



INTRODUCTION :

FORMER SANS REFORMER,

EST CE BIEN UTILE ?

Notre constat professionnel.
Former sans réformer ... Est ce bien utile, et performant ?
Les raisons et objectifs de ce livre.
Présentation de la composition de l'ouvrage.
Comment l'utiliser, une fois lu.

Méthode A.S.A.P.P.

MICHEL MADAR

1. Du constat au message ...

Depuis près de 20 ans, via ma société de conseil, je diffuse des savoirs relatifs aux techniques d'achat (définition du besoin, analyse des offres, négociation, ...), je conçois des systèmes de gestion informatisée des marchés publics, forme des juristes spécialisés, propose de l'assistance juridique, rédige des pièces contractuelles, instruit des marchés, met en place des guides de procédures de gestion des achats et des marchés, ... Nos clients publics – nombreux, plus d'un millier – sont de toutes tailles et oeuvrent pratiquement dans tous les domaines de l'Achat Public.

Au cours de cette activité riche, diverse, et avec le recul du temps, mes collaborateurs et moi même avons effectué très régulièrement plusieurs **observations dérangeantes**. Celles ci nous ont fait réfléchir sur la portée et l'étendue de nos actions professionnelles.

Que constatons nous ?

- Qu'après de multiples sessions de formations chez certains clients, les compétences individuelles des stagiaires augmentaient certes fortement mais sans que pour autant la qualité du processus Achat ne s'améliore au sein de leur organisme. Décevant !
- Que lors de missions d'audits, nous faisons souvent face à des personnels, chacun compétent individuellement - techniciens, acheteurs, juristes - mais les achats de leur structure étaient pourtant de faible qualité. Instrumentistes de talent mais l'orchestre jouait faux. Paradoxal !

Qu'en conclure ? **Que ces personnes travaillaient dans un contexte professionnel, autrement dit un cadre opérationnel des achats, au sein duquel leurs talents ne pouvaient s'exercer !**

Et en effet, aujourd'hui encore, nous observons que les multiples formations dispensées aux différents acteurs dans ce domaine sont insuffisantes pour mettre en place une fonction Achat de qualité. **Bien évidemment, ces formations ont été et demeurent nécessaires car elles enrichissent à coup sûr l'individu mais elles n'impactent que très rarement sur le processus collectif (impérativement collectif) que constitue une action d'achat.**

Ce processus collectif qui est une des clés de la performance est, lui, le fruit de multiples décisions de gestion de la part des directions qui ont la responsabilité de mettre en œuvre ce cadre opérationnel des achats. Celui ci est fait de multiples composantes : **une politique rigoureuse de prévision et de planification, un travail en équipes structurées, une logique d'achat maîtrisée orientant vers le mieux disant, un effort de veille technique et commerciale, des règles d'évaluation des achats, ... le tout soutenu par des procédures clairement définies et des outils d'exploitation simples, pertinents.**

D'ou le message principal de cet ouvrage :

On ne peut prétendre à la qualité des achats si l'on n'opère pas dans un cadre opérationnel performant ...

Il faut donc désormais passer de la compétence individuelle des acteurs de l'achat public à une performance collective de ceux ci en mettant en œuvre un cadre opérationnel performant des achats.

2. Objectifs et composition de l'ouvrage

Ce livre a donc pour ambition de **présenter 6 actions prioritaires** à mettre en oeuvre pour atteindre une performance collective des achats publics. Il fournit une véritable « **colonne vertébrale d'un Plan Qualité Achat Public** ».

C'est un « livre outil » à très fort retour sur investissement si l'on intègre ses messages - générateur de règles qualité et de prises de conscience - et si l'on met en œuvre les procédures et outils proposés (livrés sur le CD ROM).

• 2.1 Pourquoi parler d'actions prioritaires ?

Nous présentons ici des actions **prioritaires** parce que la qualité supérieure, totale, des achats, objectif ambitieux et louable de tout acteur économique, ne peut être atteinte que progressivement. **Il faut en effet qu'un « socle Qualité » soit installé pour mettre en œuvre par la suite des pratiques Qualité complémentaires qui mèneront à l'excellence.** De la qualité des racines dépendent la santé et la hauteur de l'arbre ...

Pour oser une métaphore scolaire, un élève ne passera pas en mathématiques d'une moyenne de 7 sur 20 à une moyenne de 19 sur 20 sans avoir consolidé son travail pendant une certaine période à un niveau de 14 sur 20.¹

Disons donc que, modestement, cet ouvrage a pour objectif de vous mener jusqu'à la note de 14 sur 20. A partir de là, la rampe de lancement vers l'excellence sera atteinte.

La qualité, comme le ciel, est faite de strates ...

• 2.2 Manque d'ambition ?

Ce n'est pas un manque d'ambition de notre part qui nous fait rédiger ce livre dans ce sens et proposer uniquement des solutions **prioritaires**. C'est parce qu'au fil de nos missions, nous avons constaté chez nos clients trois comportements assez fréquents : tout d'abord une concentration sur des problèmes secondaires en occultant, parfois involontairement, des problèmes prioritaires, ensuite une volonté de solutions toujours rapides (et bien sûr ultra performantes !) et enfin un manque d'implication des directions pour installer un processus Achat performant.

- Souvent le symptôme est traité et non la cause !

Nos clients font souvent porter leurs efforts sur certains sujets techniques ou juridiques, certes sérieux, mais parfois de second rang, alors que des problèmes de première importance ne sont pas résolus. Ils font parfois des investissements en formation ou applications informatiques sans pour autant voir d'améliorations significatives du processus Achat global. Ils voient, malgré leurs efforts, perdurer des problèmes fonctionnels, financiers, juridiques, calendaires et sociaux.

¹ L'avantage de l'école, c'est qu'un élève sait de par ses notes qu'il vaut 7 sur 20, tandis que dans le domaine de l'achat, l'évaluation est si rare ...

En d'autres termes, nos clients subissent des problèmes de non qualité qui sont dus au non respect des fondamentaux du métier de l'Achat Public mais ils ne traitent le plus souvent que l'effet, que le symptôme, sans engager d'actions en profondeur pour en traiter la cause. Et le remède souvent fourni n'est pas d'une grande efficacité.

Illustrons cet état de fait par un exemple : le problème classique du « *saucissonnage* » des marchés. Nos clients font fréquemment des efforts sur la maîtrise juridique de la passation des marchés à procédure adaptée (MAPA) avec, par exemple, des actions de formation et la rédaction de documents types – efforts louables et nécessaires ...

Mais prenons du recul ! Si une procédure adaptée s'opère dans un cadre opérationnel où aucune politique de planification et globalisation n'est mise en œuvre et où l'on se dédouane de la notion de nomenclature et des règles de seuils afférentes, cette procédure de type MAPA pourra être illégale dès son origine. En effet, celle-ci n'aurait peut-être même pas vu le jour et aurait dû être remplacée par une procédure formalisée. Le ver aura été dans le fruit dès l'origine du processus achat. La formation et les documents types n'auront rien solutionné.

- Vite !

Ensuite, nous rencontrons parfois de la part de nos clients une volonté de tout régler ... et rapidement. Belle ambition. Tout régler, oui, mais avec le temps... La mise en place d'un processus Achat de qualité nécessite une prise de conscience des risques, la définition d'objectifs, des actions sur l'organisation, sur les procédures, sur les compétences, l'évolution des mentalités ...

Nous le disons souvent à nos clients à la forte activité Achat : « *la première année on met en place, la seconde année on consolide, la troisième année on arrive à un rythme de croisière* » Mais dès la première année, le mieux se fait sentir !

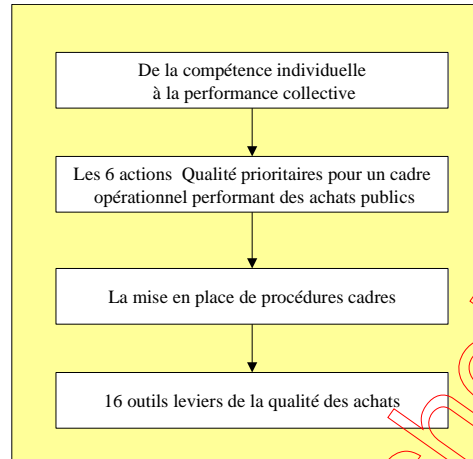
- Des directions faiblement impliquées !

Enfin, nous rencontrons souvent des directions qui ne mettent pas en place l'organisation, les procédures et les outils pour installer un processus Achat performant. Au-delà d'un constat, c'est un argument récurrent énoncé par les stagiaires en formations aux techniques d'acheteurs. Cela peut être par manque de compréhension de l'importance de la fonction Achat (qui rappelons-le est le moyen d'exécuter une grande partie du budget global de la Personne Publique) ou bien par peur de l'immensité de la tâche si l'on se focalise de suite sur l'excellence à atteindre. D'où notre volonté de proposer des solutions prioritaires.

Le lecteur aura compris notre approche : **traiter les causes de la non qualité et non les symptômes** ; se hâter d'abord sur les problèmes essentiels qui permettront de bâtir les racines de la qualité. Lentement ? Pas forcément ! Mais pas trop vite ...

• 2.3 Composition de l'ouvrage

Cet ouvrage est composé de 4 parties, de postfaces et de plusieurs annexes.



Plan général de l'ouvrage

☞ La première partie, « De la compétence individuelle à la performance collective », développe les **messages principaux de l'ouvrage**, à savoir :

- Le nouveau contexte professionnel de l'Achat Public dépasse le seul aspect juridique pour intégrer une notion de performance économique.
- Le processus Qualité des achats publics résulte d'un travail forcément collectif.
- La compétence individuelle des différents acteurs de l'achat public au sein d'une Personne Publique est une condition nécessaire mais non suffisante à la qualité des achats.
- Il est impératif que le cadre opérationnel de ces nouvelles compétences soit propice à leur épanouissement.
- 6 actions Qualité prioritaires permettent de définir un cadre opérationnel performant des achats ; ces actions Qualité permettent de mettre en place progressivement une Culture Qualité Achat Public de la Personne Publique.

Ces 6 actions prioritaires sont :

- **Adopter une politique rigoureuse de prévision des achats**
- **Mettre en place un travail en équipe pluridisciplinaire**
- **Instaurer une démarche contractuelle sur chaque achat**
- **Acheter systématiquement au mieux disant**
- **Pratiquer une veille technique et commerciale**
- **Evaluer régulièrement les achats et les marchés**

- La méthodologie de mise en place de ces **actions** Qualité consiste en la diffusion d'objectifs et de principes, la mise en place de **procédures** cadres et l'utilisation méthodique et systématique de documents et **outils** modèles. Cette mise en place nécessite impérativement une démarche de progrès intégrant une connaissance des risques d'un mauvais achat, un état des lieux pertinent de l'entité acheteuse et une forte implication des directions des Personnes Publiques.

☑ Il est à noter que cet ouvrage ne traitera pas d'un axe également prioritaire : **la définition complète et précise du besoin sous l'angle fonctionnel**. La raison en est simple : une littérature complète existe à ce sujet et le traitement de ce thème aurait alourdi inutilement l'ouvrage. **On peut donc considérer qu'une septième action prioritaire, non développée ici, devra également être mise en œuvre**. Mais attention : de la même façon qu'une bonne maîtrise juridique n'est pas une garantie de la qualité d'un achat, la bonne spécification d'un besoin ne l'est pas également dans un cadre opérationnel déficient.

☐ La seconde partie «*Les 6 actions Qualité prioritaires pour un cadre opérationnel performant des achats publics*» détaille les **6 actions Qualité à mettre en œuvre** présentées dans la première partie. Sont développés dans cette partie pour chaque thématique d'action : le constat des pratiques courantes ; les conséquences des mauvaises pratiques ; les premières actions pratiques à mettre en œuvre.

☐ La troisième partie «*La mise en place de procédures cadres*» présente des **procédures de gestion de la fonction Achat** relatives aux différentes phases du processus Achat : préparation des achats, rédaction des cahiers des charges, passation des marchés, évaluation. Ces procédures peuvent et même doivent donner lieu à personnalisation mais en l'état elles constituent un socle garantissant les principes Qualité présentés en première partie.

☐ La dernière partie, «*16 outils leviers de la qualité des achats, modèles de documents*», résolument opérationnelle, présente des **modèles de documents et outils à exploiter**, véritables leviers de la qualité. Ces outils sont structurants. Ils permettent d'étayer de façon extrêmement efficace la fonction Achat. Ces documents d'exploitation sont bien évidemment personnalisables.

☐ Des postfaces viendront nous donner des éclairages complémentaires :

- L'éclairage éminent de **M Bruno DELOR, Directeur du progrès et de la Qualité de la Direction Générale pour l'Armement**, grand acteur public, pionnier dans la reconnaissance officielle du métier d'Acheteur.
- L'éclairage de **Mme Sandrine MUSEL**, consultante en gestion du changement, qui nous éclairera sur les aspects psychologiques des actions d'évolutions des organisations.

☐ Des annexes viendront compléter la bibliothèque d'outils fournis et présenteront des textes pertinents dans la démarche Qualité des achats.

♣ *L'ensemble de ces documents seront fournis sur le CD-ROM associé à l'ouvrage. L'achat de cet ouvrage donne pour le client un libre Droit d'exploitation de ces documents.*

3. Destinataires de l'ouvrage : les acteurs de la commande publique

Ce livre est destiné à l'ensemble des acteurs du processus Achat des Personnes Publiques soumises au Code des Marchés Publics, aux directives européennes ou à l'ordonnance du 6 juin 2005, qu'ils soient gestionnaires ou opérationnels (administrations, collectivités territoriales, établissements publics, structures hospitalières, groupements de protection sociale, ...)

Il est surtout destiné à ceux qui ayant fait des premiers efforts pour améliorer leurs achats, notamment via des formations, veulent repartir du bon pied en faisant fructifier leurs investissements sur la compétence.

Ces personnes sont :

- Elus en charge de la commande publique, Directeurs généraux des Services, Directeurs d'établissements hospitaliers, Secrétaires généraux de collectivité.
- Directeurs de la Commande Publique, des services achats, des services Marchés Publics, des services économiques des hôpitaux.
- Acheteurs, membres des services Marchés Publics, juristes.
- Prescripteurs, rédacteurs de CCTP, Assistants à maître d'ouvrage

4. Un livre de travail avec ses outils associés

Mais ce livre n'est qu'un livre ! Il n'est pas le rapport d'une mission de conseil que des consultants auraient effectuée pendant plusieurs semaines chez le lecteur. Il faut donc le lire et l'exploiter de façon *active* avec pertinence. Nous pouvons donc proposer la démarche suivante :

- User et abuser des principes Qualité sous tendus par les 6 actions présentées en seconde partie
- Affiner les procédures cadres définies en troisième partie (notamment par l'intégration des délais internes de traitement propres à chaque structure)
- Personnaliser éventuellement les outils / documents modèles proposés en quatrième partie et les faire exploiter au quotidien.

5. Un livre de plus ?

A notre sens, non. Pourquoi ? De nombreux livres de qualité sont parus sur la thématique de l'Achat Public, très souvent à connotation juridique, parfois portant sur les techniques d'achat (négociation, calcul des prix, analyse des offres, ...) ou sur les axes de gestion (analyse de la valeur, ROI, ...), plus rarement sur le processus organisationnel (voir bibliographie). De nombreux ouvrages ont également traité de l'indispensable définition du besoin.

Mais ces ouvrages spécialitaires pré supposent le plus souvent que le cadre opérationnel des achats (organisation, procédures, méthodes, attitudes, ...) soit de qualité ... Ce que nous ne constatons pas hélas au quotidien.

Notre ouvrage se situe donc en amont des savoirs spécialitaires. Il a pour objectif de « préparer le terrain » à ceux ci.

Ce livre est issu, nous l'avons dit, du fruit des missions de consultant et des échanges avec les stagiaires de très nombreuses sessions de formation. Il est un prolongement, un accompagnement ultérieur de celles ci.

Cet ouvrage aurait donc pu prendre plusieurs titres :

- « Les premières actions Qualité à mettre en œuvre »
- « Partons du bon pied dans la fonction Achat ... »
ou encore
- « Et après la formation, que faire de retour chez nous ... ».

Bonne lecture ... puis bon travail.

Méthode A.S.A.P.P. Michel MADAR.