

## Achats publics et développement territorial :

Comment passer d'une logique de prestation à une logique de co-construction du territoire grâce à la mise en place d'une coopération multi-partenariale ?

---

**Léa Gotté**

Master 1 Economie et Management Public  
*Promotion 2016 – 2017*

Stage effectué du 3 janvier 2017 au 24 février  
2017

Encadré par Joackim Lebrun et Anne-Laure  
Federici

# Table des matières

Principes et enjeux actuels de la commande publique .....	5
A. La commande publique répond à des objectifs de rationalisation dans un contexte de libéralisation économique mondiale .....	5
1. Définition et objectifs de la commande publique.....	5
2. L'ouverture des marchés vectrice de développement économique .....	5
3. L'évolution de la commande publique dans un contexte de rationalisation de l'organisation territoriale.....	7
a) De l'externalisation ... ..	7
b) ... A la mutualisation et à la centralisation des achats publics .....	9
c) Limites à l'externalisation : vers une certaine ré-internalisation ?.....	11
Repenser l'achat : sortir d'une logique d'achats fonctionnelle pour aller vers la formalisation de solutions globales favorisant le développement du territoire .....	13
A. Rôle de la collectivité : quel lien entre achats et développement territorial ? .....	13
1. La collectivité : un intermédiaire structurant pour le développement de son territoire.....	13
2. Les achats publics, loin d'être uniquement fonctionnels sont des ressources territoriales et participent à la réalisation des missions publiques .....	14
B. Utiliser l'intelligence collective pour mettre en œuvre des solutions globales qui répondent aux enjeux territoriaux.....	20
1. Mise en œuvre d'une double coopération interne et externe .....	20
a) Les limites de l'organisation en silo .....	20
a) Passer d'une logique contractuelle à une logique partenariale pour co-construire le territoire .....	22
2. Les clés de la mise en œuvre cette coopération multi-partenariale.....	25
a) Vers une plus grande coopération interne : le passage d'une organisation en silo à une organisation par projets .....	25
b) L'émergence nécessaire d'un nouveau métier : animateur territorial, facilitateur de la coopération entre parties prenantes .....	26
C. Les intérêts politiques, économiques et sociaux de la coopération multi-partenariale : donner du sens aux achats pour rendre les territoires plus performants.....	27
1. Le développement nécessaire des ressources immatérielles pour réaliser des achats plus performants .....	27
a) Mettre en commun pour innover.....	28
b) ... Tout en étant plus efficient .....	29
2. Le développement des ressources immatérielles, un phénomène autoreforçant favorable au développement territorial .....	30
Conclusion.....	31
Annexes .....	33

A. Annexe 1 : Tableau récapitulatif des modalités s'appliquant aux différents marchés publics selon leurs montants.....	33
B. Annexe 2 : Complément sur les évolutions législatives en matière d'achat public : vers une commande publique socialement et écologiquement plus responsable ? .....	34
Sitographie.....	37

## Introduction

Faire ou faire faire ? Tel est l'arbitrage effectué par la collectivité territoriale<sup>1</sup> lorsqu'elle identifie un besoin. Au nom de l'efficacité du système de marché, les collectivités externalisent de plus en plus de services à la population et ont donc recours à la commande publique. Ainsi la commande publique tend à se généraliser. Aujourd'hui, au sein d'une collectivité, la cellule commande publique ne semble être qu'un maillon d'une grande chaîne de valeur. Pourtant la commande publique représente entre 10 et 15% du Produit Intérieur Brut (PIB) français, un immense volume d'achat. Pourtant, le processus d'achat, qui répond à des impératifs élevés de productivité dans un contexte de rationalisation budgétaire revêt un caractère mécanique. L'objectif étant d'intensifier la concurrence entre candidats pour obtenir le meilleur rapport qualité/prix, tout en respectant scrupuleusement les contraintes juridiques qui encadrent l'achat public. Pour ce faire, l'organisation en silo des collectivités territoriales semble efficace. Cependant, cette philosophie d'achat, déconnectée des enjeux de territoires tend à nous faire oublier le sens de la commande publique. La collectivité existe pour développer son territoire, grâce à la mise en œuvre de missions publiques et les achats qu'elle réalise sont des moyens en vue de cette fin. Ils ne peuvent être des fins en soi, au risque d'être non optimaux voire de provoquer de nombreux effets indésirables (externalités négatives) sur le territoire. En effet, l'allocation de ces ressources impacte d'une façon ou d'une autre le développement du territoire. L'achat public, bien loin d'être une contrainte fonctionnelle peut constituer une ressource pour le territoire s'il est connecté aux différentes missions publiques. Cela suppose de repenser la philosophie et le processus d'achat. Pour faire émerger des solutions globales favorables au développement du territoire, nous proposons de passer d'une relation de prestation bilatérale entre acheteur et fournisseur à une coopération multilatérale (que nous appellerons multi-partenariale) qui repose sur l'intelligence collective. Cette coopération est indispensable pour effectuer des achats socialement et économiquement plus performants, et aller vers une plus grande co-construction des territoires.

---

<sup>1</sup> Les donneurs d'ordre soumis aux règles des marchés publics sont : l'Etat et ses établissements publics, les collectivités territoriales, leurs groupements et établissements publics locaux, les entreprises publiques locales (SEM, SPL...), les hôpitaux et établissements publics médico-sociaux, les bailleurs sociaux et organismes du secteur de l'habitat (OPH2, ESH3, ANAH, ANRU...), les grands opérateurs publics (SNCF, RFF, RATP, EDF, ADP, UGAP...). Mais nous nous concentrerons ici sur les seules collectivités locales et leurs groupements c'est-à-dire les communes, les EPCI à fiscalité propre, les syndicats intercommunaux, les départements et les régions.

# Principes et enjeux actuels de la commande publique

## A. La commande publique répond à des objectifs de rationalisation dans un contexte de libéralisation économique mondiale

### 1. Définition et objectifs de la commande publique

La commande publique désigne « l'ensemble des contrats passés par les personnes publiques pour satisfaire leurs besoins. Ces contrats peuvent ou non être soumis au code des marchés publics. »<sup>2</sup>

Ces *personnes publiques*, appelées « entités adjudicatrices » sont les collectivités locales et groupements, les entreprises publiques locales (SPL, SEM), l'Etat, les opérateurs de l'Etat (RFF...), les hôpitaux et protection sociale, les organismes HLM... Dans ce rapport, nous allons nous concentrer principalement sur les collectivités locales. Celles-ci passent de nombreux marchés publics de fournitures, de services et de travaux pour répondre à leurs besoins. Si les collectivités ont toujours eu recours à des prestataires privés pour acquérir des fournitures, elles externalisent de plus en plus de services publics, que ce soient des travaux d'infrastructures ou des services à la population tels que la gestion de l'eau, la collecte des déchets, la gestion de l'énergie, etc... faisant ainsi progresser le volume de la commande publique.

### 2. L'ouverture des marchés vectrice de développement économique

La commande publique n'est pas récente, mais les règles qui la régissent ont évolué au fil des années essentiellement sous l'impulsion de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

En effet au niveau international, l'OMC a fait émerger un accord plurilatéral qui consacre les grands principes de la commande publique. L'accord de l'OMC sur les Marchés publics (AMP) est né en 1979 sous le nom de « code des marchés publics issu du Tokyo Round ». Sa forme actuelle est issue de l'ultime révision de 2014. Il vise à ouvrir les marchés publics nationaux au marché international dans un but de croissance économique. L'AMP incarne trois principes fondamentaux qui doivent être

---

<sup>2</sup> Source : [www.marchepublic.fr](http://www.marchepublic.fr)

respectés dans chaque passation de marché couvert par celui-ci<sup>3</sup> :

- La transparence : les collectivités doivent publier leurs marchés afin que les potentiels fournisseurs puissent en être informés.
- L'équité de la procédure : tous les fournisseurs potentiels doivent être traités équitablement.
- La non-discrimination

Ces grands principes sont aujourd'hui appliqués et respectés aux niveaux européen et national.

En France, l'article 1 de *l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics* reprend ces principes dans son article premier :

*I. - Les marchés publics soumis à la présente ordonnance respectent les principes de **liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures**. Ces principes permettent d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics.*

L'AMP permet d'ouvrir et d'agrandir les marchés (47 pays signataires actuellement), d'accroître la concurrence en permettant aux fournisseurs de toutes les parties à l'AMP d'accéder à n'importe quel marché couvert par l'AMP ; il encourage ainsi le développement des Investissements Direct Etrangers et le transfert de technologies entre pays. Pour l'OMC, ce sont les bons ingrédients au développement économique des pays, et ce, au nom de l'efficacité du système de marché. Il s'agit de s'approcher le plus possible d'un marché pur et parfait, condition pour parvenir à l'équilibre des marchés.

L'Etat doit donc être le plus neutre possible, pour « *laisser faire* » le marché. En ce sens, l'article 107 du traité sur le fonctionnement de l'union européenne (TFUE) de 2009 interdit toute aide aux entreprises sauf cas particuliers prévus par la loi. « *Sauf dérogations prévues par les traités, sont incompatibles avec le marché intérieur, dans la mesure où elles affectent les échanges entre États membres, les aides accordées par les États ou au moyen de ressources d'État sous quelque forme que ce soit qui faussent ou qui menacent de fausser la concurrence en favorisant certaines entreprises ou certaines productions* ». Cette disposition vise à garantir une plus grande neutralité de l'État vis-à-vis des entreprises. Les aides, si elles sont permises ne doivent en aucun cas altérer les « *conditions des échanges et de la concurrence dans l'Union dans une mesure contraire à l'intérêt commun* ».

Mettre le plus d'entreprises possible en concurrence permet également de se protéger face aux asymétries d'information entre les deux acteurs concernés : la collectivité d'un côté et l'entreprise de l'autre. Les entreprises ont effectivement une « *meilleure connaissance de la technologie disponible*,

---

<sup>3</sup> Un marché public couvert par l'Accord des Marchés Publics (AMP) signifie que toutes les entreprises des pays signataires de l'accord peuvent répondre au dit-marché.

*des coûts d'approvisionnement, de la demande pour les biens et services concernés par la commande publique »*<sup>4</sup> et seront peu enclines à partager ces informations dans la mesure où elles lui permettront de réaliser un surprofit. En effet, si le rôle de l'entreprise est de maximiser son profit, elle n'a pas intérêt à partager l'information qu'elle détient. Par ailleurs, la puissance publique est incapable de connaître préalablement les « *performances de l'entreprise* », elle ne peut pas non plus prévoir tous les « *aléas auxquels sera soumis le contrat durant sa réalisation* ». La mise en concurrence est donc une réaction logique de la collectivité pour remédier à cette asymétrie d'information.

Ce faisant, la collectivité peut également obtenir des prix plus bas, intéressant dans un contexte de restriction budgétaire.

### **3. L'évolution de la commande publique dans un contexte de rationalisation de l'organisation territoriale**

#### **a) De l'externalisation ...**

L'externalisation croissante des services des collectivités est une tendance observée depuis le début des années 2000. En 2003, préoccupé par le déficit budgétaire, le premier ministre Jean-Pierre Raffarin déclarait que l'Etat devait « *se recentrer sur le cœur de ses missions* » et que « *certaines tâches [pouvaient] être déléguées* », amorçant ainsi une tendance à l'externalisation, tant au niveau de l'Etat que de ses collectivités. De cette façon, la collectivité peut « *se concentrer sur ses missions premières* », et externaliser des missions qui seraient périphériques. Cette tendance affirme un comportement analogue à celui des entreprises et se traduit par le recours aux marchés publics, aux marchés de concession, aux Partenariats Public-Privé ou à des délégations de service public. Toutefois contrairement aux entreprises, l'Etat et ses collectivités ne peuvent pas tout externaliser et notamment, ce qui relève de ses fonctions régaliennes.

Parallèlement à ce phénomène, nous constatons une forte baisse en volume de la commande publique depuis plusieurs années. Selon l'Assemblée des Communautés de France (AdCF) et la Cour des Comptes<sup>5</sup>, la commande publique a chuté de près de 25% entre 2012 et 2016 (figure 1).

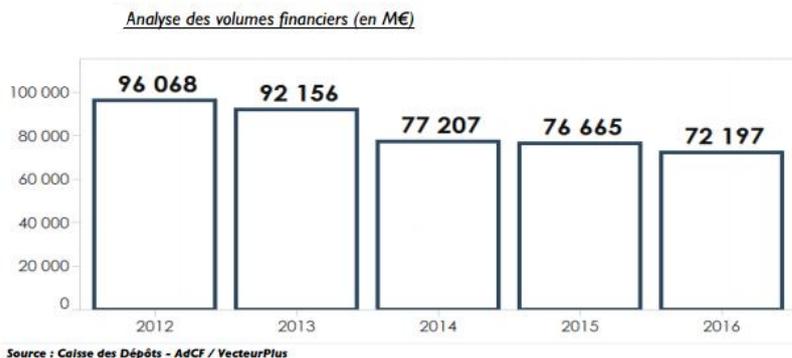
---

<sup>4</sup> J.Tirole, S.Saussier et al. 22 avril 2015. *Renforcer l'efficacité de la commande publique*, Conseil d'analyse économique

<sup>5</sup> Baromètre "Evolution de la commande publique 2012 - 2016" Assemblée des Communautés de France (AdCF) - Caisse des Dépôts publié le 21 février 2017

Figure 1

**L'évolution globale de la commande publique depuis 2012 : Une baisse d'1/4 en 4 ans**

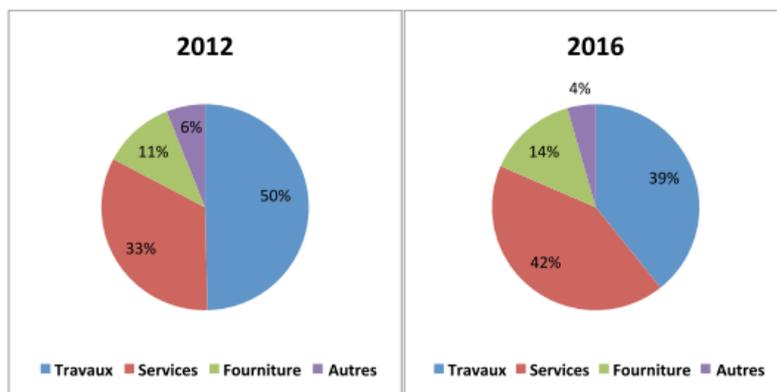


Cette baisse est révélatrice d'une nécessité de rationalisation qui peut se résumer assez simplement : « faire plus avec moins ».

Si la baisse globale est de -24,8%, les collectivités locales et leurs groupements connaissent une baisse plus marquée (-26,4%). Or, ce sont elles qui concentrent plus de la moitié de la commande publique (53,5% en 2016). Cette baisse, qui s'explique principalement par la chute des marchés de travaux porte un coup d'arrêt brutal aux investissements publics. La part des travaux qui était majoritaire en 2012 (50% de la commande publique) ne représente plus que 39% de la commande publique en 2016 (figure 2). C'est donc la part des services dans la commande publique totale qui devient majoritaire (42% en 2016 contre 33% en 2012) ; une forte proportion de services concernant l'ingénierie du fait de la technicisation croissante de certaines tâches. Pourtant, si le recours croissant au secteur privé peut présenter des avantages, il n'est pas sans limites. Nous y reviendrons.

Figure 2

**Graphique : Part relative de la commande publique par nature en 2012 et en 2016**



Source : Caisse des Dépôts - AdCF / VecteurPlus

Notons que les Hauts de France font partie des 6 régions de France dans lesquelles la baisse de la commande publique a dépassé la moyenne nationale (-5,8%) en 2016. Concernant les travaux, la nouvelle région connaît également une baisse plus importante que la moyenne nationale (40,6%) entre 2012 et 2016.

Cette dégradation globale est principalement due à la baisse des dotations de l'Etat. La loi de finance de 2014 avait prévu une diminution de 1,5 milliard d'euros de l'enveloppe globale pour les collectivités cette année-là, puis de 3,67 milliards par an jusqu'en 2017. Les collectivités doivent ainsi contribuer à l'effort de réduction des dépenses pour ramener le déficit sous la barre des 3% du PIB en 2017. Cette contribution s'est traduite très nettement par une baisse consécutive de leurs investissements en 2013, 2014 et 2015, sachant que les collectivités territoriales sont les premiers investisseurs publics. Pour compenser, nombreuses sont celles qui activent le levier fiscal.

Enfin, pour faire face à ces difficultés, les collectivités mutualisent et centralisent de plus en plus leurs achats.

### ***b) ... A la mutualisation et à la centralisation des achats publics***

Au niveau de l'Etat, on constate une volonté de rationaliser l'organisation territoriale au nom de la

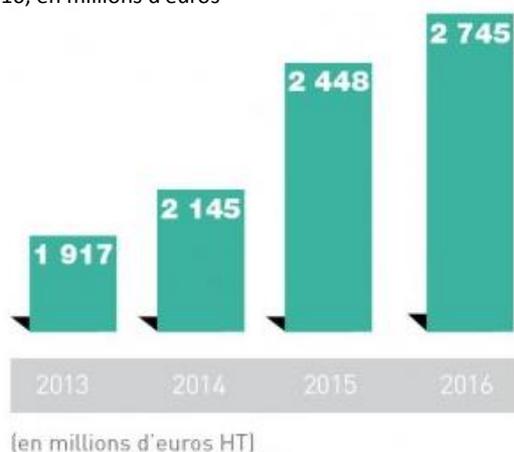
lutte contre le « millefeuille administratif », trop lourd et trop coûteux ; ce qui se traduit par la création de nouvelles collectivités, plus grandes pour en diminuer le nombre. C'est le cas de l'élargissement des communautés de communes, d'agglomérations et urbaines, du passage de 25 à 13 régions, de la création de communes nouvelles issues du regroupement de petites communes.

Parallèlement, les collectivités font face à une baisse des dotations budgétaires. Dans ce contexte, l'agrandissement des Etablissements Publics de coopération intercommunale (EPCI) et des collectivités territoriales constituent un contexte favorable à la mutualisation des achats, si ce n'est une nécessité. Par exemple, de nombreuses communes mutualisent leurs achats au niveau de l'intercommunalité à laquelle elles appartiennent. L'AdCF constate ainsi une hausse moyenne de la valeur des lots entre 2012 et 2016 tant au niveau de l'Etat que des collectivités territoriales.

La nécessité de faire des économies immédiates se traduit également par la centralisation croissante des achats. En effet, le recours à des centrales d'achats telles que l'Union de Groupement des Achats Publics (l'UGAP), la centrale d'achat la plus importante, (figure 3) présente de nombreux avantages pour les acheteurs publics et notamment leur permet de réduire les risques juridiques auxquels ils sont confrontés tout en réalisant des achats performants.

Figure 3

Evolution du montant des commandes enregistrées par l'UGAP entre 2013 et 2016, en millions d'euros



Source : UGAP.fr

Le volume d'achats effectués par l'UGAP lui permet d'occuper un positionnement favorable sur les différents marchés, réalisant ainsi des achats économiquement performants pour les collectivités, autrement-dit leur assurant un bon rapport qualité/prix tout en permettant aux acheteurs publics de gagner du temps ; tout gain de temps étant très précieux pour les collectivités qui tendent à restreindre la masse salariale, notamment au sein des services achats.

Par ailleurs, l'UGAP promeut l'achat éco-responsable grâce à l'achat de biens dotés d'éco-labels et

déclare soutenir les achats innovants ainsi que les PME. Ces différents engagements sont prisés par les acheteurs publics, qui tendent à pratiquer des achats « écologiquement et socialement responsables », conformément aux nouvelles dispositions législatives et incitations nationales (pour plus de précisions sur les changements législatifs, voir annexe 2).

In fine, la sous-traitance des achats à des centrales témoigne d'une vision et d'un choix clairs des collectivités territoriales de réaliser des achats économiquement performants aux dépens du développement territorial dans son ensemble ; la volonté de réaliser des achats moins chers prime sur l'adoption d'une démarche plus globale qui prendrait en compte les réalités territoriales ou questionnerait les achats au regard des missions publiques de la collectivité puisque les centrales d'achats, n'étant pas ancrées sur le territoire sont déconnectées des spécificités territoriales.

### ***c) Limites à l'externalisation : vers une certaine ré-internalisation ?***

Les collectivités choisissent d'externaliser une partie des services publics dans l'objectif de fournir des services de meilleure qualité et à un meilleur coût. Pourtant, cette stratégie n'est pas toujours payante.

Il est vrai que les entreprises sont souvent plus flexibles et peuvent faire preuve d'une plus grande capacité d'innovation, autant d'économies potentielles pour la collectivité. En outre, l'externalisation de certaines tâches semble s'imposer du fait de la technicité croissante des processus de production. Toutefois, la relation décroissante entre dépenses et externalisation n'est pas évidente. Un achat peut s'avérer plus coûteux que sa gestion en interne, car le coût du capital est plus élevé dans le privé que dans le public : les intérêts peuvent être plus élevés et il faut également souvent intégrer la rémunération des actionnaires.

François Ecalte<sup>6</sup> met en évidence deux conditions pour que l'externalisation soit *efficente* c'est-à-dire qui permette de réaliser des économies. Tout d'abord, la collectivité doit savoir précisément ce qu'elle veut et pouvoir mettre les entreprises en réelle concurrence. Or, selon l'Observatoire Economique de l'Achat Public (OEAP), en 2012 10% des marchés publics ont été concernés par des avenants.

En France, si les procédures négociées et les dialogues compétitifs concernent près de 30% des marchés en valeur, près de la moitié des marchés publics restent ouverts et sans négociation<sup>7</sup>. Or, ce

---

<sup>6</sup> François Ecalte, FIPECO, « L'externalisation réduit-elle le coût des services publics ? », 2016

<sup>7</sup> Stéphane Saussier et Jean Tirole, Renforcer l'efficacité de la commande publique, Les notes du conseil

type de procédure contribue à l'accroissement des avenants, puisque pour décrocher le marché, certaines entreprises proposent des prix très bas qu'elles renégocient ensuite, une pratique très fréquente pour les délégations de services publics. Par exemple, 50% des contrats d'autoroutes (Athias et Saussier, 2007), et 73% des contrats de parkings sont renégociés (Beuve et al. 2013)<sup>8</sup>. Par ailleurs, les contrats de longue durée peuvent être des facteurs de rigidité budgétaire. N'oublions pas les cas de défaillance du prestataire, coûteux pour la collectivité.

Sur le long-terme, l'externalisation engendre une dépendance de l'Etat et de ses collectivités vis-à-vis d'entreprises privées, voire une perte de savoir-faire. A titre d'exemple, la persistance de zones grises aujourd'hui en France est en partie liée à la gestion des réseaux de télécommunications par des entreprises privées, qui choisissent leurs secteurs d'intervention en fonction d'un calcul coût-avantage, pourtant contradictoire avec le principe de continuité du service public.

Aujourd'hui, certaines collectivités engagent des démarches de ré-internalisation de services publics, qui sont toutefois souvent motivées par des enjeux budgétaires. La gestion en interne reste soumise aux mêmes exigences de réduction des coûts.

\*\*\*\*\*

Comme nous venons de le voir, en externalisant une partie de leurs activités dites périphériques et en mutualisant et centralisant leurs achats, les collectivités se comportent comme des entreprises, comme si l'achat public était un enjeu de court-terme uniquement. Or, une collectivité n'a pas vocation à être rentable. Son budget doit chaque année être à l'équilibre, mais elle a la possibilité de réaliser des dépenses d'investissement, utiles au développement de son territoire, la mission première de la collectivité. Ce comportement rationnel est d'abord dû à l'injonction de réduire le déficit budgétaire de l'Etat – qui s'est creusé avec la crise de 2008. Ce cadre structurel ainsi que la popularité de la doctrine selon laquelle le marché est plus efficace que le secteur public dans (presque) tous les domaines s'imposent aux collectivités territoriales. Pourtant, nous l'avons vu, ceci n'a rien d'évident.

Si les autorités publiques commencent à considérer que l'achat public (au moins 10% du PIB) peut-être un levier d'action efficace pour la croissance et l'emploi, deux priorités locales et nationale, nous n'observons pas d'articulation entre achats et missions publiques globale permettant de mieux servir l'ensemble des missions publiques pour un développement territorial socialement et économiquement plus performant. C'est pourtant cette issue que nous aimerions explorer (II), car

---

d'analyse économique, n° 22, avril 2015

<sup>8</sup> Pour plus d'informations, voir Estache A. et S. Saussier (2014) : « Public-Private Partnerships and Efficiency: A Short Assessment », CESifo DICE Report, n° 3/2014, pp. 8-13.

nous pensons que pour être au service du développement économique, les achats doivent être pleinement intégrés dans la dynamique politique de la collectivité.

## **Repenser l'achat : sortir d'une logique d'achats fonctionnelle pour aller vers la formalisation de solutions globales favorisant le développement du territoire**

### **A. Rôle de la collectivité : quel lien entre achats et développement territorial ?**

#### **1. La collectivité : un intermédiaire structurant pour le développement de son territoire**

La première raison pour laquelle une collectivité ne peut se conduire comme une entreprise est structurelle. Elle est investie d'une mission publique ; elle existe pour gouverner un territoire et surtout le développer, c'est-à-dire, assurer le bien-être de ses habitants. Il est courant de dire qu'un achat constitue la réponse à un besoin de fonctionnement de la collectivité (au sens d'établissement), mais ne répond-t-il pas plutôt à un besoin du collectif économique, social et géographique qui constitue le territoire ? Les citoyens délèguent ces missions à des collectivités pour des raisons pratiques et lui font doublement confiance, d'abord car ils acceptent de payer des impôts, qui servent notamment à investir donc à réaliser les achats et ensuite car ils leur transfèrent la réalisation technique de ceux-ci. Ainsi, le réel bénéficiaire de cette transaction est davantage le citoyen que la collectivité. Toutefois, en tant qu'elle a été missionnée par les citoyens, la collectivité est actrice de la transaction. C'est elle qui définit les besoins et effectue les achats.

Certes, certains achats de fournitures sont bien liés à des exigences de fonctionnement propres de l'établissement local, c'est le cas des fournitures de bureau, des frais de maintenance etc... mais il n'en demeure pas moins que chaque achat a des impacts sur le développement territorial. Prenons un exemple : Les collectivités - qui brassent de grandes quantités de papier - peuvent choisir d'exporter leurs papiers usagés vers Chine puis d'importer du papier recyclé de Chine également ( ce pays étant un gros producteur de papier recyclé, et cette pratique courante) ou elle peut favoriser le développement de papeteries locales qui prennent en charge tout le cycle de vie du papier : sa

production, sa distribution, sa collecte ainsi que son recyclage. De façon évidente, ces deux alternatives n'auront pas le même impact économique, social et environnemental.

## **2. Les achats publics, loin d'être uniquement fonctionnels sont des ressources territoriales et participent à la réalisation des missions publiques**

Pour faire en sorte que les achats publics deviennent de réels leviers de développement territorial, une évolution cognitive est nécessaire. En effet, de nombreux achats sont considérés comme fonctionnels et techniques, autrement dit comme des « contraintes » de fonctionnement, d'où leur rationalisation pour en minimiser les coûts. En 2010, l'Etat français s'était d'ailleurs fixé l'objectif d'économiser près de 10% de ses dépenses de fonctionnement sur 3 ans. Sur 18 milliards (en 2010), 13,3 milliards concernaient des achats publics. Utiliser ainsi la commande publique comme une variable d'ajustement pour assainir les comptes publics laisse entendre que celle-ci est neutre en termes de développement territorial, voire handicapante. Pourtant, les achats peuvent constituer des ressources pour le territoire et l'enrichir.

Les achats publics sont toujours liés aux missions publiques territoriales. Chaque collectivité est investie des grandes *missions publiques*, que sont d'abord les compétences qui leur ont été attribuées par la décentralisation. En ce sens, les compétences des collectivités ont leur importance. Au gré des différents actes de la décentralisation, les collectivités territoriales ont acquis un rôle croissant dans le développement économique local, dont les régions ont aujourd'hui la compétence exclusive. Ensuite, le programme politique du candidat élu et enfin ses responsabilités sociales envers la collectivité. Ces trois volets convergent vers un objectif commun : le développement économique et social du territoire.

L'ensemble de ces missions publiques sont déclinées par thèmes : environnement, développement économique, éducation, mobilité, culture, etc... qui constituent des services techniques et qui structurent l'organisation interne de la collectivité.

Chaque achat a inévitablement un lien avec l'un voire avec plusieurs d'entre eux et en ce sens, chaque achat peut contribuer à mieux servir les missions publiques. On peut même dire qu'achats et missions publiques se nourrissent mutuellement. Ainsi, puisque les achats servent les missions publiques, ils contribuent également directement ou indirectement à façonner et à développer le territoire.

Illustrons notre propos : lorsqu'une collectivité « achète » une école pour répondre à un besoin croissant de scolarisation, le plus souvent, l'achat se déroule donc comme suit : le technicien du

service éducation constate la nécessité de construire une école. Celui-ci travaille en collaboration avec le service construction, voire environnement (car les nouveaux bâtiments publics doivent intégrer des normes environnementales) avant de transmettre le dossier à la cellule commande publique, en charge de rédiger le marché public qui correspond au besoin exprimé par le service technique. Il peut y insérer une clause environnementale et/ou sociale et choisit à l'issue d'une procédure codifiée l'entrepreneur qui sera en mesure de réaliser le bâtiment conformément au mieux-disant (autrement dit, le meilleur rapport qualité/prix).

En procédant ainsi, l'achat d'une école a permis de répondre à un besoin identifié (une structure pour accueillir un effectif important d'élèves). Toutefois, cette construction a-t-elle engendré des externalités négatives ? A-t-elle été optimisée de manière à servir d'autres missions publiques ? Il semble qu'aucun service n'ait fait le lien avec les autres missions publiques pourtant nombreuses.

Prenons l'exemple des régions : elles portent de nombreuses missions publiques, résumées par les schémas ci-dessous :







Nous croyons que l'achat public est un levier efficace pour mieux atteindre les objectifs des élus quelle que soit leur couleur politique. C'est pourquoi nous préconisons, après avoir décelé un besoin, de s'interroger sur le lien avec chacune des missions publiques de la façon suivante :

**« Dans quelle mesure cet achat peut-il servir ou desservir les autres missions publiques qui m'incombent ? Comment réintégrer les externalités afin de réaliser un achat plus performant ? »**

Déclinons l'exemple de la construction d'un lycée à la lumière de cette question, en prenant en compte les compétences mises en évidence ci-dessus.

Le processus de construction du bâtiment ainsi que son usage, mais aussi toutes les activités connexes telles que les transports, la cantine scolaire, ne sont pas neutres pour le territoire. Ils impactent négativement et positivement chacune de ces missions publiques, impactant ainsi le développement du territoire. C'est grâce au croisement des différentes missions publiques, que ce

projet – ici fictif – pourra être économiquement et politiquement plus efficace.

**Dans quelle mesure la construction et le fonctionnement du lycée peut-il répondre aux objectifs d'aménagement du territoire ; et par exemple, comment l'emplacement peut-il favoriser une plus grande égalité entre les territoires ?**

Des concertations concernant l'offre future de formations peuvent permettre de compléter l'offre déjà proposée par d'autres établissements et éviter la concurrence entre établissements, facteur important d'accentuation des inégalités.

**De quelle manière sa construction et son fonctionnement peuvent-ils contribuer au développement plus durable du territoire ?**

Le mode de construction, le choix des matériaux peut en faire un bâtiment plus ou moins performant écologiquement. La construction peut d'ailleurs être réalisée en collaboration avec des élèves et/ou étudiants de formations dédiées. Ce dernier exemple est très représentatif du croisement que l'on peut réaliser entre éducation et aménagement durable.

**Quels modes de transports scolaires seront envisagés ?**

Ceux-ci peuvent en effet contribuer aux objectifs d'aménagement plus durable du territoire et de protection de l'environnement. La région est dorénavant cheffe de file en ce qui concerne la qualité de l'air, l'énergie et les déchets. Lorsque le lycée se situe dans une zone urbaine dense, il est possible de privilégier des modes de transport doux (trajets courts). De nombreuses initiatives de vélo-bus (sous différents formes) émergent ; ce qui est à la fois plus économique pour les familles et plus écologique.

**Dans quelle mesure la création et le fonctionnement du lycée peuvent-ils impacter la santé des citoyens ?**

Les conditions de construction du bâtiment ont un impact sur la santé des travailleurs et les matériaux utilisés peuvent avoir des impacts sur les usagers à long-terme. L'émission de gaz à effet de serre due à l'activité énergétique du bâtiment contribue à dégrader la santé des citoyens à long-terme. Le mode de transport choisi, connexe au fonctionnement du lycée aura un impact sur la santé des élèves. Promouvoir le vélo, c'est en même temps encourager une pratique sportive quotidienne. Nous savons par ailleurs que les cyclistes sont moins victimes de la pollution de l'air que ceux qui empruntent le bus ou la voiture.

### **Comment le lycée peut-il servir la politique culturelle en place ?**

Le lycée peut être un lieu riche de rencontres et de mixité sociale et culturelle. La création d'espaces culturels modulables – en salle de théâtre, de cinéma et d'espace d'expositions par exemple – pourrait permettre l'accueil d'initiatives culturelles accessibles à tous. L'accès à la culture étant un enjeu de taille, l'intégrer dans un espace assez bien connu des familles pourrait contribuer à le démocratiser.

### **Quel sera l'impact de cet établissement et de son fonctionnement sur l'environnement ?**

Nous avons déjà établi des liens entre d'autres missions publiques et l'environnement, mais on peut aller plus loin encore.

Il faut s'interroger d'abord sur l'empreinte carbone de la construction du bâtiment mais aussi sur sa consommation énergétique durant toute sa durée de vie. Sur le long-terme, la construction d'un bâtiment innovant car passif énergétiquement par exemple, peut être très bénéfique pour un territoire ; le premier bénéfice étant la réalisation d'économies budgétaires. La construction d'un bâtiment passif serait certes coûteuse, mais le coût d'entretien négligeable. Or, la construction d'un bâtiment représente 25% de son coût total, sa maintenance et son usage 75%. Le coût total d'un tel bâtiment se trouverait donc inférieur à une construction meilleure marché, mais dont les coûts d'entretien seraient élevés, car énergivore. Lorsqu'il s'agit d'un bâtiment, se focaliser sur le coût de construction relève donc de l'illusion d'optique.

Par ailleurs, la cour de ce bâtiment ne pourrait-elle pas abriter un verger et/ou un potager, voire des ruches dont les utilisateurs seraient multiples (professionnels, habitants du quartier, parents, élèves, etc.) ? Ce concept pédagogique renforcerait leurs connaissances en sciences et vie de la terre, notamment si le lycée accueille des formations spécifiques en la matière, tout en les sensibilisant aux enjeux alimentaires. Par ailleurs, il semble nécessaire d'intégrer une réflexion sur la cantine scolaire : quels modes d'approvisionnement et de gestion des déchets choisir ? etc..

Le caractère innovant d'un tel projet peut enfin être un facteur d'attractivité du territoire, en attirant des élus, entrepreneurs, qui voudraient s'en inspirer pour le reproduire ailleurs.

### **Comment le lycée peut-il répondre à des enjeux de solidarité ?**

Certes, ce sont dorénavant les départements qui sont chefs de file en la matière, mais un partenariat entre la région et le département est possible.

Prolongeons notre concept de jardin. On peut imaginer qu'il soit accessible à des associations venant en aide à des citoyens précaires. Des ateliers mixtes entre élèves et usagers extérieurs pourraient

même être envisagés.

### **Enfin, dans quelle mesure ce lycée peut-il contribuer au développement économique ?**

Tout d'abord, la construction du bâtiment est-elle susceptible d'engendrer un effet multiplicateur bénéfique pour le territoire ? Sur les court et moyen termes, toute dépense publique d'investissement a un effet multiplicateur bénéfique sur l'économie. En effet, l'argent dépensé par la puissance publique bénéficie aux entrepreneurs de la construction, ainsi qu'à leurs propres fournisseurs. Les ménages peuvent voir leur pouvoir d'achat croître du fait de l'augmentation de leur revenu. On voit bien qu'in fine, c'est toute l'activité du territoire qui progresse. Or, l'intérêt de la collectivité va bien en ce sens.

Ensuite, le bâtiment, dans son usage quotidien peut être bien plus qu'un lycée et en cela contribuer largement au développement économique local. Réfléchissons à utiliser toutes les potentialités contenues dans un complexe scolaire. Le restaurant scolaire est le plus souvent utilisé entre 8h et 16h, (le temps de la préparation, de la restauration et du nettoyage). On pourrait en multiplier les usages pour en faire un tiers-lieu créateur d'activités économiques. On peut par exemple imaginer sa mise à disposition à des créateurs d'activités culinaires qui n'ont pas les moyens d'investir dans une cuisine ou encore d'en faire un restaurant ouvert au public le soir.

Toutefois, ce type de projet englobant, bénéfique au territoire nécessite de croiser les regards, les angles de vue, une démarche actuellement difficile à mettre en œuvre, notamment du fait de l'organisation interne des collectivités.

## **B. Utiliser l'intelligence collective pour mettre en œuvre des solutions globales qui répondent aux enjeux territoriaux**

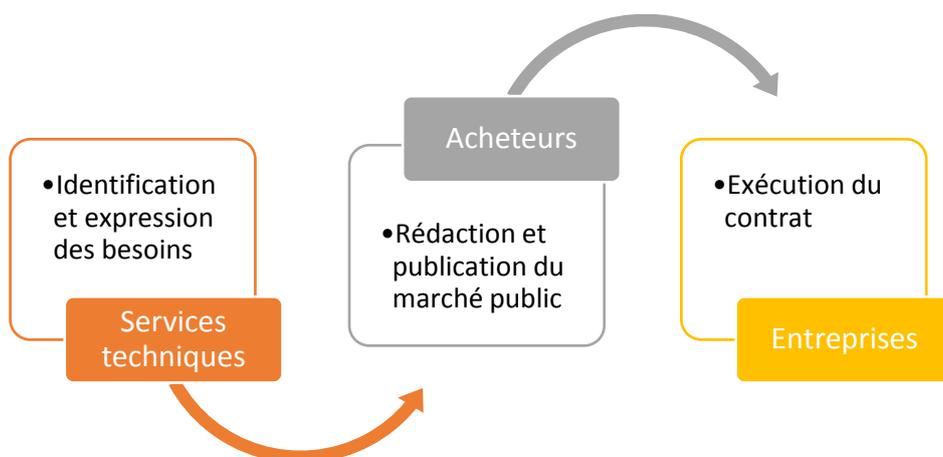
### **1. Mise en œuvre d'une double coopération interne et externe**

#### *a) Les limites de l'organisation en silo*

Le plus souvent, les collectivités territoriales sont organisées et fonctionnent sur un mode vertical tubulaire, aussi appelée « organisation en silo ». Ceci signifie que les divers services agissent séparément et interagissent peu. Or, lorsqu'on s'intéresse à la commande publique et à son fonctionnement, l'organisation est déterminante.

En pratique, la commande publique est partagée par les techniciens des différents services et la cellule commande publique. Les techniciens formulent des besoins et transmettent le marché à la cellule commande publique, chargée en premier lieu de sécuriser le marché. C'est elle qui rédige le marché public pour qu'il soit conforme à la législation, puis qui y insère des clauses environnementales ou sociales, des variantes, allotit etc... Les interactions entre les services techniques et la commande publique ainsi qu'entre les services sont peu courantes.

Le fonctionnement linéaire que nous venons de décrire implique un passage de responsabilité en chaîne, d'abord en interne puis en externe (avec l'entreprise prestataire). Il peut être illustré comme ceci :



Ce fonctionnement a le mérite d'assurer la rapidité de rédaction et de publication des marchés publics ; acheteurs et techniciens sont donc plus productifs.

Toutefois, il n'est pas sans limites. La linéarité du processus, qui fait correspondre un achat à un besoin permet difficilement de s'interroger sur les effets collatéraux ou les opportunités manquées des achats, autrement dit sur les externalités négatives engendrées. En effet, si insérer une clause environnementale en exigeant de l'entreprise soumissionnaire qu'elle détienne un éco-label améliore d'une façon ou d'une autre l'empreinte carbone du dit-marché, cela ne permet pas de prendre en compte l'impact environnemental de court et de long-terme. Or, la non-prise en compte des effets environnementaux non désirables pourrait contraindre la collectivité à dépenser de l'argent public plus tard pour réparer les dégâts causés. En ce sens, il importe de distinguer valeur monétaire d'un bien ou d'un service et la valeur produite pour le territoire. Si un achat coûte peu, mais engendre des effets externes négatifs donc des coûts externes, il crée peu de valeur pour le territoire, voire est destructeur de valeur. Or, l'objectif de la collectivité est bien de créer de la valeur pour le territoire.

A priori, lorsqu'une collectivité choisit un bien ou service en raison de son bon rapport qualité/prix sans se préoccuper des possibles externalités négatives engendrées, le coût privé, c'est-à-dire la

dépense supportée du fait de sa décision, est relativement avantageuse. Pourtant le coût social peut être beaucoup plus élevé. L'ensemble des décisions qui provoquent des externalités environnementales négatives, autrement-dit des effets néfastes sur l'environnement dont le coût n'est pas assumé par le producteur génèrent des coûts. Pourtant, établir des liens entre eux n'est pas toujours évident car les coûts sont le plus souvent différés. Par exemple, soigner les maladies dues à la pollution de l'air et réparer les dommages engendrés seront d'énormes coûts supportés par l'ensemble de la collectivité.

Ainsi, anticiper les externalités négatives pour les neutraliser est une manière pour la collectivité d'accroître le bien-être collectif à long-terme.

Par ailleurs, l'absence de concertation ne permet pas d'optimiser les achats et peut aussi donner lieu à la réalisation d'achats doublons. C'est pourquoi nous pensons que la condition pour qu'un achat soit au service de l'ensemble des missions publiques, et donc du développement territorial est de coopérer pour se servir de l'intelligence collective ; ce qui passe par une réorganisation multi-partenariale.

### ***a) Passer d'une logique contractuelle à une logique partenariale pour co-construire le territoire***

Avant de se pencher sur cette réorganisation multi-partenariale, il convient de s'attarder sur ce qu'est précisément un territoire et le développement territorial.

La finalité du développement territorial (acception plus récente du terme « développement local ») est l'augmentation du bien-être des habitants d'un territoire, défini comme est un projet collectif issu d'oppositions et de compromis (André Torre, 2015). Cette construction permanente est fonction des spécificités historiques et culturelles locales. Le développement territorial est donc un processus : c'est un existant et un construit social collectif résultant des actions des acteurs du territoire. Ce processus s'étend à toutes les parties prenantes des territoires (collectivités locales et territoriales, services déconcentrés de l'État, organismes consulaires, dispositifs locaux de gouvernance, la société civile, les acteurs économiques...). La nature du développement territorial ou processus de « territorialisation »<sup>9</sup> dépend donc en partie de la nature des interactions entre les individus.

Ainsi, puisque l'achat public est un levier de réalisation des missions publiques, elles-mêmes au service de développement territorial, le processus d'achat ne devrait-il pas refléter ce processus,

---

<sup>9</sup> Leloup Fabienne, Moyart Laurence, Pecqueur Bernard, « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », Géographie, économie, société, 4/2005 (Vol. 7), p. 321-332.

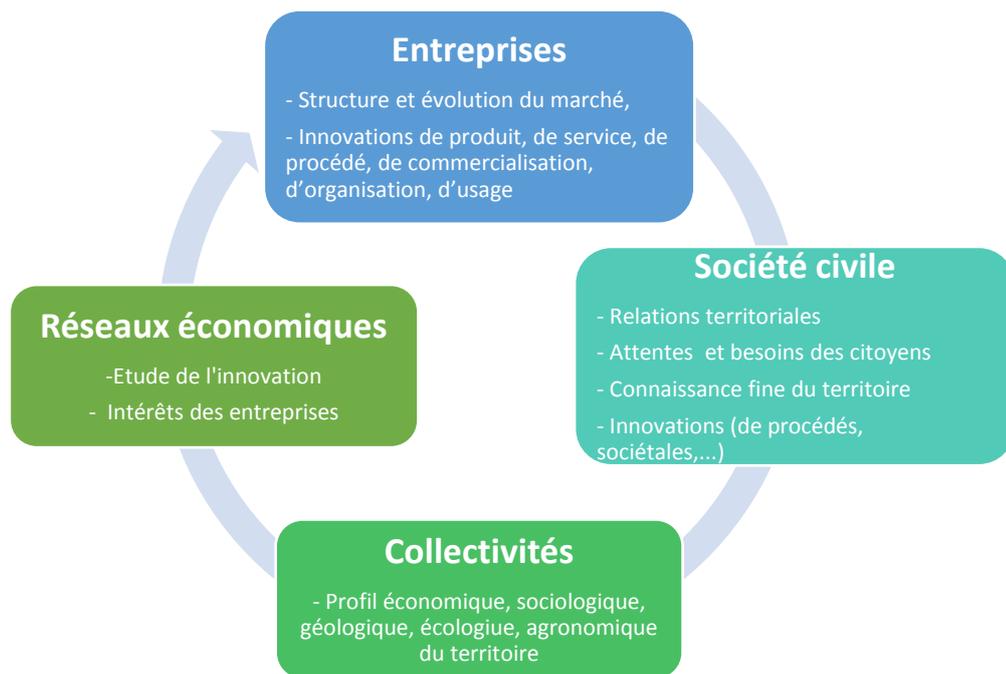
c'est-à-dire inclure l'ensemble des parties prenantes afin d'évaluer les besoins et d'envisager les solutions collectivement ?

Dans les faits, Les acheteurs publics ont des impératifs d'efficacité et portent un certain nombre de responsabilités dans le processus d'achat, qui les incitent à minimiser les risques. Ils se protègent contre l'éventualité d'un marché infructueux dans les délais prévus et contre toute poursuite judiciaire en cas de non-respect des lois. Ils prennent ainsi de nombreuses précautions en utilisant des procédures codifiées et peu risquées. Craignant de commettre un délit de favoritisme, peu d'acheteurs vont à la rencontre des parties-prenantes du territoire, et notamment des entreprises potentiellement candidates au(x) marché(s).

Pourtant, cette faiblesse des interactions ne permet pas d'exploiter toutes les ressources du territoire, multiples, bien que pas toujours visibles.

Dans les faits, les acteurs territoriaux ont tendance à conserver les informations qu'ils détiennent pour de multiples raisons : conserver un avantage concurrentiel, se protéger, par méfiance... De la même manière, les collectivités ne partagent pas davantage d'informations que la traduction technique des besoins identifiés en amont. Pourtant, ces ressources, si elles étaient partagées seraient utiles à d'autres acteurs. Leur circulation sur le territoire est donc potentiellement créatrice de valeur.

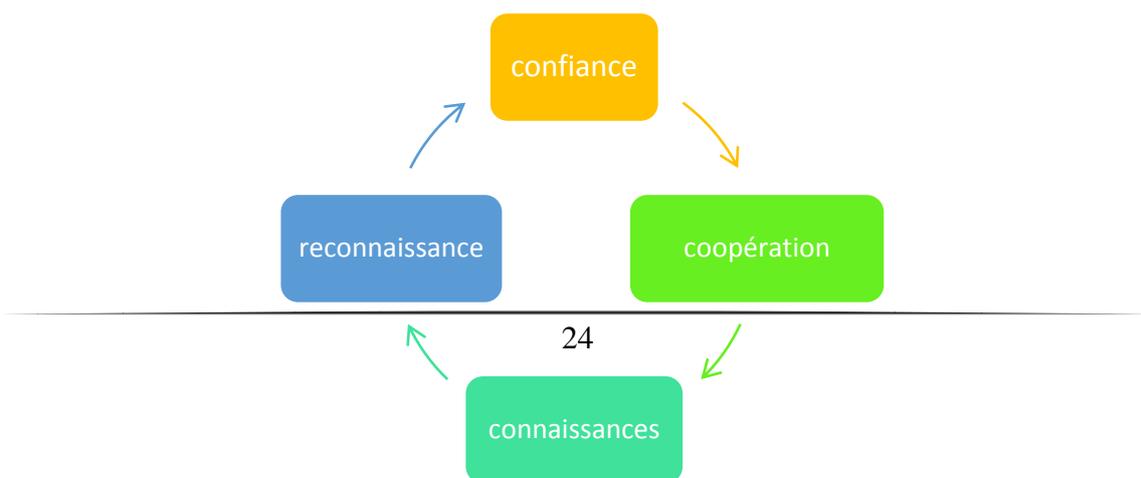
Le schéma ci-dessous met en évidence les parties prenantes présentes sur les territoires, leurs principales compétences et connaissances et les flux potentiels si ces ressources immatérielles circulaient. Nous y reviendrons.



Toutefois, l'échange d'informations n'a rien de naturel, car les différentes institutions se connaissent peu ou mal. Elles ont donc de nombreux a priori, qui suscitent des comportements de défiance. C'est pourquoi cet échange suppose d'abord la connaissance puis la reconnaissance mutuelle des différents acteurs. Reconnaître, c'est légitimer l'autre. Connaître et reconnaître sont deux préalables nécessaires à la confiance.

Il nous semble que ce partage d'information est un préalable à la coopération, définie d'abord comme « *l'action de participer (avec une ou plusieurs personnes)   une œuvre ou à une action commune.* » Sociologiquement, la coopération est une « *Aide, entente entre les membres d'un groupe en vue d'un but commun.* » (Source : CNTRL). La notion d'intérêt commun est très importante, car pour être en mesure de coopérer, il faut d'abord prendre conscience de ce « but commun », la clé pour permettre à l'acheteur et au fournisseur de se reconnaître comme des partenaires plutôt qu'une simple relation de donneur d'ordre / prestataire.

Au-delà de cette première définition, la coopération c'est être en capacité d'intégrer les contraintes des autres dans son propre travail ; c'est seulement parce qu'on est capable de se mettre à la place de l'autre qu'on peut agir pour l'aider. C'est tout cela, coopérer. Le schéma circulaire ci-dessous met en



évidence le caractère vertueux que l'on peut attendre de la circulation de l'information.

Si nous plaidons pour une coopération multipartenariale renforcée, c'est parce que seuls, les techniciens ne sont pas en mesure de connaître tous les besoins ni toute la réalité du territoire.

C'est uniquement en s'ouvrant à cette réalité économique et sociale qu'est le territoire que la collectivité pourra évaluer les besoins collectifs afin de formaliser des solutions globales pérennisant de façon cohérente le processus de territorialisation. L'achat devient donc une dimension clé d'un projet collectif émergent de visions plurielles mais complémentaires.

## **2. Les clés de la mise en œuvre cette coopération multi-partenariale**

### ***a) Vers une plus grande coopération interne : le passage d'une organisation en silo à une organisation par projets***

Comme nous l'avons vu, l'organisation en silo présente de nombreuses limites. Nous préconisons donc de privilégier une organisation par projets au sein même de la collectivité.

Intensifier la communication entre services, réunir les différents techniciens afin de les amener à travailler ensemble est la seule manière d'interroger les achats au regard des différentes missions publiques à mettre en œuvre. Dans cette organisation par projets, l'acheteur a un grand rôle à jouer. Actuellement, le caractère très technique, voire mécanique de son travail quotidien ne lui permet pas de trouver du sens à son action, ce qui est peu surprenant au vu de la philosophie de l'achat que nous avons exposée plus haut. Ainsi, le turnover au sein des services d'achat public est important.

A titre d'exemples, l'inclusion de clauses sociales est souvent calculée pour combler le manque de personnel handicapé dans l'institution par exemple, l'inclusion de clauses environnementales subordonnée à l'atteinte d'objectifs nationaux, et les critères de choix modelés pour correspondre à des objectifs de réduction immédiate des dépenses. En bref, la mission de l'acheteur est bien loin de la vision globale de développement territorial de la collectivité.

Il nous semble important de redonner du sens au travail de l'acheteur en le reconnectant aux exigences de développement du territoire. Le premier argument concerne le bien-être au travail, souhaitable pour tous. Chacun en effet, a besoin de trouver du sens à son travail pour s'y épanouir et pour l'accomplir avec soin. En outre, les acheteurs disposent de nombreuses compétences, économiques notamment qui sont autant de ressources à mettre au service du développement du territoire, d'autant plus que l'acheteur est un maillon fort du processus d'achat. Pour ce faire, il faut reconnecter sa mission au contexte global du développement territorial. Plutôt que d'intervenir en

fin de chaîne, pour mettre en forme le marché public, l'acheteur doit agir de façon transversale au sein de la collectivité, devenant ainsi le coordinateur des projets qui supposent un des/achats. Il pourrait, grâce à sa double casquette juridique et économique éclairer les techniciens sur les possibilités qui s'offrent à eux.

Toutefois, ce travail conséquent ne peut se faire sans l'aide d'une nouvelle figure : celle de l'animateur et facilitateur de la coopération inter-partenaire.

***b) L'émergence nécessaire d'un nouveau métier : animateur territorial, facilitateur de la coopération entre parties prenantes***

Pour effectuer des achats en cohérence avec les objectifs de développement territorial, une plus grande transversalité dans l'organisation interne de la collectivité ne suffit pas. Il est primordial de coopérer avec l'ensemble des acteurs du territoire.

Les territoires économiques tendent à s'élargir en même temps que les territoires administratifs multipliant du même coup le nombre d'acteurs sur le territoire. Comment permettre le partage d'informations entre parties prenantes diverses et éparpillées sur le territoire ; aucun acteur ni aucune force n'étant omnisciente. Dans ce contexte, il semble nécessaire de faire intervenir un agent, capable d'établir des liens entre ces nombreux et divers acteurs. C'est ainsi que nous avons ainsi pensé à la création d'un nouveau métier d'animation et de facilitation de la coopération inter-parties prenantes.

La force de cet acteur réside dans sa possibilité à avoir une vision globale du territoire, lui permettant à la fois de faciliter la coopération.

Tout d'abord, cet acteur aura pour mission de faciliter la coopération, qui comme nous l'avons vu, n'a rien d'évident. Pour y parvenir, l'animateur de la coopération devra favoriser l'interconnaissance et l'interconnexion mutuelle, ce qui peut passer par l'organisation de rencontres entre parties prenantes, tout en s'appuyant sur des initiatives déjà existantes. Grâce à son regard croisé entre la collectivité gouvernante et la collectivité économique et citoyenne, il sera notamment en mesure de renforcer les initiatives, qui en dépit de leur pertinence, n'ont parfois que de faibles échos. Cette meilleure connaissance des acteurs est une condition nécessaire à l'émergence de liens de confiance (une ressource immatérielle, voir infra) pour réussir à réaliser des achats plus performants au regard des missions publiques à servir.

Ce premier volet permettra de mener à bien le second : le recensement des différents besoins sur le territoire et leur mise en lien avec d'autres acteurs du territoire.

Le plus souvent, ces besoins ne sont pas exprimés parce que telle ou telle organisation ne ressent pas la nécessité de le faire, ou parce qu'elle ne sait pas comment le faire (dans quel cadre, auprès de quels acteurs). Lorsqu'ils sont exprimés, ils ne sont pas suffisamment partagés parce qu'il existe peu d'opportunités de dialogue ou encore par méconnaissance du tissu organisationnel territorial.

Cette appréhension suppose d'adopter une vision globale et de long-terme. La dissociation du temps court du mandat politique et du temps long du développement territorial est rendue possible grâce à l'implication et à la responsabilisation des techniciens, qui n'ont pas d'intérêts politiques.

Nous souhaitons toutefois attirer votre attention sur le fait que la proposition qui est faite dans ce rapport présente l'aboutissement d'un long processus de changement des pratiques. La coopération multipartenariale n'a pas vocation à surgir soudainement. Elle suppose de vouloir et d'apprendre à travailler ensemble. Le changement ne pourra se faire que pas à pas, si les acteurs sont convaincus des avantages – notamment économiques – de cette méthode. Par ailleurs, la réorganisation de la collectivité en faveur d'une plus grande coopération interne ne pourra se faire sans la conviction du directeur général des services, qui seul a la capacité de donner l'impulsion nécessaire.

## **C. Les intérêts politiques, économiques et sociaux de la coopération multi-partenariale : donner du sens aux achats pour rendre les territoires plus performants**

### **1. Le développement nécessaire des ressources immatérielles pour réaliser des achats plus performants**

Procéder ainsi permettra à la collectivité d'effectuer des achats plus performants ; autrement-dit des achats qui concilient efficacité économique, préservation de l'environnement et équité sociale tout en étant compétitif.

L'intersubjectivité propre à la coopération multipartenariale contribue à développer des ressources immatérielles que sont :

- « La confiance entre acteurs à l'intérieur de l'organisation, entre organisations, entre organisations et institutions ;

- La pertinence des organisations et des services aux regard des attentes des bénéficiaires ;
- Les compétences dont les connaissances, les savoir-faire, la pensée (capacité à interpréter les signaux de l'environnement) ; elles relèvent des savoirs et des aptitudes à faire face aux évènements ;
- La santé comme ressource (disponibilité et capacité) et résultat (effets de l'engagement) qu'elle soit considérée dans sa dimension physiologique ou mentale »<sup>10</sup>

Ces ressources sont précieuses en tant qu'elles sont des préalables nécessaires à ce que nous appelons la coopération multipartenariale. Comme nous l'avons vu, aucune coopération ne peut naître sans confiance, ni connaissances - et notamment, sans partage des connaissances. Ces ressources sont puissantes car à l'inverse des biens matériels elles sont potentiellement infinies. *« L'addition de connaissances n'est pas linéaire ; lorsque on partage un bien matériel on le divise, alors que lorsqu'on partage un bien immatériel on le multiplie »* (Serge Soudoplattof). Ce partage est donc créateur de valeur économique et sociale. Il faut toutefois créer les conditions de leur émergence. Il nous semble que le fonctionnement organisationnel que nous avons décrit plus haut en est une.

En interne, cultiver ces ressources immatérielles en associant différents services dans le processus d'élaboration des projets permettra de faire apparaître de nouvelles opportunités jusqu'alors ignorées en raison du cloisonnement des services ; ces opportunités étant vectrices d'innovations et d'économies budgétaires.

### **a) *Mettre en commun pour innover...***

Les collectivités recherchent constamment l'innovation pour développer leur territoire et notamment accroître leur attractivité. Mais qu'est-ce qu'une innovation ? Si nous considérons comme telle *« toute nouveauté qui provoque un changement dans les modes de fonctionnement antérieurs »*<sup>11</sup> alors toutes les innovations territoriales qui font appel à l'inventivité des populations locales sont considérées comme innovantes.

André Torre appelle donc à élargir la définition de l'innovation en mettant les processus de coopération et de construction sociale au cœur des innovations territoriales plutôt que de se limiter aux seules innovations technologiques et industrielles qui sont cantonnées à un nombre restreint de

---

<sup>10</sup> Nadia Benqué, Christian du Tertre, Patrice Vuidel, (2014), *Trajectoire vers l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération dans une perspective de développement durable*, Note EFC Crepe EFC Atemis Erasmus+

<sup>11</sup> André Torre, « Théorie du développement territorial », *Géographie, économie, société* 2015/3 (Vol. 17), p. 273-288. DOI : 10.3166/ges.17.273-288

territoires urbanisés du Nord. Ces nouvelles formes d'innovation sont souvent des innovations systémiques ou coopératives (ex : **crowdsourcing**, crowdfunding, circuits-courts...) qui peuvent compléter l'innovation technologique et enrichir le territoire. Ainsi, l'échange de ressources immatérielles est un terreau fertile pour l'innovation. Le partage de connaissances est en effet un jeu à somme positive. Il contient potentiellement un « effet multiplicateur » : lorsque deux individus ou organisations partagent leurs connaissances, émerge une nouvelle idée qui s'est nourrie de deux propositions. La mise en commun de différentes connaissances est donc créatrice de valeur.

### **b) ... Tout en étant plus efficient**

Cette innovation organisationnelle est porteuse de sens pour l'ensemble des parties prenantes du territoire, que ce soient les salariés de la collectivité, les entreprises ou la société civile. Les inclure toutes dans les projets supposant des achats aura un effet vertueux.

Donner l'opportunité aux entreprises et aux associations de valoriser leurs savoir-faire et permettre aux citoyens d'exprimer leurs besoins permettra de créer des projets plus innovants, plus adaptés et mieux compris, ce qui contribuera à accroître voire restaurer la confiance de la société civile vis-à-vis des pouvoirs publics. Aussi, cela aura le mérite de démocratiser la commande publique et ses enjeux, encore très peu connue bien que centrale dans la vie de tout citoyen.

Cette innovation organisationnelle donnera également aux techniciens les moyens d'adopter une vision globale et reconnectera les acheteurs avec les enjeux territoriaux de la commande publique ; ce qui redonnera du sens à ceux qui sont souvent désenchantés par des emplois insensés voire déshumanisés. Percevoir le sens et l'utilité de son travail sont des ingrédients nécessaires à leur épanouissement et à leur motivation. Or, toute la collectivité y gagne puisque des salariés plus épanouis sont des salariés en meilleure santé et des salariés plus motivés sont des salariés plus productifs. Donner du sens est un remède certainement efficace pour atténuer l'important turnover au sein des services achats.

La coopération multi-partenariale permettra par ailleurs de réaliser deux types d'économies spécifiques, que j'aimerais mettre en avant. Tout d'abord, des "économies de complémentarité". L'idée est assez simple : « *plus on fait coopérer des acteurs aux compétences et ressources complémentaires, mieux on traite les complexités et plus vite on obtient des résultats pertinents* ». <sup>12</sup>  
En outre, la coopération interne, qui permet d'acquérir une inter-connaissance des différents projets

---

<sup>12</sup> Nadia Benqué, Christian du Tertre, Patrice Vuidel, (2014), *Trajectoire vers l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération, dans une perspective de développement durable*, Note EFC Crepe EFC Atemis Erasmus+, p.8

permettra de réaliser des “économies d’intégration”, des économies permises grâce à l’association de différents biens ou services quand cela est pertinent. Par exemple, plutôt que de passer deux marchés, l’un pour l’entretien et la maintenance de mobiliers urbain, et l’autre pour faire de l’affichage sur les abribus, on peut imaginer que les agents d’une même entreprise réalisent les deux. Multiplier ce type d’associations permettra à la collectivité de réaliser des économies non négligeables.

### **(1) La prise en compte des externalités négatives : créatrice de valeur**

Comme nous l’avons vu, la création d’externalités négatives engendre des coûts privés et des coûts sociaux importants, même s’ils sont souvent cachés car différés. La mise de l’achat au cœur de projets collectifs et coopératifs étroitement liés aux missions publiques est une excellente façon de les mettre en évidence puisqu’elle sous-entend d’interroger chaque mission publique, et ce pour chaque projet, anticipant ainsi de possibles effets externes non intentionnels pouvant avoir un impact sur social et/ou environnemental. Anticiper, c’est d’abord éviter des dépenses futures pour réparer les dégâts causés, mais c’est aussi gagner en visibilité sur ses dépenses futures et donc mieux les prévoir. Même si cette prise en charge peut s’avérer plus coûteuse sur le court-terme, elle l’est moins sur le long-terme et surtout, elle permet de transformer des externalités négatives en externalités positives.

Prenons un exemple. Utiliser des matériaux isolants très performants produits localement à l’occasion de la rénovation thermique d’un logement social est plus coûteux que des matériaux basiques pour l’opérateur. Néanmoins, cela baissera la facture énergétique du ménage tout en émettant moins de  $CO_2$  et en contribuant à dynamiser le tissu économique local.

La prise en compte des externalités est donc créatrice de valeur et de bien-être collectif.

## **2. Le développement des ressources immatérielles, un phénomène autorenforçant favorable au développement territorial**

La mobilisation des ressources immatérielles est un phénomène « auto-renforçant ». Si elle permet de créer des solutions plus innovantes, elle est aussi potentiellement créatrice d’externalités positives pour le territoire. En effet, mettre en réseau les différentes parties prenantes autrement-dit faire circuler des ressources immatérielles potentiellement infinies, c’est multiplier les relations sociales. Or, la mobilisation positive de ces relations sociales (flux) crée un stock appelé capital social entendu

comme « *un ensemble de ressources pour des individus (au sens large : information, biens, services, comportements...) qui sont liés à des rapports sociaux* (LIN, 2001) ». <sup>13</sup> Ce capital social est favorable au développement économique local. En effet, la valorisation de l'ensemble des ressources immatérielles présentes sur le territoire favorisera l'émergence de dynamiques de coopération entre entreprises, qui seront alors plus efficaces. La nature de ce capital social sera d'autant plus riche que la diversité sectorielle et géographique des acteurs mis en lien par la coopération multi-partenaire sera grande ; celle-ci étant facilitée par le positionnement stratégique de l'animateur territorial.

## Conclusion

“Imaginez une économie qui se met au service de l'humain, de la nature. Imaginez une économie qui s'appuie sur des ressources immatérielles potentiellement infinies et non plus sur des ressources matérielles en quantité limitée.”

Dans sa forme actuelle, l'achat public répond à une logique courttermiste puisqu'il est sous la contrainte d'impératifs budgétaires immédiats. La solution explorée est le « tout marché », c'est-à-dire la mise en concurrence systématique d'acteurs économiques pour réaliser des achats plus efficaces.

Les contraintes environnementales ont fait émerger de nouvelles dispositions juridiques qui poussent les collectivités à trouver un compromis entre responsabilité dans l'achat et baisse des coûts sans sortir du « tout-marché ». Dire que le marché seul est efficace pour produire des achats performants sous-entend qu'il existe une dichotomie souhaitable entre les objectifs politiques et économiques. Pourtant, les deux sont intimement liés. Par ailleurs, cette logique courttermiste fait preuve de contradictions puisque la non prise en compte des enjeux territoriaux de long-terme oblige la collectivité à réaliser des achats « correcteurs » des externalités négatives engendrées. A la contrainte budgétaire s'ajoute un processus d'achats qui n'est pas à la hauteur des enjeux territoriaux. Le choix et la nature des investissements sont le plus souvent déterminés par la collectivité, la « donneuse d'ordre » qui passe ensuite commande auprès d'acteurs économiques : ses prestataires. Par ailleurs, la centralisation croissante des achats qui consiste à laisser l'essentiel de la commande publique entre les mains de quelques centrales d'achats, qui en procédant par « enchères inversées » achètent à des

---

<sup>13</sup> Jean-Marc Callois, « Capital social et développement économique local. Pour une application aux espaces ruraux français », Revue d'Économie Régionale & Urbaine 2004/4 (octobre), p. 551-577. DOI 10.3917/reru.044.0551

milliers de kilomètres pour économiser quelques centimes d'euros paraît en totale inadéquation avec les réalités économiques sociales et environnementales actuelles.

C'est pourquoi nous proposons de reterritorialiser l'achat public pour le reconnecter avec la dynamique politique des territoires. Cette proposition est une ébauche d'un idéal qui reste à construire, non pas par une révolution des habitudes de travail, mais plutôt selon une logique de « petits pas ». Il s'agit en effet de faire prendre conscience aux acteurs de l'intérêt que coopérer, en interne ainsi qu'en externe – avec l'ensemble des parties prenantes territoriales – est dans l'intérêt de tous. Pour ce faire, nous croyons que le développement de ressources immatérielles est fondamental. Certes, investir dans le développement des ressources immatérielles c'est accepter de changer ses pratiques, tout changement étant inévitablement plus coûteux dans un premier temps, voire fastidieux à mettre en place. Toutefois, les ressources immatérielles sont la clé de voute du développement d'un système économique plus vertueux. Elles sont créatrices de valeur puisque l'interaction est une condition à l'émergence de liens de confiance entre acteurs, elle-même nécessaire au partage de connaissances, facilitant à son tour l'innovation. In fine, cette coopération multipartenariale permettra sans aucun doute de réaliser des achats plus performants entendus comme mobilisant davantage de ressources matérielles finies et diminuant l'utilisation de ressources immatérielles infinies. Ce bouleversement est une piste à explorer pour aller vers un développement plus soutenable économiquement, socialement et écologiquement dans lequel tout le monde gagne. Il semble important de préciser que ce fonctionnement sous-tend et appelle à un renouvellement des pratiques d'évaluation des politiques publiques, prenant davantage en compte les effets utiles pour le territoire engendrés par les achats publics.

## Annexes

### A. Annexe 1 : Tableau récapitulatif des modalités s'appliquant aux différents marchés publics selon leurs montants

Seuils de publicité des marchés des collectivités territoriales, de leurs établissements et de leurs groupements ainsi que des autres acheteurs (sauf l'État) - Montants hors taxe

		Procédure négociée sans mise en concurrence, sans publicité, non écrit	MAPA (marchés à procédure adaptée )	Procédure formalisée <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appel d'offres</li> <li>• Dialogue compétitif</li> <li>• Procédure concurrentielle avec négociation</li> </ul>	
<b>Montants</b>	Travaux	En dessous de 25 000 €	Entre 25 000€ et 89 999€	De 90 000€ à 208 999,99€	A partir de 209 000 €
	Services et fournitures	En dessous de 25 000 €	Entre 25 000 et 89 999 €	De 90 000€ à 5 224 999,99€	A partir de 5 225 000 €
<b>Type de publicité</b>		Pas de publicité	Publicité adaptée	Publicité au Bulletin Officiel des Annonces des marchés publics (BOAMP) ou dans un Journal d'annonces légales	Publicité au Journal officiel de l'Union Européenne (JOUE), au Journal Officiel et au BOAMP
<b>Type de concurrence</b>		Pas de mise en concurrence	Concurrence adaptée	Concurrence obligatoire	
		Exception faite au respect des 3 principes	Respect des 3 principes : Transparence, Egalité et liberté d'accès		

Tableau : Auteurs  
Source : BOAMP

## B. Annexe 2 : Complément sur les évolutions législatives en matière d'achat public : vers une commande publique socialement et écologiquement plus responsable ?

Les récentes réformes européennes retranscrites en 2015 et 2016 dans le droit français ont pour objectif de rendre la commande publique plus écologiquement et socialement responsable. Favoriser l'accès aux PME, prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux doit permettre de développer le territoire plus durablement.

### 1. Vers l'inclusion de préoccupations sociales et environnementales ?

La défense des droits des travailleurs et la lutte contre le réchauffement climatique sont au cœur des priorités de l'Union Européenne. Ces enjeux sont présents dans le décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics et l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, les deux textes majeurs par lesquels a été retranscrite la disposition européenne et qui remplacent l'ancien Code des marchés publics de 2006.

La première avancée est la primauté du mieux-disant sur le moins-disant, qui constitue déjà pour certains une démarche d'achat plus responsable. Même si le mieux-disant (qui s'oppose au moins-disant) faisait déjà partie des dispositions juridiques, la nouvelle législation supprime toute référence au moins-disant. Une offre mieux-disante est l'offre économiquement la plus avantageuse au regard des besoins de l'acheteur. Il ne s'agit donc plus de discriminer le candidat uniquement par le prix de son produit ; l'acheteur est désormais davantage incité à fonder sa décision sur une pluralité de critères techniques, qualitatifs et économiques, sociaux ou environnementaux.

L'acheteur est en fait incité à prendre en compte des objectifs de performance environnementale et sociale de la définition des besoins jusqu'à l'attribution du marché. Si l'ancien Code des Marchés Publics prévoyait déjà une discrimination par des critères environnementaux, celles-ci sont renforcées dans les nouvelles juridictions. L'article 2 de l'ordonnance détermine ainsi que « la sélection de l'acheteur [doit prendre] en compte les objectifs de développement durable ».

« Les **critères d'attribution** sont définis et appréciés de manière à tenir compte du coût global de l'opération au regard de son bilan prévisionnel intégrant la totalité des recettes et des dépenses et à prendre en considération le respect des exigences de développement durable exprimées par la personne publique, notamment en matière de qualité architecturale, de performance environnementale, de mixité sociale et de diversité des fonctions urbaines ». (Article 182 du décret)

Aussi, les spécifications techniques « peuvent inclure des caractéristiques environnementales ou sociales » (article 6 du décret).

L'acheteur est également tenu de rejeter les offres anormalement basses « parce qu'elle contrevient aux obligations applicables dans les domaines du droit de l'environnement, social et du travail établies par le droit français, le droit de l'Union européenne » (article 59 du décret). Enfin, les articles 59 et 60 du décret stipulent que la réglementation en matière de protection de l'environnement peut être prise en compte dans le choix de l'offre.

Concernant ***l'attribution du marché***, l'acheteur peut fonder sa décision sur des critères quantitatifs ou qualitatifs tels que des critères environnementaux ou sociaux (Article 62 du décret).

Le décret aborde même la question du coût du cycle de vie. Celui-ci ne considère plus seulement le coût lié à l'acquisition supporté par l'acheteur, il intègre également les utilisateurs en prenant en compte « les coûts liés à l'acquisition du produit, à l'utilisation (comme la consommation d'énergie et d'autres ressources), les frais de maintenance, les coûts liés à la fin de vie comme les coûts de collecte et de recyclage, et enfin les coûts imputés aux externalités environnementales [...] à condition que leur valeur monétaire puisse être déterminée et vérifiée » (article 63 du décret). Même si le décret fait mention du coût du cycle de vie sans rendre son usage obligatoire, il s'agit d'une évolution prometteuse.

Enfin, le plan national d'action pour les achats publics durables (PNAAPD) prévoit notamment des objectifs chiffrés en termes d'insertion de clauses environnementales et sociales (objectifs incitatifs). Ces dernières sont favorables à l'inclusion sociale et à l'emploi puisqu'elles prévoient que la réalisation du marché soit accomplie par des travailleurs en insertion.

## 2. Mesures favorisant l'accès des PME à la commande publique. Mythe ou réalité ?

En janvier 2014, le ministre de l'Economie d'alors Pierre Moscovici avait qualifié la commande publique de « *levier puissant pour servir nos[les] objectifs de politique économique* ». Les autorités publiques ont pris conscience de l'importance de l'achat et de son impact territorial : celui-ci peut être un important levier de croissance et d'emploi d'où la mise en place de nouvelles stratégies liées à des dispositions juridiques récentes.

Si l'AMP de l'OMC a été créé pour dynamiser la croissance économique des pays signataires grâce à l'ouverture des marchés nationaux aux marchés internationaux, on voit poindre une vision alternative selon laquelle l'activité des PME est vitale pour dynamiser la croissance française et européenne. Or, les quelques 200 milliards d'euros engrangés chaque année par les marchés publics sont autant de

débouchés pour les TPE et PME du territoire. En 2013, selon l'Observatoire Economique de l'Achat Public, les PME ont décroché 58,3% des marchés publics (65% dans les collectivités territoriales) ce qui a représenté seulement 27,2% du montant total des contrats. (37% concernant les collectivités territoriales) alors qu'elles produisent près de 50% de la richesse nationale, selon l'INSEE. C'est pourquoi les élus locaux cherchent à flécher davantage leurs achats vers les PME locales ; et les récentes réformes vont en ce sens. Pour faciliter l'accès des TPE/PME à la commande publique, l'allotissement des marchés publics est devenu obligatoire. La simplification et la dématérialisation des procédures de soumission permettront d'alléger les démarches administratives, longues et coûteuses pour les petites entreprises. Enfin, les acheteurs ont désormais l'obligation d'aller à la rencontre des entreprises de leur territoire potentiellement soumissionnaires à un futur marché public ; c'est ce qu'on appelle le *sourcing* (ou *sourçage*).

Toutefois, ces dispositions relèvent davantage d'une logique parcellaire que globale. Le soutien aux TPE/PME ne peut constituer qu'un moyen en vue d'un objectif de développement économique local, et non la finalité d'un achat, au risque de négliger d'autres enjeux territoriaux. Ces mesures se heurtent aussi à la réalité des acheteurs publics. Ces derniers disent ne pas avoir le temps de faire du *sourcing* et craignent d'être accusés de favoritisme en recourant à cette pratique. L'élargissement des collectivités et Etablissements Publics de Coopération Intercommunale, qui incite à mutualiser et à centraliser les achats engendre un agrandissement des lots. En outre, les acheteurs, souvent enclins à minimiser les risques juridiques continuent d'utiliser des procédures écrites et publiées lorsqu'elles pourraient utiliser des procédures simplifiées, plus accessibles par les PME.

Nous voyons bien que ces nouvelles dispositions se heurtent aux impératifs de productivité, de sécurisation juridique et de compétitivité des acheteurs autant qu'à leur objectif de réalisation d'achats au meilleur rapport qualité/prix. Ainsi, ces dispositions peuvent-elles être opérantes si on continue de considérer l'achat comme une seule contrainte fonctionnelle ?

## Sitographie

### *Textes administratifs et législatifs*

- Ministère de l'économie et des finances, 2015. *Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics*, JO du 24 juillet 2015
- Ministère de l'économie et des finances, 2016. *Décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics*, JO du 27 mars 2016
- Ministère de l'environnement, *Loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte*, JO du 18 août 2015
- Ministère de l'écologie, 2015, *Plan national d'action pour des achats publics durables*, [en ligne], disponible sur <://www.ecologie.gouv.fr/pnaapd.html>

### *Sites*

- Assemblée des Communautés de France, disponible sur [www.adcf.org](http://www.adcf.org) [consulté le 10 janvier 2017]
- Décision Achats - *Le site des acheteurs professionnels et des Acheteurs Publics - Administrations - Collectivités - Etablissements publics*, [en ligne], disponible sur < <http://www.decision-achats.fr/>> [consulté le 15 janvier 2017]
- Direction des Affaires Juridiques, [en ligne] disponible sur <<http://www.economie.gouv.fr/daj>> [consulté le 6 janvier 2017]
- La gazette des communes, [en ligne], disponible sur <http://www.lagazettedescommunes.com> [consulté le 12 janvier 2017]
- Localtis - *Accompagner le développement de vos projets territoriaux* [en ligne], disponible sur < <http://www.caissedesdepotsdesterritoires.fr/cs/ContentServer?pagename=Territoires/Page/Accueil>> [consulté le 15 janvier 2017]
- Observatoire des Achats Responsables, [en ligne], disponible sur < <http://www.obsar.asso.fr/>> [consulté le 7 janvier 2017]
- OEAP – *Le recensement économique de l'achat public*, [en ligne] disponible sur <<http://www.economie.gouv.fr/daj/oeap-recensement-economique-achat-public>> [consulté le 7 janvier 2017]
- UGAP – [en ligne], disponible sur <https://www.ugap.fr/> [consulté le 13 janvier 2017]

### *Rapports professionnels et notes de synthèse*

- Assemblée des Communautés de France, Baromètre de la commande publique 2012 -2016, note de synthèse, [en ligne] disponible sur < <http://www.adcf.org/files/DOCS/Note-synthese-AdCF->

[CDC-21fev2017.pdf](#)>

- Nathalie Bassaler et al. *L'externalisation des services publics : un moyen efficace pour réduire les dépenses de fonctionnement ?* note de veille n°148 (juillet 2009) Centre d'Analyse Stratégique, juillet 2009, [en ligne], disponible sur <<http://archives.strategie.gouv.fr/cas/content/note-de-veille-n%C2%B0148-juillet-2009-analyse-l%E2%80%99externalisation-des-services-publics-un-moyen-ef.html>>
- Nadia Benqué, Christian du Tertre, Patrice Vuidel, décembre 2014, *Trajectoire vers l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération, dans une perspective de développement durable*, Note EFC Crepe EFC Atemis Erasmus+
- Morgan Coudray, *Commande publique et ESS, Comment favoriser l'accès des organisations de l'ESS aux marchés publics ?* Chambre Régionale de L'économie sociale et solidaire Bretagne, 2012, [en ligne], disponible sur [http://www.cress-aura.org/sites/default/files/marches\\_publics\\_basse\\_def\\_1\\_.pdf](http://www.cress-aura.org/sites/default/files/marches_publics_basse_def_1_.pdf)
- François Ecalte, FIPECO, « l'externalisation réduit-elle le coût des services publics ? », 2016
- OBSAR, Baromètre Achats responsables 2016, 10 février 2016, [en ligne], disponible sur <<http://www.obsar.asso.fr/public/812/telechargement/extrait-barometre-obsar-2016.pdf>>
- J.Tirole, S.Saussier et al. 22 avril 2015. *Renforcer l'efficacité de la commande publique*, Conseil d'analyse économique, [en ligne], disponible sur <<http://www.cae-eco.fr/IMG/pdf/cae-note022v2.pdf>>

#### Articles de revue

- Jean-Marc Callois, « Capital social et développement économique local. Pour une application aux espaces ruraux français », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 2004/4 (octobre), p. 551-577. DOI 10.3917/reru.044.0551
- André Torre, « Théorie du développement territorial », *Géographie, économie, société* 2015/3 (Vol. 17), p. 273-288. DOI : 10.3166/ges.17.273-288
- Julien Viaux, « Pratiques relationnelles et commande publique : enjeux et perspectives », *Market Management* 2003/2 (Vol. 3), p.3-38. DOI : 10.3917/mama.008.0003

## *Remerciements*

*Je tiens à remercier toute l'équipe de l'Apes de m'avoir si chaleureusement accueillie ; merci notamment pour toutes les discussions enrichissantes que nous avons eues. Un merci particulier à Joackim d'avoir encadré mon stage.*

*Je remercie Florence Jany-Catrice pour m'avoir mis en lien avec l'Apes ainsi qu'Anne-Laure Federici d'avoir accepté d'encadrer mon rapport de stage.*

*Merci enfin à Valentin pour son soutien et pour ses relectures éclairantes, et à Romain pour la relecture finale.*