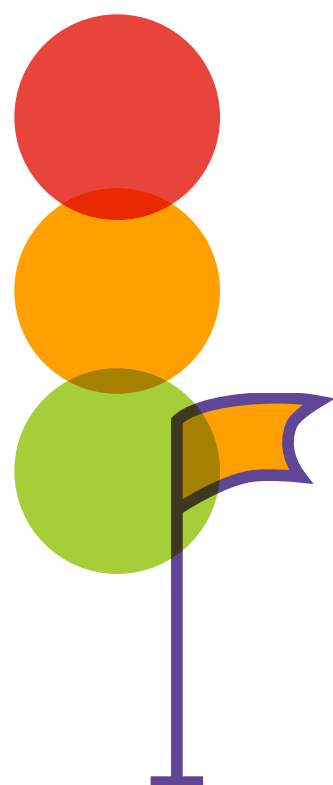


# PETITS CONSEILS PRATIQUES À L'ATTENTION DES ACHETEURS DE "DESIGN DES POLITIQUES PUBLIQUES"



# SOMMAIRE

1

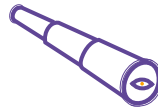
## DISTINGUER MARCHÉS "OUVERTS" ET MARCHÉS "FERMÉS"

p : 4

2

## FLUIDIFIER L'ORGANISATION ET LE PILOTAGE DU MARCHÉ EN INTERNE

p : 5



## Zoom sur des types de marchés intéressants

p : 7

3

## ADAPTER LE CAHIER DES CHARGES ET LE PROCESSUS DE SÉLECTION DU PRESTATAIRE

p : 8





Depuis quelques années, un petit secteur d'activité se constitue autour du "design des politiques publiques". En tant qu'acteur de ce secteur et bien qu'ayant fait le choix de ne pas répondre aux marchés publics, La 27e Région est de plus en plus souvent sollicitée par des acteurs publics qui souhaitent acheter des prestations de type "design des politiques publiques" mais qui ne savent pas forcément comment s'y prendre. Côté prestataires, le réseau d'intervenants rapporte régulièrement les mêmes écueils rencontrés dans ses relations avec les commanditaires publics, dont certains semblent pourtant faciles à éviter.

Conçu avec un petit groupe de volontaires mélangeant prestataires et commanditaires, ce "guide" qui n'en est pas une liste des questions à se poser avant de passer un marché, des écueils courants à éviter, des recommandations, des pistes de solutions et des exemples. Loin du mode d'emploi figé et définitif, il a vocation à apporter des premiers éléments de réflexion et quelques conseils pratiques aux acheteurs publics. Il s'accompagne d'une base de données qui compile des marchés passés commentés par des candidats.

Au delà des missions de "design des politiques publiques", cette réflexion nous semble pouvoir s'appliquer à des missions plus classiques, comme par exemple l'élaboration d'un projet de territoire, la production d'une étude thématique ou l'évaluation d'une politique publique. Autant de missions où se pose la question : quel cadre pour que le commanditaire puisse s'assurer que ses objectifs seront remplis tout en laissant la place au prestataire d'apporter son expertise ?

## RAPPEL :

### Les principales caractéristiques des marchés de "design des politiques publiques"

- \* Des méthodologies sur-mesure, co-construites et adaptées au contexte
- \* Des équipes pluri-disciplinaires (design, animation, sociologie, sciences politiques, etc)
- \* Une approche participative et itérative qui combine diagnostic, scénarisation et tests (avec des aller-retours entre les différentes phases)
- \* Des niveaux de finition des livrables qui peuvent varier selon le projet, les attentes du commanditaire et les moyens disponibles : scénarios détaillés et illustrés (textes, croquis, dessins, photos, photomontages, représentations 2 ou 3 D...), croquis et esquisses, maquettes non fonctionnelles, prototypes fonctionnels (plus longs et plus coûteux à développer) ...
- \* Une logique de transfert de compétences et d'implication des services concernés par la commande (logique de coproduction plus que d'externalisation)

### Et le coût ?

Comme toute prestation intellectuelle de qualité qui répond et s'adapte à un contexte particulier, ce type de mission nécessite un volume de travail relativement important. À titre d'exemple on peut dire que la nature des compétences requises implique des coûts/jour plus proches de ceux de consultants classiques que de ceux de graphistes, à ajuster en fonction du niveau d'expérience du professionnel.

# 1 DISTINGUER MARCHÉS “OUVERTS” ET MARCHÉS “FERMÉS”



## LES QUESTIONS À SE POSER :

- Est-ce que j'ai déjà en tête une idée assez précise de la méthodologie et des livrables attendus ou bien est-ce que je cherche des idées et propositions nouvelles car je ne sais pas comment mener le projet en question ?
- Est-ce que l'enveloppe budgétaire dont je dispose est un minimum flexible ou bien extrêmement contrainte ?

## MARCHÉS “OUVERTS”

### DEFINITION (non officielle) :

Un marché où le commanditaire ne sait pas trop comment faire et / ou cherche à laisser une grande liberté au prestataire, à se faire surprendre, à ouvrir les possibles. En gros, le commanditaire pose aux candidats la question suivante : « qu'est ce que vous pouvez me proposer pour ce prix là ? ».

### CARACTÉRISTIQUES DU CAHIER DES CHARGES :

- Donner des objectifs et finalités claires sans cadrer préalablement la méthodologie
- Si possible, demander avec un bordereau de prix unitaire (jour/homme) et prévoir des moyens ajustables au fur et à mesure de la réalisation de la mission (tranches conditionnelles ?)
- Si possible, donner des grandes indications sur l'enveloppe budgétaire envisagée pour éviter que la concurrence se fasse uniquement sur le prix avec des offres très différentes donc difficilement comparables

## MARCHÉS “FERMÉS”

### DEFINITION (non officielle) :

Un marché où le commanditaire sait précisément le type de méthode, de formats et de rendus qu'il attend mais n'a pas les ressources nécessaires en interne pour mener le projet seul (manque de compétences, de ressources et/ou de temps).

### CARACTÉRISTIQUES DU CAHIER DES CHARGES :

- Préciser le contexte de la commande et les habitudes de la collectivité sur la méthodologie attendue, éventuellement donner des exemples d'autres missions du même type déjà réalisées
- Détailler précisément les attentes (types de méthodo, livrables etc) pour permettre au prestataire de chiffrer précisément les moyens à mettre en oeuvre et le coût de l'opération
- Prévoir une phase de négociation, pour que le commanditaire puisse éventuellement prioriser certaines actions parmi la proposition et ajuster la commande en fonction du budget disponible

## FLUIDIFIER L'ORGANISATION ET LE PILOTAGE DU MARCHÉ EN INTERNE



### LES QUESTIONS À SE POSER :

- Comment faire comprendre la valeur ajoutée mais également les particularités de ce type de mission à tous les échelons de la collectivité ?
- Qui doit porter le marché, en particulier quand la collectivité est dotée d'un service support pour ce type de mission (par ex "labo", mission innovation ou service évaluation) ?



### DES RECOMMANDATIONS OU PISTES DE SOLUTIONS :

Un travail de pédagogie à mener auprès des directions impliquées et du service des marchés :

- sensibiliser au maximum sur les méthodes d'innovation avant de lancer le marché ; expliquer les particularités de ce type de mission et les incidences en termes de cahier des charges, de contenu de l'offre et de critères d'analyse des offres (par ex. donner plus d'importance aux critères techniques – proposition methodo et expérience – qu'au prix)
- ne pas hésiter à associer ces directions à certains moments de la réalisation de la prestation (par ex. les inviter à des temps de co-conception ou de test) pour en faciliter la compréhension et donc le lancement de futurs marchés du même type?–.



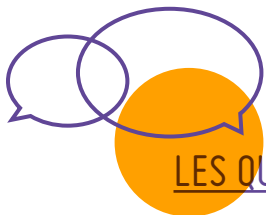
Un travail de pédagogie à mener auprès des élus :

- expliquer aux élus quels sont les apports/intérêts de ces méthodes d'innovation et les associer le plus en amont possible (ne pas attendre la CAO !)

**Le portage du marché :**

- dans le cas de l'existence d'un "labo" ou service support, favoriser un co-portage labo + la (ou une des) direction impliquée, plutôt qu'un portage unique du labo, celui-ci n'étant pas toujours perçu comme légitime ni bien identifié dans l'organigramme et par les élus

# ADAPTER LE CAHIER DES CHARGES ET LE PROCESSUS DE SÉLECTION DU PRESTATAIRE



## LES QUESTIONS À SE POSER :

- Comment ne pas tuer la créativité et la marge d'initiative que l'on attend du prestataire avant et après l'attribution du marché ?
- Comment mieux articuler les compétences du commanditaire (notamment du service support quand il y en a un) et du/des prestataire(s) ?

Lors de la consultation :

- Comment laisser la possibilité aux candidats de réorienter la commande formulée dans le cahier des charges tout en s'assurant d'obtenir des garanties sur leurs compétences et leur capacité à répondre à la demande ?

••• Au cours de la mission :

- Comment permettre une vraie co-conception au cours de la mission ?
- Comment laisser la possibilité de réorienter une prestation en cours de mission et réajuster les obligations contractuelles (livrables, temps de présences...) si besoin ?



## LES ÉCUEILS COURANTS À ÉVITER :

- × Produire un cahier des charges complètement fermé avec quasiment l'ensemble de la mission programmée à l'avance, notamment avec un phasage très (trop) précis, des dates et des formats de livrables pré-définis
- × Demander aux candidats de proposer une méthodologie très détaillée, qui ne sera finalement pas mise en oeuvre car elle est conçue trop en amont et "hors sol"
- × Demander à l'avance des volumes de prestation importants et très précis (ex un grand nombre d'entretiens, de terrains d'immersion ...), souvent inutiles et excédant généralement l'enveloppe budgétaire disponible
- × Attendre du candidat qu'il intègre à sa prestation une dimension « transfert de compétences » auprès des agents, sans l'intégrer dans le planning et/ou dans l'enveloppe budgétaire disponible



## DES RECOMMANDATIONS OU PISTES DE SOLUTIONS :

### Lors de la consultation :

- Formuler une attente raisonnable : être clair sur le contexte et les intentions du projet (où on est du projet mais aussi là où on ne veut/peut pas aller, les marges de manœuvre existantes), sur la nature des changements possibles et attendus de la démarche et ce que le commanditaire est capable (ou pas) de mettre en œuvre à l'issue de la mission (qui en fera usage ? avec quels moyens ? à quelles conditions ?)
- Intégrer dans le marché (dans les missions attendues et le calendrier d'exécution) un temps pour que le prestataire puisse réinterroger le cahier des charges, dans le respect du volume global de prestations attendu
- Préciser dans le cahier des charges quand il y a accompagnement d'un service en interne et quelles sont les compétences au sein de cette équipe, par exemple en mettant les CV des interlocuteurs du service support et le temps qu'ils pourront eux-mêmes consacrer à cette mission (hors copil etc) : le cas échéant préciser également les ressources existantes qui pourraient être mobilisées dans la réalisation de la mission (ex ateliers municipaux, service des bâtiments, atelier de reprographie ...)
- Prévoir des tranches conditionnelles pour intégrer la dimension itérative
- Si possible, expliquer clairement dans le règlement de consultation qu'il y a une différence entre les seuils réglementaires (annoncés) et l'enveloppe budgétaire disponible (souvent non communiquée/communicable)
- Si possible, prévoir une phase d'audition / négociation car c'est un moment important pour identifier les intentions de chacun, les marges de manœuvre, sentir s'il y a un partage d'intention, de culture, de valeurs...

### ••• Au cours de la mission :

- Prévoir dans le marché et dans le planning du projet des vrais temps de travail entre prestataire et commanditaire (compris et budgétés dans la mission), en dehors des instances formelles type copil etc. (des temps de co-construction et non pas d'inspection des travaux finis !)
- Si souhaité, prévoir des temps de transfert de compétences et de co-construction avec le/les commanditaires (éventuellement à prendre à compte dans les critères d'attribution du marché)

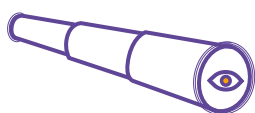
### → Au-delà (toute l'année!) :

- Développer des moments d'inter-connaissances (forum, rencontres, visites...) collectivité-prestataires potentiels hors des temps de consultation, sans remettre en cause les règles d'égalité de traitement des candidats

### INSPIRATION :

La résidence «Repenser ensemble les achats publics durables» menée en 2012 avec la région Rhône-Alpes <http://www.la27eregion.fr/cas-pratiques/achats-durables/>

Et plus particulièrement les pistes d'innovations "Micros-voyages d'études prestataires" et "Apéro-Défi"



## ZOOM SUR DES TYPES DE MARCHÉS INTÉRESSANTS



### DES MARCHÉS DE TYPE “DIALOGUE COMPÉTITIF”

Surtout utilisé en architecture, urbanisme et aménagement, ce type de marché prévoit généralement une première sélection de candidats sur note d'intention courte et présentation de références, puis un temps de co-élaboration des propositions rémunéré pour les quelques équipes pré-sélectionnées. Vu par les commanditaires, c'est parfois une procédure trop lourde et trop coûteuse, et qui est donc à éviter ; vue par les prestataires, c'est une procédure lourde mais garante d'une meilleure qualité des propositions et d'un meilleur échange avec le commanditaire. Selon les projets et si la collectivité peut se le permettre, l'expérience montre que ce type de marché génère généralement des réponses plus qualitatives et beaucoup moins standardisées.

#### EXEMPLE :

Agence Innoviris, Bruxelles.  
Opération “Co-create” (recherche-action)  
<http://www.innoviris.be/fr/documents/co-create-modalites-2016.pdf>

#### Processus :

- Enquête préalable auprès des prestataires
- Rencontre / forum des prestataires
- Sollicitations d'expressions d'intérêt
- Sélection de 15 équipes qui ont chacune un petit budget pour co-élaborer leur projet
- Système de coaching de projets

### DES MARCHÉS À BONS DE COMMANDE ET/OU “ACCORDS-CADRES”, LA FAUSSE BONNE SOLUTION ?

Ce type de contrat engage la collectivité auprès d'un prestataire pour une durée plus ou moins longue et lui permet de solliciter ses services au coup par coup sur bon de commande. Il assure aux candidats victorieux un volume de prestation garanti et lui permet d'avoir plus de visibilité sur sa charge de travail, mais oblige à être très généraliste dans la commande, avec une adaptation moins fine au contexte et aux différents sujets. Il a donc tendance à favoriser les gros cabinets généralistes avec des assises financières solides (qui vont ensuite multiplier les sous-traitants si besoin), et à limiter le renouvellement et l'ouverture à de nouveaux prestataires. Au final, cela risque de coûter plus cher à la collectivité. Pourtant, utilisés à bon escient, ce type de marché peut être aussi offrir un cadre intéressant, comme le montre l'exemple ci-dessous.

#### EXEMPLE :

Le réseau des veilleurs mis en place par le Grand Lyon est souvent décrit par les prestataires comme un contexte de travail très intéressant et d'une grande souplesse. Il permet notamment de faire évoluer l'équipe en cours de marché (à préciser en début d'année), facilite la formation d'équipes à géométrie variable selon les projets et s'inscrit dans une logique de formation mutuelle inter-prestataires et prestataires-commanditaires. Mais il implique de la part du commanditaire une très bonne maîtrise des compétences, missions et formats qui peuvent être mis en oeuvre par chacun des membres du groupement.







**La 27e Région**

4 rue la Vacquerie

75011 Paris

+33 (0)1 83 62 98 27

[www.la27eregion.fr](http://www.la27eregion.fr)

[infos@la27eregion.fr](mailto:infos@la27eregion.fr)



La 27e Région joue le rôle de laboratoire de transformation publique pour les collectivités locales et les administrations et de centre-ressources sur l'innovation publique. De statut associatif, elle expérimente depuis 2008 de nouvelles façons de concevoir des politiques publiques et de transformer la culture de gestion des administrations à travers la conduite de programmes de recherche-action (Territoires en résidences, la Trasnfo, Les Éclaireurs).

**Merci à tous les participants à la réflexion pour leurs éclairages et leurs contributions !**

- \* Audrey Daniel, Ville de Nantes/Nantes métropole
- \* François Jegou, agence Strategic Design Scenarios (Bruxelles)
- \* Sophie Largeau, Conseil départemental du Val de Marne
- \* Yoan Ollivier, agence Plausible Possible (Paris)
- \* Nicolas Rio, coopérative conseil ACADIE (Paris)
- \* Anaïs Triolaire, Région PACA
- \* Emmanuel Vandamme, agence POP (Lille)