



## Réglementation

ENQUÊTE

### COMMANDE PUBLIQUE

# Entreprises, acheteurs : comment avoir un bon mémoire technique?

Difficile à élaborer mais essentielle sur le plan stratégique, la note méthodologique présente à l'acheteur public l'offre technique d'un candidat. Conseils aux acheteurs et aux entreprises pour son optimisation.

#### Des enjeux forts en temps de crise

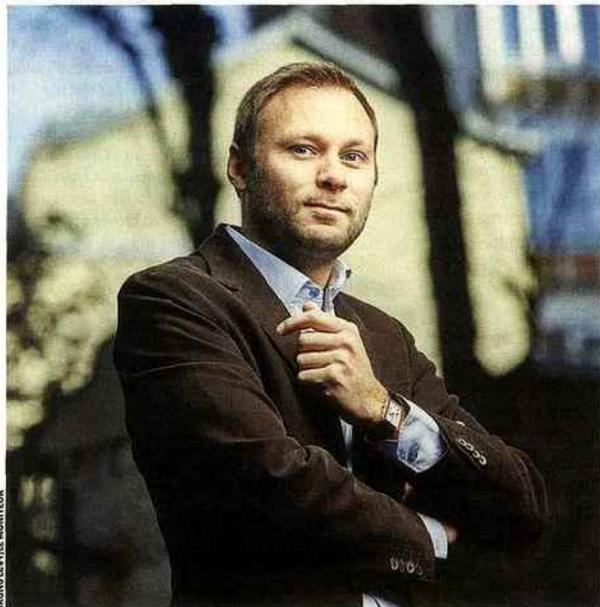
A l'heure où la réglementation de la commande publique invite à choisir le mieux-disant, la fourniture d'un mémoire technique par les candidats à un marché prend toute son importance. Sans existence légale, mais créé par la pratique, le mémoire technique, aussi appelé « note méthodologique » ou encore « offre technique », est un document pouvant être demandé par l'acheteur public

pour apprécier la valeur technique des offres. Pourtant, dans un contexte de crise économique où la concurrence entre les entreprises est exacerbée, « le prix est souvent prépondérant, favorisant ainsi le moins-disant », rapporte Sabine Basili, vice-présidente chargée des affaires économiques à la Capeb. Pour Renaud Marquié, délégué général du Syndicat national du second œuvre (SNSO), « il est cependant essentiel de valoriser sa compétence technique pour montrer sa valeur ajoutée et contrer cette concurrence mortifère ». Gérant de l'agence Conseil service collectivités (CSC), Pierre Battas constate d'ailleurs que « si certaines entreprises se retirent des

marchés publics du fait des bas prix, d'autres se tournent vers la commande publique face au déclin des marchés privés. Ces opérateurs, explique-t-il, ne connaissent pas forcément les enjeux liés au mémoire technique et ses principes d'élaboration ».

#### Difficultés d'élaboration

Les entreprises peinent encore souvent à faire des mémoires adaptés, perdant ainsi des marchés sur le critère de la valeur technique (voir ci-dessous). « Elles fournissent parfois des informations relatives à la présentation générale de leur organisation, alors que ces éléments ne sont pas



**Aurélien Touret**, cogérant de Caneva, société de conseil et d'expertise sur les marchés publics

#### « Faire du mémoire technique son commercial B to B »

■ « Les entreprises doivent se mettre au goût du jour : le mémoire technique est l'élément clé de la réponse, un véritable outil d'avant-vente, de vente et d'après-vente. Il démontre la capacité de l'entreprise à s'exprimer et à répondre aux besoins réels de l'acheteur, en allant parfois même au-delà de ce que celui-ci demande. Il faut penser son mémoire technique comme son commercial "Business to Business" ou son nouveau "showroom". Il doit être aussi soigné que le premier, et refléter l'image et la stratégie de l'entreprise. Le principe est d'offrir à l'acheteur les moyens de se projeter dans la réalisation de la prestation. Il y a un verrou culturel qu'il faut débloquent : la réponse à un marché public, c'est de la vente. D'ailleurs, dans le choc de simplification des marchés publics, il manque ce message essentiel à adresser aux entreprises : "Montrez ce que vous savez faire, soyez commerciaux." Les entreprises, notamment les PME ayant perdu des marchés publics ou étant novices en la matière, peuvent se faire aider pour apprendre à mieux se positionner sur la commande publique. »

# Mémoire technique : votre check-list

## ENTREPRISE

## ACHETEUR PUBLIC

**Bien lire le CCTP\* et le CCAP\*\***

**Vérifier si le mémoire technique a une valeur contractuelle**

**Adapter le mémoire à la trame fournie par l'acheteur**

**Adapter le mémoire à l'opération visée**

**Mettre en avant son savoir-faire technique**

**Soigner sa présentation**

**Ne pas faire un mémoire fleuve**

**Bien exprimer son besoin**

**Choisir les critères de sélection des offres dès l'analyse du besoin**

**Indiquer les critères, sous-critères et leur pondération**

**Bien rédiger son CCTP**

**Poser des performances planchers et plafonds dans le CCTP**

**Adapter le cadre du mémoire technique à l'importance de l'opération**

**Ouvrir aux variantes**

\*Cahier des clauses techniques particulières \*\*Cahier des clauses administratives particulières



**Chantal Saichi**, directrice de la commande publique de la Ville de Toulon (Var)

## « Guider les entreprises avec des critères et des trames adaptés »

■ « L'acheteur public a sa part de responsabilité dans la remise par les entreprises de mémoires techniques trop généraux, notamment lorsqu'il fixe des critères "bateau" de sélection des offres. Une telle situation est d'ailleurs néfaste pour les équipes techniques, qui vont peiner à repérer la meilleure offre et s'exposer à interpréter le mémoire, voire à constituer, en lieu et place du candidat, une offre pertinente. Afin d'inciter les entreprises à faire des offres intéressantes, il est essentiel que l'acheteur "critérise" ses attentes au mieux au regard des caractéristiques du CCTP. A Toulon, nous avons ainsi réfléchi à des critères de choix et à des trames de mémoire technique spécifiques à chaque type de marché public pour guider les entreprises. En cas de non-respect de la trame, l'offre est rejetée, car irrégulière. Le cadre de mémoire est en effet contractuel, et des mesures coercitives classiques (pénalités...) sont prévues en cas de non-respect. Autre originalité: notre trame demande parfois que la note technique décrive le mode opératoire à mettre en œuvre pour une commande fictive. »

exploités par l'acheteur, car ils ne relèvent pas des critères de sélection des offres», précise Arnaud Latrèche, adjoint au directeur de la commande publique et de la valorisation immobilière au conseil général de la Côte-d'Or. Pierre Battas (CSC) explique que «certaines entreprises ne sont pas habituées à mettre en avant leur savoir-faire, car leur cœur de métier est la technique et non le rédactionnel». Structurer le mémoire technique n'est pas évident, surtout quand les documents contractuels se contredisent. De plus, il existe une grande disparité entre les grandes et les petites entreprises, qui ne disposent pas des mêmes moyens. Pourtant, la note méthodologique est une pièce cruciale. La valeur technique voit, en effet, son importance croître dans la notation des offres, avec des pondérations souvent aux alentours de 50-60%.

### La pièce maîtresse d'une offre

Le mémoire technique constitue un outil précieux pour l'entreprise. Il lui permet de valoriser ses capacités techniques, humaines, financières selon l'objet du marché. «C'est la pièce maîtresse d'une offre, car il démontre toute la valeur ajoutée de celle-ci, adaptée au besoin particulier de l'acheteur», résume Julie Massieu à la tête de l'Agence Déclik - Marchés publics. Autre atout non négligeable, «le mémoire permet de justifier un prix plus élevé que celui d'autres offres», signale Maximilien Godgenger, dirigeant de Cap'AO, société de conseil. Ce document est également «l'expression de la créativité de l'entreprise, un moyen de se différencier de ses concurrents, estime

Thierry Beaugé, consultant en marché public. Afin de laisser place à l'innovation, l'acheteur public a tout intérêt à indiquer la possibilité pour les candidats de présenter un mémoire technique, tout en autorisant les variantes».

## Des astuces pour les entreprises

Différentes actions, à combiner, peuvent permettre aux entreprises d'optimiser leurs offres techniques. Et sans doute de décrocher davantage de marchés.

«Il est indispensable de bien lire les documents contractuels fournis par l'acheteur public avant de se lancer dans l'élaboration du mémoire», insiste Raphaël Crespelle, avocat associé au cabinet **FTPA**. Le règlement de consultation (RC) fixe les règles du jeu, notamment les attentes de l'acheteur, les critères de choix des offres et leur pondération. Le cahier des clauses techniques particulières (CCTP) est la description technique du besoin. Enfin, «le cahier des clauses administratives particulières (CCAP) contient, notamment, le trio des clauses primordiales - révision des prix, délais d'exécution et pénalités de retard - à partir desquelles l'entreprise ajuste son offre», poursuit Julie Massieu (Agence Déclik). Elle conseille de «préparer la présentation de sa candidature en amont des procédures pour ne pas être dans la précipitation à l'approche de l'échéance, en obtenant, par exemple, un certificat de qualification ou des références

à la fin des marchés exécutés». D'ailleurs, il peut être utile de se constituer une base de données à jour sur l'entreprise pour être prêt à nourrir un nouveau mémoire.

La structure du mémoire doit être malléable pour adapter ce document à chaque opération. L'entreprise peut s'appuyer sur la trame de mémoire technique pour les marchés publics de travaux élaborée par la FFB et reprise par l'Observatoire économique de l'achat public (1). Elle propose aux candidats d'exposer les moyens humains, matériels et produits affectés spécifiquement au chantier, ceux pour garantir la santé et la sécurité, la qualité des prestations, le respect des délais d'exécution, la gestion des déchets et la diminution des nuisances, les contraintes d'exécution et les solutions, les variantes, le service après-vente. Par ailleurs, les praticiens, quasiment à l'unisson, invitent les entreprises à prendre contact avec l'acheteur pour obtenir des précisions. Elles doivent donc penser à identifier le service contact et à vérifier le délai pour le questionner. Néanmoins, la vigilance sera de mise, car les informations demandées seront susceptibles d'être communiquées à tous les autres candidats. D'ailleurs, pour Alain Bénard, vice-président de l'Association des acheteurs publics (AAP), «les acheteurs doivent faire preuve de pédagogie, qu'ils décident ou non de répondre aux demandes de précisions». Un autre élément à vérifier: la valeur du mémoire technique. S'il est contractuel, il constituera une pièce du marché engageant l'entreprise. La FFB le préconise d'ailleurs pour avoir «une concurrence plus loyale entre les candidats».

Sur la forme, il va sans dire que soigner la présentation du mémoire et organiser l'information selon un plan améliore la lisibilité de l'offre. «Le volume du mémoire dépend de l'importance, du montant et de la durée du marché», note la FFB. Autre conseil, «si une trame de mémoire est proposée par l'acheteur dans le RC, l'entreprise devra la reprendre ou, à défaut, fournir un tableau de correspondance entre cette trame et les réponses apportées dans le mémoire pour guider la lecture de l'acheteur», recommande Julie Massieu (Agence Déclic). Sur le fond, l'entreprise doit montrer dans son offre comment elle va procéder à la réalisation de l'opération visée, sans pour autant faire une présentation générale de ses capacités. «Le mémoire doit être l'écho du RC, du CCTP et du CCAP, relativisé par l'importance de la pondération du critère technique», résume Raphaël Crespelle (FTPA).

### Une façon de se démarquer

L'entreprise doit montrer sa valeur ajoutée et ce, même dans des marchés de travaux classiques ou dans ceux ayant des CCTP très ficelés laissant peu de place à l'innovation. Par exemple, «en développant les dispositions relatives aux aléas et aux conditions d'exécution», explique Chantal Saichi, directrice de la commande publique de Toulon. «Par la voie des variantes, si elles sont autorisées, ou encore en prévoyant des services connexes tels que des interlocuteurs dédiés aux suivis administratif, technique ou financier du contrat», propose Maximilien Godgenger (Cap'AO). Autres possibilités: rendre accessibles des informations complémentaires via des annexes (simulations,

contrats d'entretien des équipements, plan de situation par rapport à l'acheteur...). Par ailleurs, «au regard de l'importance croissante des questions environnementales dans la commande publique, il peut être judicieux de démontrer, exemples concrets à l'appui, une exécution du marché dans des conditions propres à préserver l'environnement», rapporte le spécialiste Thierry Beaugé. Une fois la rédaction terminée, s'auto-évaluer peut être un bon moyen pour l'entreprise de rectifier le tir. Enfin, en cas de rejet de son offre, l'entreprise peut demander à l'acheteur sa note, celle de l'attributaire et le rapport d'analyse technique des offres pour identifier ses forces et faiblesses, et ainsi optimiser son mémoire pour de futures consultations.

### Des conseils pour les acheteurs

Les acheteurs publics ont aussi un rôle fondamental à jouer dans l'optimisation des mémoires techniques. En effet, les entreprises doivent élaborer leur note méthodologique en fonction des critères techniques de jugement des offres figurant au RC et/ou selon la trame éventuellement fournie par l'acheteur. La plate-forme revendicative pour les marchés publics de la Capeb publiée en juin dernier propose que «l'acheteur fournisse obligatoirement un cadre indiquant les points à traiter et leur notation afin d'éviter la rupture d'égalité de traitement entre les candidats» (lire ci-dessous). Ainsi, souligne la Capeb, «de petites communes ne se laisse-

ront plus impressionner par la seule qualité visuelle de certains mémoires». Les praticiens s'accordent sur les avantages d'une trame. Ils sont plutôt favorables à sa systématisation, pas forcément à son uniformisation. «Le cadre permet aux entreprises de doser leurs efforts, les incite à personnaliser leurs écrits à chaque consultation, et facilite l'analyse des offres par l'acheteur», explique Arnaud Latrèche (CG Côte-d'Or). De plus, pointe Julie Massieu (Agence Déclic), «il force l'acheteur à s'interroger sur les informations qu'il souhaite obtenir des entreprises». Pour l'AAP, «il convient de bien exprimer son besoin et ses exigences par des critères choisis dès la rédaction du CCTP». «Les acheteurs doivent faire preuve de clarté dans la formulation de leurs exigences en évitant de se contredire dans les documents contractuels, alerte Frédéric Chabellard, directeur des finances et de la commande publique au conseil général de l'Aude. Car, ajoute-t-il, au-delà des enjeux juridiques, plus l'acheteur sera précis, plus les entreprises formuleront des offres correspondant à ses besoins.» «Avoir une notation objective par l'indication des critères, des sous-critères et de leur pondération, est donc indispensable», explique Raphaël Crespelle (FTPA). Il recommande, par ailleurs, «de poser des performances planchers et plafonds dans les CCTP pour laisser place à l'innovation technique et faire un achat correspondant aux besoins». L'un des défis, pour les entreprises comme les acheteurs, selon Julie Massieu, «est de mieux se connaître soi-même et ses partenaires». ■ Nohmana Khalid

(1) A consulter dans le «Guide de bonnes pratiques pour l'accès des TPE/PME» (page 45), sur [www.lemoniteur.fr/bonnespratiques](http://www.lemoniteur.fr/bonnespratiques)

## Systematiser un cadre de memoire technique: bonne ou mauvaise idee ?

“



Nous souhaitons faire du mémoire technique un document d'équité en créant un cadre obligatoire - sans pour autant en faire un document Cerfa uniformisé. Nous aimerions lancer un travail collaboratif avec tous les acteurs en vue de fixer ce cadre à généraliser en fonction des attentes des différents types d'acheteurs publics et de marchés, et des moyens dont disposent les petites entreprises pour répondre. Il faudrait mener une étude de faisabilité pour savoir s'il faut un cadre unique pour tous les marchés ou un cadre par type de marché. Tout reste à faire.

SABINE BASILI,  
vice-présidente chargée des affaires économiques à la Capeb

”

“

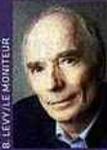


Un cadre peut être une aide utile aux entreprises. Le Syndicat national des entreprises de second œuvre (SNSO) recommande d'ailleurs à ses adhérents de s'appuyer sur le modèle de mémoire de l'Observatoire économique de l'achat public (OEAP), inspiré de celui de la FFB. Le SNSO préconise toujours aux entreprises d'adapter néanmoins leur mémoire aux attentes de l'acheteur. Par ailleurs, si le cadre était systématisé, l'acheteur devrait veiller à le calibrer selon l'importance de l'opération en cause. Par exemple, pour des marchés de travaux classiques à faibles enjeux, le cadre ne devrait pas être trop exigeant.

RENAUD MARQUIÉ,  
délégué général du SNSO

”

“



Systematiser un cadre obligatoire de memoire technique ajouterait une complication dans les marches publics, alors que la tendance est à la simplification. Le memoire technique n'est pas toujours indispensable, par exemple pour les marches de fournitures courantes. Il ne faut pas que sous le vocable de l'egalite de traitement des candidats, on en vienne à tout normer et qu'il n'y ait plus de place pour la creativite de l'entreprise. Le memoire technique doit rester un document libre et non pas impose, systematique et normé.

THIERRY BEAUGÉ,  
fondateur de  
Thierry Beaugé Conseil

”