

**FICHE 1**  
**LA BONNE DEFINITION DU BESOIN ET SON EXPRESSION**  
**DANS LE CAHIER DES CHARGES**

### **PROBLEMATIQUE**

Avant de faire appel à un prestataire, il importe que la maîtrise d'ouvrage ait défini clairement ce qu'elle attend de sa mission : Connaissance du territoire ? Projet urbain ? Faisabilités juridique, technique et financière ? Aide à la décision ? Expertise ponctuelle ? Assistance à la mise en œuvre ? Évaluation ?

Pour les études et prestations généralistes et complexes, telles que l'élaboration d'un projet de rénovation urbaine, cette phase de maturation, puis de formulation, de la commande, nécessite d'y consacrer un temps suffisant, à la hauteur des enjeux que représente le territoire concerné pour le maître d'ouvrage. Le temps passé pour cette phase sera largement compensé par le temps gagné dans le suivi de l'étude, notamment dans les étapes de validation. C'est l'objet du préambule de l'ordonnance de 2015 et du décret de 2016 sur les marchés publics, qui posent en préalable de la réglementation, la bonne définition du besoin.

Dans le champ de la rénovation urbaine, cette phase préalable est d'autant plus nécessaire que la maîtrise d'ouvrage (donc le financement) est souvent plurielle ; aussi convient-il de bien mettre à jour les stratégies et les attentes de chacun, et de prendre le temps de dégager un consensus sur le contenu des missions à confier aux prestataires. Ainsi, cette phase préalable permet-elle de constituer, entre les différents partenaires, une relation de confiance, qui permettra de construire un projet dans la durée. Cette phase débouche sur la mise au point du cahier des charges de la mission à confier au prestataire

### **ECUEILS A EVITER**

- Une consultation lancée au mauvais moment : trop tôt, sans maturation préalable de la commande, ou trop tard, en fonction d'une date butoir rapprochée pour le dépôt d'un dossier de demande de subvention.
- Un cahier des charges « fourre-tout » et flou, aux objectifs trop nombreux et trop généraux (« favoriser la mixité urbaine et sociale », « assurer le développement économique », « développer la centralité »)
- Un cahier des charges qui limite le potentiel de valeur ajoutée susceptible d'être apporté par le prestataire.

### **CONSEILS ET RECOMMANDATIONS**

- Identifier et missionner un expert de bon niveau, ayant la confiance des décideurs, chargé de piloter cette phase amont : constituer et animer le partenariat, dégager les objectifs de chacun et les consensus, rédiger et faire valider le cahier des charges de la mission.  
Il est recommandé que cet expert soit extérieur au maître d'ouvrage ;
  - Soit par le biais d'une mission d'AMO en continu, qui n'a pas vocation à répondre à la consultation qui s'en suit.
  - Soit dans le cas d'une étude préalable qui désormais (article 5 du décret du 25 mars 2016) n'exclut plus le consultant de la mise en œuvre du projet, tout en respectant le principe d'égalité de traitement des candidats.
- Rédiger une synthèse des études récentes disponibles, à annexer au cahier des charges ; à défaut, intégrer cette synthèse comme première étape de la mission ; dans ce dernier cas, solliciter du prestataire un avis critique sur ces études.
- Rédiger un cahier des charges court et précis, centré sur l'essentiel (le contexte, les objectifs, les résultats attendus, les délais, l'échéancier de déroulement, la composition attendue de l'équipe).