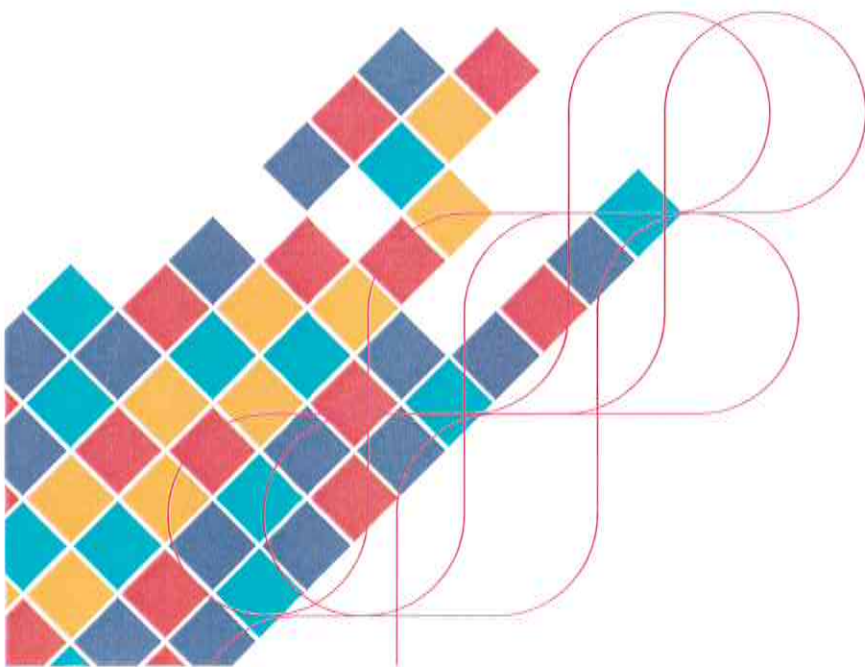
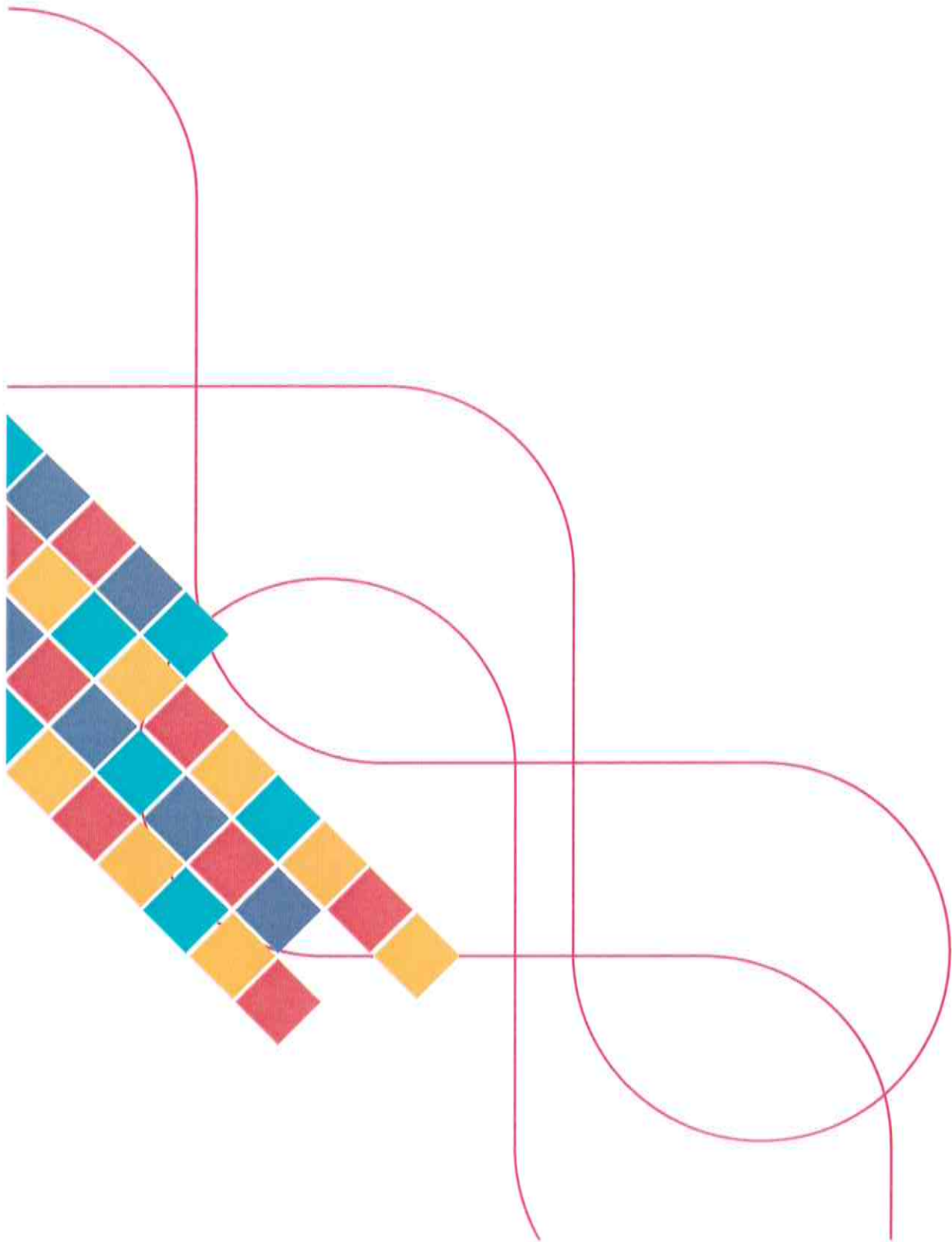


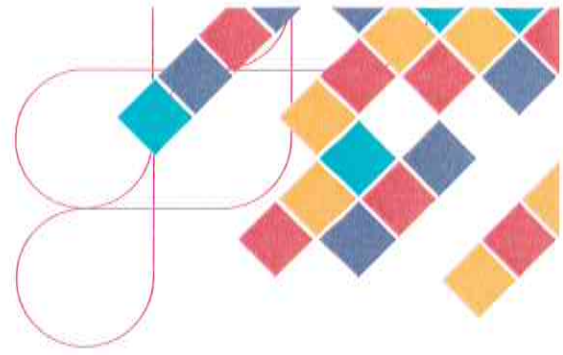
UNE STRATÉGIE DU BON ACHAT POUR DÉVELOPPER
LE TERRITOIRE PAR LA COMMANDE PUBLIQUE

LIVRE BLANC

À L'ATTENTION DES ACHETEURS
PUBLICS RÉUNIONNAIS







Plus que jamais au cœur des préoccupations gouvernementales, la commande publique doit être un moteur de croissance des entreprises et partant, un outil de développement du territoire. Réaffirmé par le Premier Ministre lors du conseil restreint en faveur des TPE/PME du 9 juin 2015, l'achat public doit être facilité, tant pour les entreprises que pour les acheteurs publics.

Mais encore faut-il en avoir les moyens ! Complexité du Code des Marchés publics, longueur des procédures... Autant de difficultés pour qualifier les marchés publics qui troublent la mise en œuvre d'une réelle stratégie d'achats performante.

Un dialogue entre les donneurs d'ordre publics et des entreprises avec pour dénominateur commun le territoire est une nécessité. Ce triangle vertueux pour un achat responsable au service du développement économique local doit fonder le vaste débat relatif à la commande publique. C'est pourquoi, l'initiative de la création ce « Livre blanc pour la mise en œuvre d'une Stratégie du Bon Achat au bénéfice des territoires » est intéressante. Que cet élan ultramarin souffle également sur les autres régions, pour que l'achat public devienne une priorité de l'agenda public !

Jean-Lou Blachier
Médiateur national des Marchés publics

AACC



CAPEB
l'Artisanat de l'Outre-mer
Plus forts. Ensemble.



**DIGITAL
REUNION**



frca réunion
moteur de l'économie agricole

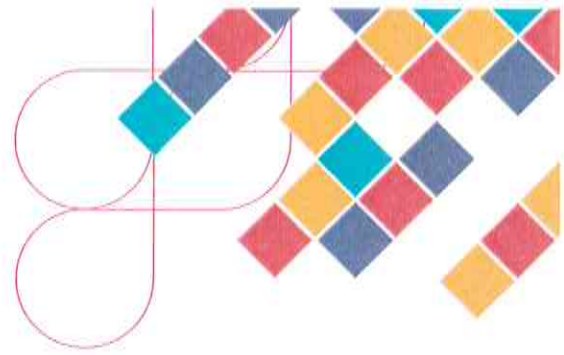


**ORDRE DES
EXPERTS-COMPTABLES** *ec*
Région Réunion

SaR
syndicat architectes Réunion



UPAR
Union Professionnelle Artisanale Régionale
REUNION

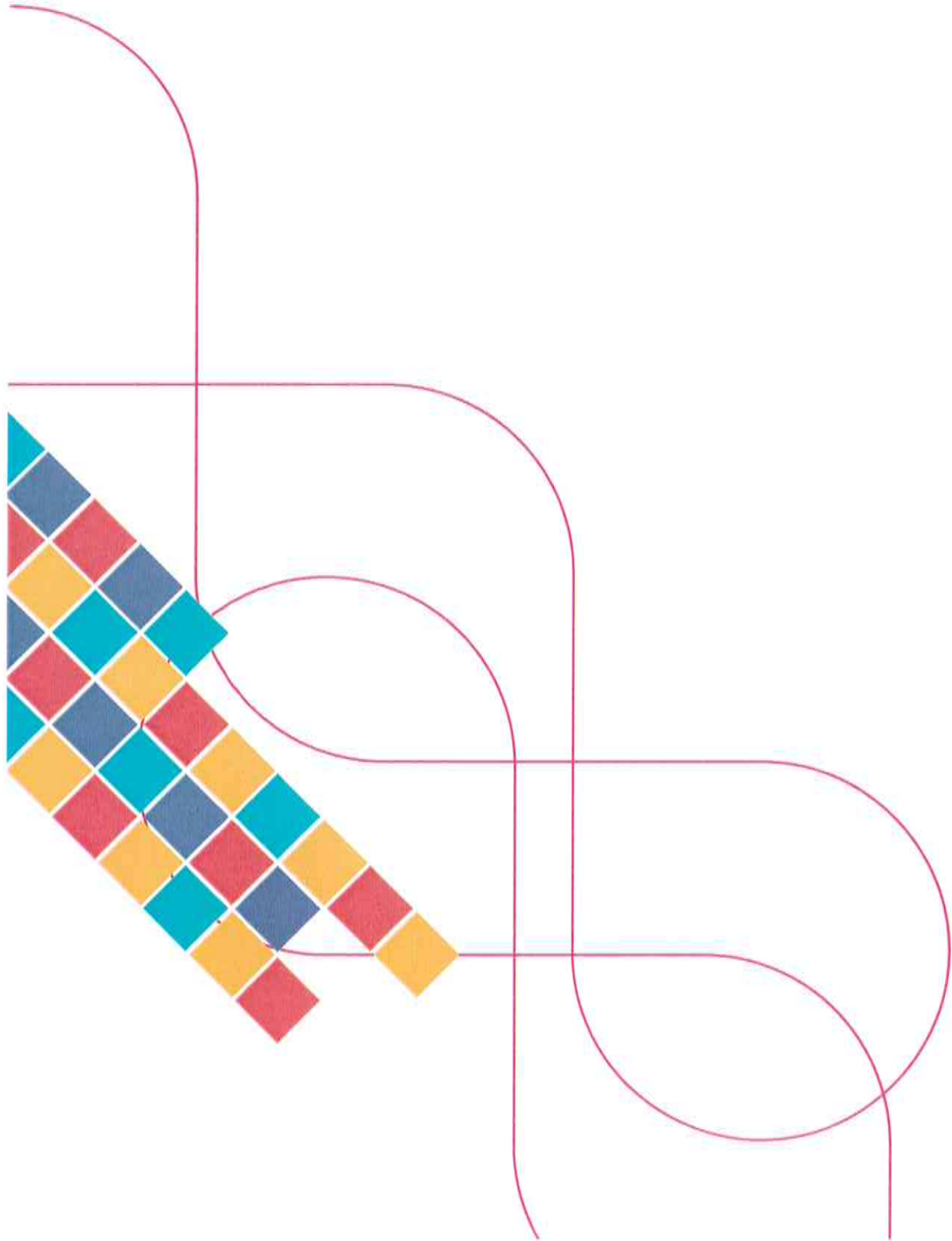


Nous représentons des entreprises qui œuvrent chaque jour, parfois difficilement, mais toujours avec dynamisme et optimisme, au développement de notre île. A travers nos savoir-faire, nos compétences, et les emplois que nous contribuons à développer, nous sommes ancrés sur notre territoire, attachés à son épanouissement économique et social.

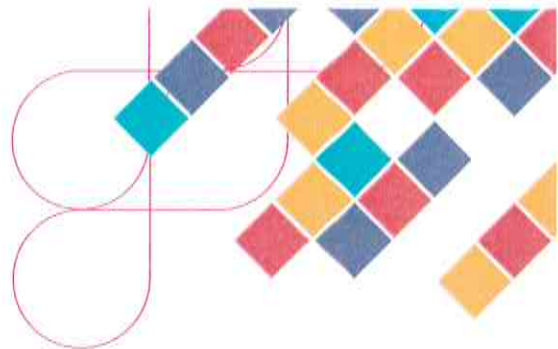
Nous partageons la conviction que les acheteurs publics et les entreprises sont intimement liés par cet espace commun que constitue le Territoire. Pour rapprocher nos deux univers au bénéfice du développement économique et social, nous croyons que le dialogue et la compréhension mutuelle sont des clés essentielles. Le code des marchés publics présente aujourd'hui des possibilités intéressantes pour rapprocher la demande des acheteurs publics de l'offre des TPE/PME du Territoire. Il ne tient qu'à nous de les faire vivre.

Ce livre blanc est une main tendue aux acheteurs publics. Il exprime notre souhait pour que l'achat public soit, au delà de l'acte administratif, un véritable levier de développement économique.
Ensemble, cela est à notre portée !

Les syndicats interprofessionnels et professionnels de La Réunion



SOMMAIRE



0 - Préambule - Le SBA, c'est quoi ? _____ 9

- Le SBA Réunion, "Faire de l'acte ordinaire d'achat public un acte de développement économique"
- Le SBA, une démarche gagnant - gagnant
- Le SBA : une dynamique
- Le triple A : contenu et enjeux

1- Conseils pour réussir ensemble le SBA _____ 14

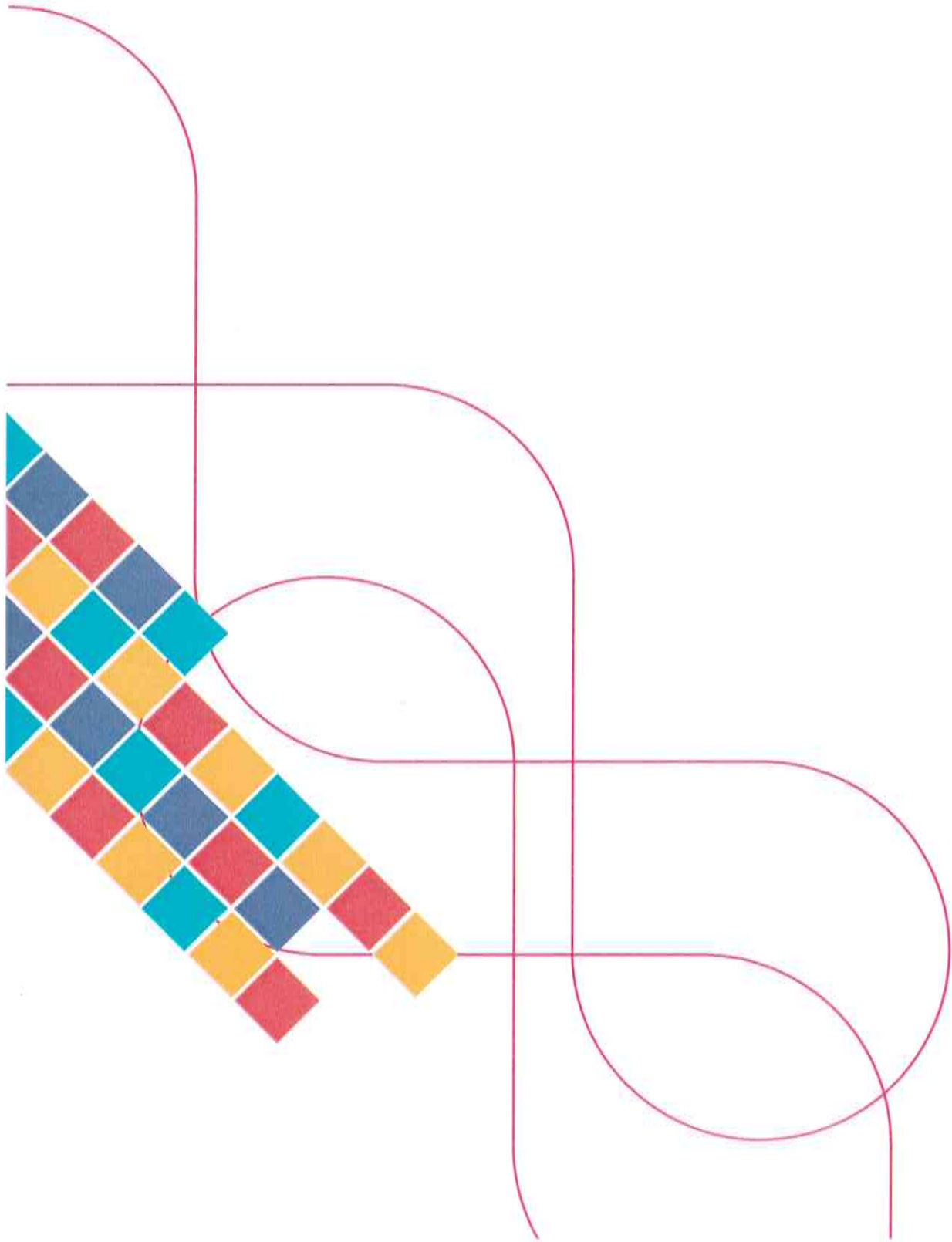
- 1.1. Réussir l'anticipation !
 - 1.1.1. Réussir sa journée du territoire
 - 1.1.2. Nourrir le lien avec le tissu d'entreprises locales
- 1.2. Réussir l'adaptation !
 - 1.2.1. Bonifier les conditions de trésorerie et allotir vos marchés
 - 1.2.2. Faciliter et simplifier les démarches des entreprises
- 1.3. Réussir l'ancrage territorial !
 - 1.3.1. La mise en place des comités experts
 - 1.3.2. Recourir au droit de préférence
 - 1.3.3. Stimuler l'innovation
 - 1.3.4. Soutenir le développement durable

2- La matrice des bonnes pratiques SBA _____ 26

- 2.1. Du côté des acheteurs
 - 2.1.1 La matrice des bonnes pratiques
 - 2.1.2 Le triple A
- 2.2 Du côté des organisations professionnelles

3 - Les 10 points clés pour réussir votre SBA _____ 36

4 - Ils ont rejoint la démarche SBA ! _____ 36

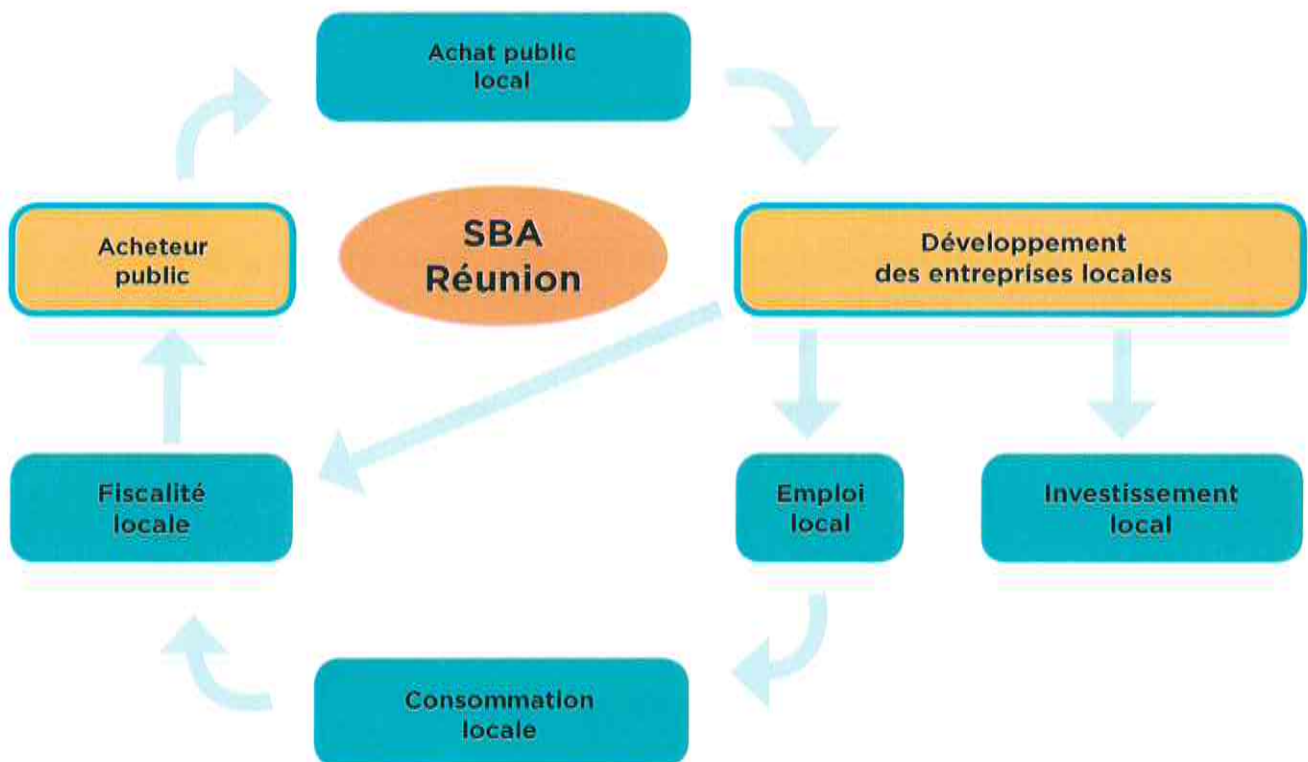


0 - Préambule - Le SBA, c'est quoi ?

Le SBA Réunion "Faire de l'acte ordinaire d'achat public un acte de développement économique"

Le SBA (une **Stratégie du Bon Achat**) est un accord conclu entre un **acheteur public et des organisations professionnelles**, à travers lequel les signataires s'engagent à mettre en œuvre les conditions propices à maximiser la participation des savoir-faire locaux à la commande publique réunionnaise.

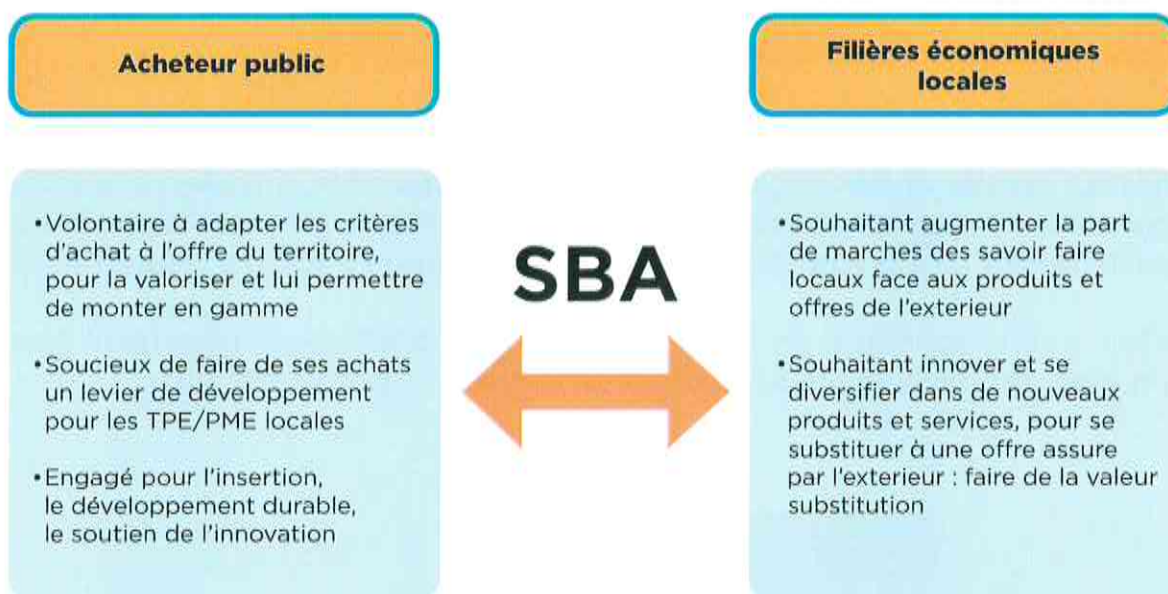
L'achat public constitue en effet un levier potentiellement important pour dynamiser le développement des entreprises, et in fine du territoire.



Le SBA Réunion comprend ainsi un certain nombre d'engagements permettant de :

- faciliter et simplifier l'accès à la commande publique pour les entreprises,
- améliorer les conditions d'exécution des marchés afin d'alléger au maximum les problèmes de trésorerie des entreprises,
- in fine soutenir et conforter le développement de l'économie locale et de l'emploi de façon durable.

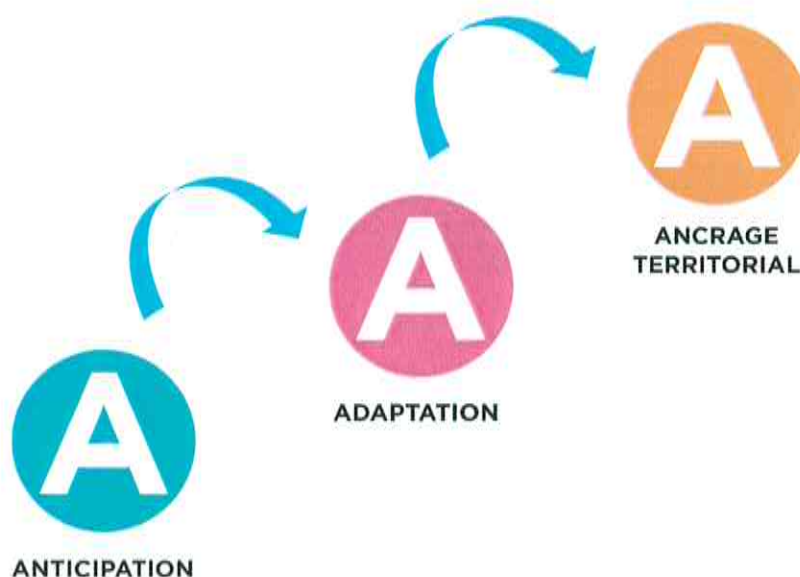
Le SBA, une démarche gagnant - gagnant



Le SBA : une dynamique

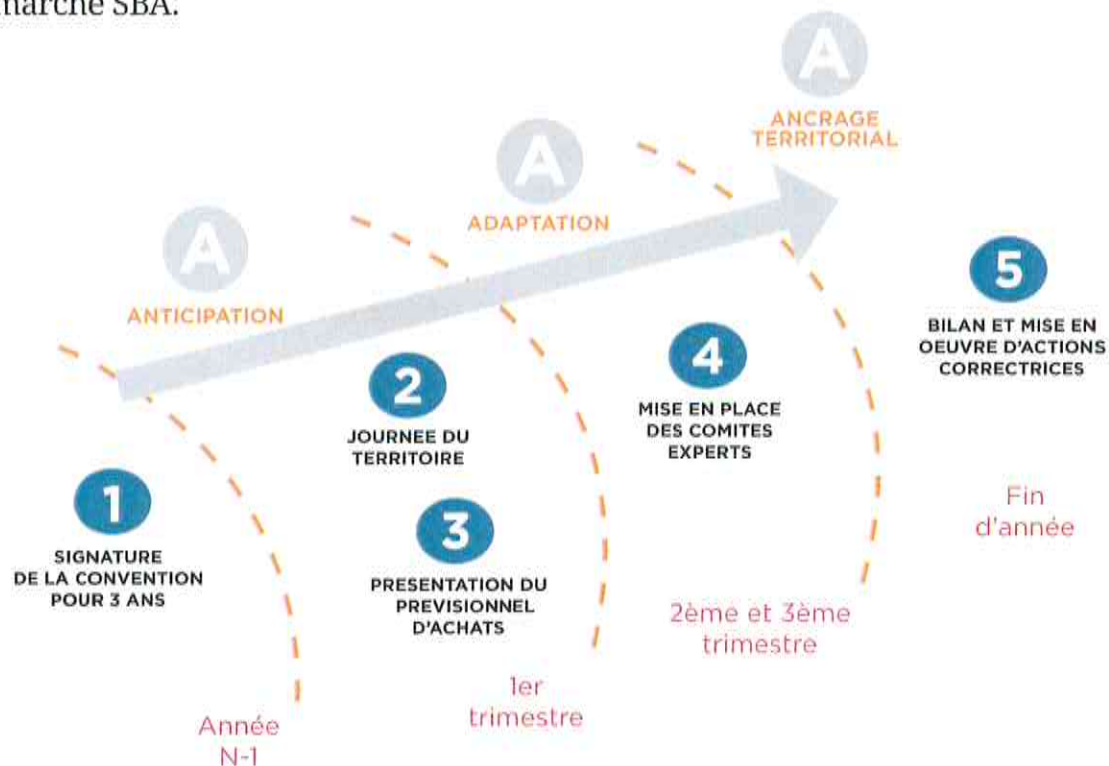
Le SBA n'est pas une liste d'engagements statiques. Pour atteindre ses objectifs, le SBA doit relever de la mise en place d'une relation dynamique entre l'acheteur public et les organisations professionnelles signataires.

Cette dynamique est supportée par 3 piliers, le triple A.



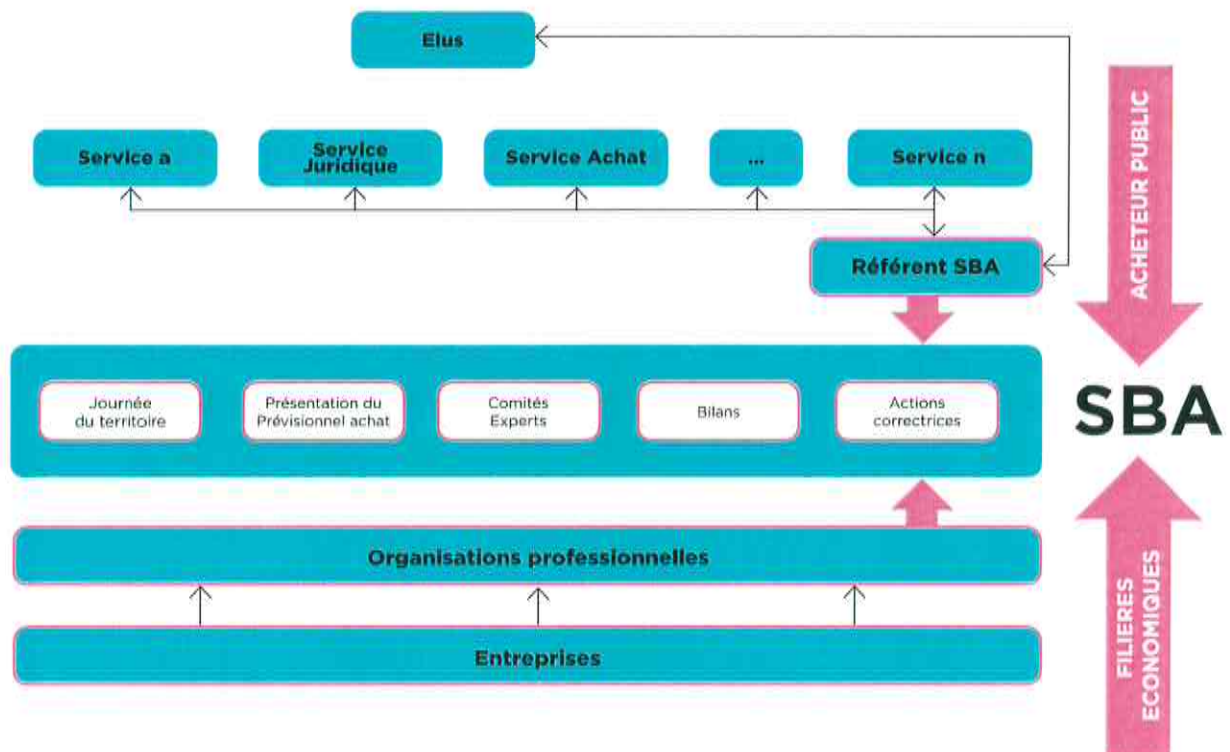
L'utilisation du code des marchés publics à travers ces 3 piliers du SBA doit permettre de maximiser l'adéquation entre l'offre et la demande du territoire.

Pour cela, il est essentiel que les parties prenantes (acheteurs publics et filières économiques) mettent en œuvre une gouvernance pour animer leur engagement commun, et réalisent chaque année les étapes essentielles qui jalonnent la démarche SBA.



LE PLANNING ANNUAL DE MISE EN ŒUVRE DU SBA

Une gouvernance efficace du SBA passe notamment par la désignation d'un référent SBA au sein des acheteurs publics, afin d'organiser la relation avec les filières, et d'assurer la mise en œuvre et le suivi de la démarche.



Le triple A - Contenu et enjeux

A1 - L'Anticipation, ou la préparation des entreprises

- **La communication aux entreprises des marchés prévisionnels pour l'année à venir** : quels projets, quels métiers concernés, quels montants ?
 - ▶ Cette communication doit permettre aux entreprises de se préparer en vue d'une participation aux marchés : adapter leur offre, rechercher des partenaires pour la constitution de groupements.
- **L'organisation de moments d'échanges entre les services de l'acheteur public et les entreprises.**
 - ▶ Ces rencontres doivent permettre aux entreprises :
 - de comprendre les mécanismes d'achats de l'acheteur public
 - de se faire référencer auprès de l'acheteur public, de prescrire des réponses innovantes
 - d'identifier les interlocuteurs référents sur leur secteur d'activité
 - de faire remonter leurs problématiques d'accès aux marchés.
- **Facilitation de l'acte de candidature** : proposer un dispositif d'information sur les marchés en cours, mettre en place des procédures dématérialisées et de simplification administrative.
 - ▶ Ces actions doivent permettre aux entreprises de gagner du temps sur les aspects administratifs de la réponse aux appels d'offres.

A2 - L'Adaptation, ou le dimensionnement administratif des marchés

- **La mise en place de mesures en vue d'alléger la trésorerie des entreprises** : engagements sur les délais de paiement, adaptation des termes de paiement des marchés, mise en place d'avances majorées, mise en place du bénéfice des révisions de prix aux sous-traitants, levée de la retenue de garantie pour les marchés de petits montants...
 - ▶ Ces mesures doivent permettre aux entreprises de réaliser les prestations prévues aux marchés dans de meilleures conditions financières.
- **Le recours plus important à des modalités d'achats spécifiques** : allotissement, accord-cadre, co-traitance, sous-traitance, multi attribution...
 - ▶ Ces éléments doivent étendre les possibilités de participation des petites entreprises aux marchés. Ils peuvent être identifiés au sein des comités experts en fonction de la nature des prestations recherchées par l'acheteur public.

A3 - L'Ancrage territorial, ou la maximisation des savoir-faire locaux dans la commande publique

- **La constitution avec les organisations professionnelles des comités experts métier / secteur / domaine technique afin d'assurer une meilleure correspondance entre les prescriptions techniques des cahiers des charges et les savoir-faire locaux.**
 - ▶ Les conclusions de ces comités doivent permettre aux acheteurs publics de mieux intégrer les innovations locales dans les spécifications techniques des marchés, d'élargir la concurrence et d'améliorer le rapport qualité/coût des offres des entreprises.

- **Développer la participation des compétences locales au sein de la commande publique :** pour mettre en œuvre une stratégie d'achat recherchant localement la satisfaction du besoin de l'acheteur public.
 - ▶ Cette stratégie peut notamment découler des travaux issus des comités experts, et doit permettre de développer localement les compétences jusque là recherchées à l'extérieur de La Réunion, (valeur-substitution : substituer à une solution où la création de valeur a lieu hors de La Réunion par une solution où la création de valeur est locale).

- **Favoriser la Recherche & Développement et l'innovation locales :** adopter des pratiques d'achats permettant à l'innovation locale de s'exprimer, recourir au partenariat d'innovation...
 - ▶ Ces éléments doivent contribuer à sécuriser le développement des entreprises locales innovantes et de R&D, généralement fragiles financièrement au début de leur existence, ainsi qu'à stimuler l'émergence d'innovations.

- **Développer la responsabilité sociétale de la commande publique :** insertion de clauses liées à l'énergie et à l'environnement, de clauses d'insertion sociale, de clauses valorisant l'entrepreneuriat au féminin, l'accessibilité pour les personnes porteuses de handicaps...
 - ▶ Ces éléments doivent contribuer à accompagner la transition des entreprises locales dans le développement de produits et services plus durables et vertueux.



1- Conseils pour réussir ensemble le SBA

1.1. Réussir l'anticipation !

1.1.1. Réussir sa Journée du territoire

Objectif général de la Journée du territoire

La Journée du territoire a pour objectif premier de renforcer la connaissance mutuelle entre l'acheteur public et le tissu économique local réunionnais.

Pour les entreprises, il s'agit :

- de prendre connaissance de la politique d'achat de la collectivité,
- de comprendre ses mécanismes d'achats,
- de comprendre les besoins spécifiques de l'acheteur dans son cœur de métier,
- de s'approprier les modalités de candidature et de réalisation des marchés,
- d'identifier les interlocuteurs-clés.

Pour la collectivité, il s'agit principalement :

- d'identifier les entreprises et les compétences présentes localement,
- de sensibiliser largement les entreprises à sa politique, à son process d'achat et à ses besoins spécifiques.

Quelques formats intéressants possibles (non exhaustif)

- Présentation des marchés effectuée par chaque service concerné (plénière avec powerpoint).

Permettre aux entreprises d'identifier les montants engagés et les besoins fonctionnels spécifiques le cas échéant.

- Tenue de tables rondes ou d'ateliers par thématique d'achat de la collectivité.
Identifier les interlocuteurs clés de la collectivité et échanger librement.

- Réalisation d'une brochure destinée aux entreprises :

- présentation du SBA et des engagements de la collectivité,
- présentation du prévisionnel de marchés pour l'année à venir,
- adresse de la page web dédiée aux marchés,
- coordonnées des services acheteurs concernés.

Laisser une trace lisible et des contacts pour donner suite.

- Référencement des entreprises au cours de la Journée, mise à disposition d'un poste informatique pour que les entreprises puissent entrer :

- leur activité, leurs certifications,
- les thématiques de veille qui les intéressent,
- leur effectif,
- leurs coordonnées, notamment l'adresse mail où ils souhaitent être tenus informés des avis de marché.

Disposer d'une base de données pour diffuser largement les avis de marchés.



- Distribution d'un questionnaire ouvert sur les problématiques et les attentes des entreprises, à remettre à la sortie :
 - ressenti sur la démarche SBA,
 - problèmes rencontrés dans le cadre de précédentes candidatures,
 - attentes spécifiques.

Identifier les attentes et les besoins du tissu économique.

1.1.2. Nourrir le lien avec le tissu d'entreprises locales

Si la Journée du territoire est un temps d'échange important avec les entreprises, il est essentiel de maintenir un lien avec les entreprises tout au long de l'année.

Ce lien doit vous permettre d'une part de vous assurer un niveau de connaissance précis et actualisé des compétences locales, et d'autre part de permettre aux entreprises de mieux appréhender votre fonctionnement et vos attentes.

Ce lien peut s'organiser de différentes manières, prendre la forme d'échanges d'informations ou d'évènements spécifiques. La mise en place d'un système de référencement des entreprises (au cours de la Journée du territoire ou non) peut faciliter le développement de ces échanges vis-à-vis d'une base d'entreprises intéressées par vos marchés. Le cas échéant, les questionnaires remplis par les entreprises lors de la Journée du territoire peuvent guider pertinemment la mise en place d'actions répondant à leurs besoins.

De façon générale, plus vous serez en mesure de connaître le tissu de compétences locales, plus vous serez en mesure d'adapter vos achats aux enjeux du développement des filières et de l'emploi. Cette connaissance vous apportera également un éclairage précieux pour la définition de votre politique, tant sur les dimensions techniques que sociétales.

Quelques actions qui apparaissent intéressantes

Informer les entreprises

- Convier les entreprises à la présentation de projets spécifiques que vous envisagez de mettre en œuvre sur votre territoire. Au cours de cette présentation, vous pouvez présenter finement les compétences et les prestations que vous recherchez sur les différentes parties du projet, et communiquer sur le planning de mise en œuvre.

Ce type d'évènement peut compléter utilement la Journée du territoire dans le cadre de projet d'envergure que vous n'auriez pas eu le temps de développer.

- Si vous avez une vision précise de votre besoin et que vous avez du mal à le traduire en une solution technique, demandez aux entreprises locales du secteur concerné quelles peuvent être la ou les solutions à votre problématique. Sur la base d'un exposé de vos contraintes (budgétaires, techniques...), vous pouvez par exemple proposer aux entreprises de vous rencontrer au cours d'un événement dédié.

Ce type de démarche peut vous permettre de gagner du temps en termes de veille, et d'identifier des solutions locales adaptées à vos besoins. Non seulement vous gagnerez du temps dans la définition de vos besoins techniques, mais en plus vous tiendrez compte des compétences présentes sur le territoire.

- Elaborer un dispositif de communication aux entreprises des avis d'appel à la concurrence : par exemple par l'inscription à un flux RSS permettant aux entreprises d'être informées des marchés sur les secteurs qu'elles ont choisis.
- Nommer un référent SBA au sein de votre organisme pour :
 - organiser la relation avec les partenaires de l'animation du SBA (organisations professionnelles), notamment dans le cas de l'organisation des Journées du territoire, des comités experts, des bilans, des questionnaires-entreprises...
 - permettre aux entreprises d'avoir un point d'entrée unique dans leur relation avec votre organisme : information sur la politique d'achat et le prévisionnel-achats, questions dans le cadre de procédure en cours (demande des motifs du rejet d'une offre par exemple), échanges liés à l'organisation d'événements spécifiques...

Sensibiliser les entreprises locales

Même si cela ne relève pas toujours de votre champ de compétences, il vous est possible de mener des actions pour orienter le tissu d'entreprises locales vers des démarches de performance, de qualité, d'innovation. Ces actions constituent un plus en matière de SBA, car elles contribuent à rendre les entreprises plus professionnelles, ce qui augmente leur chance d'être retenues dans le cadre d'un marché public. Accompagnement à la réponse au marché, sensibilisation à la responsabilité sociétale de l'entreprise, sensibilisation à l'innovation, atelier sur la dématérialisation... sont autant de champs possibles pour accompagner la montée en gamme des entreprises réunionnaises.

1.2. Réussir l'adaptation !

1.2.1. Bonifier les conditions de trésorerie et allotir vos marchés

En contractualisant un SBA avec les organisations professionnelles réunionnaises, vous avez pris un certain nombre d'engagements concrets pour permettre aux TPE-PME locales d'avoir les mêmes chances que les grandes structures d'accéder à la commande publique.

Ces engagements concernent notamment les conditions de trésorerie dans lesquelles les entreprises sont amenées à réaliser l'objet du marché, ainsi que la façon dont sont formulés vos besoins d'achats, notamment à travers l'allotissement.

Quelques engagements pris au titre du protocole SBA

- Mise en place d'avances sur marchés :
 - 20%, dès lors que le montant du marché ou du bon de commande est supérieur à 15 000 euros HT et inférieurs à 90 000 euros HT,
 - 10% d'avance pour les marchés de 90 000 euros HT à 200 000 euros HT.
- Suppression de la retenue de garantie pour les marchés inférieurs à 90 000 euros HT.
- Mise en place de délais de paiement, généralement à 30 jours.
- Recours à l'allotissement lorsque des prestations distinctes sont identifiables, pour susciter la plus large concurrence entre les entreprises et leur permettre d'accéder à la commande publique quelle que soit leur taille.

1.2.2. Faciliter et simplifier les démarches des entreprises

Candidater à des marchés publics et en assumer la réalisation représente une charge importante pour une entreprise, tant en termes de temps que de ressources non affectées à d'autres missions. Pour une TPE-PME, cette charge peut se révéler extrêmement lourde. La démarche SBA consiste également à mettre en œuvre les conditions de facilitation et de simplification des démarches obligatoires menées par les entreprises pour accéder à la commande publique.

De nombreuses actions peuvent aujourd'hui être mises en place pour alléger la charge, notamment administrative, pesant sur les entreprises.

Quelques actions qui apparaissent intéressantes

La mise en place d'un système de déclaration unique

Afin d'alléger les procédures, il vous est possible de permettre aux entreprises candidates à vos marchés de ne remplir que deux fois par an uniquement, un document intitulé « déclaration du candidat », qui à lui seul suffit à satisfaire les attentes réglementaires. Il ne sera ainsi demandé au candidat de compléter son dossier avec ses dernières données actualisées que s'il est retenu au cours de l'année pour la réalisation d'un marché.

La mise en place d'un dispositif de candidature pour les marchés de petits montants

Dans le cadre de marchés de petit montant pour lesquels vous n'êtes pas soumis à un formalisme précis, ni à obligation de publicité, il vous est néanmoins possible de permettre aux entreprises qui le souhaitent de vous soumettre des propositions. En rendant accessible l'information concernant ces marchés, par exemple sur votre site Internet, vous pourrez stimuler la concurrence, et donner leur chance à des entreprises que vous n'auriez pas sollicité vous même (par manque de temps, d'informations...). En complément, permettre aux entreprises de télécharger un formulaire de réponse type qu'elles pourront vous envoyer peut leur permettre de gagner du temps, et vous simplifiera l'analyse des réponses.

L'utilisation de la carte d'achats

La loi permet aux acheteurs publics de recourir à l'utilisation d'une carte d'achats afin de procéder à la commande et au paiement des achats de petits montants. Ce dispositif de la carte d'achat présente des avantages pour les entreprises mais aussi pour les acheteurs.

Pour les entreprises :

- **la réduction des frais de financement des créances grâce à un paiement rapide et garanti** : les fournisseurs reçoivent automatiquement leur paiement dans des délais contractuels par rapport à l'exécution de la commande, plutôt qu'à l'issue du cycle classique de paiement,
- **la réduction des frais de facturation et d'encaissement** : les entreprises engagent en effet d'importants frais administratifs pour la gestion lors de la production et du traitement des factures clients, sans oublier les relances. La carte d'achat permet de réduire de manière significative ces frais administratifs liés à la facturation client.

Pour les acheteurs :

- **L'allègement administratif** : la simplification de la chaîne de dépenses permise par la carte d'achats vous permettra de gagner du temps sur les procédures administratives, tant en amont de l'achat (délégation de commande) qu'au niveau du paiement lui-même (traitement de la facture),
- **L'optimisation de votre service achat** : la dématérialisation des données liées à la chaîne de dépenses fait aussi de la carte d'achat un puissant outil de reporting et de contrôle interne (des rapports détaillés pour le contrôle et le suivi de vos achats, l'analyse et la rationalisation des relations avec vos fournisseurs).

L'autorisation de variantes

De façon générale, il vous est possible de permettre une expression élargie des compétences des entreprises en leur permettant de vous proposer des variantes. En effet, il est probable que le besoin fonctionnel que vous cherchez à satisfaire ait d'autres solutions techniques que celles que vous avez décrites dans votre cahier des charges. Il est même possible que des solutions plus performantes se soient développées sans que vous en ayez eu connaissance, et notamment des solutions plus adaptées à l'environnement spécifique de La Réunion. Dans ce contexte, il est également intéressant de présenter aux entreprises votre besoin fonctionnel, et de les autoriser à proposer des variantes pour y répondre.

1.3. Réussir l'Ancrage territorial !

Le SBA que vous avez pris la responsabilité de faire vivre portera ses fruits lorsque l'ensemble de la chaîne de vos achats aura un impact positif sur le développement des savoir-faire locaux et du territoire.

Si les étapes Anticipation et Adaptation permettent de faciliter la réponse et les conditions d'exécution des marchés pour les entreprises (logique de moyens), l'étape Ancrage territorial vise donc à ce que vos achats stimulent véritablement les entreprises locales, l'innovation et le développement durable (logique de résultat).

Cette étape porte sur la capacité commune des acheteurs publics et des organisations professionnelles :

- à mener des travaux de fond pour maximiser l'impact de vos achats et de vos projets sur la structuration des filières locales,
- à identifier les problématiques, à les résoudre, ainsi qu'à évaluer notre démarche pour formuler des pistes d'amélioration.

1.3.1. La mise en place des comités experts

Les comités experts sont des éléments piliers de la démarche SBA. Ils constituent un espace de dialogue essentiel entre les représentants des filières et l'acheteur public, où sont évoqués :

- les problématiques d'accès des entreprises aux marchés de l'acheteur,
- les problématiques rencontrées par l'acheteur vis-à-vis des entreprises,
- les conditions de participation maximales des entreprises locales aux marchés publics.

L'objectif d'un comité experts est de maximiser la participation des compétences locales aux marchés de la collectivité sur une thématique ou un secteur donné.

A minima, chaque acheteur public signataire de SBA se doit de mettre en place les comités experts suivants, où seront entre autres conviés les représentants des filières considérées :

- Comité experts Aménagement - BTP (CAPEB, CROAR, FRBTP, SAR...)
- Comité experts Numérique (CINOV, DIGITAL REUNION...)
- Comité experts Industrie (ADIR...)
- Comité experts Restauration collective (ADIR, FDSEA, FRCA...)
- Comité experts Prestations intellectuelles (AACC, CINOV, CROAR, SAR, SYNTER...)

Ainsi, le comité experts est un lieu privilégié à faire vivre pour travailler sur un ensemble large de thématiques liées au développement du territoire par l'achat public, par exemple :

- allotissement,
- spécifications techniques, exigences qualitatives,
- délais de réponse et de mise en œuvre,
- innovation,
- insertion,
- formation,
- ...

Quelques bonnes pratiques qui peuvent naître des comités experts

Jouer sur la dimension pédagogique des aliments

Véridique : Une collectivité a exigé au sein de ses marchés que les enfants puissent visiter les exploitations desquelles sont issues les pommes qui leurs sont servies dans les cantines scolaires. Cette démarche, complètement légale, a permis d'utiliser des fruits de la région, et non des fruits importés.



Structurer le tissu économique local

L'absence de compétences locales pour des besoins importants de la collectivité peut conduire celle-ci à solliciter des financements tiers pour la formation des entreprises locales qui seront sélectionnées. Cela est possible pour des formations de courte durée et apportant une compétence complémentaire à l'entreprise. Si les besoins du territoire en la matière s'avèrent importants, ces entreprises pourront alors développer cette activité par la suite.

Cette démarche est rendue possible sur la base d'un comité experts où l'acheteur public :

- constate auprès des filières concernées que la compétence locale n'existe pas,
- vérifie que la formation est de courte durée, et accessible aux entreprises locales,
- vérifie auprès des bons interlocuteurs invités au comité experts, que la formation est finançable.

L'absence de compétences n'est ici plus un frein pour l'accès au marché par les entreprises locales, mais au contraire une opportunité de créer et de développer une filière.

Saisir l'opportunité de grands projets pour développer le tissu économique local

Lors de la mise en œuvre d'un projet de grande envergure par un "major", une collectivité peut demander à celui-ci d'appliquer des conditions spécifiques dans sa relation avec les sous-traitants du projet. Ainsi, les engagements du SBA tels que les délais de paiement, les avances peuvent être "répercutés" au niveau de la relation entre l'entreprise principale et les sous-traitants. Lors de la sélection de l'entreprise principale, la collectivité peut également demander à ce que certains lots soient sous traités à des conditions spécifiques, de sorte à faciliter la participation des entreprises locales. Ces conditions peuvent ainsi faire l'objet de travaux par un comité experts dédié.

1.3.2. Recourir au droit de préférence

La possibilité de mettre en œuvre un droit de préférence à l'égard de certains types d'entreprises est une occasion très intéressante pour développer l'ancrage territorial de vos dépenses.

L'article 53-IV du CMP permet ainsi, en cas d'égalité ou d'équivalence d'offres entre plusieurs candidats, de choisir l'offre présentée par :

- un artisan,
- une société coopérative d'artisans,
- une société coopérative ouvrière de production (SCOP),
- une société coopérative d'artistes,
- un groupement de producteurs agricoles,
- des entreprises adaptées.

Cet article permet également, à condition que l'acheteur public l'ait prévu dans la procédure et que la part réservée soit mentionnée dans l'avis d'appel public à la concurrence, de réserver certaines prestations :

- à un artisan, une société coopérative d'artisans, une SCOP, une entreprise adaptée, jusqu'à 25% du montant des prestations,
- à un artiste, une société coopérative d'artistes si le marché porte sur des travaux artistiques, jusqu'à 50% du montant des prestations.

1.3.3. Stimuler l'innovation

Stimuler l'innovation à travers la mise en œuvre d'une politique d'achat adaptée est tout à fait possible. De façon générale, l'approche qui prévaut est avant tout de ne pas imposer de solutions toutes faites lors de la passation du marché. A la présentation d'une solution technique précise que vous recherchez, préférez la présentation de vos besoins fonctionnels. Ainsi, vous laisserez aux candidats la possibilité de vous proposer différentes solutions à même d'y répondre.

L'acquisition de solutions innovantes peut jouer également un rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficacité et de la qualité de vos services publics, tout en permettant de faire face aux enjeux de société.

La loi prévoit également des modalités d'achats particulières pour permettre le développement de l'innovation. En voici deux exemples.

Le partenariat d'innovation

Depuis septembre 2014, il vous est possible de recourir à cette modalité d'achat, dont l'objectif est de faciliter la passation de marchés publics à visée innovante et de vous aider à faire une meilleure utilisation stratégique de vos marchés pour stimuler l'innovation. Ce nouveau type de marché public vise à pallier les difficultés structurelles des actuels marchés de Recherche et de Développement qui imposent une remise en concurrence à l'issue de la phase de R&D pour pouvoir acquérir les produits, services ou travaux innovants qui en sont le résultat.

Dialogue compétitif

Le recours à cette procédure est intéressant lorsque votre besoin est bien défini, mais pas les moyens de le satisfaire, soit parce que vous n'êtes pas en mesure de le définir, ou alors parce que la solution que vous avez identifiée doit être adaptée pour répondre pleinement à votre besoin. Le dialogue compétitif vous permettra dans ce cas de construire votre réponse avec les candidats, et par là même déboucher sur de nouveaux produits ou services.

1.3.4. Soutenir le développement durable

A travers sa politique d'achat, votre collectivité peut jouer un rôle structurant sur les piliers économique, social et environnemental du territoire. Votre politique d'achat peut ainsi renforcer votre politique globale vis-à-vis de l'emploi et de l'insertion, de la cohésion sociale, de la maîtrise de la demande en énergie et de la protection de l'environnement.

Le code des marchés publics permet aux acheteurs publics de faire émerger un tissu entrepreneurial "vertueux" au sens du développement durable, ou de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), à travers différentes possibilités.

Le développement durable dans le code des marchés publics

Article 53 - I du CMP

"Pour attribuer le marché au candidat qui a présenté l'offre économiquement la plus avantageuse, le pouvoir adjudicateur se fonde :

1° Soit sur une pluralité de critères non discriminatoires et liés à l'objet du marché, notamment la qualité, le prix, la valeur technique, le caractère esthétique et fonctionnel, les performances en matière de protection de l'environnement, les performances en matière de développement des approvisionnements directs de produits de l'agriculture, les performances en matière d'insertion professionnelle des publics en difficulté, le coût global d'utilisation, les coûts tout au long du cycle de vie, la rentabilité, le caractère innovant, le service après-vente et l'assistance technique, la date de livraison, le délai de livraison ou d'exécution, la sécurité d'approvisionnement, l'interopérabilité et les caractéristiques opérationnelles. D'autres critères peuvent être pris en compte s'ils sont justifiés par l'objet du marché.

2° Soit, compte tenu de l'objet du marché, sur un seul critère, qui est celui du prix."

Article 5 - I du CMP

"La nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision avant tout appel à la concurrence ou toute négociation non précédée d'un appel à la concurrence en prenant en compte des objectifs de développement durable. Le ou les marchés ou accords-cadres conclus par le pouvoir adjudicateur ont pour objet exclusif de répondre à ces besoins."

Article 14 du CMP

"Les conditions d'exécution d'un marché ou d'un accord-cadre peuvent comporter des éléments à caractère social ou environnemental qui prennent en compte les objectifs de développement durable en conciliant développement économique, protection et mise en valeur de l'environnement et progrès social."

Ces articles sont des possibilités pour les acheteurs publics de valoriser :

- les circuits courts en matière de restauration collective,
- la limitation des émissions de gaz à effet de serre (par exemple la réduction des déplacements des véhicules de livraison, bilan carbone),
- l'utilisation de produits à faible impact environnemental...

Favoriser l'insertion

La clause d'insertion sociale et professionnelle (article 14 du CMP)

Par sa mise en œuvre, vous pouvez demander aux entreprises soumissionnaires de prendre l'engagement de réserver une part des heures de travail générées par le marché à une action d'insertion. Le choix de l'entreprise attributaire se fait sans aucune référence à un quelconque critère lié à l'insertion. La clause n'est qu'une condition d'exécution du marché que toute entreprise doit s'engager à respecter.

La prise en compte des performances de l'entreprise en matière d'insertion

Il vous est également possible d'utiliser un critère de sélection lié aux "performances de l'entreprise en matière d'insertion professionnelle des publics en difficulté" (article 53.1 du CMP). Si la mise en œuvre de cette clause peut nécessiter une certaine vigilance, elle constitue néanmoins une possibilité majeure pour reconnaître le comportement citoyen et socialement responsable des entreprises qui font l'effort de prendre en considération "les publics en difficulté".

Les marchés réservés

Le code des marchés publics vous permet enfin de réserver l'attribution d'un marché public ou de certains lots à certaines entreprises (article 15 du CMP) :

- entreprises adaptées,
- établissements et services d'aides par le travail,
- structures équivalentes qui emploient une majorité de travailleurs handicapés qui, en raison de la nature ou de la gravité de leurs déficiences, ne peuvent exercer une activité professionnelle dans des conditions normales.

Cette modalité d'achat vous permettra notamment de satisfaire à votre obligation d'emploi de travailleurs handicapés.



Développer les approvisionnements directs dans la restauration collective

L'article 4 de la loi n° 2013-453 du 3 juin 2013 visant à garantir la qualité de l'offre alimentaire en outre-mer stipule que les performances en matière de développement des approvisionnements directs de produits de l'agriculture et de l'industrie agroalimentaire et halioalimentaire doivent obligatoirement être prises en compte pour l'attribution des marchés publics de restauration collective.

A La Réunion, cet article offre aux acheteurs publics une opportunité de développer de façon importante le recours aux produits de l'agriculture et de l'industrie locales au sein des cantines scolaires, mais plus largement dans la restauration collective.



2. La matrice d'évaluation des bonnes pratiques SBA

2.1. Du côté des acheteurs

Parce qu'au delà d'une simple liste d'engagements factuels, le SBA est avant tout une démarche d'amélioration continue basée sur une compréhension mutuelle entre les acheteurs publics et le tissu économique, les organisations professionnelles signataires ont souhaité élaborer une matrice d'évaluation des bonnes pratiques envisageables pour réussir le SBA.

Cette matrice de bonnes pratiques couvre les 3 piliers du SBA : Anticipation, Amélioration et Ancrage territorial.

Elle permet de suivre la mise en œuvre des engagements pris dans le cadre du SBA, d'en mesurer les effets sur les entreprises, et de mesurer notre capacité collective à réaliser le bilan de notre démarche pour identifier des voies d'amélioration.

ANTICIPATION

Améliorer l'information des entreprises sur les marchés à venir, et la capacité des entreprises à comprendre et maîtriser la commande publique

Journée du territoire, réaliser 1 temps d'échange annuel avec les entreprises, où :

- 1 Rappeler en séance sa politique d'achat aux entreprises
- 2 Laisser aux entreprises sa politique d'achat un support papier ou numérique
- 3 Permettre l'accès à sa politique d'achat sur votre site Internet
- 4 Organiser des rencontres en face à face entre les entreprises et vos services
- 5 A la fin de l'évènement, consolider un bilan des questions posées par les entreprises
- 6 Présenter aux entreprises votre prévisionnel annuel d'achat
- 7 Indiquer à votre prévisionnel d'achat les éléments suivants : 1/ nature de la prestation et budget 2/ procédure 3/ planning (date de lancement, durée) 4/ nombre et nature des lots prévus 5/ budget des lots prévus
- 8 Identifier le % du budget achats figurant dans le prévisionnel communiqué aux entreprises
- 9 Laisser aux entreprises votre prévisionnel annuel d'achat sur un support papier ou numérique
- 10 Permettre l'accès à votre prévisionnel annuel d'achat via votre site Internet

ANTICIPATION

Améliorer l'information des entreprises sur les marchés à venir, et la capacité des entreprises à comprendre et maîtriser la commande publique

- | | |
|----|--|
| 11 | Permettre aux entreprises l'accès à votre organigramme (Site Internet) |
| 12 | Nommer un référent SBA interne pour organiser le lien avec les entreprises et les organisations professionnelles |
| 13 | Proposer au cours de l'année un dispositif (événements, autres) permettant aux entreprises de présenter leurs compétences aux acheteurs publics |
| 14 | Mettre en place un dispositif de référencement des entreprises |
| 15 | Mettre en place une transmission systématique des avis de marchés aux entreprises référencées qui le souhaitent |
| 16 | Mettre en place un dispositif d'identification des problématiques rencontrées par l'entreprise dans l'accès à sa commande publique |
| 17 | Proposer au cours de l'année des séances de sensibilisation des entreprises sur des sujets liés à la commande publique (modalités de candidature, achat durable, clause d'insertion, procédure de sélection, dématérialisation des procédures, éléments de réponses aux problématiques identifiées...) |
| 18 | Mesurer l'écart entre le prévisionnel d'achat communiqué en N-1 et le réalisé :
nombre de marchés réalisés / nombre de marchés prévus |
| 19 | Mesurer le taux d'anticipation :
nombre d'avis de pré-informations réalisés / nombre de procédures formalisées lancées |
| 20 | Identifier le % du budget annuel de l'acheteur public consacré à la formation des agents sur l'achat public |

ADAPTATION

Faciliter l'accès des petites entreprises aux marchés publics, de la candidature à la réalisation du marché

- | | |
|----|--|
| 21 | Identifier le nombre de procédures autorisant les variantes / nombre total des procédures |
| 22 | Identifier le nombre moyen de lots pour les marchés de montant supérieur à 50 000 euros |
| 23 | Identifier le nombre de marchés avec clause de variation de prix / nombre total de marchés |
| 24 | Mesurer votre délai de paiement moyen pratiqué |
| 25 | Mettre en œuvre l'engagement de l'avance de 10% pour les marchés de 90 000 euros HT à 200 000 euros HT |
| 26 | Mettre en œuvre l'engagement de l'avance de 20% pour les marchés entre 15 000 euros HT et 90 000 euros HT |
| 27 | Mettre en œuvre l'engagement de la suppression de la retenue de garantie pour les marchés inférieurs à 90 000 euros HT |
| 28 | Utiliser le système de la carte d'achat comme système de paiement de certains marchés |

29 Mettre en place un système de déclaration unique pour alléger les procédures de candidature des entreprises

30 Mettre en place un système de candidature pour les marchés de petits montants

ANCRAGE TERRITORIAL

Maximiser l'accès des entreprises locales aux marchés publics. Toute démarche relevant d'une amélioration continue du SBA

Echanger avec les organisations professionnelles à travers la mise en place de comités experts :

31 Organiser un ou plusieurs comité(s) comité experts BTP-aménagement

32 Organiser un ou plusieurs comité(s) experts Prestation intellectuelles

33 Organiser un ou plusieurs comité(s) experts Agroalimentaire - Restauration collective

34 Organiser un ou plusieurs comité(s) experts Industrie

35 Organiser un ou plusieurs comité(s) experts Numérique

36 Organiser un ou plusieurs comités experts sur une thématique transversale spécifique (insertion, développement durable, formation...)

37 Etablir un compte-rendu de ces comités, communiqué à chaque participant

38 Au cours de ces comités, échanger sur les problématiques propres à l'acheteur public (déficit d'offre, méconnaissance du tissu local...)

39 Au cours de ces comités, échanger sur les problématiques des entreprises (organisations professionnelles) concernant l'accès aux marchés de l'acheteur public

40 Identifier le % de contrats disposant d'une clause d'insertion sociale

41 Identifier le % de contrats disposant d'une clause relative au développement durable (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), ou aux développement des circuits courts de proximité

42 Identifier le % des marchés attribués aux PME, en nombre

43 Identifier le % des marchés attribués aux PME, en montant

44 Mesurer l'évolution annuelle du taux de participation des PME aux marchés, en nombre

45 Mesurer l'évolution annuelle du taux de participation des PME aux marchés, en montant

46 Mesurer la part des procédures favorisant l'innovation (dialogue compétitif, concours, partenariat d'innovation) mises en œuvre par rapport au nombre total d'actes d'achat

47 Mettre en place un système d'évaluation des fournisseurs

48 Rédiger un bilan des problématiques rencontrées en interne par l'acheteur public

49 Rédiger un bilan des problématiques rencontrées par les entreprises dans l'accès à ses marchés

2.1.2 Le triple A

Afin de permettre aux acheteurs publics de mesurer leur progression dans la mise en œuvre de leur SBA, les organisations professionnelles ont fait l'exercice de réaliser un barème. Ainsi, chaque année, l'acheteur public peut faire l'exercice de s'évaluer pour s'engager dans une dynamique d'amélioration continue.

Le barème ci-dessous est assorti d'une méthode de calcul permettant de générer une notation sous la forme de A, allant de A- à AAA+.

Ce barème est une proposition des organisations professionnelles qui tient compte de l'importance relative de chaque bonne pratique dans la réussite de la démarche SBA.

Exemple : si la réponse à la question 1 est OUI, alors la note attribuée sur ce critère est égale à 2.

ANTICIPATION				
1	2 points	Si OUI		
2	1 point	Si OUI		
3	1 point	Si OUI		
4	1 point	Si OUI		
5	1 point	Si OUI		
6	2 points	Si OUI		
7	0 à 5 points	Nature de la prestation et budget Procédure Planning (date de lancement, durée) Nombre et nature des lots prévus	Budget des lots prévus Budget des lots prévus	1 point 1 point 1 point 1 point 1 point 1 point 1 point Si OUI Cumulatif
8	0 à 5 points		0% Moins de 25% De 25% à moins de 50% De 50% à moins de 80% De 80% à moins de 95% Plus de 95%	0 point 1 point 2 points 3 points 4 points 5 points
9	1 point	Si OUI		
10	1 point	Si OUI		
11	1 point	Si OUI		

12	-4 à 4 points		Si NON Si OUI	-4 points 4 points
13	2 points		Si OUI	
14	2 points		Si OUI	
15	1 point		Si OUI	
16	2 points		Si OUI	
17	0 à 5 points		0 1 2 Plus de 2	0 point 1 point 3 points 5 points
18	0 à 5 points		0% Moins de 25% De 25% à moins de 50% De 50% à moins de 80% De 80% à moins de 95% Plus de 95%	0 point 1 point 2 points 3 points 4 points 5 points
19	0 à 5 points		0% Moins de 25% De 25% à moins de 50% De 50% à moins de 80% De 80% à moins de 95% Plus de 95%	0 point 1 point 2 points 3 points 4 points 5 points
20	0 à 5 points		0% Moins de 3% De 3% à moins de 5% De 5% à moins de 7% De 7% à moins de 9% Plus de 9%	0 point 1 point 2 points 3 points 4 points 5 points
TOTAL ANTICIPATION / 52				

ADAPTATION

21	0 à 5 points		0% Moins de 25% De 25% à moins de 50% De 50% à moins de 80% De 80% à moins de 95% Plus de 95%	0 point 1 point 2 points 3 points 4 points 5 points
22	0 à 5 points		1 2 3 Plus de 3	0 point 2 points 3 points 5 points

23	0 à 5 points	0%	0 point
		Moins de 25%	1 point
		De 25% à moins de 50%	2 points
		De 50% à moins de 80%	3 points
		De 80% à moins de 95%	4 points
		Plus de 95%	5 points
24	0 à 5 points	Plus de 30 jours	0
		De plus de 25 jours a moins de 30 jours	2 points
		De plus de 20 jours a moins de 25 jours	3 points
		Moins de 20 jours	5 points
25	2 points	Si OUI	
26	2 points	Si OUI	
27	2 points	Si OUI	
28	3 points	Si OUI	
29	3 points	Si OUI	
30	3 points	Si OUI	
TOTAL ANTICIPATION / 35			

ANCORAGE TERRITORIAL			
31	3 points	Si OUI	
32	3 points	Si OUI	
33	3 points	Si OUI	
34	3 points	Si OUI	
35	3 points	Si OUI	
36	3 points	Si OUI	
37	2 points	Si OUI	
38	1 points	Si OUI	
39	1 points	Si OUI	
40	0 à 5 points	0%	0 point
		Moins de 25%	1 point
		De 25% à moins de 50%	2 points
		De 50% à moins de 80%	3 points
		De 80% à moins de 95%	4 points
		Plus de 95%	5 points

41	0 à 5 points		1 2 3 Plus de 3	0 point 2 points 3 points 5 points
42	0 à 5 points		0% Moins de 25% De 25% à moins de 50% De 50% à moins de 80% De 80% à moins de 95% Plus de 95%	0 point 1 point 2 points 3 points 4 points 5 points
43	0 à 5 points		Plus de 30 jours De plus de 25 jours a moins de 30 jours De plus de 20 jours a moins de 25 jours Moins de 20 jours	0 2 points 3 points 5 points
44	0 à 5 points		0% ou < à 0% De plus de 0% à 1% De plus de 1% à 2% De plus de 2% à 3% De plus de 3% à 4% Plus que 4%	0 1 2 3 4 5
45	0 à 5 points		0% ou < à 0% De plus de 0% à 1% De plus de 1% à 2% De plus de 2% à 3% De plus de 3% à 4% Plus que 4%	0 1 2 3 4 5
46	0 à 5 points		0% Moins de 25% De 25% à moins de 50% De 50% à moins de 80% De 80% à moins de 95% Plus de 95%	0 point 1 points 2 points 3 points 4 points 5 points
47	2 points	Si OUI		
48	2 points	Si OUI		
49	2 points	Si OUI		
TOTAL ANCRAGE TERRITORIAL / 63				

TOTAL GENERAL / 150

Méthodologie de notation

- La grille se compose de 49 questions, et le barème porte sur un total de 150 points.
- Les notes possibles sont les suivantes, en fonction du total de points obtenus : x.

$$\begin{aligned}x < 45 &= A - \\x < 50 &= A \\50 < x < 100 &= AA \\x > 100 &= AAA \\x > 130 &= AAA+\end{aligned}$$

- Si le nombre de points acquis pour un A donné est inférieur à 15, le nombre de points comptabilisés au titre du A concerné sera égal à 0. En outre, la note de l'acheteur sera complétée d'un " - " (moins).

Exemple :

L'acheteur a un total de 110 points, mais ne comptabilise que 12 points au premier A. Sa note sera calculée sur la base de $(110 - 12) = 98$ points et sera donc égale à AA - et non pas à AAA.

L'acheteur a un total de 49 points mais ne comptabilise que 12 points au premier A. Sa note sera calculée sur la base de $(49 - 12) = 37$ points et sera donc égale à A - et non pas à A.

- Note négative pour le critère du référent SBA : si le critère du référent SBA n'est pas respecté (critère n° 12), une note de -4 est retenue pour ce critère.
- Pour les critères 31 à 35 (mise en œuvre de comités experts), si l'acheteur ne procède à aucun achat dans l'une ou plusieurs des 5 catégories d'achat indiquées, il est proposé de ne pas tenir compte du ou des critères considérés.
- La note sera alors calculée à partir du nombre maximal de points N qu'il est possible d'obtenir sans comptabiliser les points du ou des critères neutralisés.

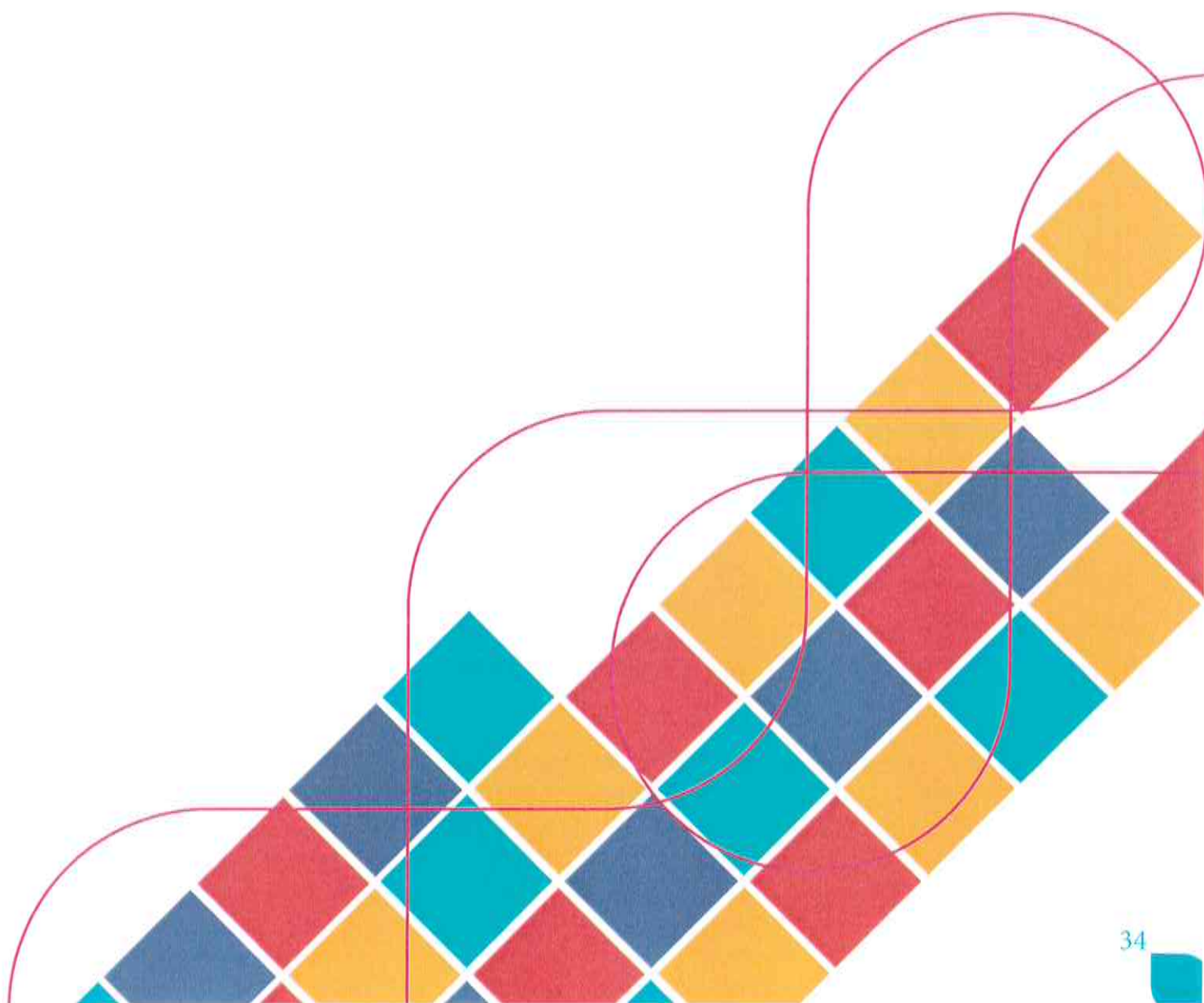
$$\begin{aligned}x < N/3 - 5 &= A - \\x < N/3 &= A \\N/3 < x < 2N/3 &= AA \\x > 2N/3 &= AAA \\x > 2N/3 + 30 &= AAA+\end{aligned}$$

Exemple :

Pour un acheteur procédant à des achats uniquement dans le secteur du "BTP - Aménagement", les points des 4 autres critères seront neutralisés. Le total des points sera alors de $150 - (4 \times 3) = 138$.

Si l'acheteur remporte un nombre de points égal à x , sa note sera calculée comme suit :

$x < 41 = A -$
 $x < 46 = A$
 $46 < x < 92 = AA$
 $x > 92 = AAA$
 $x > 122 = AAA+$



2.2. Du côté des organisations professionnelles

Les organisations professionnelles sont de leur côté conscientes que la réussite du SBA passera également par une implication de leur part pour que les entreprises soient davantage en mesure de répondre avec qualité aux marchés publics, capables de se regrouper et d'améliorer leur niveau de compétences techniques.

La matrice ci-dessous permet donc en parallèle de suivre l'implication des organisations professionnelles et l'amélioration des entreprises.

LA MATRICE DES BONNES PRATIQUES DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES	
Ce que les organisations professionnelles doivent mettre en place pour atteindre les objectifs du SBA	
1	Organiser soi-même (ou en lien avec les chambres consulaires) des séances collectives de sensibilisation aux marchés publics pour les entreprises
2	Organiser soi-même (ou en lien avec les chambres consulaires) des séances de formation aux marchés publics pour les entreprises
3	Produire de l'information qualifiée à destination des entreprises pour augmenter leur capacité à répondre aux marchés publics (guide, notes etc.)
4	Faciliter la transmission aux entreprises des informations relatives aux marchés publics communiquées par les acheteurs publics
5	Accompagner l'amélioration du niveau des qualifications-métiers des entreprises
Ce que les acheteurs publics peuvent mesurer pour suivre les efforts des entreprises	
6	Suivre le nombre de demandes de rencontres formulées par les TPE/PME pour analyser l'échec à un AO
7	Suivre la part des dossiers rejetés pour raisons d'offre anormalement basse
8	Suivre le taux d'appel d'offre infructueux
9	Suivre le nombre de contrats résiliés aux torts de l'entreprise
10	Suivre la part des organisations professionnelles signataires qui participent aux comités experts auxquels ils sont conviés



3 - Les 10 points clés pour réussir votre SBA

1. *Nommez un référent SBA au sein de votre organisation pour assurer une animation efficace de votre SBA.*
2. *Définissez vos besoins annuels d'achats et communiquez les aux entreprises en début d'année.*
3. *Organisez une Journée du territoire pour renforcer votre relation avec les entreprises locales.*
4. *Organisez des comités experts dans chacune de vos familles d'achats, pour identifier les leviers permettant de maximiser la participation des compétences locales.*
5. *Adaptez vos procédures d'achat pour faciliter la candidature des entreprises.*
6. *Bonifiez les conditions de trésorerie des entreprises.*
7. *Dimensionnez vos marchés pour permettre à un maximum d'entreprises locales d'y répondre.*
8. *Soutenez l'innovation locale à travers votre politique d'achat.*
9. *Favorisez l'insertion et l'emploi à travers l'exécution de vos marchés.*
10. *Favorisez l'Ancrage territorial en intégrant les clauses du développement durable.*

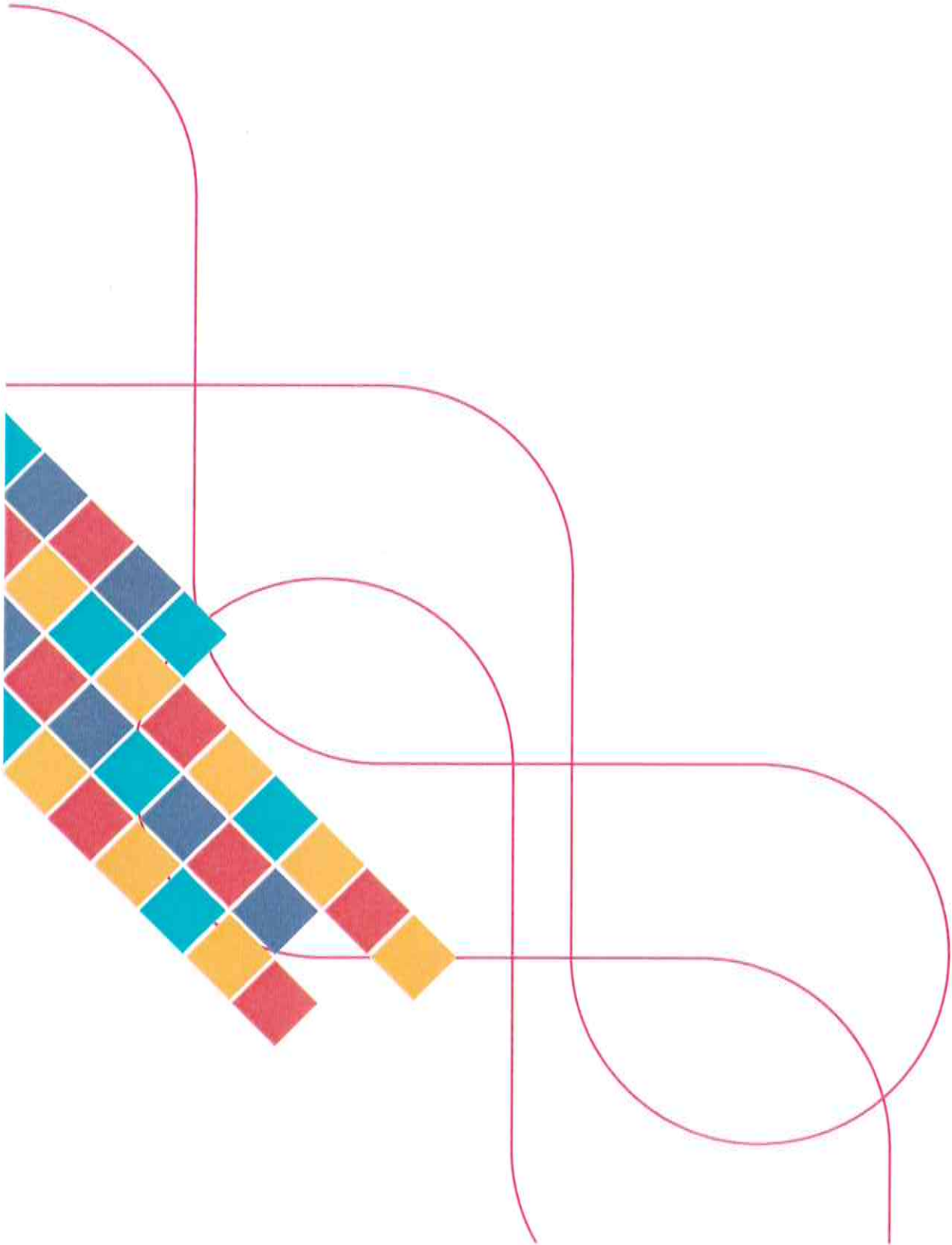


4 - Ils ont rejoint la démarche SBA !

Les acheteurs publics qui ont déjà signé un SBA

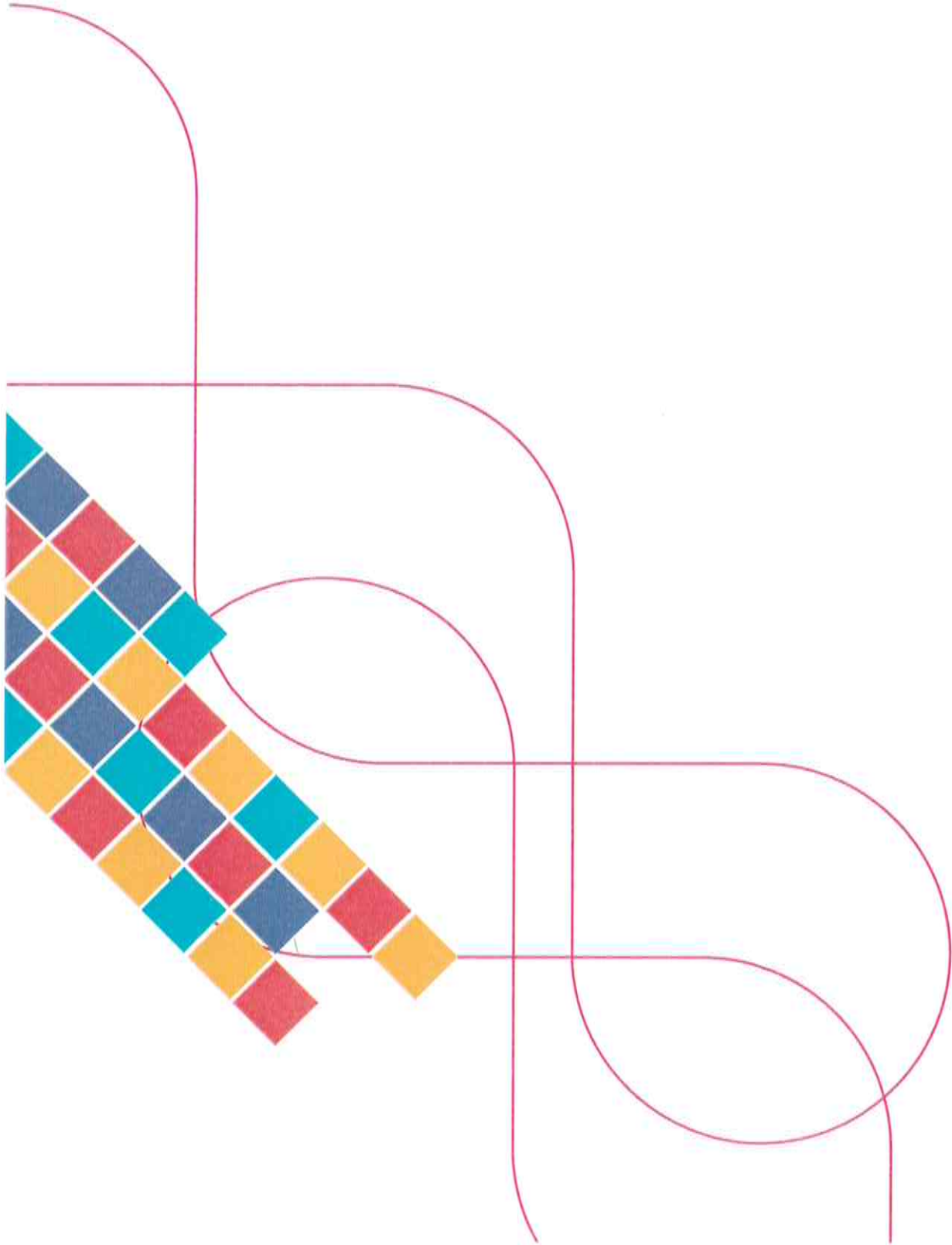
- Conseil Général (2010)
- Société Immobilière du Département de La Réunion - SIDR (2011)
- Ville de Saint-Denis (2013)
- Communauté Intercommunale du Nord de la Réunion - CINOR (2013)
- Conseil Régional (2013)
- Centre Hospitalier Universitaire - CHU (2014)

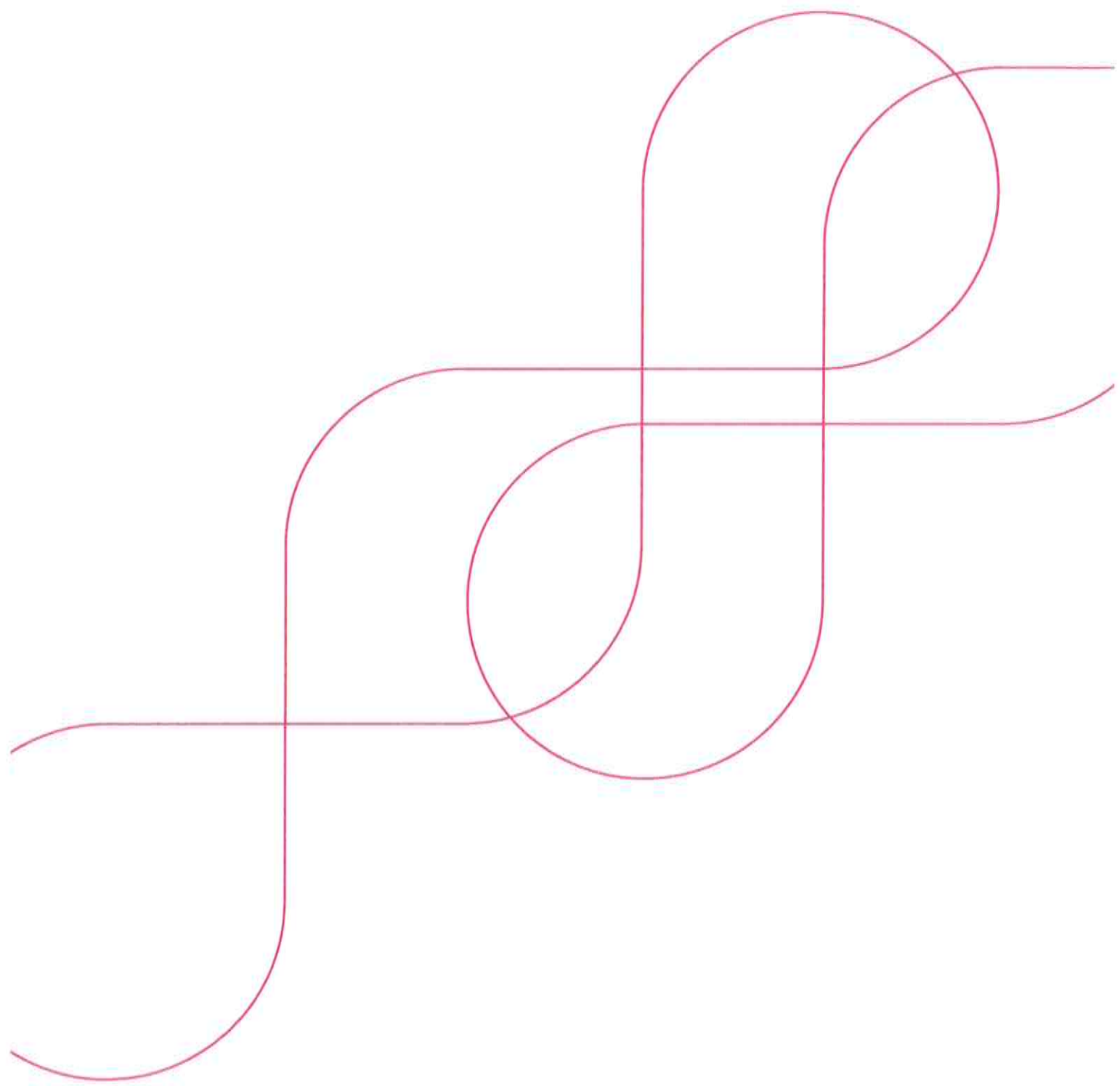




Les organisations professionnelles engagées dans le SBA

	AACC OUTRE-MER ASSOCIATION DES AGENCES-CONSEILS EN COMMUNICATION DE L'OUTRE-MER
	ADIR ASSOCIATION POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA REUNION
	CAPEB REUNION CONFEDERATION DE L'ARTISANAT ET DES PETITES ENTREPRISES DU BATIMENT
	CGPME REUNION CONFEDERATION GENERALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES - REUNION
	FEDERATION CINOVA REUNION - MAYOTTE
	CROAR CONSEIL REGIONAL DE L'ORDRE DES ARCHITECTES DE LA REUNION
	CROEC CONSEIL REGIONAL DE L'ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES
	DIGITAL REUNION
	FDSEA REUNION FEDERATION DEPARTEMENTALE DES SYNDICATS D'EXPLOITANTS AGRICOLES
	FRBTP FEDERATION REUNIONNAISE DU BATIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS
	FRCA REUNION FEDERATION REGIONALE DES COOPERATIVES AGRICOLES DE LA REUNION
	MEDEF REUNION MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE FRANCE - REUNION
	SAR SYNDICAT DES ARCHITECTES DE LA REUNION
	SYNTER
	UPA UNION PROFESSIONNELLE ARTISANALE





LIVRE BLANC
À L'ATTENTION DES ACHETEURS
PUBLICS RÉUNIONNAIS

