

#5

ACHAT  
PUBLIC  
STRATÉ-  
GIQUE



# LES ÉCLAIREURS

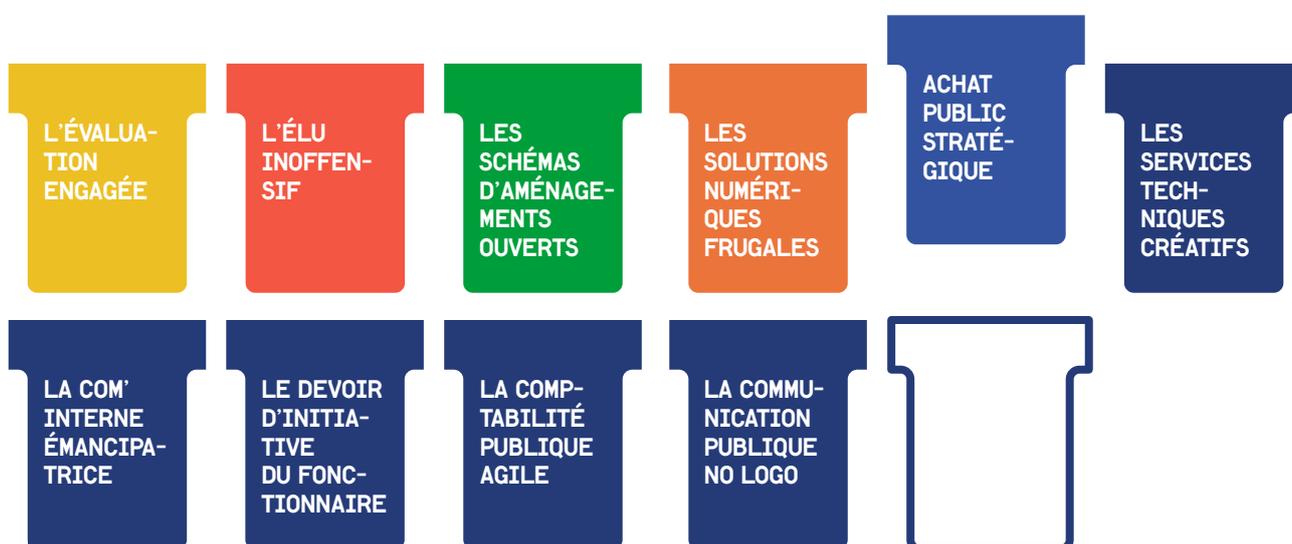
Quelle administration voulons-nous pour demain ? Comment la rendre à la fois plus désirable, plus démocratique, mieux organisée autour des pratiques et des besoins des citoyens ? Et si l'on ré-interrogeait de façon créative et prospective les mécanismes classiques de l'action publique ?

Les Éclaireurs est un programme de prospective développé par La 27e Région pour imaginer collectivement l'administration de demain. En utilisant les outils et méthodes de l'intelligence collective, du design et de la prospective, Les Éclaireurs revisitent de façon engagée des sujets au cœur du quotidien de travail des agents publics : évaluer une politique ou un dispositif public, faire participer les citoyens, travailler avec les élus, faire des achats publics, produire des schémas d'aménagement, utiliser des outils numériques... L'objectif est de traiter 10 sujets afin de constituer une collection de visions inspirantes.

Les productions issues des Éclaireurs cherchent à inspirer, questionner, bousculer certaines façons de faire, en conforter d'autres. Bref, à susciter la réflexion... et l'action !

Pour chaque sujet, le processus est le même :

- Chaque épisode des Éclaireurs commence par le choix d'un sujet de travail et la constitution d'un groupe de 8 à 15 participants soigneusement sélectionnés – chercheurs, experts et praticiens du champ concerné – invités à participer à un atelier. Accompagnés par une équipe de designers et de spécialistes de l'action publique, ils travaillent à identifier les grandes controverses du sujet choisi, en explorent ensemble les angles morts et imaginent de nouvelles solutions.
- L'équipe retravaille ensuite ces propositions pendant plusieurs semaines pour en faire un scénario inspirant détaillé dans un livret.
- L'ensemble est présenté lors d'une restitution publique au cours de laquelle l'équipe et les participants imaginent ensemble comment mettre en test en « version bêta » un des éléments du scénario.
- Enfin, un kit de test est remis aux administrations partenaires pour qu'elles le confrontent à la réalité du terrain.



## ACHAT PUBLIC

Depuis plusieurs années, des réflexions et des mesures sont mises en place, au niveau national comme au sein de grandes collectivités, pour favoriser l'achat public innovant. Du partenariat d'innovation aux conventions d'innovation avec l'UGAP en passant par les marchés de recherche et développement, les dispositifs mis en place visent à faciliter l'achat de produits, services et travaux innovants, mais aussi à utiliser la commande publique comme un levier pour stimuler l'innovation partout en France.

Pourtant, aujourd'hui, les spécialistes du sujet dressent un même constat : ces nouveaux cadres restent insuffisants, parfois très peu utilisés. Car faire de l'achat innovant, c'est aussi (surtout?) acheter autrement, bousculer les pratiques et modalités de travail des acheteurs et des prescripteurs, réinterroger les relations entre les acteurs publics et leurs prestataires et partenaires, mais aussi la place des citoyens.

Alors, comment acheter mieux et différemment (plus durable, plus responsable, plus local, plus expérimental...), en respectant les principes fondamentaux de la commande publique ? Comment lever les freins à l'achat innovant, liés aux cultures professionnelles et à l'organisation interne des administrations ?

Comment intégrer une logique d'ouverture, de responsabilités mutuelles et de valorisation des apports respectifs (ceux des acteurs publics, des opérateurs économiques, et des citoyens) ?

Et comment améliorer la conversation inter-administrations sur ces sujets ?

Durant 1 jour et demi d'ateliers, 16 participants venus d'horizons différents ont décrypté collectivement ces enjeux, et ont imaginé de nouvelles façons d'y répondre. Ce document est le fruit de leurs travaux et de leurs réflexions, retravaillés ensuite par l'équipe des Éclaireurs pour en faire un scénario inspirant dans lequel nous vous invitons à vous promener en parcourant ce livret.

Bon voyage !

# SOMMAIRE

## # LES PROTAGONISTES

1 L'UNIVERSITÉ OUVERTE DE L'ACHAT PUBLIC

2 LE MODELISATEUR D'ACHAT

3 LE COCKPIT DE LA STRATÉGIE

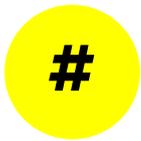
4 LA NÉGOCIATION RESPONSABLE

5 LE TOUR CO-OPÉRATEUR

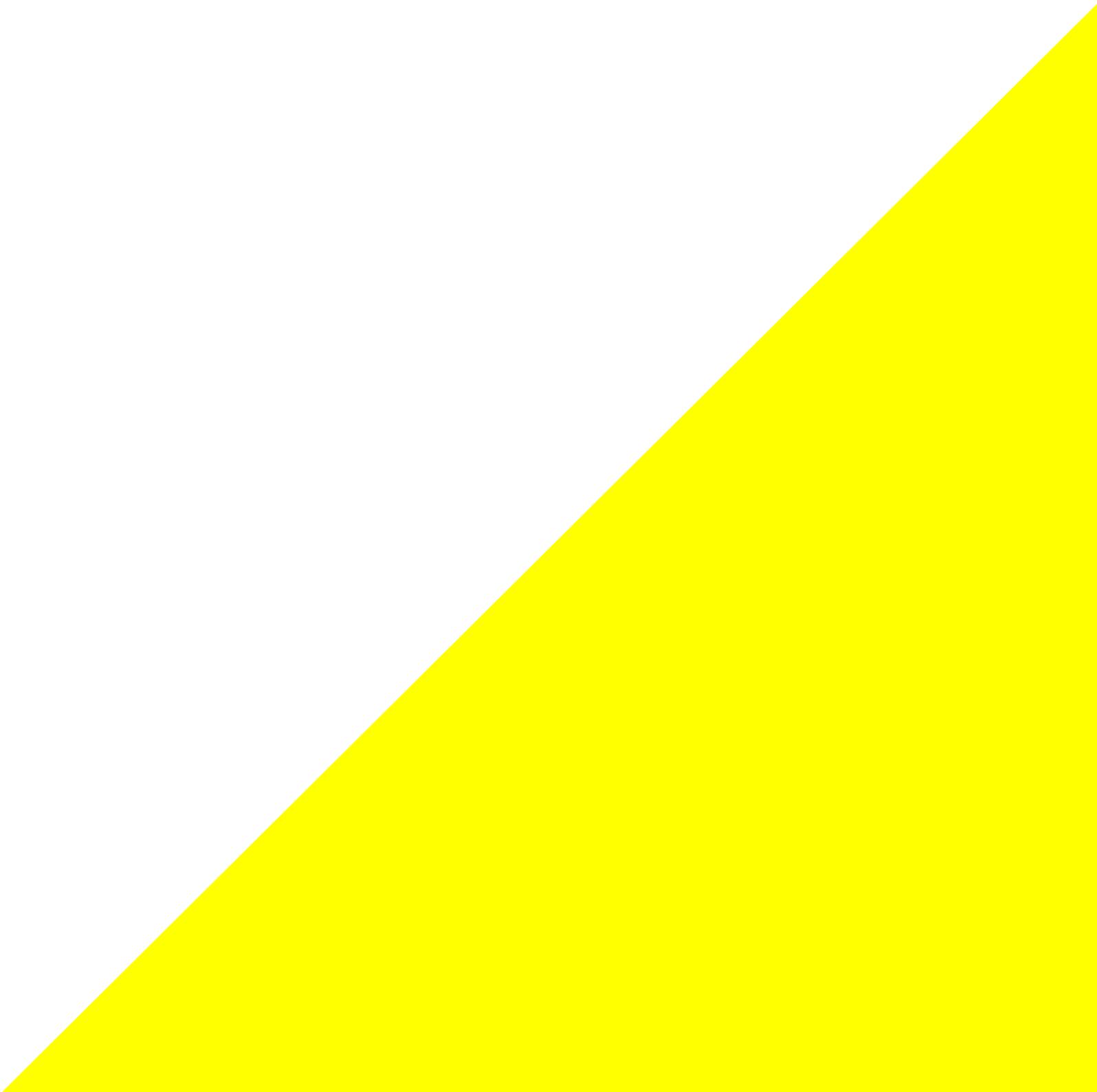
6 LA CLAUSE D'ÉVOLUTIVITÉ

7 LE FIL (FOND D'INVESTISSEMENT LOCAL)

8 LES PARTENARIATS PUBLIC - COMMUNS



# LES PROTAGONISTES



# LES PROTAGONISTES



La **collectivité volontariste** a une forte culture de la participation et de la transparence. Elle souhaite associer au maximum les citoyens à la construction et au suivi de ses politiques publiques. Elle publie et explique notamment sur son site internet les principales orientations budgétaires de l'année et les projets d'achat qui mobiliseront un jury citoyen. Elle s'attache aussi à développer en interne une culture commune de l'achat et une meilleure prise en compte de sa dimension stratégique, notamment à travers un service achat distribué, avec des acheteurs référents pour chaque politique publique majeure.



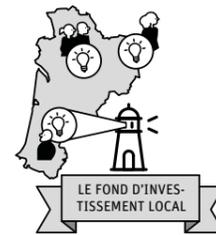
L'**acheteur réserviste** est un acheteur diplômé de l'Université Ouverte de l'Achat Public et qui a plusieurs années d'expérience au sein d'une administration. Sur la base du volontariat, il peut être mobilisé (à hauteur d'une semaine tous les deux à trois mois), auprès d'un autre acteur public de son territoire, pour apporter son appui et sa médiation dans un projet d'achat. Tous les acteurs publics du territoire contribuent à hauteur de leurs moyens à ce dispositif de mutualisation entre administrations d'un effort pour diffuser de nouvelles pratiques d'achat.



Dans le cadre de certains achats stratégiques, un **jury citoyen** est constitué pour prendre part activement au processus d'achat et apporter à l'équipe projet son expertise d'usage. Il est désigné suite à une large campagne d'information auprès des habitants, suivi d'un tirage au sort sur les listes électorales et parmi les citoyens volontaires. Le jury citoyen est d'abord formé à la déontologie et aux règles de base de l'achat public, puis il participe aux différentes étapes du projet d'achat, de la modélisation stratégique au choix du candidat, puis à la mise en oeuvre éventuelle de la clause d'évolutivité du contrat. Au fur et à mesure des projets, se diffuse ainsi une culture partagée de l'achat et de l'investissement public entre les citoyens et les administrations sur les territoires. Une personne mobilisée dans le jury citoyen s'investit pendant deux à trois jours répartis sur quelques mois et est indemnisée en contrepartie. Au sein d'une collectivité volontariste, le jury citoyen de l'achat est une des formes mises en place pour renforcer la démocratie locale.



La **conciergerie des achats** est un service mutualisé entre acteurs publics d'un territoire, pour faciliter l'accès des opérateurs économiques aux marchés publics. Il propose des formations "Mon 1er achat public", une "visite médicale" annuelle pour aider les entreprises à mettre à jour leur dossier, des permanences, des temps de rencontre entre acteurs publics et entreprises du territoire pour apprendre à mieux se connaître ... Il collecte et diffuse également des conseils et retours d'expériences d'entreprises. L'interface de communication entre la conciergerie de l'achat et les acteurs économiques est la plateforme des achats. On y retrouve des actualités, newsletter, chatbot, FAQ... Elle est conçue au niveau national pour être ensuite déclinée par les collectivités volontaristes avec des chartes et des fonctionnalités spécifiques.



Le **FIL (fond d'investissement local)** est une structure de coopération territoriale type GIP qui permet aux acteurs publics d'investir dans la R&D de projets locaux d'intérêt général, portés par des opérateurs économiques de petite taille ou émergents (associations, coopératives d'habitants, TPE-PE, start-ups...). Le FIL détecte, accompagne, soutient et documente les projets ayant un impact potentiel vertueux sur le territoire, et sert d'intermédiaire entre les acteurs publics et les porteurs d'innovations territoriales.



La **plateforme nationale des achats**, unique, simple et ergonomique, permet aux opérateurs économiques d'accéder à tous les appels d'offres, avec des mots clés et/ou par secteur d'activité ou critère géographique. Elle centralise et certifie aussi les déclarations et justificatifs annuels demandés aux entreprises, qui n'ont plus à les fournir, ni les acheteurs à les vérifier, à chaque nouvelle candidature. Chaque appel d'offres renvoie à une page gérée par l'administration acheteuse, où sont notamment proposés les services de la conciergerie des achats et le suivi en temps réel de l'analyse des offres et de l'attribution des marchés. Côté administrations, la plateforme permet également un partage d'expériences entre acheteurs (cas pratiques, trucs et astuces ...) sous la forme d'un média gratuit.

# LES AUTRES PROTAGONISTES



**L'acheteur interne**  
membre du service achat  
de la collectivité



**L'opérateur économique**  
candidat potentiel à l'achat public



**Le prescripteur éclairé**  
membre du service porteur  
du projet d'achat



**L'élu**  
réfèrent politique du projet d'achat

# 1

# L'UNIVERSITÉ OUVERTE DE L'ACHAT PUBLIC



## CONSTAT

Beaucoup d'agents qui mettent en oeuvre des procédures d'achat, notamment dans les petites collectivités ou établissements publics locaux, n'ont pas été formés à la dimension stratégique de l'achat public. Dans les plus grosses administrations, si certains acheteurs ont une solide formation juridique ou économique, il n'existe pas aujourd'hui de parcours pour se former à "acheter autrement", en prenant mieux en compte les finalités et les externalités positives de l'achat sur les politiques publiques, mais aussi en remettant les intérêts à long terme du territoire et de la société au coeur de la procédure d'achat.

Comment permettre aux acheteurs, même de petites collectivités, d'acquérir des compétences et une culture commune pour un achat plus stratégique, dont les processus sont mieux compris et partagés par les autres services mais aussi par les acteurs économiques et de la société civile (associations, habitants) directement concernés par les choix d'investissement public ? Comment promouvoir l'intelligence collective et la mutualisation dans les pratiques d'achat ?

L'université ouverte de l'achat public est un parcours de formation inter-administrations, ouvert à tous les agents exerçant une fonction d'acheteur (services des marchés, personnels administratifs ...). Elle propose une pédagogie à la carte, avec une série de modules visant à développer chez les acheteurs une vision plus stratégique de l'achat, adaptée à un contexte, mais aussi une ingéniosité contractuelle et des compétences de médiation avec les différentes parties prenantes de l'achat (opérateurs économiques, services prescripteurs, élus, citoyens ...).

Les acheteurs font l'expérience, sur le terrain, à travers des cas pratiques, des visites et des mises en situation, de pratiques et d'outils de co-définition des besoins, de co-élaboration des différentes stratégies d'achat et de mesure d'impacts des achats.

Parallèlement, des espaces de réflexion, en présentiel ou en ligne, leur permettent d'aborder les principaux enjeux et controverses dans leur champ d'action : l'éthique de l'acheteur, l'achat local, la responsabilité sociale et sociétale, achat et transition écologique, l'achat d'expérimentation, les nouvelles ingénieries de financement ...

Après une année de formation continue et quelques années de pratique au sein d'une ou plusieurs administrations, l'acheteur obtient un diplôme qualifiant et intègre le réseau des "réservistes", pour faire bénéficier les acteurs publics de son territoire de ses compétences et de son expérience dans le cadre de certains projets d'achat et contribuer à former à son tour de futurs réservistes. Le réseau des réservistes vise également à mutualiser des pratiques, outils et méthodes d'achat stratégique entre acteurs publics ayant des problématiques communes.

1

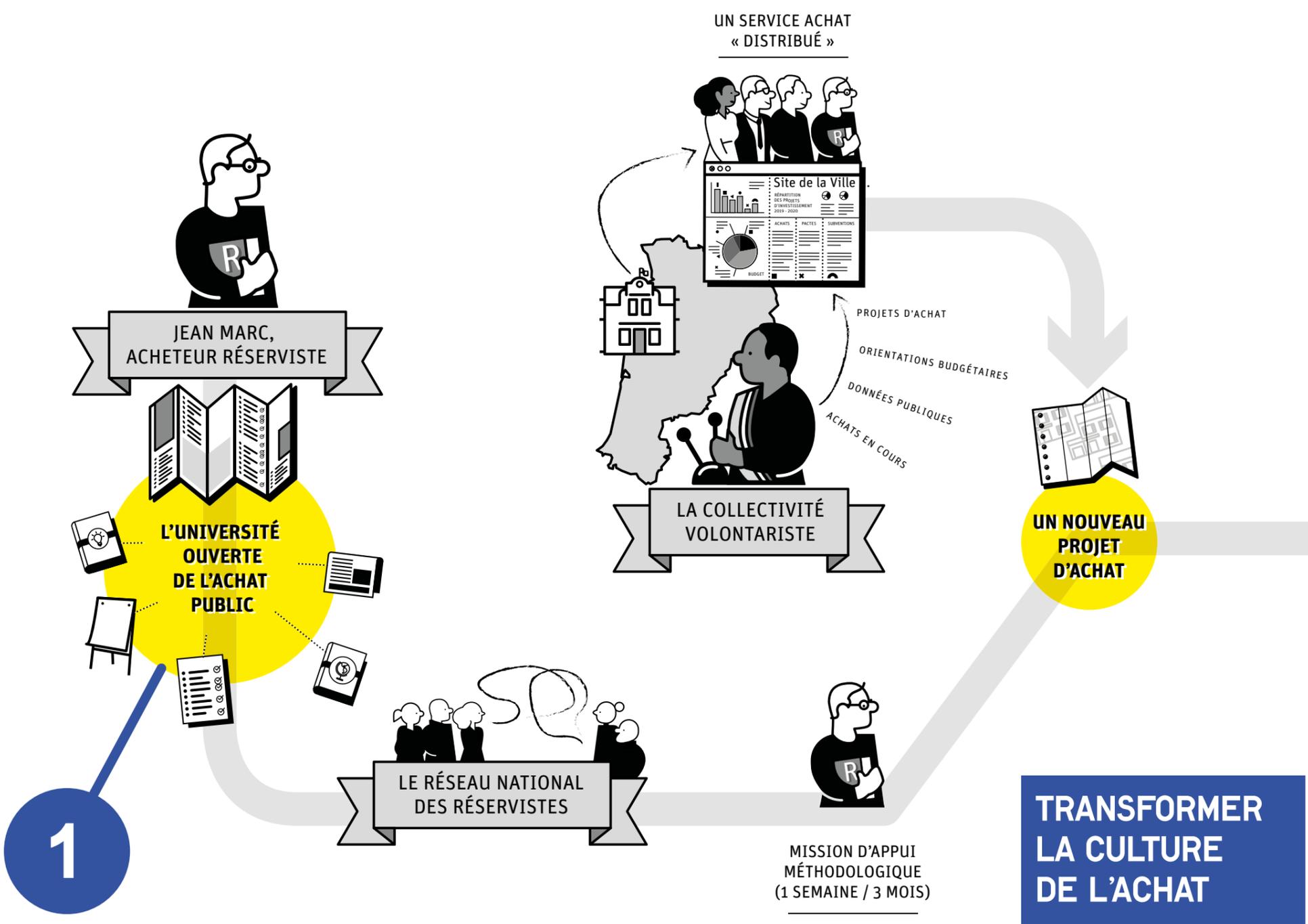
# L'UNIVERSITÉ OUVERTE DE L'ACHAT PUBLIC



ET POUR VOUS, ACHETER AUTREMENT, C'EST DE LA SCIENCE FICTION ?

## INSPIRATION

Le parcours "Le Leader et le Souteneur Coopératif" de l'Université du Nous propose à un groupe continu de personnes engagées sur 4 à 6 mois de vivre l'expérience réelle de la réalisation d'un projet concret en mode gouvernance partagée. Il combine l'apprentissage direct, expérientiel de processus et outils pour développer une posture de leader et de souteneur coopératif pendant les temps de regroupements, et des temps en pair à pair, à distance (via une plate-forme en ligne) de questionnement, de capitalisation et d'intégration de nouvelles pratiques dans le contexte personnel ou professionnel.





## CONSTAT

Les besoins à l'origine d'un achat public sont parfois mal définis, et font rarement l'objet d'une vision partagée entre élus, services prescripteurs et acheteurs, ces derniers n'étant généralement pas associés à la réflexion en amont du projet d'achat. De même, les différentes modalités d'achat et d'investissement public et leurs implications ne sont pas toujours prises en compte, ce qui limite la possibilité d'adopter une véritable stratégie d'achat, en lien avec les objectifs de l'administration mais aussi avec le contexte territorial.

De leur côté, les citoyens méconnaissent aujourd'hui les principes et les modalités de l'achat public. S'ils sont parfois associés à la décision publique dans le cadre de démarches de concertation, ils ne participent jamais au processus d'achat, qui est pourtant lié à des enjeux démocratiques réels, notamment de transparence et de meilleure compréhension de l'utilisation de l'argent public. En tant qu'habitants d'un territoire et usagers des services publics, leur expertise peut également contribuer à mieux orienter les choix d'investissement sur le territoire.

Le modélisateur est un processus déclenché systématiquement pour les projets de grande ampleur, portés politiquement et/ou complexes, exigeant une qualification fine des besoins et la mise en place d'une stratégie sur le long terme. Il vise à poser à plat les enjeux et les impacts visés du projet d'achat, ainsi que les différentes manières d'y répondre. Le modélisateur est animé par un acheteur réserviste, sollicité pour l'occasion, qui fait office d'appui méthodologique et de tiers médiateur auprès des parties prenantes.

Une première étape consiste à mieux comprendre le contexte et où en est l'équipe projet : quelle est l'origine du projet ? quelle est l'action de l'administration dans ce champ de politique publique ? quels sont les investissements actuels ou programmés ? Quels sont les projets inspirants en la matière ? Une journée d'exploration commune prescripteur/acheteur sur le terrain, si besoin complétée par des ateliers avec les usagers, les opérateurs économiques et les élus, vient nourrir cette phase d'enquête et de construction d'une vision partagée. Les participants documentent cette immersion avec des matériaux de toute nature (chiffres, sons, photos, vidéos, témoignages...) afin de nourrir leur point de vue et leur réflexion sur la base d'observations concrètes.

Pendant cette phase d'enquête, l'acheteur réserviste anime et outille également le processus d'information et de recrutement d'un jury citoyen qui sera mobilisé sur le projet d'achat (affichage, rencontres avec les habitants et les relais d'information ...)

Dans un second temps, les différentes parties prenantes du projet d'achat (c'est-à-dire l'acheteur, le prescripteur, l'élu concerné et le jury citoyen) se retrouvent pendant une demi-journée pour affiner ensemble les éléments déterminants de la stratégie d'achat à l'aide de l'outil "Le modélisateur stratégique". A partir des éléments issus de l'enquête et des connaissances du prescripteur, ils composent le paysage du projet : quels sont les besoins ? les expertises, ressources et acteurs sur le territoire ? le potentiel d'innovation ou d'expérimentation ? les contraintes et opportunités ? Chaque participant endosse ensuite un rôle : le technicien, l'usager, le commerçant ... Il revient au prescripteur de formuler une proposition initiale de projet d'achat. Cette proposition est ensuite amendée et bonifiée par les différents rôles, dans le but d'aboutir à un ou plusieurs scénarios d'achat. Le dernier tour permet de prioriser les scénarios en fonction des impacts recherchés et des risques.

Le temps s'achève par une traduction du scénario en une stratégie détaillant les différents modes d'investissements envisagés (achat, soutien R&D, pacte public communs...). C'est aussi l'occasion de mettre à jour un "canevas de sourcing", un guide pour les acheteurs, constitué de plusieurs chapitres thématiques, à alimenter au fil du temps : les acteurs de l'écosystème, les normes en vigueur, des retours d'expériences, et les informations (questions, chiffres...) utiles à l'analyse des impacts recherchés.

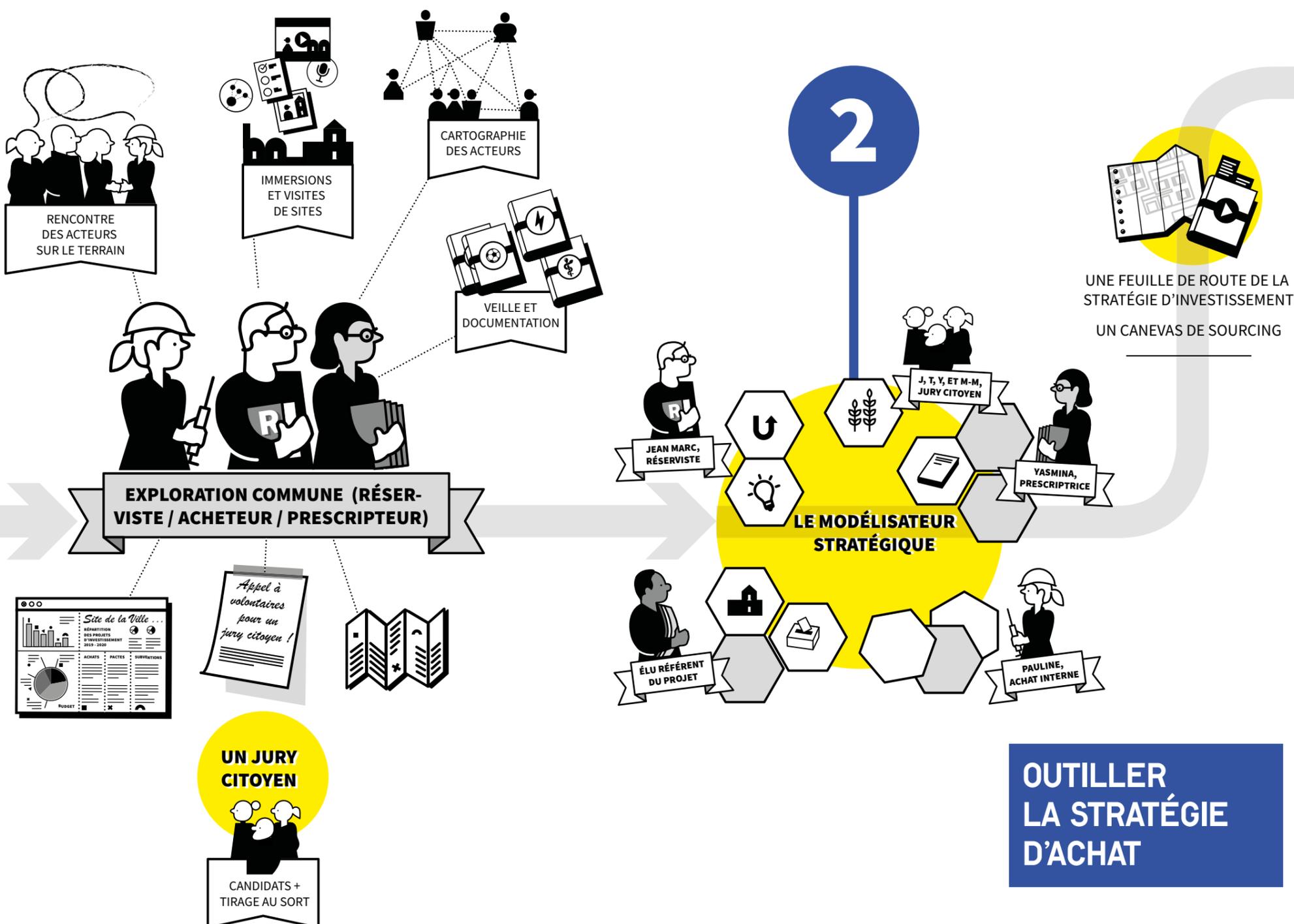


Comment associer toutes les parties prenantes à la définition des besoins ? Comment imaginer différentes modalités d'utilisation des deniers publics dans le cadre d'une politique publique, pouvant combiner l'achat avec d'autres formes d'investissement ? Comment garantir la pertinence de la forme de l'achat au regard du contexte et des besoins et finalités du projet ? Et si les citoyens étaient formés et impliqués ?

## INSPIRATION

La Ville de Paris a conçu un "serious game" permettant à tout citoyen parisien de se mettre dans la peau d'un adjoint à la Maire pour construire et voter un "budget équilibré et solidaire", en jouant sur les différents leviers de recettes et dépenses de fonctionnement et d'investissement. Le jeu a été diffusé dans divers lieux citoyens et sur le site internet de la Ville.

Le processus de la Gestion par consentement - mis en place par l'Université du Nous par exemple - propose un cadre de travail coopératif alternant propositions et amendements successifs. La réussite du jeu réside dans la capacité des acteurs à tenir des "rôles" aux attributs clairement définis, ce qui permet de passer une idée de départ au crible d'une critique constructive, en évitant les clivages de posture.



# 3

## LE COCKPIT DE LA STRATÉGIE



### CONSTAT

Aujourd'hui, la procédure d'achat public est gérée comme une boîte noire, entre spécialistes. Cette technicité limite l'achat à une fonction opérationnelle, alors qu'il s'agit d'une fonction stratégique, qui devrait donc être ouverte à différents acteurs. Par ailleurs, dans une logique d'achat qui s'articule avec des formes plurielles d'investissement public (subvention, contrat de R&D, formations ...), il semble nécessaire de pouvoir se référer à un outil de pilotage sur le long terme, saisissable par les parties prenantes de l'achat, et permettant de valider la cohérence de la stratégie à l'oeuvre.

Comment créer un outil de pilotage partagé de la stratégie d'achat public, qui puisse intégrer des évolutions dans le temps tout en maintenant la continuité de la vision stratégique ? Comment consolider le portage politique du projet d'achat et permettre une connaissance plus fine des enjeux auxquels doit répondre l'achat public localement ? Comment mieux rendre compte de la stratégie d'achat public à l'extérieur, et notamment auprès des opérateurs économiques, pour qui ces procédures sont souvent extrêmement opaques ?

Le cockpit est un outil numérique partagé qui permet de synthétiser les principaux éléments de décision qui ont émergé lors de la modélisation et de transformer la stratégie d'investissement en feuille de route opérationnelle pour les acheteurs et les prescripteurs. Il détaille, pour chaque type d'investissement choisi, les modalités de mise en oeuvre souhaitées - temporalité, budget, acteurs impliqués - ainsi que les impacts recherchés ...

Le cockpit rend ainsi lisible et accessible la stratégie d'achat et les engagements de la collectivité,

tout au long du projet, dans une logique de plus grande ouverture et de transparence de l'action publique. Mis à jour régulièrement par le service qui pilote le projet d'achat, il sert d'outil de dialogue et de suivi des contrats et des partenariats dans la phase d'exécution. En cas de remise en question de la stratégie en cours, il permet de convoquer à nouveau les parties prenantes (acheteurs, prescripteurs, élus, réserviste et jury citoyen) afin de faire un point d'étape, et dans certaines circonstances précises, d'activer une clause d'évolutivité du contrat d'achat.

3

# LE COCKPIT DE LA STRATÉGIE



## INSPIRATION

Les outils numériques collaboratifs de pilotage de projets se multiplient aujourd'hui dans les organisations publiques et privées, proposant de multiples fonctionnalités adaptées à des phasages parfois complexes et à la diversité des acteurs impliqués. Ils visent à faciliter la coopération, le travail en mode projet et la centralisation des informations.

## PILOTER DIFFÉRENTES FORMES D'INVESTISSEMENT

3



PROJET D'INVESTISSEMENT PUBLIC 2019/20

TABLEAU DE PILOTAGE

STRATÉGIE 1: ACHAT D'UN NOUVEAU BÂTIMENT

STRATÉGIE 2: CONTRAT DE R&D

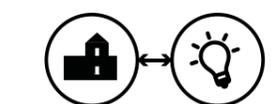
STRATÉGIE 3: SUBVENTION

STRATÉGIE 4: P. PUBLIC-COMMUNS

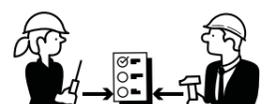
- DOCUMENTATION INITIALE
- OUTILS D'ÉVALUATION
- ELEMENTS JURIDIQUES
- ESPACE DE DISCUSSION



LE PETIT PACTE D'INNOVATION



LE PARTENARIAT PUBLIC-COMMUNS



L'ACHAT PARTENARIAL



LA SUBVENTION

# 4

## LA NÉGOCIATION RESPONSABLE



### CONSTAT

Les procédures actuelles rendent difficiles la discussion avec l'acteur public en cours de consultation et la prise en compte partagée des impacts futurs de l'achat, notamment sociétaux et environnementaux. Il manque parfois donc un espace de discussion entre l'acheteur et le candidat pour mieux comprendre la nature de ce qui est demandé, et la nature de ce qui est proposé en réponse.

Comment débureaucratiser la contractualisation et privilégier une meilleure connaissance réciproque au lancement du marché ?  
Comment prendre en compte les impacts de l'achat de manière plus objective et partagée lors de l'analyse des offres ?

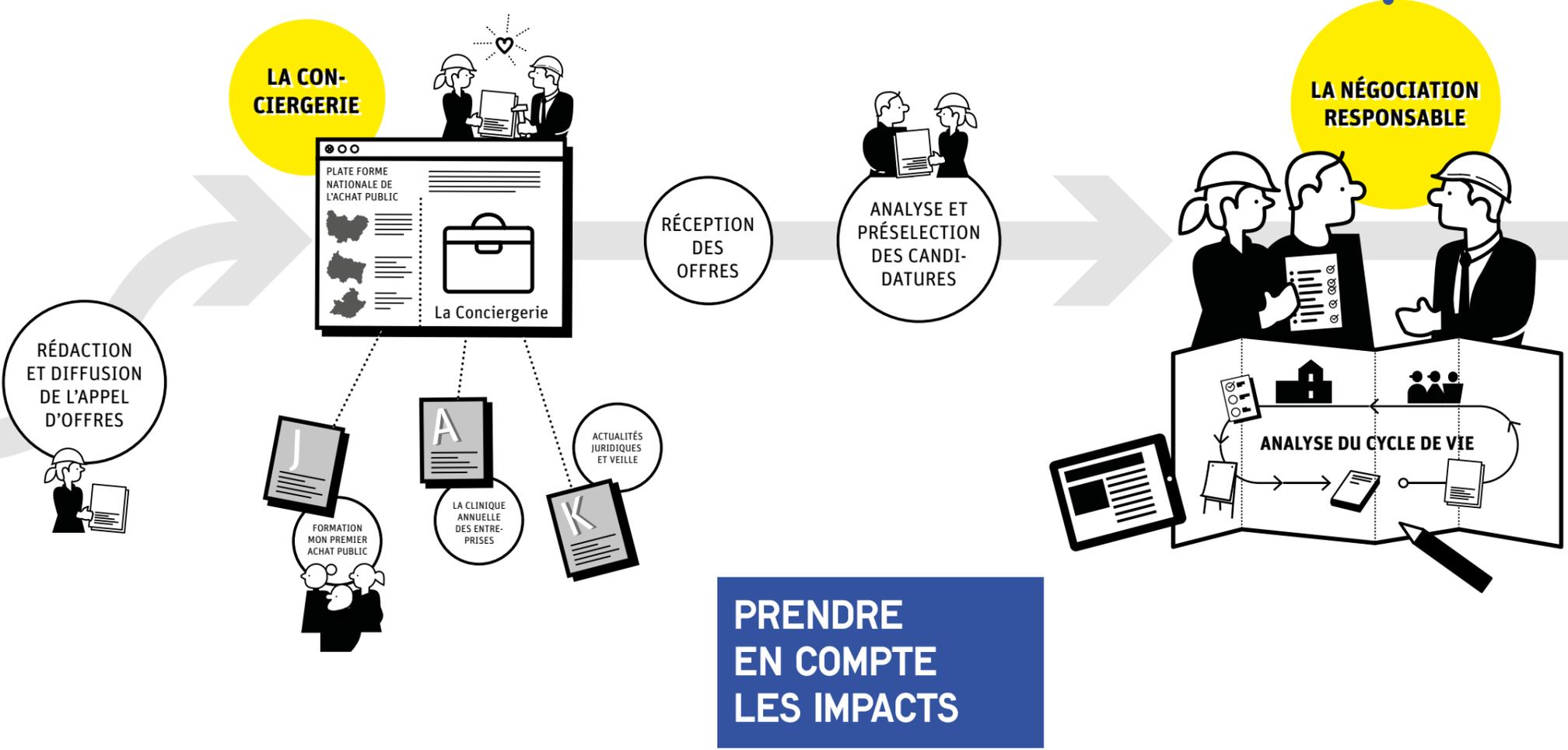
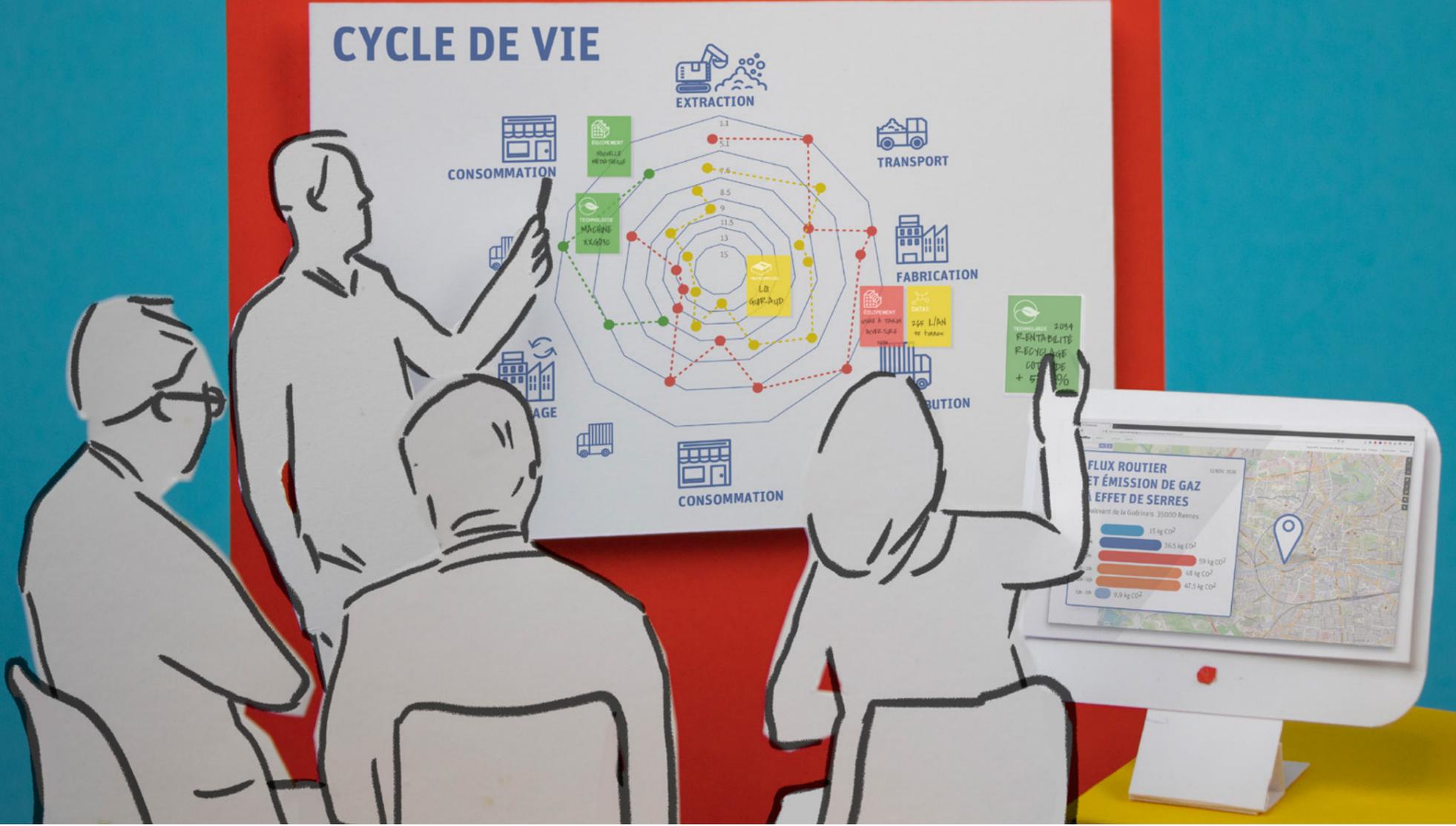
Une fois le marché rédigé, il est publié et mis en ligne sur la plateforme nationale des achats, accompagné d'une grille de questions précises, définies dans le "canevas de sourcing", permettant aux candidats de préciser l'impact de leur offre en réponse aux besoins spécifiés dans le cahier des charges. Ainsi, tous les opérateurs économiques, y compris les petites structures, accèdent facilement au marché public, et peuvent suivre le traitement de leur candidature.

Un service de conciergerie des achats peut être mis en place localement, pour faciliter l'accès aux entreprises aux marchés publics.

Après l'analyse des offres, quand la procédure l'autorise, l'acheteur réserviste organise un temps de rencontre et de discussion avec chaque entreprise pré-sélectionnée pour affiner et améliorer la compréhension mutuelle des intentions du marché, ainsi que l'estimation et la prise en compte des impacts prioritaires définies lors de la modélisation (impacts environnementaux, sociaux, emploi local, innovation etc.). Ce temps de "négociation responsable" permet de dépasser le déclaratif sur le papier, et de privilégier une compréhension partagée de l'offre, avec son potentiel et ses limites.

Concrètement comment ça se passe ? Lorsqu'il est pré-sélectionné, le candidat reçoit une grille de sujets et questions, qui seront abordés ensemble, permettant notamment de détailler davantage l'impact de son offre. Ces questions peuvent concerner par exemple le cycle de vie des produits qu'il a proposés, du mode de production de la matière première jusqu'à sa transformation en passant par son lieu de production, son acheminement, son usinage, son recyclage, etc. Puis, acheteur et entreprise se rencontrent pour aborder plus en détail chacun de ces points. Cette discussion est régie par un principe de réciprocité et de responsabilité mutuelle, c'est-à-dire prenant en compte à la fois les intérêts et contraintes de l'opérateur économique, ceux de l'acteur public, et l'intérêt général.

Ce temps de rencontre est outillé par des schémas à compléter, et peut être accompagné par des experts neutres, sollicités par le réserviste. Les administrations s'appuient également sur des logiciels sophistiqués (IA) de calcul et de modélisation des données du territoire (démographie, flux routiers...) et issues de précédents marchés, qui aident les acheteurs à construire les cadres de négociations adaptés et enrichissent la discussion avec les candidats.



## 5

# LE TOUR CO-OPÉRATEUR



## CONSTAT

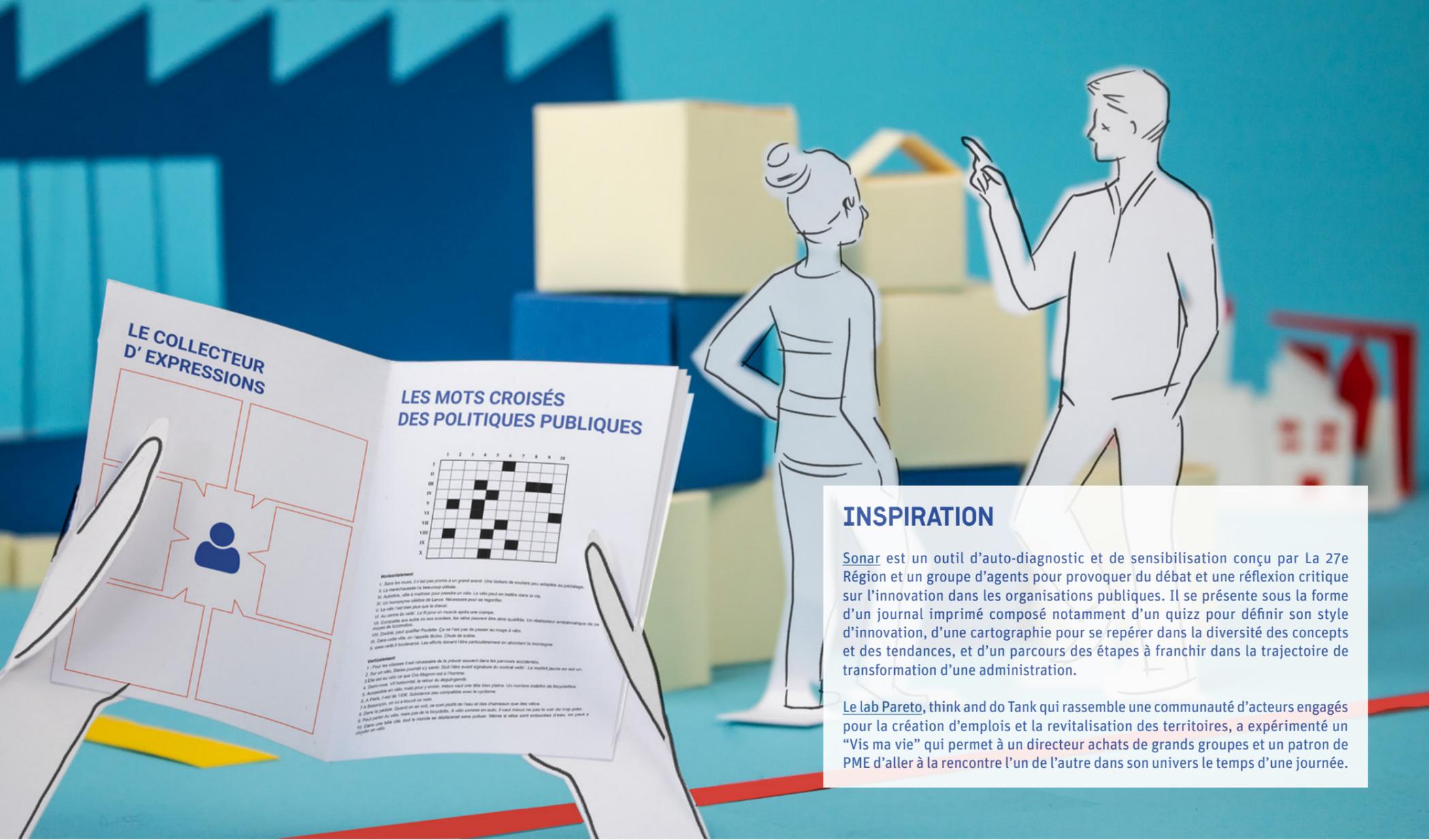
Administrations et opérateurs économiques connaissent souvent peu leurs réalités et manières de travailler respectives, qui influencent pourtant largement la bonne ou mauvaise exécution d'un marché. Pour créer un véritable dialogue, reposant sur une confiance mutuelle pendant toute la durée du contrat, il est nécessaire de poser quelques jalons dès le démarrage ....

Comment faciliter et fluidifier la relation partenariale entre l'acteur public et le titulaire d'un marché ? Comment favoriser la connaissance et la compréhension mutuelles ? Comment faire en sorte que chacun s'y retrouve dans l'univers (technique, sémantique, bureaucratique) de l'autre et parle un même langage dans le cadre du projet ? Comment susciter l'envie de travailler ensemble sur le long terme ?

Une fois le marché notifié, une journée est organisée avec l'acheteur, le prescripteur et le titulaire pour célébrer le début du partenariat et apprendre à mieux se connaître. Chacun accueille l'autre sur son lieu de travail ou de production, lui fait découvrir les coulisses de son organisation et rencontrer ses collègues, l'emmène à la cantine ou au restaurant où il a ses habitudes. A l'aide d'un cahier de découverte, ils accomplissent ensemble une série d'exercices simples,

destinés à poser les bases d'une compréhension mutuelle : jeux de piste (dans l'atelier de production, au sein des services de l'administration ...), lexique "Les 10 mots de l'autre", safari photos "outils et machines", quizz "le suivi administratif du marché" ...

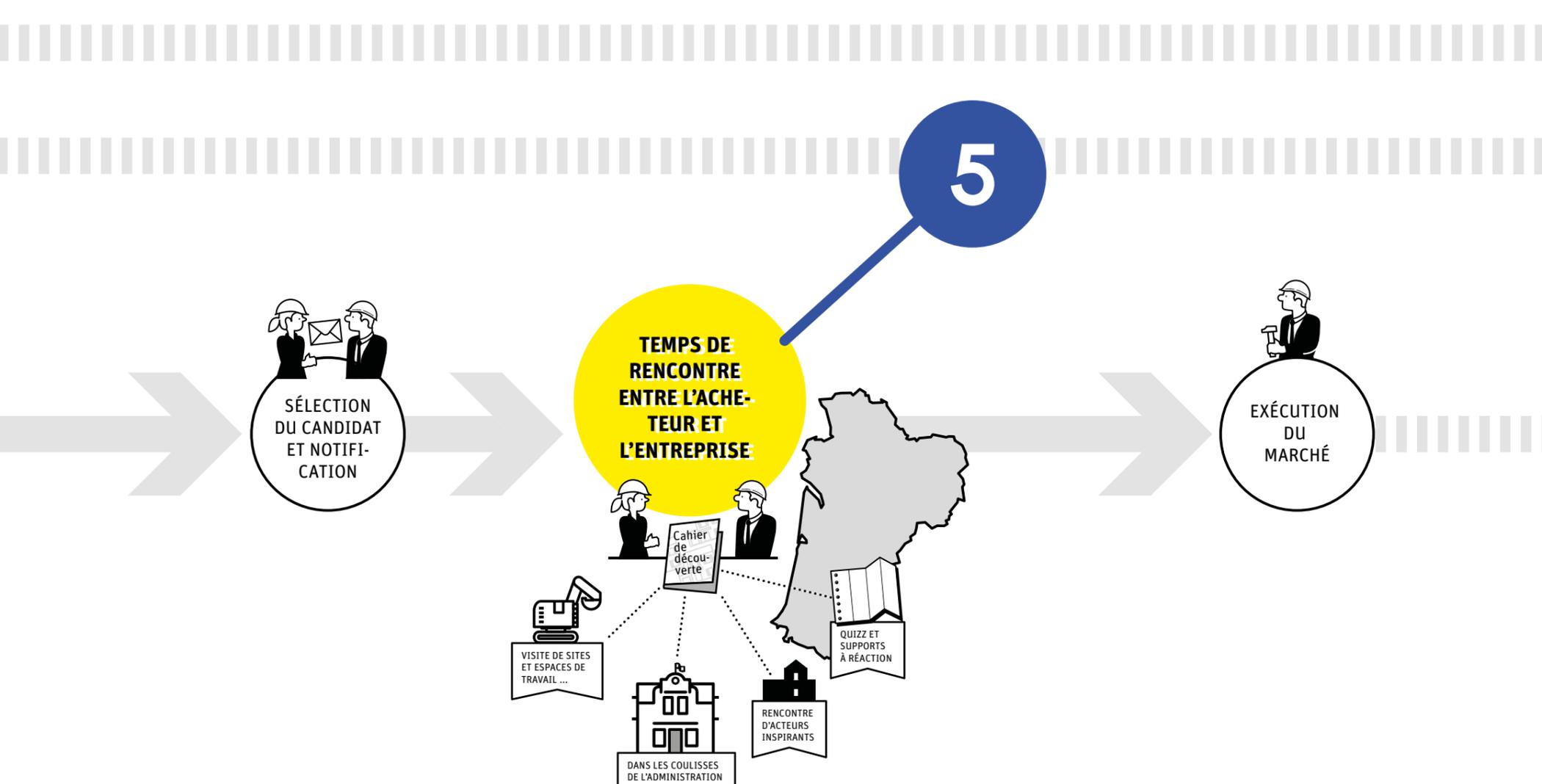
Enfin, ils se mettent d'accord sur les modalités d'échange et de partage d'information les plus utiles tout au long du marché, en tenant compte des contraintes d'organisation de chacun.



### INSPIRATION

Sonar est un outil d'auto-diagnostic et de sensibilisation conçu par La 27e Région et un groupe d'agents pour provoquer du débat et une réflexion critique sur l'innovation dans les organisations publiques. Il se présente sous la forme d'un journal imprimé composé notamment d'un quizz pour définir son style d'innovation, d'une cartographie pour se repérer dans la diversité des concepts et des tendances, et d'un parcours des étapes à franchir dans la trajectoire de transformation d'une administration.

Le lab Pareto, think and do Tank qui rassemble une communauté d'acteurs engagés pour la création d'emplois et la revitalisation des territoires, a expérimenté un "Vis ma vie" qui permet à un directeur achats de grands groupes et un patron de PME d'aller à la rencontre l'un de l'autre dans son univers le temps d'une journée.



# 6

## LA CLAUSE D'ÉVOLUTIVITÉ



### CONSTAT

Alors que les contextes et les besoins (sociaux, économiques, démographiques, environnementaux, technologiques ...) des territoires évoluent de plus en plus vite, le cadre actuel de l'achat public laisse peu de souplesse et de marge d'adaptation dans l'exécution des contrats, même quand ceux-ci s'étalent sur plusieurs années. Il peut arriver que le cadre contractuel soit finalement vécu comme un frein plus que comme une opportunité pour bien collaborer.

Comment le processus d'achat peut-il contribuer à rendre l'action publique plus résiliente et adaptée à des besoins qui évoluent ? Comment intégrer cette notion de résilience dans le cadre d'un marché public ?

Comment introduire plus de souplesse et d'espaces de négociation dans la vie du contrat pour répondre à l'intérêt général, sans insécuriser ni fragiliser les entreprises ou les administrations ?

La clause d'évolutivité s'inscrit dans le cadre d'un dialogue continu entre acteurs publics et opérateurs économiques, et d'une veille régulière par le service prescripteur pour réactualiser la formulation des besoins et des enjeux auxquels le marché doit répondre. En début de projet, les deux parties s'accordent à travers une charte sur les critères d'évolution possible du marché, et les garde-fous pour ne mettre en péril ni l'entreprise, ni la bonne conduite de la politique publique. Déclenchée à l'initiative de l'administration (évolution rapide et critique du contexte local et/ou des besoins de la collectivité) ou de l'entreprise (développement d'une nouvelle offre radicalement meilleure, ou au contraire difficultés imprévues rencontrées par l'entreprise au niveau humain, financier ou technique), la clause d'évolutivité peut répondre à

une évolution soudaine, non prévue à l'origine, ou faire suite à une phase d'expérimentation incluse dans le marché. Elle se traduit par un temps de dialogue outillé avec l'entreprise, l'acheteur, le prescripteur, les élus concernés et le jury citoyen. Après un état des lieux du projet et des motifs d'évolution du contrat, le prescripteur et l'entreprise présentent des propositions de scénarios (évolution des prestations, du calendrier, du budget, des indicateurs de suivi ...) qui sont soumis aux autres participants et simulés sous la forme d'un jeu de rôle pour aboutir à une décision partagée, consentie par tous, et intégrée au tableau de bord stratégique. Les participants jouent ou non leur propre rôle. L'ensemble des parties-prenantes concernées par l'évolution du marché est représenté. L'acheteur est ici le garant du respect du cadre juridique de cette clause d'évolutivité.



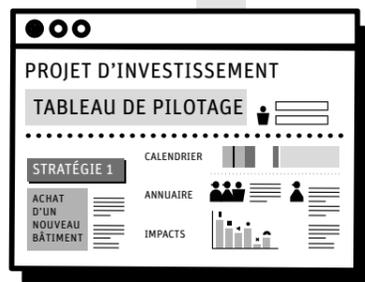
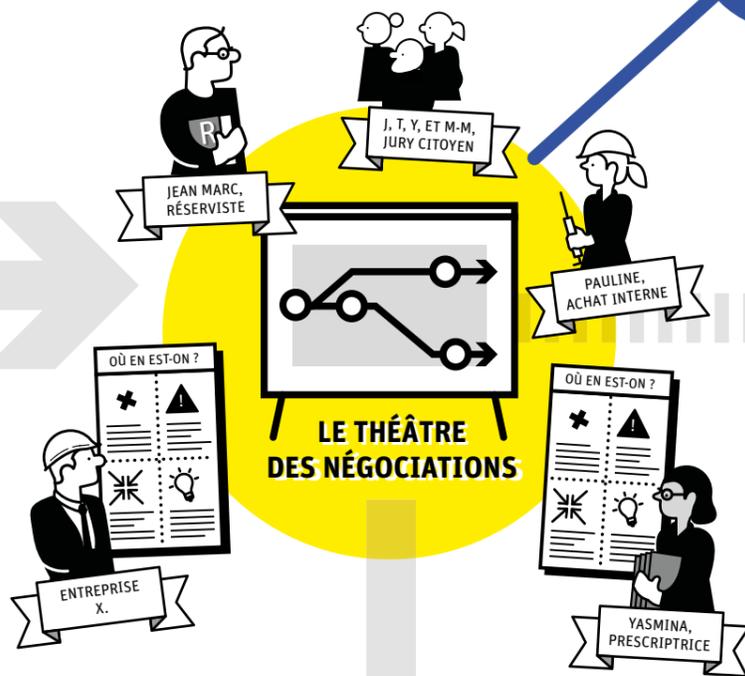
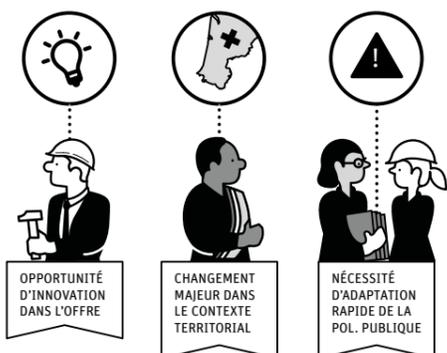
## INSPIRATION

Les expériences de simulation et de scénarisation telles que le Théâtre des négociations qui s'est tenu avec 200 étudiants en amont de la COP21 ou le Tribunal pour les Générations Futures imaginé par Usbek & Rica proposent de renouveler les cadres de négociation pour tenter de trouver des réponses à des enjeux complexes, en créant un nouvel espace de travail et d'échanges et en donnant la parole à ceux que l'on n'entend pas habituellement.

## RÉAGIR À L'IMPRÉVU



CHANGEMENT DU CONTEXTE !



# 7

## LE F.I.L (FOND D'INVESTISSEMENT LOCAL)



### CONSTAT

Les outils juridiques dont disposent aujourd'hui les acteurs publics pour innover ou soutenir l'innovation, notamment localement, ne sont pas à la hauteur des enjeux émergents des territoires et de la société. En effet, par nature, ni la subvention, ni l'achat public ne sont réellement de bons canaux pour soutenir des initiatives émergentes. Cette difficulté a conduit à l'explosion du recours aux appels à projets, opérés par divers acteurs, parfois sur un même territoire. Une perte d'énergie, de temps et d'argent pour les investisseurs publics et privés, qui gagneraient à mutualiser leurs efforts de soutien à la R&D. Par ailleurs, les modalités existantes de soutien à l'expérimentation par les administrations ne leur permettent pas de valoriser leurs apports une fois la solution développée.

Comment développer et mutualiser le soutien à la R&D et l'innovation sur un territoire dans une logique d'ouverture, de responsabilités mutuelles et de valorisation des apports de chacun ?  
Comment faciliter le passage de la R&D à l'achat public ?

Le FIL regroupe des acteurs publics (collectivités, établissements publics, services déconcentrés de l'Etat ...) et privés d'un même territoire pour favoriser et soutenir la R&D et l'expérimentation au service de l'intérêt général. Il contribue à identifier les besoins du territoire à travers un travail de sourcing et de cartographie des initiatives locales, mais aussi grâce à une veille des citoyens, et à les traduire en défis pour le futur, lancés auprès de tous les acteurs innovants du territoire (associations, entreprises, coopératives, collectifs ...). Ces défis donnent lieu à l'émergence de projets que le FIL soutient, financièrement et en nature, et accompagne dans le cadre de "petits pactes d'innovation", et dont il assure la documentation ouverte dans une logique d'apprentissage collectif et de transparence.

A l'issue de ces pactes, les projets qui passent avec succès le stade du développement sont soumis à une évaluation des externalités positives pour le territoire, menée avec des chercheurs, afin de calculer leur "retour

sur investissement" pour les acteurs publics. De plus, pour ceux qui génèrent une activité commerciale, le versement de royalties permet au FIL de se rembourser son apport initial. Enfin, les acteurs publics du territoire disposent de conditions financières privilégiées pour acheter une solution développée dans le cadre d'un "petit pacte d'innovation".

A terme, le même dispositif pourrait être mis en place à l'échelle nationale pour financer et mutualiser (notamment entre ministères) la R&D dans certaines filières.

Organisé tous les 6 mois, le forum des initiatives fait suite à la formulation d'un grand défi du territoire. C'est un temps de rencontre, de partage et de mobilisation, qui permet de consolider le repérage et la cartographie des acteurs et des initiatives innovantes, et offre un espace pour l'échange de savoirs et d'expertises, et la création de synergies avant la conclusion de "petits pactes d'innovation".

7

# LE F.I.L. (FOND D'INVESTISSEMENT LOCAL)

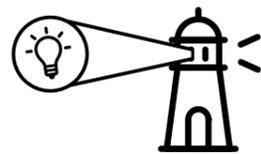


## INSPIRATION

Blackmarket for Useful knowledge and non-knowledge est un concept développé par la dramaturge allemande Hannah Hurtzig : pendant quelques heures, une immense place de marché du savoir, où chacun est invité à choisir un expert avec lequel il va dialoguer en tête à tête pendant une demi-heure. Il s'agit d'engager les citoyens dans la construction de savoirs, dans un échange horizontal, mêlant expertise scientifique et pratiques plus informelles ou savoirs expérimentiels ...

7

FORMULATION  
D'UN GRAND  
DÉFI DU  
TERRITOIRE



LE FOND D'INVESTISSEMENT LOCAL



LE FORUM DES  
INITIATIVES  
LOCALES



SIGNATURE DE  
PETITS PACTES  
D'INNOVATION

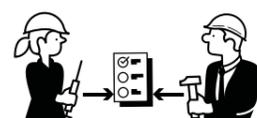


NOUVELLES  
OPPORTUNITÉS  
D'INVESTISSEMENT

CALCUL DES  
EXTERNALITÉS  
POSITIVES



INVESTIR  
DANS LA R&D

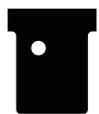


NOUVEL  
ACHAT PUBLIC



R.O.I. EN  
ROYALTIES

# LES PARTENARIATS PUBLIC - COMMUNS



## CONSTAT

Au-delà des dispositifs classiques de participation citoyenne, les habitants sont rarement encouragés et soutenus lorsqu'ils prennent des initiatives ou lorsqu'ils s'investissent dans des projets d'intérêt général. Pourtant, entre gestion publique et gestion privée, il existe des alternatives, notamment celle des communs\*, qui peuvent permettre de renforcer l'action publique en fédérant des initiatives complémentaires, tout en revitalisant la citoyenneté locale.

Si ces mécanismes sortent du périmètre d'action classique des acheteurs, ils peuvent s'inscrire dans une stratégie globale d'investissement public qui intègre les achats.

En France, les outils contractuels pour favoriser la relation entre acteurs publics et acteurs des communs sont quasi inexistants, mais des expériences existent ailleurs, dont on pourrait s'inspirer.

\* Un commun désigne une ressource partagée, gérée et maintenue collectivement par une communauté, qui établit des règles dans le but de préserver et de pérenniser cette ressource et d'en garantir un large accès.

Comment reconnaître et soutenir les initiatives d'intérêt général portées par les habitants ? Et si certaines ressources de la collectivité étaient mises en commun pour soutenir ces initiatives ?

A quoi ressemblerait une relation équilibrée entre l'acteur public et des groupes d'habitants, autour d'un partage de ressources, d'outils et de matériels ?

Comment l'acteur public peut-il passer d'une posture de financeur à une posture de collaborateur ?

Pour soutenir les initiatives citoyennes détectées lors de l'enquête et susceptibles de répondre à des besoins d'intérêt général liés à une politique publique en cours, la collectivité met en place des partenariats "publics-communs". Cette nouvelle forme de contrat permet d'apporter un soutien matériel à des projets locaux via la boîte à outils des communs, une plateforme de mise à disposition de ressources publiques (locaux, véhicules, matériels, matériaux, outils, appui technique, ...). En complément, une monnaie virtuelle permet de co-réguler l'accès à la ressource (par la collectivité, en fonction de ce qu'elle peut mettre à disposition, mais aussi par tous les porteurs d'initiative concernés).

Cette monnaie vise à créer des collectifs engagés et responsables autour de la co-gestion d'outils communs, et à désamorcer la logique habituelle de concurrence face à la subvention publique.

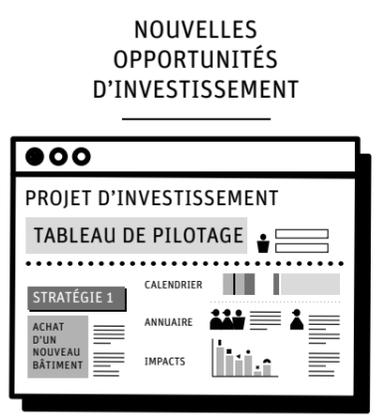
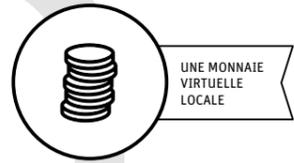
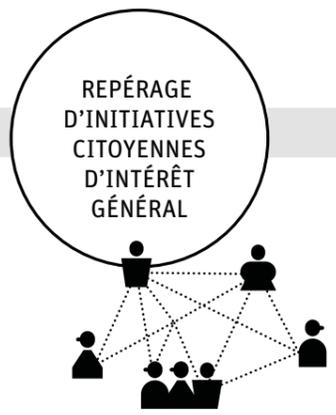
Pour déclencher un partenariat public-communs, les actions citoyennes doivent répondre à trois critères simples : 1. Contribuer à l'intérêt général. 2. Ne pas entrer en concurrence ou PALLIER un service ou un mandat relevant de l'acteur public (pour ne pas créer une "fausse" délégation de service public). 3. Nécessiter l'accès à une ou plusieurs ressources pouvant être mises à disposition par l'acteur public.



**INSPIRATION**

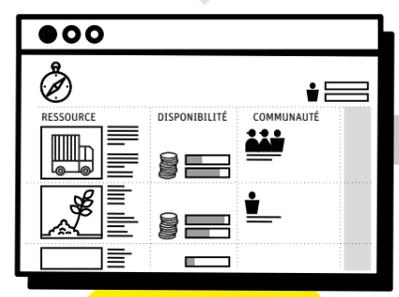
Dans de nombreuses villes italiennes, des pactes fournissent un cadre à « la collaboration entre les citoyens et l'administration pour l'entretien et la régénération des biens communs urbains »; le pacte est un engagement réglementaire permettant à des personnes, physiques ou morales, de participer eux-mêmes à l'exécution d'une partie des missions d'intérêt général avec l'appui et sous le contrôle de l'administration. Citons par exemple, le Pacte de collaboration ouvert du "programme co-Bologna".

A Loos-en-Gohelle, dans le nord de la France, la municipalité a mis en place un programme « fifty-fifty » : un groupe d'habitants, une association, une école saisit la commune pour une action d'amélioration du cadre de vie. La commune soutient financièrement et techniquement le projet, mais la réalisation ou la gestion est effectuée par (ou avec) les demandeurs.



**PROMOUVOIR LES INITIATIVES CITOYENNES**

8



**LE CENTRE RESSOURCE DES PROJETS PUBLIC/ COMMUNS**



AMÉLIORATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

# ILS ONT PARTICIPÉ AU PROJET

## L'ÉQUIPE

**Julien Defait** (La 27e Région)  
**Nadège Guiraud** (La 27e Région)  
**Laura Pandelle** (La 27e Région)  
avec l'aide précieuse de **Juliette Defossez** (La 27e Région)  
et **Basile Jesset** (La 27e Région)

## CONTACTS:

Julien Defait - [jdefait@la27eregion.fr](mailto:jdefait@la27eregion.fr)  
Nadège Guiraud - [nguiraud@la27eregion.fr](mailto:nguiraud@la27eregion.fr)  
Laura Pandelle - [lpandelle@la27eregion.fr](mailto:lpandelle@la27eregion.fr)

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

[#leseclaireurs](https://twitter.com/leseclaireurs) [#prospective](https://twitter.com/prospective)

## LES PARTICIPANTS À L'ATELIER INSPIRANT DES 28 ET 29 JANVIER 2019

**BEAUVAIS Stéphane** (UGAP)  
**BERNA Philippe** (Médiateur des entreprises)  
**BOUSSETTA Samira** (Direction des achats de l'Etat)  
**CHAPRON Arthur** (Préfecture de Région Provence-Alpes-Côte d'Azur)  
**COMBES Grégory** (Agence Indivisible)  
**DUCLOS Anne-Charlotte** (Région Bretagne)  
**DUTARTRE Laurent** (Berger-Levrault)  
**FAIVRE Céline** (Région Bretagne)  
**ISRAEL Sylvia** (Agence du patrimoine immatériel de l'Etat)  
**KANDEL Marine** (Nantes Métropole)  
**OTTAVI Agathe** (Coopérative Cuesta)  
**TALOC Bastien** (Métropole européenne de Lille)  
**TRIGAUT Mikaël** (Préfecture de Région Hauts de France)  
**VASSOR Baptiste** (UGAP)  
**VERWAERDE Benoît** (Métropole européenne de Lille)  
**VIALA Anne-Claire** (Agence du patrimoine immatériel de l'Etat)

UNE RÉALISATION RENDUE  
POSSIBLE GRÂCE À



## Merci!

