

# Les activités de conseil en direction du secteur public local

Jacques SORIA

## ■ Une activité banale ou il s'agit de travailler à ...

- ▮ améliorer la performance des organisations
- ▮ rationaliser et optimiser les politiques publiques

... afin de rendre au citoyen le meilleur service au meilleur coût

## ■ Une activité singulière

- ▮ Ce sont des entreprises privées qui sont en situation de concourir à une amélioration de la performance publique
- ▮ Les cabinets de conseil interviennent selon des modalités (commande, conditions de réalisation et surtout suivi dans le temps des résultats obtenus) qui sont souvent peu adaptées

## ■ Le foisonnement réglementaire

- ▮ Deux vagues de décentralisation clairement affichées
- ▮ De multiples transferts de responsabilités et de charges de l'État vers les collectivités qui se font le plus souvent à bas bruit mais qui ont considérablement fait évoluer le profil et les marges de manœuvre des grandes villes, des Départements et des Régions

*Une capacité insoupçonnée, de la part des collectivités territoriales, à absorber de nouvelles missions avec, parallèlement, un développement de la compétence de nos clients qui aurait du aboutir à une modification de la nature des missions de conseil qu'ils achètent*

- **Elle se fait au travers du code des marchés publics, qui, lorsqu'il est appliqué sans discernement**
  - ☐ **Empêche de cerner avec précision la nature exacte de la commande, interdisant par exemple tout contact téléphonique avec le service consommateur**
  - ☐ **Interdit la proposition de variantes, ce qui, dans le cas où le CCTP est inadapté (par exemple : oubli d'envisager des scénarios ou méconnaissance d'un sujet), appauvrit la mission a priori et ceci avant même de l'avoir commencée**
  - ☐ **Demande dès la construction de la réponse des analyses préliminaires qui sont en fait constitutives du projet lui-même**
  - ☐ **Propose trop souvent un calendrier d'exécution irréaliste du fait du temps écoulé entre la rédaction du cahier des charges et la date de parution de l'annonce (avec parfois des dates de livrables antérieures à la notification du marché !)**

- **Le formalisme du code présente des avantages importants par rapport à une commande de gré à gré**
  - ▢ **La définition des objectifs stratégiques et opérationnels du projet**
  - ▢ **La demande en matière de rythme et de calendrier d'intervention**
  - ▢ **La possibilité de comparer les offres si le prix et / ou le volume des jours sont définis**
  - ▢ **La possibilité d'explicitier les attentes et en cas de besoin de compléter les informations données par un échange téléphonique ou une présentation du projet aux consultants**
  - ▢ **Les attentes en matière de livrables, de profils d'intervenants**

## ■ En amont de la décision

- ☐ Trop souvent une imprécision sur les délais dans lesquels sera porté le choix, y compris sur des projets pouvant mobiliser massivement plusieurs consultants pour des missions réalisées dans des délais très courts

## ■ Une difficulté à communiquer avec les cabinets non retenus

- ☐ Transmission laconique du refus par une lettre circulaire dépourvue d'explications
- ☐ Incompréhension sur les motifs du refus
  - par exemple classement méthodologique en dernière position lorsque le consultant est un expert reconnu qui a fait ses preuves sur des projets similaires)

## ■ Mieux disant = moins disant

- ☐ Poids considérable du coût de la prestation qui peut trop souvent représenter une note éliminatoire
  - dans l'exemple suivant ; 1er sur les références, 1er sur la méthodologie, 1er sur les délais d'intervention, dernier sur le coût, l'offre a été refusée avec un prix n'intervenant que pour 20% de la note

## ■ Le climat

- ☐ Il doit s'agir d'un échange basé sur la confiance, que nous avons l'habitude de formaliser avec des outils permettant
  - L'initialisation de la mission
  - Le suivi du projet
  - La pré-validation des livrables
- ☐ Ainsi, les délais, les procédures d'intervention et les livrables sont adaptés en fonction de la réalité de la mission

## ■ L'évolution de la commande

- ☐ Elle est très fréquente et constitue pour nous une marque de satisfaction et de confiance du client. Elle permet de corriger les éventuelles erreurs ou approximations du cahier des charges

## ■ La demande de jours complémentaires

- ☐ En dehors des marchés à bons de commande et des accords cadre, la prolongation de la mission ne peut pas être conséquente et, le plus souvent, nécessite le recours à une nouvelle procédure d'appel d'offres

- Une posture de tiers non partisan
- Une connaissance particulière des sujets traités qui sont considérés depuis l'extérieur de l'institution
- La circulation, les échanges d'idées et plus généralement la réalisation de diagnostics qualitatifs difficiles à réaliser en interne
- La liberté de parole qui permet de montrer les forces et les faiblesses des organisations et des politiques menées sans langue de bois (au moins pour les décideurs et / ou les commanditaires)

- Une mise à disposition de professionnels avertis qui ont le temps de réaliser des actions au contraire des agents de la collectivité qui sont pris dans la réalisation de tâches quotidiennes
- Des interventions rythmées dans le temps qui permettent de suivre les progrès accomplis et de relancer des actions « en panne »
- La réalisation systématique d'un benchmark informel lié à d'autres interventions sur des sujets comparables
- Un transfert de savoir faire en termes de démarche projet
- La formalisation des problématiques et des enjeux sous des formes variées

- **Malgré l'importance croissante de l'activité de conseil dans tous les domaines économiques, le profil des intervenants reste très varié**
- **Il existe aujourd'hui deux grandes catégories de consultants**
  - ☐ **Ceux issus du monde qu'ils sont chargés d'accompagner**
  - ☐ **Ceux issus de formations généralistes qui leur permettent d'appréhender avec un bon niveau d'expertise**
    - **Les sujets transversaux** : la stratégie, l'organisation, la conduite du changement, les finances, les systèmes d'information, ...
    - **Les activités sectorielles** : formation, santé / social, assainissement, culture, environnement, développement économique, ...

- **Pour répondre aux exigences de qualité de nos clients au meilleur coût**
- **Avec quelques règles de base**
  - ▢ **La formation qui, dans la plupart des cabinets de moyenne et de grande taille s'apparente à une phase d'apprentissage et de tutorat**
  - ▢ **La réflexion et la construction d'outils par le cabinet, qui, en l'outillant, rendent le consultant junior utile et intéressant pour le client**
  - ▢ **L'écoute des plus jeunes qui permet aux seniors de se remettre en question : une posture « anti-gourou »**
  - ▢ **Le contrôle de qualité de l'ensemble des livrables**