièrement visés : l'hétérogénéité du parc immobilier (locatif et domanial) et des outils budgétaires; l'obsolescence inévitable des bâtiments et des équipements (cycle de vie).

Les besoins d'innovation concernent :

- les outils et/ou systèmes d'information de type **GMAO** (*Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur*) et **GED** : le télépilotage des bâtiments, les équipes de maintenance en mode « nomade » ;
- les étiquettes dites intelligentes (RFID ou NFIC,...);
- le ministère envisage d'avoir *une carte d'identité de chaque bâtiment* pour pouvoir stocker toutes les décisions de maintenance, d'entretien, ... mais également optimiser et planifier la maintenance préventive et curative, les moyens techniques et humains, la gestion des stocks de pièces de rechange, les documentations et avoir une approche en coût global (**TCO**) ;
- le ministère est également engagé dans une politique d'*amélioration de la performance énergétique des bâtiments*.

Concernant le fonctionnement courant, les domaines d'innovations sont recherchés dans *l'ergonomie des postes de travail et la facilitation de la communication avec l'extérieur*.

3 - La gouvernance de la fonction achat innovant au ministère de l'Intérieur est intégrée à la politique des achats ministérielle

a) L'achat innovant au comité ministériel des achats

La politique ministérielle en matière d'achats innovants est un point permanent de l'ordre du jour du comité ministériel des achats. Elle constitue un enjeu de performance du plan d'achat annuel ministériel.

b) Charte de l'achat innovant

Une charte de l'achat innovant a été adoptée par le ministère ; elle fixe les principes et les enjeux de la politique des achats innovants au ministère de l'intérieur.

c) Désignation d'un référent ministériel de l'achat innovant et d'un réseau de « guetteurs de l'innovation »

► Une chargée de mission « achat innovant » a été nommée auprès du responsable ministériel des achats afin de favoriser les achats innovants au sein du ministère et être le correspondant du ministère au Service des achats de l'État pour cette politique des achats. Elle peut-être jointe à :
nathalie.marie@interieur.gouv.fr

Elle est chargée d'insuffler une dynamique d'achat innovant à l'ensemble des directions, d'animer le réseau des acheteurs, prescripteurs et fournisseurs, de capitaliser et d'essaimer les expériences et de faire circuler l'information au sein de la communauté « achat » du ministère

► Un réseau des « guetteurs de l'innovation » a été constitué. Chaque guetteur est le garant au sein de chaque direction de la mise en œuvre de la politique d'achats innovants.



d) Mise en place d'un site internet permettant au ministère de communiquer ses besoins en matière d'innovation et aux entreprises de proposer leur solution

Avec la création du site « achat-intérieur.gouv.fr », le ministère se dote d'un site internet achat destiné à assurer une visibilité de sa politique achat auprès des entreprises et plus particulièrement des PME innovantes. Les entreprises peuvent y déposer leur offre de produit ou de service innovant.

La chargée de mission « achats innovants » placée auprès du responsable ministériel des achats est chargée d'organiser la mise en relation de la demande avec ces offres déposées.

RÉSEAU DES « GUETTEURS DE L'INNOVATION » DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR.

Animation du réseau par Nathalie MARIE, chargée de mission « achat innovant » auprès du RMA.

Par direction d'administration centrale	NOM Prénom	Service
PÔLE SÉCURITÉ		
DGPN - SDFP	M.LACAILLE Matthieu	Bureau des marchés publics
DGGN	LCL MATHIEU Arnaud	Bureau de la commande publique
STSI ²	M.GUILMOTO Antoine	ST(SI) ²
DGSCGC	M.DEBEYER Christophe	Cabinet Bureau des affaires juridiques
Préfecture de police Direction des finances, de la commande publique et de la performance.	M ^{me} RIEDEL Nathalie	Chef de la mission achat.
PÔLE SG		
DRH - Sous-Direction du recrutement et de la formation	M.MOREDU François M ^{me} LANCEZEUX Dominique	Bureau des ressources, de l'information et de l'accueil
DRH - Sous-Direction de l'action sociale et de l'accompagnement du personnel	M ^{me} ENGRAND Françoise	Bureau des affaires financières et de l'évaluation de la dépense
DICOM	M.GRELE Jacques	Responsable du pôle budget et marchés
DEPAFI - Sous direction des programmes et de l'achat	M ^{me} LAPLAUD Bernadette	Bureau de la commande publique et de la performance achat
DEPAFI - Sous direction des affaires immobilières	M.BOUTON Jean-François	Bureau de la gestion des sites de l'administration centrale
DSCIC - Sous-direction de l'administration générale et de l'achat	M.WAECHTER Gabriel	Mission de la modernisation et de l'achat
DMAT	M.de WITASSE-THEZY Camille	Bureau de la performance et des moyens de l'administration territoriale
DSCR	M.PINSON Serge	Sous-directeur ATR
HORS SG		
DGCL	M.VINCENT David	Chef du pôle financier et logistique au cabinet du DGCL
Direction générale des étrangers en France	M.RABIA Mohamed	DGEF-SAGF-BAGI