

# Bilan

Bilan - 20 avril 2019

## Entités publiques et startups cleantech: comment développer une collaboration fructueuse?

par [Bilan.ch](https://bilan.ch)

Pour certaines startups dans le domaine des cleantech, les entités publiques semblent être des clients idéaux. La collaboration entre ces deux types d'acteurs n'est pourtant pas toujours aisée car il existe une forte différence culturelle entre eux. Cet article a pour objectif, à travers une analyse de plusieurs témoignages de startups et d'acteurs publics, de proposer quelques pistes pour les aider à mieux travailler ensemble. À la fin de l'article, plusieurs CEO de startups nous livrent leur retour d'expérience et nous donnent leurs conseils.



Crédits: Keystone

**Par Yves Loerincik, Anne Mandron, Kathleen Duclos (eqlosion sàrl), et Christina Marchand, Devon Wemyss (ZHAW)**

Pour initier une collaboration avec une collectivité publique, les startups doivent explorer, identifier et contacter les bonnes personnes. Elles doivent aussi comprendre que les collectivités publiques sont souvent très sollicitées, qu'elles sont tenues de fournir à la population des prestations sûres et continues, et de dépenser l'argent public de manière responsable. Les solutions innovantes proposées par les startups doivent, pour les intéresser, offrir des garanties fortes mais aussi démontrer une véritable plus-value sur du moyen terme. Même si le cadre des marchés publics est contraignant, des pilotes et des exceptions pour solutions innovantes peuvent à ce moment permettre une collaboration fructueuse.

Les startups sont souvent à l'origine d'innovations disruptives, qui pourraient, autant du point de vue économique, social, qu'environnemental, représenter les meilleures solutions à moyen ou long terme pour répondre à certains besoins des collectivités et des entreprises publiques. Ces dernières peuvent sembler être des clients plus faciles d'accès et prêts à donner leur chance à des startups. Pour certaines technologies, ce sont même les principaux, voire les uniques clients de la startup.

Comment est-ce que ces acteurs collaborent? Les collectivités sont-elles les «bons» premiers clients pour une startup? Les startups proposent-elles des solutions pertinentes pour les acteurs publics? Cet article a pour objectif, à travers une analyse de différents témoignages de startups et d'acteurs publics, de répondre à ces questions et proposer quelques pistes pour mieux travailler ensemble.

## **Achats publics et durabilité**

Les achats publics représentent environ 6% du PIB suisse, soit autour de 40 milliards de CHF et un grand nombre de clients potentiels. On dénombre en Suisse plus de 700 services industriels, plus de 2'200 communes et environ 150 villes de plus de 10'000 habitants.

Confédération, cantons, communes, entreprises publiques sont autant d'acteurs aux besoins variés : informatique, mobilité, bâtiments, services. Cela va des achats spécialisés, comme par exemple des systèmes de sécurité ou de régulation du réseau électrique, à des fournitures beaucoup plus communes, comme du papier, du matériel électronique, de l'alimentation ou des prestations d'entretien.

Le concept d'achats publics responsables a commencé à se développer au début des années 2000. Il a pour objectif d'utiliser le pouvoir d'achat des entités publiques pour favoriser le développement de produits et services plus durables. Ce concept est actuellement appliqué de manière différente, en Suisse, en fonction des entités (villes, cantons, confédération, autres entités publiques), des régions, et des types d'achats.

Les achats publics responsables se concrétisent par exemple par l'ajout d'un ou plusieurs critères d'adjudication orientés développement durable, comme la consommation d'énergie ou l'existence d'un label particulier, à ceux habituellement utilisés pour évaluer une solution : le prix, la qualité technique, les références, etc. Ces différents critères, pondérés, permettent d'évaluer une offre et de choisir la plus adaptée.

Formations, guides, soutiens des services du développement durable des cantons, différentes initiatives cherchent à promouvoir les achats publics responsables. A ce jour, le concept reste toutefois appliqué de manière très différente en fonction des projets et des acheteurs.

# Innovations disruptives et achats publics font-ils bon ménage ?[\[1\]](#)

Les collectivités publiques dépensent de l'argent public afin de fournir des prestations à la population qui se doivent d'être continues et sûres. Une solution innovante, si elle n'est pas suffisamment fiable et mature, représente un risque de discontinuité et de déstabilisation qui peut avoir d'énormes conséquences. Ce risque peut être plus ou moins important et va dépendre essentiellement de deux facteurs :

- L'importance de l'investissement ;
- La criticité de l'achat vis-à-vis des services fournis à la population, en particulier des services de base.

La **figure 1** décrit de manière plus détaillée le niveau de risque des achats publics.

Il est crucial que la startup comprenne que plus le risque pour la collectivité publique est important, plus sa solution innovante doit offrir des garanties très fortes. Elle se doit alors de trouver des stratégies pour réduire ce risque, par exemple :

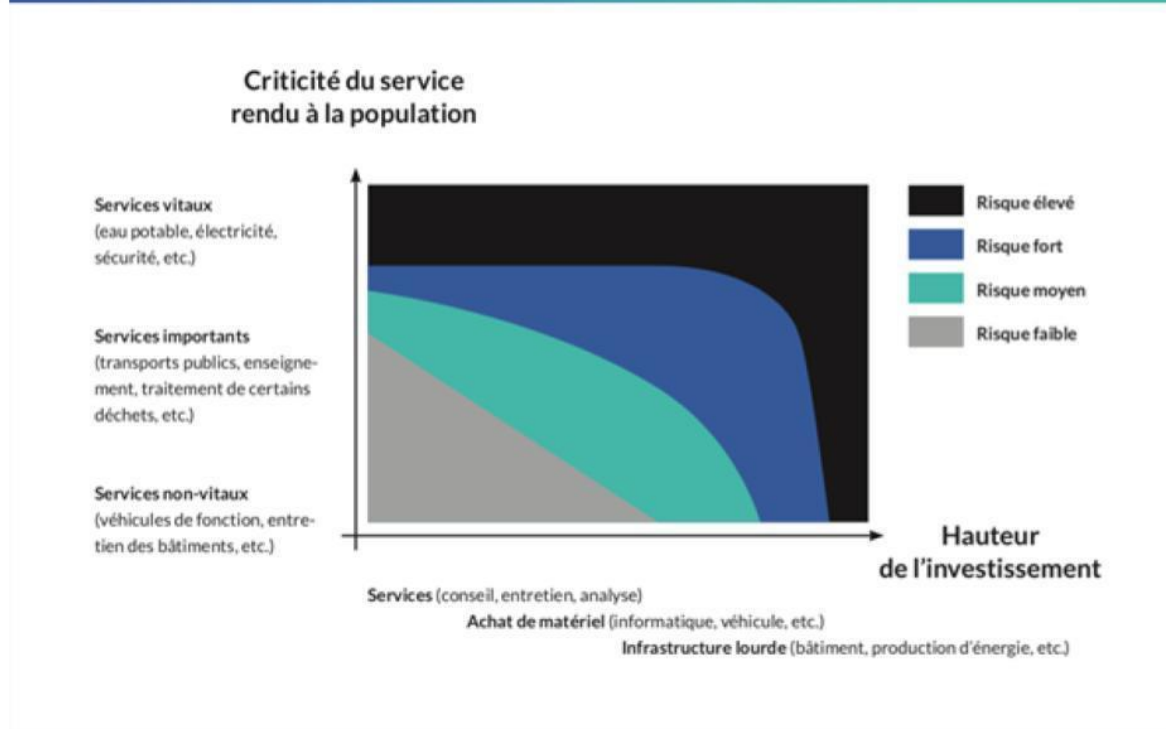
- Multiplier les pilotes et les certifications ;
- Être capable de fonctionner par étape avec des validations intermédiaires ;
- Pouvoir revenir en arrière rapidement si un problème se pose ;
- Multiplier les stratégies de gestion des risques identifiés.

## Une différence culturelle à ne pas négliger

Les startups et les entités publiques doivent, pour travailler ensemble, être conscientes de leurs différences culturelles. Du côté des collectivités et des entreprises publiques, les impressions qui dominent sont que les startups :

- N'ont pas conscience de certaines contraintes légales - notamment les normes de santé et sécurité ;
- Sont très agiles et s'attendent parfois à la même souplesse de la part des collectivités publiques ;
- Sous-estiment le temps et les efforts nécessaires pour obtenir une certification et/ou passer du laboratoire à un pilote ;
- Méconnaissent le monde des entreprises et des collectivités publiques, les codes et attentes associés, ce qui conduit à des malentendus ;
- Sont très focalisées sur leur produit et oublient souvent ce qui les entoure ;
- Ne pensent pas toujours au service après-vente et au support. Les startups, quant à elles, sont souvent étonnées, et découragées par une impression de «lenteur» des décisions et de manque de flexibilité des collectivités et des entreprises publiques

Fig. 1 : Niveau de risque des achats publics



## Le cadre légal est-il une contrainte ?

Les achats publics sont régis par un cadre légal contraignant: la Loi sur les Marchés Publics, complétée par de nombreux textes de loi, dont certains dépendent directement des cantons ou des communes. Toute startup devra évoluer dans ce cadre.

Le service des achats gère le processus et réalise, avec l'expert métier (chef de service, chef de projet, etc.), l'analyse des besoins. Ils rédigent ensemble l'appel d'offres.

Certaines Lois cantonales considèrent toutefois les cas particuliers des solutions innovantes. Dans le canton de Vaud par exemple « *l'adjudicateur peut adjuger un marché directement sans lancer d'appel d'offres pour des marchés soumis aux procédures ouvertes et sélectives, si l'une des conditions suivantes est remplie :*

— [...] *L'adjudicateur achète des biens nouveaux (prototypes) ou des services d'un nouveau genre qui ont été produits ou mis au point à sa demande dans le cadre d'un marché de recherche, d'expérimentation, d'étude ou de développement original* » ; (extrait du RÈGLEMENT d'application de la loi du 24 juin 1996 sur les marchés publics (RLMP-VD)).

Le Règlement sur la passation des marchés publics (RMP) du canton de Genève mentionne quant à lui qu'il est aussi possible de passer par un marché de gré à gré dans certains cas de figure, dont fait partie l'achat « des biens nouveaux (prototypes) ou des services d'un nouveau genre qui ont été produits ou mis au point à sa demande dans le cadre d'un marché de recherche, d'expérimentation, d'étude ou de développement original ». La Suisse romande n'est pas la seule concernée, des exemples similaires existent également dans d'autres cantons

comme Zürich ou les Grisons. Promouvoir des solutions innovantes dans le cadre des marchés publics est également un thème abordé par économie suisse et au parlement.

Il peut s'avérer pertinent de vérifier dans la loi sur les achats publics du canton concerné si le même type de texte existe et d'échanger suffisamment en amont avec ses partenaires. Cela pourrait ouvrir la porte à ou faciliter une collaboration.

## **Et dans le cas d'un appel d'offres ?**

Un appel d'offres traditionnel ne donnera que peu de chances aux startups, qui seront mal évaluées sur des critères classiques comme:

- la solidité de l'entreprise et ses garanties financières ;
- l'organisation interne (système qualité, service après-vente);
- les cas d'application de la solution;
- le nombre d'années d'existence de l'entreprise;
- assurer une garantie d'opération sur plusieurs années.

Idéalement, l'appel d'offres doit donner la possibilité de valoriser, par la définition de critères d'adjudication spécifiques, les éléments différenciant de la solution, par exemple :

- Des résultats qui vont au-delà des possibilités des solutions classiques (par exemple une meilleure performance) ;
- Des externalités positives (par exemple la réduction des émissions de polluants, en ville, d'un véhicule électrique);
- La réponse à d'autres enjeux en plus de ceux mentionnés dans l'appel d'offres.

Pour y parvenir, l'acheteur et l'expert doivent croiser l'analyse des besoins avec les technologies et solutions innovantes à disposition, et définir des critères permettant de valoriser les spécificités des solutions innovantes. Cela nécessite généralement des contacts avec des experts et prend du temps.

Autoriser des variantes, ou proposer des phases tests peut équilibrer les chances pour des solutions innovantes et également permettre de limiter les risques.

Les autorités publiques peuvent également être à l'origine de solutions innovantes, exemple de la Ville de Genève

Le service des achats de la Ville de Genève a pro-activement demandé une solution innovante aux entreprises de la place pour répondre aux besoins d'entretien de bâtiments. Pour agir sur la dimension sociale du développement durable, et lutter contre la précarité des travailleurs, plusieurs bâtiments de la ville sont passés au nettoyage de jour.

Ceci a pour conséquences un meilleur salaire horaire, moins de déplacements, des horaires réguliers, un travail effectué la journée, reconnu, visible et avec des relations humaines. Une meilleure solution pour tout le monde, mais qui n'est pas forcément évidente aux premiers abords. Il faut du temps, de l'engagement et des projets pilotes pour convaincre.

## **Favoriser les pilotes, mais pas seulement**

Excellente nouvelle, les autorités publiques financent et participent à des pilotes, essentiels pour tester la technologie. En revanche, un pilote n'est en aucun cas l'assurance d'un contrat, même si les résultats sont bons.

Le pilote est un outil puissant qu'il faut absolument utiliser à bon escient. Dans le cas contraire il pourrait être contre-productif. Il permet de prouver que la technologie fonctionne, mais également de mieux cerner les besoins de ses futurs clients et de développer le produit pour y répondre au mieux. C'est aussi l'occasion de créer une relation de confiance, de devenir de vrais partenaires.

Quels sont les critères pour un pilote réussi et s'assurer d'une chance de commercialisation ?

- Le pilote doit être considéré par les deux parties comme un succès. Il faut donc s'assurer d'être à un niveau de maturité qui permettra de le garantir ;
- Ne pas se lancer dans un pilote si ce n'est pas une priorité pour la startup ou pour la collectivité ;
- Être très au clair sur ce qui est attendu d'un côté comme de l'autre :
  - o La gestion du projet, les livrables et les suites possibles ;
  - o Les objectifs ;
  - o Le mode de communication ;
  - o Le mode de travail et le niveau de réactivité et de support attendu ;
  - o Les ressources à mettre à disposition des deux côtés ;

Le passage du pilote à la commercialisation est critique, et peut s'avérer très compliqué. Il faut absolument anticiper et avoir une stratégie commerciale bien définie, qui sera déployée en parallèle à la réalisation des pilotes. Il faut s'assurer d'avoir les réserves nécessaires, car il y aura du temps entre le résultat des pilotes et les premiers clients (respectivement les premières ventes), et très certainement des développements complémentaires.

L'ouverture des collectivités, et en particulier des services des achats, à des solutions innovantes va dépendre de la situation politique de la région, de la volonté de l'organisation et des personnes (experts et acheteurs). Aux startups d'explorer, identifier et contacter les bonnes personnes.

## **Comment initier une collaboration avec une collectivité publique ?**

La première étape consiste à identifier la ou les bonnes personnes dans les administrations. Dans le cas d'une ville comme Lausanne, qui compte près de 5'000 employés, cela peut être un réel challenge ! Participer à des conférences ciblées, faire quelques recherches sur internet pour mieux comprendre l'organisation et qui est en charge de quel secteur, ainsi que quelques interviews de personnes qui ont l'habitude de travailler avec ces acteurs permet de mieux comprendre quelles sont les responsabilités de chacun et de mieux cibler les portes d'entrées possibles.

Le service des achats, tout comme les experts métiers, sont des personnes auprès desquelles il faut se positionner en tant qu'expert du domaine, en les aidant à comprendre les enjeux,

l'état de la technologie et les tendances. Selon Simon-Pierre Keller, responsable de la section achats à la Ville de Genève, le rôle d'acheteur implique d'être «ouvert aux solutions innovantes» afin notamment d'identifier la plus pertinente, pour la collectivité, sur du moyen terme. Les acheteurs, et les chefs de projets ont donc besoin d'experts pour bien comprendre les tendances, et les nouvelles solutions qui arrivent sur le marché. Ces acteurs sont très sollicités et il faut pouvoir démontrer une véritable expertise et... cela peut prendre du temps. Pour la startup Beelong par exemple, le succès est aussi venu de la participation aux discussions stratégiques et au rôle de consultant dans des projets pilotes.

---

## **The business of trust, Les conseils de notre expert Julien Lepetit**

Julien Lepetit aide à développer son potentiel de confiance, et modifier de façon visible et mesurable ses relations professionnelles

### Mes 3 conseils aux start-ups

1. Parler de votre solution avant qu'elle ne soit complètement prête : ne pas attendre d'avoir votre solution finale pour commencer à en parler à vos clients potentiels. Si- non, vous pourriez avoir à patienter plusieurs semaines - voir quelques mois - avant d'être sollicités.
  2. Passer du temps en amont des appels d'offre avec vos clients potentiels pour apprendre à les connaître et à connaître leurs besoins. Il est difficile pour un client d'être exhaustif sur ses besoins au sein du cahier des charges... si vous en savez un peu plus grâce à votre connaissance du contexte, vous serez à votre avantage.
  3. Souvenez-vous que votre offre écrite ne constitue que la première étape. C'est lors de la présentation au client que vous pourrez réellement vous différencier: votre idée est novatrice et originale ? Alors essayez de concevoir un entretien à la hauteur — innovez dans l'expérience de vos clients. [www.boft.com](http://www.boft.com). [julien.lepetit@boft.com](mailto:julien.lepetit@boft.com)
-

# Le résumé des éléments clés à considérer

Pour les startups, il faut être conscient :

- Que le rythme est très différent, et notamment la rapidité des prises de décision. C'est une dimension à intégrer dans son planning et ses besoins en ressources. Il faut anticiper, il n'est jamais trop tôt pour créer une relation ;
- Passer du pilote à la vente est compliqué. Cela nécessite une stratégie bien définie et dont la mise en application doit être anticipée ;
- Le pilote peut vouloir dire devoir faire travailler différents acteurs ensemble et c'est une tâche qui peut vite s'avérer complexe et chronophage ;
- Chercher des références là où elles sont le plus faciles à obtenir. Les premiers clients sont les meilleures références et permettent de se développer. Il est parfois plus facile de les obtenir auprès de clients privés que de collectivités publiques ;
- Avoir en ligne de mire les collectivités publiques comme clients n'est pas un critère favorable aux levées de fonds. Les investisseurs redoutent la lenteur des processus de décision.

Et pour les collectivités publiques

- Les startups sont une source de solutions innovantes, qui peuvent être la meilleure solution à moyen terme pour répondre à un besoin de la société ;
- Le temps tue les startups, accélérez le plus possible les processus décisionnels. A minima, le fait d'annoncer des délais réalistes est important et permet à la startup de planifier l'utilisation de ses ressources ;
- Les pilotes et les Proof of concept (POC) sont très appréciés et très utiles pour les startups. Ils nécessitent toutefois du temps de la part de la collectivité publique et une bonne préparation pour aboutir à un résultat concluant ;
- Les startups peuvent être des sources d'information précieuses pour comprendre quelles seront les technologies de demain.



## **Kickstart Accelerator**

Un programme pour initier des collaborations entre startups et collectivités et entreprises publiques.

Le programme Kickstart Accelerator favorise la collaboration entre startups suisses et internationales et des entreprises ou des collectivités publiques suisses. Leur but est de faire profiter les organisations suisses des meilleures innovations et d'inciter les startups internationales à s'établir sur le marché suisse. Entre autres partenaires, les villes de Zürich et de St.-Gall en profitent.

Organisé par secteur, comme les technologies alimentaires, les fintechs, les smartcities, l'éducation, la cybersécurité ou encore les technologies de la santé, le programme fait un appel aux startups qui pourraient répondre aux besoins des partenaires. Les rencontres sont ainsi favorisées et l'objectif principal est de monter des « proof of concept » et des projets pilotes.

L'encadrement professionnel permet d'éviter les incompréhensions et les chocs culturels entre les startups et les partenaires.

---

## **6 Startups du domaine des cleantech partagent leurs expériences et leurs conseils pour vous aider**

### **Cortexia**

**- Andréas von Kaenel, co-fondateur et CEO**

Cortexia propose un outil de gestion pour améliorer la propreté des villes grâce à l'emploi de caméras intelligentes.

Les caméras mobiles reconnaissent et cartographient les déchets par catégorie dans toute la ville et calculent un indice de propreté.

#### **Quelles expériences positives ou négatives souhaitez-vous partager?**

Cela a été une chance pour Cortexia que des futurs clients que sont les collectivités publiques, et plus particulièrement la ville de Zurich, aient pu être intégrés au développement du produit. Nous avons pu réaliser un Proof Of Concept (POC) et un pilote.

Cela nous a permis de faire évoluer notre concept vers un produit qui répond aux besoins et amène de la valeur à nos clients.

## **Quel est votre meilleur conseil pour une startup qui souhaite travailler avec des collectivités publiques?**

Intégrez les collectivités publiques dès le départ dans le développement de votre solution afin qu'elle réponde au mieux à leurs besoins et qu'elles deviennent des ambassadeurs de votre solution.

### **Proxipel**

**- Richard Pfister, CEO**

Proxipel SA est spécialisée dans le développement et la commercialisation d'unités mobiles de pelletisation (pour produire des pellets de bois pour le chauffage). Sa technologie brevetée offre une solution unique, économique et efficace aux problématiques de l'élimination des déchets et de la pénurie de pellets produits localement. Grâce à leur capacité à se déplacer et à traiter la biomasse *in situ*, les unités Proxipel sont en mesure de valoriser de manière rentable les résidus de bois ou de biomasse humide de qualité variable et disponibles en grande quantité comme de manière éparse.

## **Quelles expériences positives ou négatives souhaitez-vous partager?**

Chez Proxipel, nous avons eu la chance de bénéficier de plusieurs financements publics afin de soutenir le développement de notre prototype. Néanmoins, après la phase des pilotes ou des POC, l'investissement que représente notre technologie semble être un risque que toutes les communes d'une certaine taille ne sont pas prêtes à assumer, malgré sa rentabilité. C'est un problème puisque pour le moment nous n'avons pas encore assez de recul ou de retour d'expérience sur l'intérêt économique de notre solution.

## **Quel est votre meilleur conseil pour une startup qui souhaite travailler avec des collectivités publiques?**

N'ayez pas peur de contacter les collectivités afin de mettre en place des projets ou collaborations pilotes. Celles-ci peuvent aussi vous aider à obtenir des subventions pour développer un produit qui est plus en adéquation avec les besoins de vos acheteurs.

Pensez à vos acheteurs mais en même temps pensez aux acheteurs de vos acheteurs : Pensez à la solution dans sa globalité et ce qu'elle apporte jusqu'au consommateur en bout de chaîne. Il faut que vos acheteurs au sein des collectivités publiques aient les bonnes informations à fournir à leurs clients pour les accompagner.

### **DEPsys**

**- Michael De Vivo, CEO**

DEPsys offre des solutions évolutives permettant aux réseaux électriques traditionnels de faire face aux nouvelles contraintes de la production décentralisée à partir de sources d'énergie renouvelables.

## **Quelles expériences positives ou négatives souhaitez-vous partager?**

Il est assez simple de rentrer en contact avec les collectivités publiques. Une des difficultés réside plutôt dans l'identification du bon contact qui pourra pousser le projet vers l'avant. Le succès de DEPSys est en partie dû au fait que Romandie Énergie nous a accordé sa confiance et cela nous a permis d'avoir une référence crédible et solide pour approcher d'autres clients.

### **Quel est votre meilleur conseil pour une startup qui souhaite travailler avec des collectivités publiques?**

Il est essentiel d'écouter vos clients et de ne pas uniquement développer une solution pour eux, mais avec eux. Il faut les laisser parler et faire en sorte qu'ils puissent s'approprier la solution.

N'oubliez pas que votre flexibilité, proximité, rapidité et capacité d'écoute constituent un réel avantage.

## **Beelong**

### **- Charlotte de La Baume, Managing partner**

Beelong a mis au point un indicateur qui permet d'évaluer l'impact environnemental des aliments sur une échelle de A à G.

Il a pour mission de communiquer aux restaurateurs et acheteurs une information environnementale sur les produits alimentaires, et de leur donner un critère supplémentaire pour faire leurs achats en toute connaissance de cause.

Quelles expériences positives ou négatives souhaitez-vous partager ?

Le succès de Beelong a reposé sur le fait d'être au bon endroit au bon moment. Nous sommes arrivés au moment où la stratégie des collectivités publiques sur ce sujet était en construction.

Nous avons donc pu participer à l'élaboration de cette stratégie et l'orienter vers les possibilités existantes. Nous avons pu peaufiner notre solution pour qu'elle y corresponde. Une sorte de co-construction.

Quel est votre meilleur conseil pour une startup qui souhaite travailler avec des collectivités publiques ?

Soignez le timing politique (notamment pour le travail avec les collectivités publiques et pour des thématiques plus dépendantes des élections) et positionnez-vous en tant qu'expert auprès d'un réseau spécifique et pas seulement comme vendeur d'une solution.

## **Bestmile**

### **- Raphael Gindrat, CEO**



Smart Shuttle Sion

(projet Bestmile). Sion © CarPostal

La mission de Bestmile est de permettre une mobilité sûre, efficace et durable pour tous, en permettant aux fournisseurs de services de mobilité de déplacer plus de personnes avec moins de véhicules. Bestmile développe une plateforme logicielle pour gérer des flottes de véhicules autonomes.

### **Quelles expériences positives ou négatives souhaitez-vous partager?**

Notre relation avec les collectivités publiques est plutôt «indirecte», il est crucial pour nous de comprendre les besoins des compagnies de transport mais aussi les besoins des collectivités publiques afin de faire en sorte que la solution réponde aux besoins des deux.

### **Quel est votre meilleur conseil pour une startup qui souhaite travailler avec des collectivités publiques?**

Ayez conscience en amont de la lenteur des processus décisionnels des collectivités publiques. Votre solution étant innovante et différente, elle ne sera pas forcément dans le domaine de compétence spécifique de votre interlocuteur. Assurez-vous que votre technologie ou solution soit bien comprise afin que celle-ci ne soit pas mise dans une catégorie qui ne corresponde pas à son potentiel réel.

## **Green Motion**

### **- François Randin, CEO & président du conseil d'administration**

Green Motion conçoit et produit localement des systèmes de recharge pour véhicules électriques afin de démocratiser leur utilisation et de réduire la dépendance aux énergies fossiles.

### **Quelles expériences positives ou négatives souhaitez-vous partager?**

La ville de Lausanne et l'EPFL nous ont permis de tester nos produits dans la ville et sur le campus. Cela a contribué à notre succès et nous a permis de pouvoir améliorer notre produit et

avoir un «showroom» proche de nos bureaux. Un de nos challenges, ce sont les appels d'offres des collectivités publiques.

Si le critère principal de sélection reste le prix, nous n'avons pas la possibilité de rivaliser avec des grandes entreprises, qu'elles soient Suisses ou étrangères. Nous sommes donc malheureusement désavantagés, même si nous avons d'autres arguments solides.

### **Quel est votre meilleur conseil pour une startup qui souhaite travailler avec des collectivités publiques?**

Les collectivités publiques sont des partenaires fiables mais leurs cycles décisionnels sont plutôt longs. Dans la mesure du possible, il faut diversifier ses clients et sources de financement pour ne pas être uniquement dépendant des collectivités publiques.

---

## **À propos de l'Innovation Monitor**

L'Innovation Monitor est une base de données publique des startups dans les domaines des cleantech et de la durabilité en Suisse. Elle est gérée conjointement par l'Institut pour l'innovation et l'entrepreneuriat de la ZHAW et eqlosion. La publication de ces données a pour objectif de soutenir l'écosystème des startups cleantech en Suisse, notamment en les rendant plus visibles et en améliorant leur mise en réseau de recherches et d'enquêtes. Ce projet est soutenu par l'OFEN et innosuisse, au minimum jusqu'en 2022.

L'Innovation Monitor est mis à jour annuellement et un rapport de situation est présenté chaque automne. Un article sur un challenge que les startups dans les domaines des cleantech et de la durabilité rencontrent est publié une fois par année. Le thème de cette année est la collaboration entre institutions publiques et startups. L'article est basé sur une analyse de littérature et des entretiens avec 6 collectivités publiques et 6 startups, réalisés fin 2018.

Vous trouverez plus d'information sur le site [innovation-monitor](http://innovation-monitor) ou en vous adressant à Yves Loerincik : [yves.loerincik@eqlosion.ch](mailto:yves.loerincik@eqlosion.ch).

[1] Site des achats publics de la confédération :

<https://www.beschaffung.admin.ch/bpl/fr/home.html>

Des séances d'information : «Comment maximiser mes chances d'obtenir un mandat de la Confédération ? » sont organisées par l'OFCL chaque année.

- S'assurer que les attentes réciproques soient bien comprises, notamment sur des aspects comme la gestion de projet, le support, le niveau de réactivité, etc. Surtout être réaliste par rapport aux ressources à disposition ;
- Mettre en place un processus de développement, en prenant en compte les besoins et attentes des collectivités ou entreprises publiques tout au long du projet pilote.