

EXTERNALISATION

PRINCIPES ET MÉTHODES

GUIDE PRATIQUE

OCTOBRE 2007

Institut Esprit
Service



Sommaire

Les réflexions et propositions contenues dans le présent document reflètent douze mois d'échanges des membres du groupe de travail Ministère de la Défense - Institut Esprit Service. Elles ont vocation à être discutées, développées, complétées le cas échéant, dans les prochains mois.

Préface

1. Présentation et objectifs du groupe de travail

2. Synthèse : grands principes et recommandations

3. Contexte et stratégie

3.1. Les acteurs de l'expression du besoin : un double dialogue

3.2. Définition du besoin – confrontation au marché – processus convergent

3.3. Piloter l'adéquation besoin – prestation

3.4. Structures de l'expression du besoin et du cahier des charges

4. Démarche de projet / Méthodologie

4.1. Démarche globale d'externalisation

4.2. Concept d'équipe projet et rôle clef du directeur de projet

4.3. Mise en place d'un plan projet

4.4. Spécification des besoins et jalons de décision

5. Clauses contractuelles essentielles

5.1. Environnement réglementaire de la commande publique

5.1.1. Types de commande publique

5.1.2. Procédures d'achat envisageables

5.1.3. Types de contrats publics

5.1.4. Assistance à maîtrise d'ouvrage

5.2. Clauses réglementaires

5.2.1. Critères de recevabilité / sélection des candidats

5.2.2. Principaux critères de classement des offres

5.3. Critères de mesure du niveau de service

6. Préparation et conduite du changement

Annexes

Annexe 1 : Composition du groupe de travail

Annexe 2 : Retour d'expérience par la DMPA sur le projet d'externalisation de la gestion du parc des casernes et des logements

Annexe 3 : Structure type d'une expression de besoin

Annexe 4 : Expression du besoin : exemple d'application à la fonction propreté

Annexe 5 : Etapes de l'étude de faisabilité au cahier des charges

Annexe 6 : Glossaire

Préface

Le partenariat entre les entreprises prestataires de service et le ministère de la défense a été formalisé par une charte de l'externalisation, qui vise à promouvoir en ce domaine les meilleures conditions de développement des initiatives de modernisation de l'administration.

Dans ce cadre, un groupe de travail composé de dirigeants de sociétés de service, membres de l'Institut Esprit Service, et de responsables du ministère de la défense a élaboré, en 2006, ce guide, fruit des réflexions et de l'expérience de ses auteurs.

Il est destiné à faciliter l'approche pratique de plusieurs points importants de la procédure d'externalisation en interconnectant la procédure d'achat et la démarche de " projet" utilisée à cette occasion.

Il s'adresse aux acheteurs comme aux prescripteurs et vient enrichir la documentation existante pour le profit de tous



Christian Piotre

"Pour Norbert Godard,

En souvenir ému de son enthousiasme, de son ouverture d'esprit, de son engagement personnel, et de sa disponibilité pour mener à bien les réflexions menées en commun par l'Institut Esprit Service et le ministère de la défense lors de ces quatre années."

1 - Présentation et objectifs du groupe de travail

Le Ministère de la Défense et l'Institut Esprit Service travaillent de concert sur le sujet de l'externalisation depuis quatre ans.

Cet axe s'est avéré particulièrement opportun avec l'entrée en vigueur du nouveau code des marchés publics et la mise en place de l'ordonnance des contrats de partenariat qui fournit l'environnement juridique permettant l'extension du champ d'externalisation bien au delà des marchés de services traditionnels.

Le guide se positionne en aval des décisions stratégiques d'externalisation. C'est une réponse souhaitée au « comment », interrogation souvent rencontrée lors de nos échanges entre dirigeants d'entreprises et décideurs du secteur public. La démarche d'externalisation conduite par un acteur public est présentée dans sa globalité avec des apports précis et rigoureux. Elle est le fruit d'analyse et de recueil de pratiques, témoignages et avis d'acteurs publics et privés sur ce sujet.

Les réflexions et propositions contenues dans le présent document reflètent douze mois d'échanges des membres du groupe de travail Ministère de la Défense - Institut Esprit Service. Les travaux se poursuivront en 2008.

Il complète utilement un ensemble de quatre documents d'études établis en coopération en 2006 à l'issue du colloque Défense Entreprises : vers de nouveaux partenariats.

- . Rapport de synthèse
- . Rapport Organisation – Achat – Contrat
- . Rapport Finance
- . Rapport Ressources Humaines

Que tous les participants à nos travaux cités dans l'annexe 1 soient ici chaleureusement remerciés pour leur disponibilité et leurs apports.

2 - Synthèse : grands principes et recommandations

L'importance de la relation partenariale et d'une politique ambitieuse d'achats

L'externalisation s'inscrit dans une perspective stratégique et s'appuie sur une politique générale d'achat de prestations. La recherche d'homogénéisation des politiques d'achats trop souvent éclatées est une clef pour une plus grande harmonisation des processus. De même, la complexité des opérations d'externalisation requiert de part et d'autre une organisation, une volonté de connaissance mutuelle et des expertises fortes pour préparer et piloter au mieux ces projets.

Un cadre réglementaire en évolution

Un achat public est d'abord un achat préparé, éventuellement négocié et fait pour satisfaire un besoin bien évalué au préalable. L'évolution de la réglementation, et en particulier la création du contrat de partenariat et l'instauration du dialogue compétitif dans la dernière version du Code des Marchés Publics, autorisent un espace d'échanges et de dialogue entre entreprises et secteur public. Encore faut-il instaurer dès à présent et dès le début de la démarche d'achat de prestation externalisée un climat de relations partenariales entre tous. Le cadre réglementaire nous permet aujourd'hui de faire évoluer les mentalités et de rappeler les fondamentaux de l'achat public.

Le cahier des charges clef de réussite du projet

Les entreprises et le Ministère de la Défense doivent ensemble créer les conditions d'un mieux – disant économique. Pour ce faire, nous devons collectivement œuvrer pour améliorer la qualité des cahiers des charges, reflet parfois éloigné de l'expression des besoins. L'élaboration du cahier des charges ou CCTP doit préalablement prendre en compte une connaissance de l'offre et des possibilités du marché. De même, le cahier des charges doit être le plus pragmatique possible pour réellement refléter les enjeux et l'expression fonctionnelle des besoins des futurs utilisateurs associés à sa préparation. Il permet de déduire les obligations de résultats et les critères pondérés de choix associés. Il doit rester ouvert et offrir un espace d'innovation pour les prestataires en leur permettant d'être forces de propositions. C'est un des axes majeurs pour parvenir à une juste satisfaction de la demande et de l'offre.

La nécessaire professionnalisation des acheteurs

La qualité des cahiers des charges induira automatiquement celle des réponses des entreprises et a fortiori des solutions finales retenues. Pour y parvenir, l'adoption d'un processus achat structuré (de l'expression du besoin jusqu'au pilotage de l'exécution et à la clôture de l'acte d'achat) et la professionnalisation des acheteurs publics sont incontournables. La formation et l'accompagnement méthodologique des acheteurs et des prescripteurs sont des pré-requis essentiels au développement d'externalisations réussies. En ce qui concerne la formation, la mise en œuvre de programmes de sensibilisation / formation est souhaitée y compris pour le suivi des opérations d'externalisation.

3 - Contexte et stratégie

Une externalisation est conçue comme un projet devant être géré de A à Z.

- L'expression des besoins est assurément une étape décisive quant au succès et à la performance d'un processus d'achat, surtout s'agissant d'une prestation de service dont les contours et le contenu sont à chaque fois adaptés au contexte.

Le besoin fondamental que l'on pourrait imaginer comme une chose unique, cohérente et stable est composé d'attentes diverses. Il est exprimé par des acteurs variés ayant des points de vue et des référents différents. L'exercice d'identification des besoins fondamentaux, de hiérarchisation des besoins afin de sérier les attentes impératives et celles qui sont souhaitables est donc un exercice exigeant mené par le prescripteur. Celui-ci fait la synthèse des attentes de la demande interne et vérifie avec son acheteur la pertinence et l'adaptation de l'expression fonctionnelle du besoin (définition de l'objectif à atteindre et non des moyens à mettre en oeuvre) qu'il est entrain de construire. Ce double dialogue, le rôle central du prescripteur et l'implication de l'acheteur dès cette phase sont parmi les éléments fondamentaux de la performance du processus d'expression du besoin.

L'expression de besoin qui va découler de ce processus que ce soit sous forme de cahier des charges fonctionnel ou ultérieurement d'appel d'offre ou de contrat comportera des écarts avec le besoin fondamental initialement exprimé. S'il omet de traduire une partie des besoins, le prestataire aura des difficultés à réaliser une prestation de qualité (même si elle est conforme au cahier des charges). S'il spécifie des attentes bien au-delà des besoins fondamentaux, la performance économique de la prestation ne sera pas optimale. La gestion permanente des écarts entre le besoin fondamental, l'expression qui en est faite et ultérieurement la réponse apportée par le prestataire est la clé d'une gestion rigoureuse d'une prestation de service.

La dynamique d'évolution des besoins et des marchés impose aux prescripteurs et aux acheteurs un effort d'anticipation et de pro-activité pour prévoir l'évolution à moyen terme des besoins et comprendre celle des marchés. A ce stade, il est parfois possible d'édicter des politiques d'acquisitions de segments d'achats (famille cohérente de prestations ou de biens). **C'est la phase prospective.**

- Ultérieurement quand le besoin aura pris corps, les échanges avec le marché pourront commencer afin de vérifier la faisabilité technique et économique du projet, l'adapter aux capacités du marché, et saisir les opportunités de mutualisation de ce besoin. Ce projet d'achat peut dès lors être lancé. **C'est la phase d'alignement.** Durant cette phase les techniques modernes de demande d'information (RFI), d'analyse de la valeur, d'étude de faisabilité devront être utilisées chaque fois que nécessaire.

- Après cette phase la procédure d'achat peut être lancée se concluant par la signature du marché par le pouvoir adjudicateur, **c'est la phase d'engagement.**

- Ce processus doit bien sûr s'inscrire dans le cadre du code du marché public qui définit très précisément un certain nombre d'étapes. Le choix de la procédure est donc important et l'objet de ce guide est aussi de décrire, en fonction de la complexité, des enjeux et des incertitudes du projet, la procédure qui sera le mieux à même de servir l'intérêt du ministère de la défense.

- En conclusion une bonne expression des besoins est décisive car elle permet :
 - *A de nouveaux acteurs de bien comprendre la prestation et son environnement et donc de concurrencer les acteurs déjà en place,*
 - *Aux prestataires de proposer des solutions techniques alternatives (moyens) que l'expression fonctionnelle (résultat à atteindre) du besoin rendra possible,*
 - *D'éviter la sur qualité liée à des sur spécifications souvent coûteuses.*

Élimination de la sur qualité, innovation technique et dynamisation de la concurrence sont les trois facteurs principaux de limitation des coûts d'achat de biens ou de prestation.

3.1 - Les acteurs de l'expression du besoin : un double dialogue

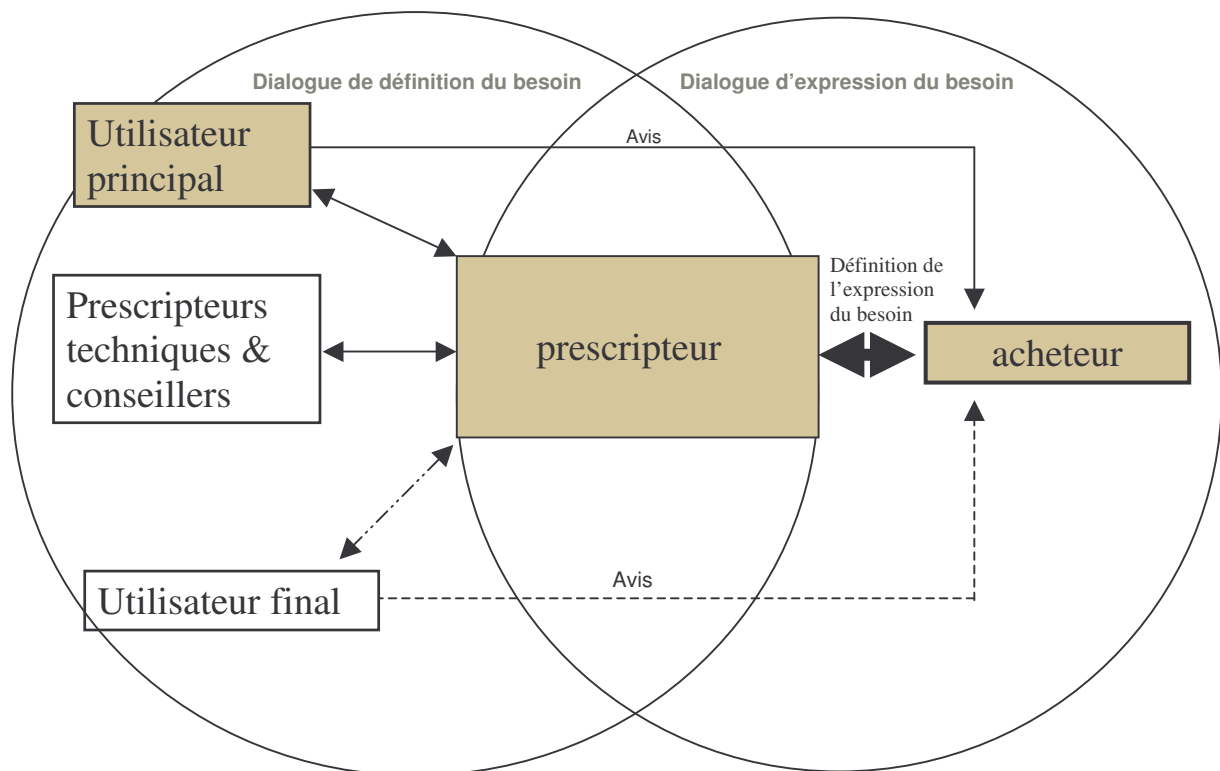
- Un double dialogue

Un dialogue de définition du besoin : le prescripteur recueille les éléments de terrain auprès des utilisateurs, il prend en compte l'ensemble des contraintes d'environnement.

Ce dialogue entre prescripteurs et utilisateurs se poursuivra en cours d'exécution du marché (évolutions du périmètre souhaitées ou imposées) dans le cadre d'un retour d'expérience.

Un dialogue d'expression du besoin : le prescripteur communique à l'acheteur la synthèse de son expression du besoin; l'acheteur l'analyse et la mutualise éventuellement avec d'autres expressions, puis la transforme en projet de cahier des charges. Il travaille étroitement avec le prescripteur.

Le prescripteur, et le cas échéant l'utilisateur final, seront associés à la sélection des offres.



- Les acteurs de l'expression du besoin

Le prescripteur :

- Il est force de conviction et élément moteur.
- Une fois prise la décision de principe de rechercher une externalisation, il est celui qui arrête les grandes lignes de l'opération, qui définit les résultats à atteindre et à traduire en termes de résultats
- Après bilan de l'existant, il recense toutes les contraintes d'ordre normatif ou réglementaire et les exigences en termes de sécurité (HST, HACCP...), respect de l'environnement, droit du travail,...
- En collaboration avec l'acheteur, il assure une veille technologique (sourcing), détient la connaissance des milieux professionnels concernés et acquiert une certaine connaissance du marché.
- Il s'agit souvent d'une responsabilité de commandement (échelons national et régional) en tenant compte des particularités des acquisitions d'armement.
- Il consulte de manière permanente l'acheteur et l'utilisateur.

L'acheteur :

- Est celui qui propose une démarche contractuelle au pouvoir adjudicateur de niveau soit central, soit local, désigné pour assurer la passation du contrat.
- Il arrête la forme et les principales données de la passation et de l'exécution administrative et financière du marché (procédure d'achat, durée d'exécution, CCAG, CCAP, RC, clauses administratives et financières...)

- En collaboration avec le prescripteur, il assure une veille technologique (sourcing), détient la connaissance des milieux professionnels concernés et acquiert une certaine connaissance du marché.
- Il lui appartient de sélectionner le mieux disant, c'est à dire l'offre correspondant au mieux au besoin exprimé compte tenu des autres critères, notamment le prix.
- Pour y parvenir, il doit avoir une connaissance parfaite du besoin.
- Il doit également associer le prescripteur voire l'utilisateur principal ou final à la sélection des offres (CAO).
- Il pilote le dialogue compétitif et/ou les négociations.

L'utilisateur principal :

- Responsable de la mise en œuvre de la fonction externalisée, à un niveau global mais généralement local (commandant d'unité, chef de moyen ou chef de service, responsable de site,...). Il joue un rôle d'interface essentiel. Il apporte la connaissance des éléments de terrain au prescripteur et à l'acheteur.
- Une fois le marché notifié, il analyse la satisfaction du besoin et propose au prescripteur les évolutions nécessaires.

L'utilisateur final :

- Il est le bénéficiaire de l'opération d'externalisation. Elle a pour objet de lui fournir, par des moyens non assurés en régie, un service voisin de celui dont il était bénéficiaire auparavant.
- Le rôle de l'utilisateur final doit se limiter, dans le cadre de l'expression du besoin, à fournir un avis à l'utilisateur principal:
 - sur le niveau des prestations internes avant l'externalisation : points forts et points faibles
 - sur les éventuelles modifications de périmètre, niveau et qualité des prestations à atteindre;
 - une fois le marché signé, sur les conditions d'exécution (retour d'expérience sur l'externalisation et propositions d'amélioration).

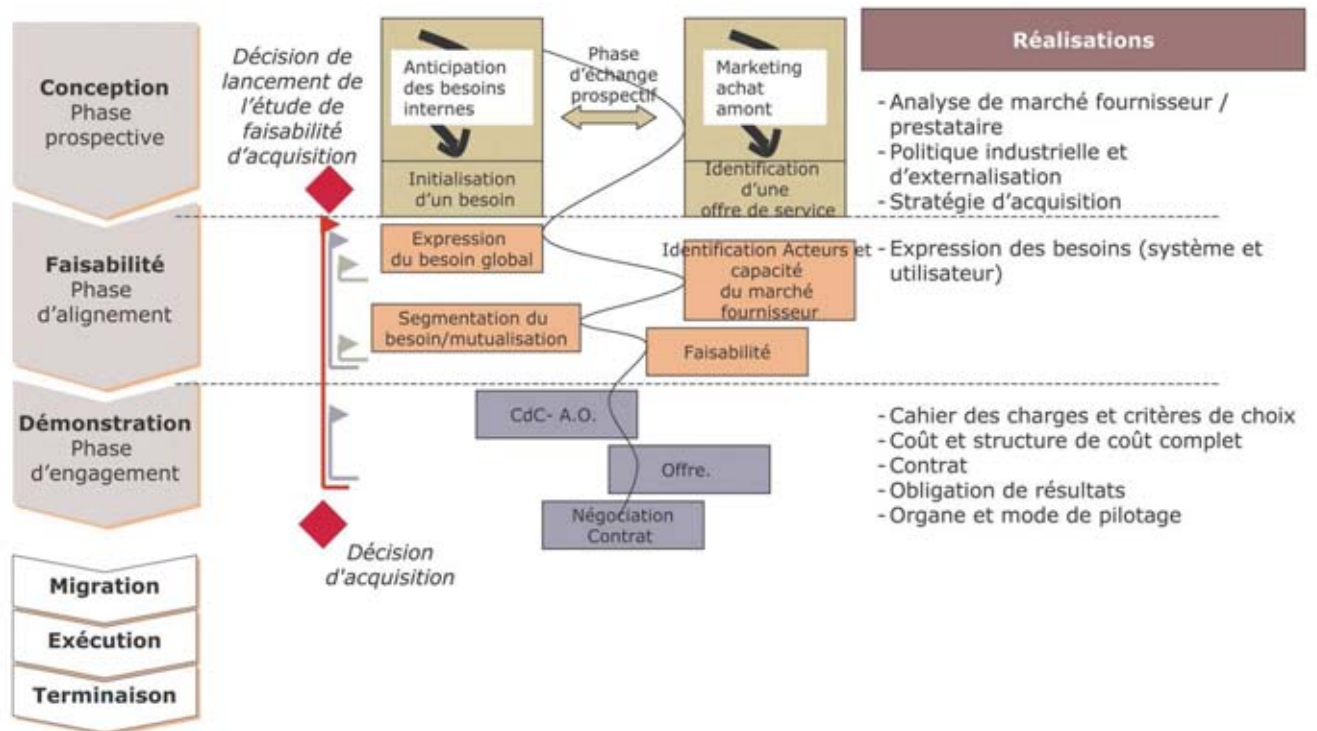
3.2 - Définition du besoin – confrontation au marché – processus convergent

Le processus achat comprend 3 phases principales successives :

- la phase prospective : analyse des besoins, analyse amont de l'offre,
- la phase d'alignement : processus de convergence avec le marché,
- la phase d'engagement : le cahier des charges

Ces 3 phases participent à un processus convergent vers un (des) achat(s) efficace(s).

Les phases amont de la démarche intègrent les activités achat à mener en vue de la contractualisation du service



Le processus achat décrit ici recouvre et déborde la phase d'étude préalable à la décision d'externalisation décrite dans le guide de l'externalisation du MINDEF qui met en évidence :

- une étude d'opportunité (état des lieux),
- une étude de faisabilité (délimitation du périmètre),
- le dossier d'externalisation (incluant les documents remis aux candidats).

La phase prospective voit se dérouler l'étude d'opportunité.

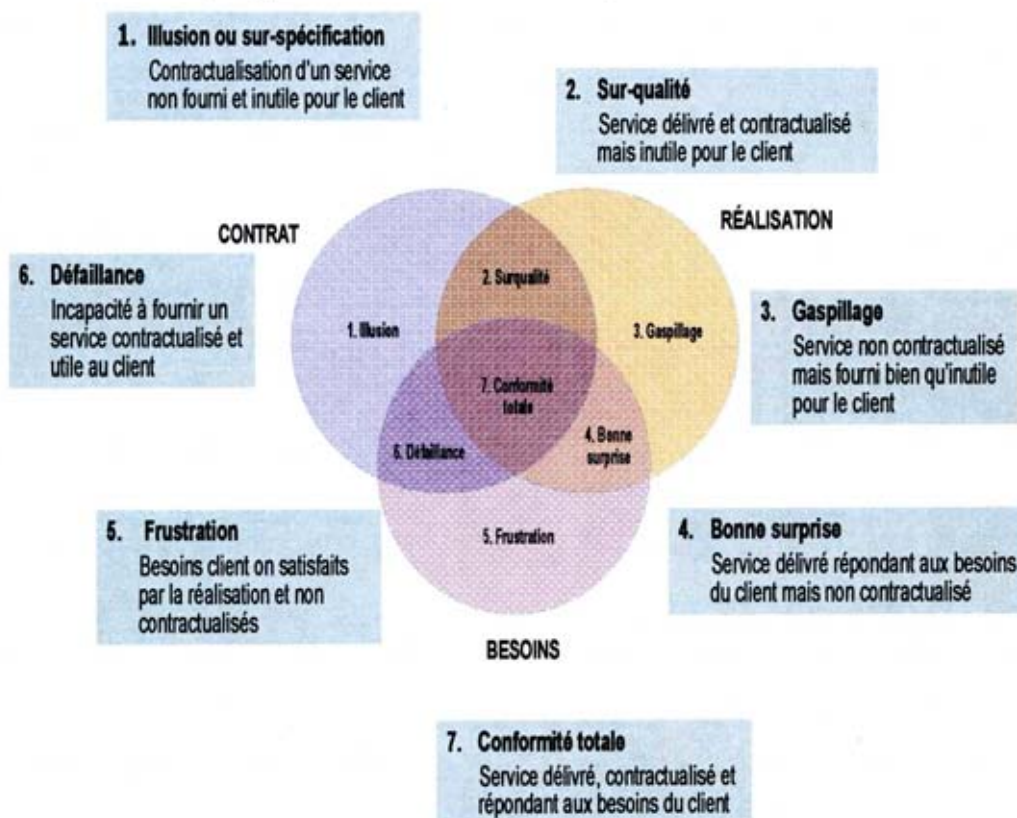
La phase d'alignement et l'étude de faisabilité sont concomitantes.

Le dossier d'externalisation est rédigé en fin de phase d'alignement et en début de phase d'engagement.

3.3 - Piloter l'adéquation besoin - prestation

Tout au long de l'exécution du marché, il est nécessaire de piloter la relation avec le fournisseur pour faire évoluer le niveau de service dans le temps et réduire les décalages qui se créent entre les besoins, le contrat et la réalisation.

Piloter la relation pour faire évoluer le niveau de service dans le temps et réduire les décalages qui se créent entre les besoins, le contrat et la réalisation



L'analyse de la valeur et le retour d'expériences sont des atouts indispensables pour faire converger les trois cercles.

3.4 - Structures de l'expression du besoin et du cahier des charges

Depuis de nombreuses années, tout le monde s'accorde sur les grands principes de l'expression de besoin et du cahier des charges cités ci-après :

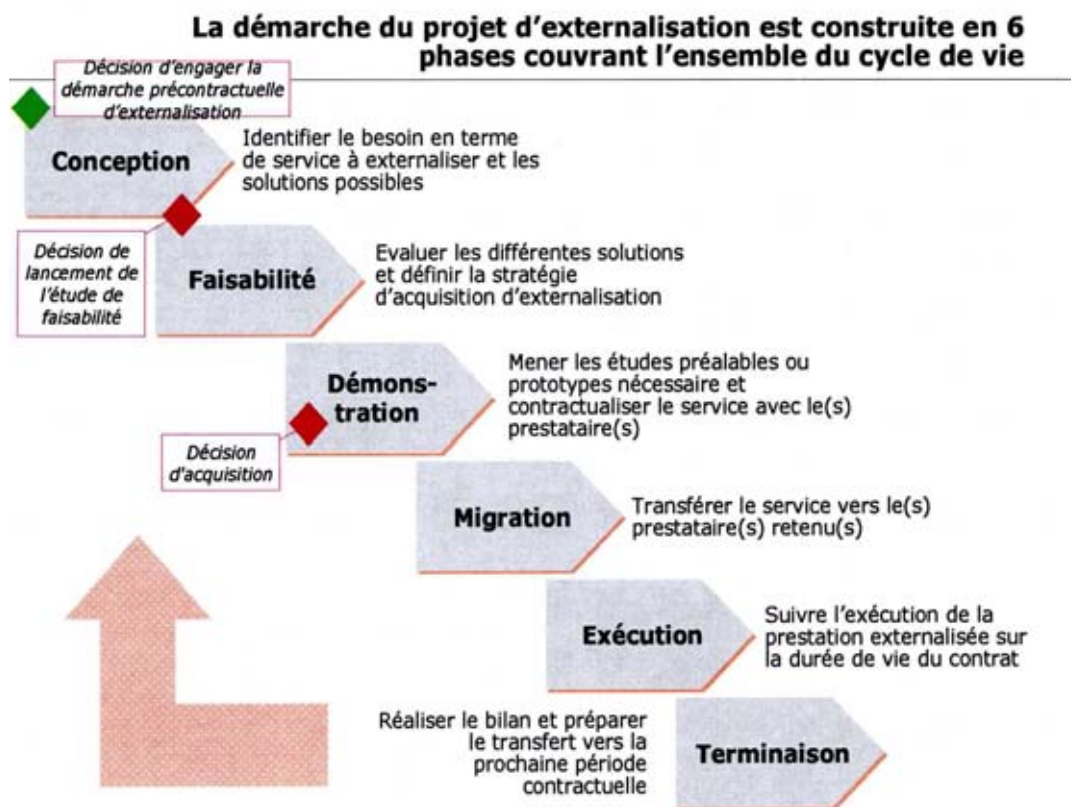
- Le cahier des charges de l'externalisation doit traduire l'expression du besoin permettant le passage du Faire au Faire Faire.
- Le succès de l'externalisation repose sur une expression fonctionnelle du besoin, c'est-à-dire en termes de résultats attendus.
- Une bonne expression du besoin est la garantie d'une réponse optimale de la part des fournisseurs (technique et financière).
- Le pilotage de la réalisation par les résultats nécessite une très bonne expression des objectifs attendus et des conditions d'acceptation. Ceci implique la définition en amont des critères de réception et de performance de la prestation.
- Le cahier des charges doit clairement définir les contours et limites de l'externalisation.
- L'acheteur doit toujours être conscient de la faisabilité des exigences exprimées. Ne pas profiter de l'externalisation pour augmenter le niveau d'exigence à outrance, et être conscient des coûts associés aux niveaux d'exigences exprimés.

Il faut néanmoins éviter de faire un amalgame entre expression du besoin et cahier des charges. Les finalités ne sont pas les mêmes, les acteurs non plus.

4 - Démarche de projet / Méthodologie

Cette démarche / méthodologie sera ensuite appliquée à la fonction propreté (annexe 4).

4.1. Démarche globale d'externalisation



Le découpage présenté ci-dessus représente la vision de l'équipe projet, et non celui de l'acheteur présenté page suivante.

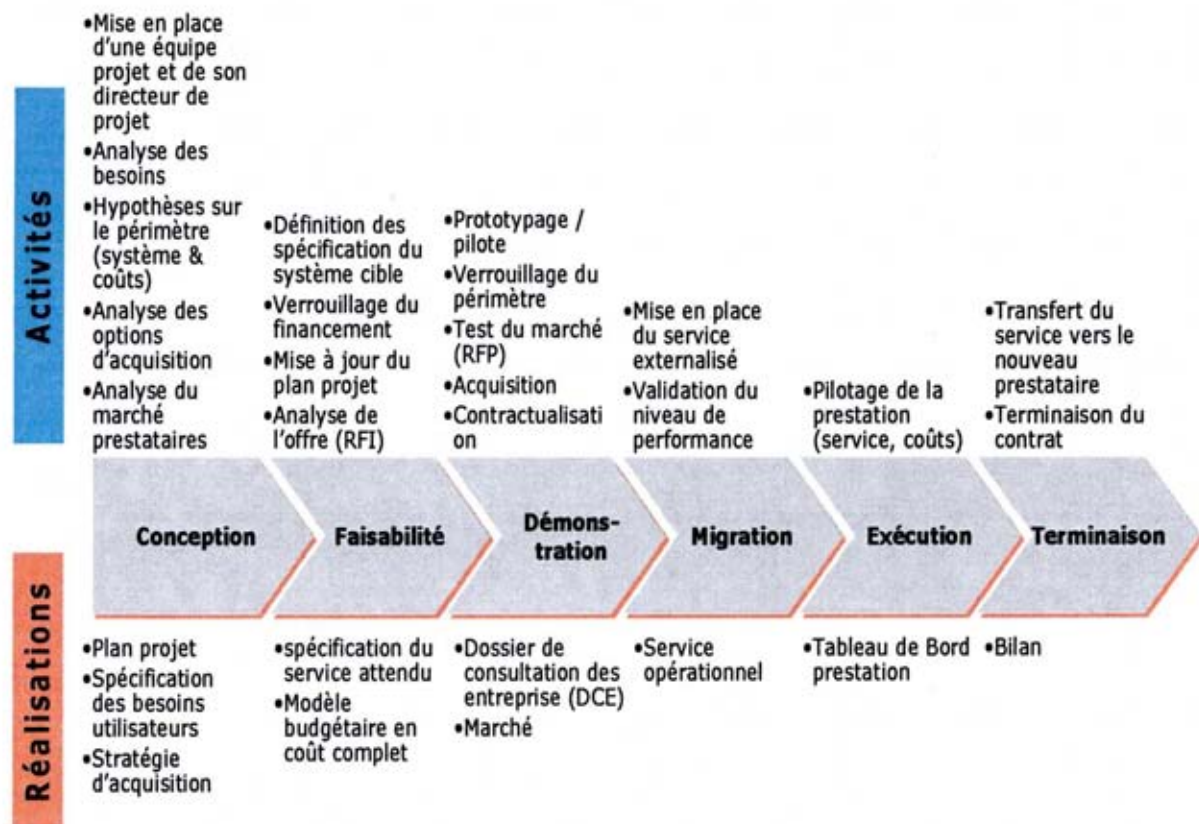
Au préalable de la démarche, la décision d'acquisition du service a été prise sur la base d'une étude d'opportunité puis d'une étude de faisabilité.

- **L'étude de faisabilité préalable à la décision doit comporter plusieurs volets, dont le principal est le volet social et humain. Toutefois, il convient de ne pas négliger les autres volets.**
- **Un processus d'externalisation ne peut être engagé si le changement est jugé trop complexe voire susceptible de générer des oppositions difficilement gérables.**
 - *L'aspect juridique : compatibilité du statut des personnels privés avec les contraintes particulières de l'organisme concerné, par exemple ;*
 - *L'aspect organisationnel : impact de la prestation externalisée sur le fonctionnement général de l'organisme concerné, par exemple.*
 - *L'aspect social et humain : capacité à conduire le changement auprès des personnels impactés*
- **Elle doit en outre permettre de vérifier**
 - *L'aspect financier : garantie de pouvoir assurer le paiement de la prestation, par exemple ;*
 - *L'aspect infrastructure : obligation de remettre en état certains locaux, avant externalisation, par exemple ;*
 - *L'aspect technique : vérification que les matériels et réseaux à mettre à la disposition du futur prestataire sont aux normes et en état, par exemple ;*

Une fois la décision actée, la démarche d'externalisation proposée repose sur les points clés suivants :

- La désignation d'un directeur de projet unique en charge du projet dans sa totalité
- La constitution d'une équipe projet intégrée et pluridisciplinaire autour du directeur de projet
- Un plan de projet pensé dès la conception et couvrant l'ensemble des phases
- Un suivi en coût total (y compris le coût de la démarche projet)
- Des jalons de décision clairement identifiés sur l'arrêt ou la continuation du projet

Chaque phase fait l'objet d'activités et de résultats spécifiques



4.2. Concept d'équipe projet et rôle clef du directeur de projet

□ Equipe projet

- L'équipe projet a la responsabilité du management du projet de sa conception jusqu'à sa terminaison
- Elle inclut toutes les compétences nécessaires au management du projet d'externalisation
- Le fonctionnement de l'équipe est basé sur un mode projet. Sa montée en charge est progressive sur la durée du projet d'externalisation
- L'équipe projet associe à ses travaux les décideurs, utilisateurs et industriels (à l'exception des phases de consultation du marché)
- La relation avec les utilisateurs du futur service est clairement définie (au travers d'un contrat de service par exemple)

□ Des membres d'origines diverses :

- Expert techniques,
- Responsable qualité,
- Représentant utilisateurs,
- Service formation, Service support,

- o *Service qualification,*
 - o *Experts métiers,*
 - o *Experts sécurité,*
 - o *Acheteurs,*
 - o *Responsable financier, ...*
- Des membres actifs et fortement affectés
 - o *Réunis si possible*
 - o *Affectés au moins à 50% à l'équipe projet*
- Une intégration de partenaires industriels
 - o *Financée*
 - o *Sur l'ensemble du cycle de vie*
 - o *En respectant la concurrence*
- **Directeur de projet**
 - o *Le responsable de l'équipe (directeur de projet) est clairement défini et dispose d'un réel pouvoir*
 - o *Il est en place dès le début de la phase de conception et pour la durée du projet*
 - o *Il a la capacité d'arbitrage entre les objectifs de performance, et les coûts et délais de mise en œuvre*
 - o *Il est désigné par le concepteur sur la base de valeurs humaines et de motivation autant que sur des compétences techniques*

Il doit disposer de compétences multiples :

- Gestion du besoin : *Savoir recueillir et faire la synthèse du besoin réel, des conditions requises avec les principales parties prenantes, gérer les priorités et mettre au point un plan d'actions.*
- Arbitre / « Optimiseur » : *Identifier, proposer et mettre en œuvre des compromis/solutions d'un bon rapport délai/coût/performance dans les limites fixées par les décisionnaires.*
- Interface et communication : *Gère les relations entre partenaires privés et publics du projet. Maîtrise la communication interne et externe.*
- Gestion du projet : *Gérer le projet au niveau délais, performance, risques et coûts. S'assurer que les ressources suffisantes (financières, humaines et techniques) sont disponibles pour répondre aux besoins du projet. Coordonner l'ensemble des travaux.*
- Gestion d'équipe : *Agir tel un agent de motivation pour l'équipe en faisant la promotion des comportements et des valeurs qui mènent au succès : priorité à la*

performance, exemplarité, charisme, « plus vite, mieux, moins cher et plus intégré », mise en valeur de la diversité des compétences.

4.3. Mise en place d'un plan projet

Le plan projet décrit le déroulement de celui-ci jusqu'à la fin du contrat d'externalisation

Le plan projet définit comment le projet :

- **Est conduit tout au long de sa vie au travers du cycle complet**
 - Définit les différents chantiers du projet et leur articulation
 - Définit les réalisations du projet et la manière dont ils sont produits
 - Définit les principaux jalons de décision
 - Organise l'engagement des décideurs dans le projet
- **Répond aux objectifs des clients**
 - Explicite les objectifs stratégiques du projet d'externalisation
 - Pose les hypothèses et engagements
 - Définit les indicateurs de suivi de la réussite du projet
 - Définit la fréquence et le mode des revues du projet
- **Donne de la visibilité sur son déroulement**
 - Organise la communication vers les équipes projet et les décideurs
 - Démontre qu'il est orienté client
 - Démontre qu'il est réaliste et chiffré

Le plan projet repose sur une analyse complète.



Construction d'un plan projet

- Le plan doit être initié dans ses grandes lignes dès la genèse du projet d'externalisation, avant même la constitution de l'équipe en charge.
- Lorsque l'équipe projet est constituée, la responsabilité de gestion du plan lui est transférée.
- Il doit être amendé tout au long du cycle du projet, jusqu'à la terminaison de celui-ci.
- Le plan contient les éléments permettant de mesurer l'ensemble des coûts :
 - Coût du projet lui-même
 - Coût de la possession
 - Coût complet sur l'ensemble du cycle d'externalisation

Les sections du document de plan projet :

1. Missions et objectifs du projet
2. Acteurs et responsabilités
3. Principes de fonctionnement du projet et de l'équipe
4. Planning, chantiers et processus de décision
5. Ressources et coûts du projet
6. Indicateurs de mesure des résultats

4.4. Spécification des besoins et jalons de décision

4.4.1. Le document de spécification des besoins utilisateurs

- C'est une réalisation de la phase de conception utilisé pour initier la phase d'évaluation de la solution.
- Il correspond à une expression de besoin et s'intéresse essentiellement à : qui a exprimé un besoin, lequel, quand et pourquoi.
- C'est un document de synthèse qui regroupe un ensemble de besoins individuels.
- Il aborde les thèmes suivants.
 - Description générale du besoin qui présente succinctement le besoin (en une phrase) puis développe l'origine de ce dernier, le contexte et l'environnement opérationnel, les interopérabilités, les contraintes, les priorités, le processus opérationnel, la stratégie d'acquisition, les jalons d'approbation du projet, les utilisateurs ayant exprimé le besoin, les dépositaires de solution.
 - Besoins clés des utilisateurs
 - Expressions de besoin individuelles qui pour chaque besoin exprimé par un utilisateur présente ce dernier, le qualifie, le quantifie et définit les critères d'acceptation.
- **Il convient de noter tout particulièrement qu'il traite notamment :**
 - du recensement des utilisateurs ayant exprimé un besoin, du besoin exprimé et permet ainsi de revenir à la source du besoin,

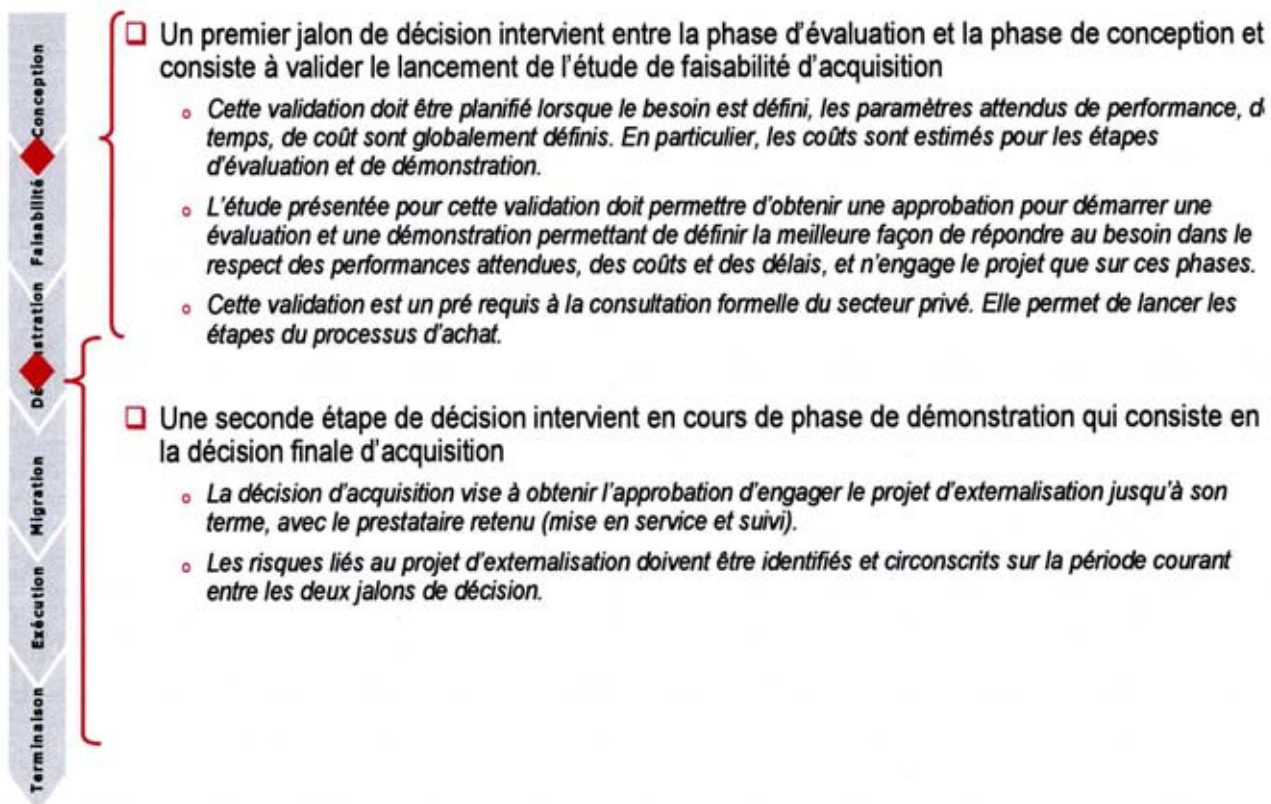
- o du recensement exhaustif des besoins individuels à travers une matrice initiée à cette étape puis mise à jour lors de la création du document de spécification des besoins du système (matrice besoin individuel / fonction individuelle),
- o du recensement de l'offre du marché,
- o de la stratégie d'acquisition dès la phase de conception.

4.4.2. Le document de spécification du service attendu

- C'est un livrable de la phase d'évaluation utilisé pour initier les phases suivantes du projet.
- Il correspond à une spécification fonctionnelle détaillée.
- C'est un document de synthèse qui regroupe un ensemble de spécifications adressant chacune un ou plusieurs besoins exprimés dans le document de spécification des besoins utilisateurs
- Il reprend les 3 thèmes du document de spécification des besoins utilisateurs mais adresse les fonctionnalités attendues (ou fonctions) et non plus les besoins exprimés.
 - o Description générale qui présente la fonction d'ensemble et développe l'origine de ce dernier, le contexte et l'environnement opérationnel, les interopérabilités, les contraintes, les priorités, le processus opérationnel, la stratégie d'acquisition, les dates clés du projet d'acquisition, les utilisateurs ayant exprimé le besoin, les dépositaires de solution.
 - o Fonctions clés du système
 - o Fonctions individuelles qui pour chacune présente la finalité et/ou la contrainte, quantifie le besoin, définit des critères d'acceptation, ...
- Il convient de noter tout particulièrement qu'il traite notamment :
 - o du recensement exhaustif des fonctions et des liens avec les besoins individuels exprimés dans le document de spécification des besoins utilisateurs, il comporte une matrice besoin individuel/fonction individuelle,
 - o du recensement de l'offre du marché,
 - o de la stratégie d'acquisition.

Les documents de spécification des besoins utilisateurs et système sont des documents du projet. Ces derniers peuvent être utilisés pour rédiger à moindre coût les documents support de la procédure d'achat : EBF, CCTP, ... En effet, ils reprennent en grande partie les thèmes de l'expression de besoin et du CCTP.

Deux jalons clés de décision doivent permettre de valider la continuation du processus d'externalisation



5 – Clauses contractuelles essentielles

5.1 Environnement réglementaire de la commande publique

La connaissance de l'environnement réglementaire est nécessaire pour assurer la faisabilité des conditions de l'achat envisagé, il est important d'en tenir compte tout au long du processus. Sans vouloir réécrire la réglementation de la commande et notamment le code des marchés publics, ce chapitre rappelle brièvement les procédures et marchés à la disposition de l'acheteur et précise les critères de choix associés

5.1.1 Types de commande publique

Trois types de contrats publics existent :

Les Accords cadres et marchés publics
La Délégation de service public
Le Contrat de partenariat d'Etat

Le Contrat de partenariat n'est pas développé dans le présent document.¹

Dans les marchés publics, nous avons décidé ne pas faire référence au décret défense, les modalités de ce décret étant uniquement liées aux marchés d'armes, de munitions et de matériel de guerre.

5.1.2 Procédures d'achat envisageables

Pour les Marchés publics, les procédures suivantes sont retenues (elles sont décrites dans le Code des Marchés publics version 2006) :

- . **L'appel d'offres ;**
- . **La procédure négociée ;**
- . **Le dialogue compétitif ²;**
- . **Le marché de conception - réalisation ;**
- . **Le concours.**

Ce dernier type de procédure (le concours) semble a priori assez peu adapté aux marchés de service. Toutefois, pour des services faisant appel à des innovations technologiques importantes et « pointues », il pourrait être utilisé.

Pour la Délégation de Service Public, les procédures suivantes sont retenues :

- . **La concession ;**
- . **L'affermage ;**
- . **La Gérance.**

¹ Voir le guide de la mission d'appui du MEFE.

² Voir le guide du dialogue compétitif du MEDEF

Le groupe s'est mis d'accord pour écarter la procédure dite « Régie intéressée », car ne pouvant être réellement assimilée à un processus d'externalisation.

Critères de choix d'une procédure

Ces critères de choix concernent exclusivement la personne publique. Ils sont à prendre en compte en amont de tout choix de procédure d'acquisition d'un service. Ils ne sauraient être confondus avec les critères de choix d'un prestataire.

La Commission a décidé de retenir six critères de choix, ainsi définis :

Financement : il consiste à prendre en compte :

- . Le budget global disponible pour l'opération ;
- . Les capacités de financement, en volume, échéancier, évolutions dans le temps... ;
- . Les structures de coût attachées au service objet de la procédure, voire à l'organisme concerné ;
- . La nécessité d'introduire ou non des prix plafonds pour certaines composantes du service.

Risque : il consiste à prendre en compte le niveau de risque acceptable, en terme de :

- . Maintien des capacités opérationnelles de l'organisme concerné ;
- . Impératif de continuité du service, dans le temps et l'espace ;
- . Déroulement des activités de l'organisme concerné ;
- . Environnement humain, physique et moral (conséquences sur les personnels, sur les installations, équipements et emprises, sur l'image de l'organisme concerné).

Gouvernance : Ce critère doit être analysé au vu des éléments suivants :

- . Délégations souhaitées et/ou envisageables ;
- . Niveau et genre de contrôle et de suivi souhaités ;
- . Limites dans le partage des informations (protection d'une certaine confidentialité)
- . Partage de responsabilité souhaité ou accepté.

Performance : Les éléments suivants sont à prendre en compte :

- . Une capacité d'évolutivité du service est-elle attendue ?
- . Besoin d'une capacité d'innovation ;
- . Les indicateurs de performances existent-ils ou sont-ils à mettre au point ?
- . Pro activité recherchée ou non.

Durée : Ce critère doit prendre en compte les éléments suivants ;

- . Niveau stratégique et/ou de la fonction à externaliser ;
- . Pérennité attendue de la fonction ;
- . Investissements souhaités ;
- . Exigence de stabilité de la fonction ou du service.

Périmètre : Ce critère recouvre les éléments suivants :

- . Connaissance précise du périmètre ;
- . Stabilité dans le temps ;
- . Nature des services demandés ;
- . Contraintes internes et/ou externes sur le périmètre ;
- . Réversibilité (Transférabilité) souhaitée.

Nous aurions pu ajouter un septième critère d'urgence : Ce septième critère, d'appoint, est à prendre en compte dans l'analyse le cas échéant, lorsque le besoin exprimé est à la fois nouveau (ou sensiblement différent des errements en vigueur) et doit être satisfait dans des délais courts.

Matrice des critères de choix d'une procédure

	Financement	Risque	Gouvernance	Performance	Durée	Périmètre
Appel d'offres						
Procédure négociée						
Dialogue compétitif						
Marché de Définition						
Conception Réalisation						
Concours						
Concession						
Affermage						
Gérance						
Contrat Partenariat Etat						

Grille de lecture de la matrice :

La matrice sert de premier filtre et souhaite répondre à une demande fréquente des acteurs publics d'aide à la décision face à la profusion de procédures achats à leur disposition. Elle permet d'adopter la (les) procédure(s) d'achats la (les) plus appropriées(s) aux achats au regard des six grands items développés au préalable. L'acheteur peut passer au crible chacune des procédures d'achats à sa disposition et examiner la pertinence de leur choix selon les six items proposés. Un système de notation qualitative (++) très appropriée, "approprié, - non approprié) peut être retenu. Une dernière colonne Total permet de hiérarchiser les procédures entre elles. En cas d'égalité entre deux procédures, limite possible du système, l'acheteur devra trancher.

5.1.3 Types de contrats publics (chapitre V du code 2006)

Chacune des procédures retenues peut conduire à des marchés particuliers :

- . **Marchés de définition**
- . **Accord – cadre et marché à bons de commande**

- . **Marché à tranche conditionnelle**
- . **Marché de maîtrise d'œuvre (cité à titre d'information)**

Le marché de définition est adapté aux situations où la personne publique n'est pas en mesure de préciser les buts et performances à atteindre, les techniques à utiliser, les moyens en personnel et matériel à mettre en œuvre. Il doit aboutir à l'élaboration d'une proposition technique, financière et calendaire sur laquelle les candidats s'engagent³.

Le **Marché à bons de commande** a une durée réglementaire totale limitée, par le Code des Marchés publics, à 4 ans. Ce type de marché est utile quand les quantités à commander ne sont pas connues précisément à l'avance.

Le **Marché à tranches conditionnelles** peut être passé lorsque pour des raisons techniques, économiques ou financières, le rythme ou l'étendue des besoins à satisfaire ne peuvent entièrement être arrêtés dans le marché. La réglementation n'impose pas de limite de durée. Les crédits sont engagés tranche par tranche.

Pour la personne publique, ces deux derniers types de marché présentent certains avantages :

- . Ils permettent une souplesse d'utilisation en exécution pour satisfaire au mieux les besoins.
- . Ils permettent un meilleur pilotage financier.
- . Ils peuvent, d'une certaine manière, favoriser l'évolutivité d'une prestation.

A contrario, ils présentent également certains inconvénients :

- . Durée limitée en ce qui concerne le marché à bons de commande ;
- . Investissements par le prestataire très limités ;
- . Réel partenariat difficile à mettre en place.

Globalement, ces marchés fractionnés semblent acceptables pour les services à faible valeur technologique ajoutée et pour lesquels il existe de nombreuses entreprises compétentes. Par contre, pour les services plus complexes, faisant appel à des savoir-faire et des compétences plus « pointus », et nécessitant une forte implication des prestataires, avec en particulier des investissements importants, y compris en formation de personnels, les marchés fractionnés ne présentent pas une capacité attractive pour les entreprises de service les plus performantes et peuvent limiter le nombre d'entre elles qui se porteront candidates.

D'une manière générale, le rapport Qualité/Coût sera plus faible dans le cas des marchés fractionnés que pour un marché global.

³ Dans le cas d'une procédure unique, plusieurs études ayant le même objet peuvent être confiées à plusieurs titulaires et l'exécution des prestations confiée à l'un d'entre eux après leur remise en concurrence.

Comment réaliser un RFI (demande d'information fournisseur)⁴ dans le cadre du CMP ?

- **Objectif**
 - *Identifier les fournisseurs possédant les savoir-faire pouvant répondre aux besoins,*
 - *Connaitre leurs capacités, leurs offres de services et les approches qu'ils ont pu développer avec d'autres clients,*
 - *S'assurer que le marché fournisseurs pourra répondre aux besoins (nature, dimensionnement, dynamique concurrentielle ...) dans la perspective du lancement d'un projet*

- **Intérêts**
 - *Permet de réunir les éléments nécessaires à une première évaluation de faisabilité*
 - *Permet d'explorer des différents schémas techniques et financiers possibles et les cadres contractuels permettant de les supporter*
 - *Permet de générer l'intérêt du marché pour des projets futurs qui peuvent s'avérer importants*

- **Personnes concernées**
 - *Directeur de projet*
 - *Directeur des achats*
 - *Acheteur*
 - *Responsable technique*

Grands principes

- Le RFI ne doit pas remettre en cause les trois fondements du CMP : équité, transparence et accessibilité.
- Le RFI doit permettre d'adresser le plus largement possible l'offre aux fournisseurs.
- Le RFI ne doit pas engager l'acheteur sur des commandes ou prestations à venir mais doit être cantonné à un domaine technique.

Comment réaliser l'étape de démonstration dans le cadre du CMP ?

- Art. 49 s'applique à toutes les procédures,
 - *le pouvoir adjudicateur peut exiger que les offres soient accompagnées d'échantillon, de maquettes ou de prototypes concernant l'objet du marché. Lorsque ces demandes impliquent un investissement significatif pour les candidats, elles donnent lieu au versement d'une prime.*

⁴ "Request for information"

- Art. 67 procédure de dialogue compétitif
 - *La personne publique a recours à cette procédure lorsqu'elle sait ce qu'elle veut mais ne sait pas comment y parvenir. Le dialogue permet de discuter tous les aspects du marché avec les candidats sélectionnés.*

- Art. 73 marché de définition
 - *Lorsque le pouvoir adjudicateur n'est pas en mesure de préciser les buts et performances à atteindre, les techniques à utiliser, les moyens en personnel et en matériel à mettre en œuvre. Ces marchés ont pour objet d'explorer les possibilités et les conditions d'établissement d'un marché ultérieur, le cas échéant au moyen de la réalisation d'une maquette ou d'un démonstrateur.*

5.1.4 Assistance à maîtrise d'ouvrage

L'assistance à maîtrise d'ouvrage permet d'apporter une aide précieuse à la personne publique dans différents domaines :

- . Clarification de l'expression du besoin ;
- . Connaissance du marché ;
- . Compétences juridiques, économiques, financières ou techniques;
- . Rédaction de cahiers des charges « intelligents ».

Il apparaît donc que, chaque fois que la personne publique ne maîtrise pas un de ces quatre domaines, l'appel à une AMO est souhaitable.

Encore faut-il faire le bon choix. Dans l'esprit du nouveau Code des Marchés Publics, il est important de ne pas rechercher le moins disant, rarement le plus performant, mais s'attacher à choisir le mieux disant.

Une fois le choix d'une entreprise d'AMO effectué, il faut que la personne publique s'attache à conserver la maîtrise d'ouvrage du projet et à ne pas la transférer au consultant retenu. Le correspondant de ce consultant doit donc impérativement être d'un niveau à la fois hiérarchique et de compétences lui permettant de garder la main.

En tout état de cause, l'AMO doit rester indépendante des futurs candidats.

5.2 – Clauses réglementaires

Le choix des critères découle de l'analyse des besoins.

5.2.1 Critères de recevabilité/sélection des candidats

Ces critères visent à opérer un choix sur les candidats: Il s'agit d'écarter les candidatures insuffisantes pour réserver l'analyse approfondie des dossiers d'offres aux seules entreprises présentant les garanties minimales nécessaires à une exécution satisfaisante des prestations demandées. Ces exigences ne doivent pas être discriminatoires.

Sont ainsi proposées:

5.2.1-1 Garanties de solidité de l'entreprise

Il convient de vérifier que la solidité de l'entreprise présente les garanties d'une exécution de la mission dans toutes les circonstances envisagées pour le contrat.

Cette analyse reste malgré tout sérieusement cantonnée par les textes limitatifs en vigueur mais on peut rechercher des indicateurs dans les domaines suivants:

- **Financier:** un niveau minimum de capitaux propres, un taux d'endettement limité. Il conviendra de fixer clairement ces niveaux avant tout appel à candidature;
- **Organisation:** il s'agit de vérifier que l'entreprise dispose de structures opérationnelles permanentes (effectifs et personnel d'encadrement) suffisantes pour mettre sur pied ou gérer les structures supplémentaires dédiées aux prestations. Elle peut s'appuyer sur les capacités des sous-traitants mais il faut les vérifier.

5.2.1-2 Compétences professionnelles et techniques

Ressources humaines: si l'objet du contrat l'exige, vérifier que le processus de recrutement prend bien en compte les exigences d'habilitation nécessaires

Niveau de qualification rendu **objectivement** nécessaire par l'objet du marché.

Il se traduit:

- pour l'entreprise, par des certificats établis par les services de contrôle qualité et habilités à attester la conformité à des spécifications ou normes.
- pour les personnels, par les titres d'études et/ou expérience professionnelle requis des responsables et exécutants de la prestation de service.

Moyens techniques: listes outillages, matériels équipements techniques dont doit disposer ou disposera le candidat et échantillons si c'est le cas.

Pour chacune de ces demandes un niveau d'acceptation devra être déterminé en amont des appels à candidature. S'agissant de critères d'acceptation ces niveaux doivent être proportionnés à l'objet du marché c'est-à-dire être juste suffisants et non excessifs. Il y a de la préservation du dynamisme des candidats potentiels et du maintien de la concurrence. Les critères de recevabilité des candidats ne peuvent être ensuite utilisés comme critères de choix (Art 45 du CMP et son arrêté d'application)

5.2.2 Principaux critères de classement des offres

Avant le classement des offres, il est procédé à la vérification des offres

5.2.2-1 - Critères financiers

- . Coût
- . Transparence
- . Solidité financière du prestataire

5.2.2-2 - Critères techniques

- capacité technique (dont certification)
- continuité de service et sécurité de la prestation
- efficacité de la proposition de suivi (reporting d'activité et animation du pilotage)
- qualité et maîtrise opérationnelle du process, capacité à renouveler la performance
- organisation, procédures et éléments techniques de la structure dédiée au lancement puis à la réalisation du contrat
- modèle d'organisation du candidat lorsque l'appel d'offres nécessite un regroupement d'entreprises prestataires (choix des partenaires/sous-traitants et coordination)

5.2.2-3 - Critères managériaux

- références clients et missions récentes
- réactivité et capacité de contact
- compréhension de la stratégie et des objectifs du client
- analyse fine de la demande du client
- démarche continue d'amélioration du niveau de service
- propositions de procédures de contrôle et d'évaluation de la satisfaction client
- modèle économique du prestataire

5.2.2-4- Critères ressources humaines

- expériences, formations et compétences du personnel (opérationnel et gestion)
- plans de formation
- management (fidélisation, politique RH et salariale)

5.3 - Critères de mesure du niveau de service

Adapté du guide de l'Institut Esprit Service « Coûts complets, Performance et Externalisation » (2006)

Source Institut Esprit Service 2006	Fiabilité	Délai et réactivité	Disponibilité	Capacité d'adaptation	Pro - activité
Informatique et Telecom	taux d'erreurs (pannes, disponibilité) performance (temps de réponse) respect des plannings de projets	délais de prise en charge et de résolution des incidents	plages horaires de services	gestion des pointes de charges, des changements de priorités, des évolutions de périmètre	adaptations aux évolutions technologiques actions de préventions suivi des indicateurs qualité et des plans de progrès
Logistique	taux d'erreurs, taux de service	temps de réponse	permanence de la prestation	% de variation et délais de réponse	charte de progrès et partage des gains
Restauration collective	respect des horaires d'ouverture constance dans la qualité des prestations pas de file d'attente respect du budget	réactivité pour organisation - prestations spéciales - faculté d'accueillir une population non prévue	room service distribution automatique cafétéria ouverte toute la journée	évolution du taux de fréquentation - évolution du CA par repas	organisation du service sans rupture d'approvisionnement retrait immédiat des produits suspects en cas d'alerte sanitaire
Utilities	Nombre de pannes écarts de paramètres techniques (pression, température,...)	Mise à disposition de techniciens dûment formés délais d'intervention -	Durée d'indisponibilité mise à disposition des matériels	Respect de la réglementation (rejets,...)	Délai de remise d'élaboration de solutions correctrices
Facility Management	Taux de pannes temps de fonctionnement	Délais d'acheminement du courrier réactivité aux demandes de travail	Durée d'indisponibilité des équipements techniques	Gestion du temps de réponse Evolution du coût unitaire des énergies et fluides	Contrôle continu de la qualité des prestations (nettoyage, accueil, ...)
Finance	fiabilité de l'information fiabilité des éléments de reporting % de factures sans engagement	délai de production des comptes, des tableaux de bord délai de remise à l'encaissement des règlements clients	plages horaires de présence des équipes	degré d'adhésion et implication dans le projet	% de réponses apportées aux demandes des tiers
Critères génériques pour toute fonction support	nombre et nature d'incidents	délais de prise en compte des dysfonctionnements	nombre et raisons de ruptures de service	personnalisation de la prestation	taux de satisfaction des utilisateurs finaux, nombre de propositions d'amélioration,

6 – Préparation et conduite du changement

6.1 La réussite de l'opération impose la prise en compte de la gestion des changements

- La décision d'externaliser un ou plusieurs services, assurés précédemment « en régie », va générer des changements, parfois majeurs, dans le fonctionnement de l'organisme concerné. La réussite de l'opération impose la prise en compte de la gestion de ces changements, dans toutes ses composantes, le plus en amont possible.
- Il ne sera pas abordé ici le problème du changement d'entreprise pour une prestation déjà externalisée. Une gestion du changement est là aussi indispensable, mais elle concerne essentiellement les clauses et critères de transférabilité, qui ont été traités par ailleurs.
- Pour permettre le succès d'une opération d'externalisation, des mesures doivent être prises très en amont de la signature des contrats d'externalisation et poursuivies dans la phase de réalisation des prestations externalisées.

6.2 La préparation et la gestion du changement incombent au directeur de projet

- La préparation et la gestion du changement incombent au directeur de projet.
 - En effet la gestion du changement doit faire partie intégrante du projet, dont elle constitue un des facteurs déterminants du succès.
 - Elle ne saurait donc être déléguée à un responsable subalterne.
- Dans le cadre des travaux préalables à la décision d'externalisation, l'étude de la faisabilité du changement revêt une importance particulière. Un processus d'externalisation ne peut être engagé si le changement est jugé trop complexe voire susceptible de générer des oppositions difficilement gérables.
 - Cette étude doit comporter plusieurs volets, dont le principal est évidemment le volet social et humain. Toutefois, il convient de ne pas négliger les autres volets :
 - L'aspect juridique : compatibilité du statut des personnels privés avec les contraintes particulières de l'organisme concerné, par exemple ;
 - L'aspect organisationnel : impact de la prestation externalisée sur le fonctionnement général de l'organisme concerné, par exemple.

6.3 La dimension ressources humaines est essentielle

- Le directeur de projet doit donc pouvoir s'appuyer sur des spécialistes de ces différents domaines, et, en priorité, d'un spécialiste « ressources humaines ».
- Dans ce domaine, de loin le plus crucial, il est nécessaire de disposer d'une connaissance approfondie des personnels directement concernés par le

changement, c'est-à-dire en priorité les personnels, militaires comme civils, qui assurent les services à externaliser ; mais il ne faut pas omettre de prendre en compte la capacité des bénéficiaires des services à accepter que les services soient effectués par des entreprises privées. Il est donc probablement indispensable d'associer également à cette étude le « directeur » de l'organisme concerné et son DRH.

- Un des éléments de la décision consiste bien évidemment à prendre en compte les sensibilités syndicales locales et les possibilités de mutation des personnels civils, sans changement de résidence.

6.4 Le plan d'action doit comporter une rubrique, essentielle, de « Préparation du changement »

- Cette rubrique comporte la prise en compte de tous les éléments mis en exergue dans l'étude préalable, sous la forme d'une planification d'actions à mener, dans les différents domaines.
- La planification la plus déterminante, celle dont l'impact sera sans doute le plus fort sur la réussite de l'opération, est celle de la communication.
 - Il s'agit de déterminer une succession d'actions d'information, adaptées aux différents personnels et niveaux intéressés. Chacune de ces actions doit répondre aux questions traditionnelles : Qui ? Quoi ? Quand ? Où ? Comment ?
 - Au-delà des dispositions légales, ces actions d'information ciblées doivent être entreprises largement en amont de la date pressentie pour le changement et impérativement être suivies d'un dialogue permettant la remontée des réactions, inquiétudes, voire satisfactions des personnels concernés.
 - Ces actions de communication ne sont bien évidemment pas limitées aux seuls personnels dont l'activité va être externalisée ; elles concernent aussi tous les futurs bénéficiaires des prestations.
 - Il semble important également de préciser que l'information doit clairement faire apparaître l'inscription de cette externalisation dans une politique cohérente et faire ressortir les avantages attendus de cette décision.

6.5 Les actions de communication doivent s'accompagner d'un véritable projet social et humain

- Les actions de communication doivent s'accompagner d'un véritable projet social et humain, adapté aux conditions spécifiques des personnels concernés.
- Il impose naturellement l'implication des autorités régionales, voire nationales, en charge de la gestion des ressources humaines.
 - En effet le projet social doit comporter des propositions de mutation ou de changement de poste, accompagnés de conditions favorables (satisfaction de souhaits déjà exprimés, indemnités éventuelles, promotions...), des plans de formations, une prise en compte des éventuels problèmes

familiaux. Les responsables syndicaux locaux seront associés à la mise au point de ce projet.

- Ce projet social peut avoir des conséquences sur les contraintes imposées aux candidats par le cahier des charges. (par exemple, reprise de personnels contractuels, ou participation à la formation de certains personnels...)
- Pendant le déroulement de la phase de démonstration, le projet social et humain doit être mis en place et la personne responsable de l'interface locale avec le futur prestataire doit être désignée.
- Il s'agit alors de poursuivre les opérations de communication et de commencer les consultations avec les différents personnels concernés par le plan.
- Les personnes qui assureront le suivi de la prestation tous niveaux, en particulier local, doivent être choisies et gérées avec soin. Elles doivent être convaincues du bien fondé de l'externalisation et motivées pour sa réussite. Elles doivent être disponibles dès la signature du contrat.

6.6 Une phase importante de connaissance mutuelle et d'appropriation des prestations par le privé est indispensable

- Entre la signature du contrat et le début des prestations, une phase importante de connaissance mutuelle et d'appropriation des prestations par le privé est indispensable.
 - Il faut alors organiser des visites du prestataire dans la totalité de l'organisme qu'il aura à soutenir, de façon à ce qu'il s'imprègne des missions de l'organisme, de son organisation générale et de ses modes de fonctionnement. Le chef de site privé désigné doit s'installer sur le site et faire connaissance avec ses futurs interlocuteurs. Il participe à un audit technique contradictoire indispensable pour débiter la prestation sur des bases saines.
 - Simultanément, les indicateurs de suivi de la prestation sont mis au point contradictoirement. Ils doivent figurer clairement sur le contrat.
 - Les instances de concertation doivent également être mises en place et la périodicité de leurs réunions clairement déterminée: comité de direction au niveau décideur- entreprise prestataire, comité de pilotage au niveau acheteur - responsable régional de l'entreprise, comité local de suivi au niveau organisme – chef de site, par exemple.
- Chaque fois que possible, il est souhaitable que les personnels de l'organisme chargés du suivi de la prestation aient l'occasion de visiter l'entreprise prestataire, afin de bien comprendre sa spécificité et ses modes de travail.

6.7 Le début de la prestation doit bénéficier d'une information précise au profit des bénéficiaires des services

- Le début de la prestation doit bénéficier d'une information précise au profit des bénéficiaires des services, information sur l'entreprise, sur ses personnels, sur ses modes de travail, sur les moyens d'exprimer son avis sur les prestations.
- La réussite de la prestation repose en grande partie sur cette phase d'installation. La communication qui l'accompagne n'incombe pas uniquement à l'entreprise ou à l'organisme soutenu. Elle doit être préparée et exécutée conjointement, de façon à clairement mettre l'accent sur le partenariat qui se crée.
- Il est souhaitable que cette installation donne lieu à un évènement d'introduction de l'entreprise au sein de l'organisme.

6.8 Le suivi et le contrôle de la prestation doit s'accomplir dans un esprit de progrès

- Tout repose en fait sur un choix pertinent des interlocuteurs locaux – des deux parties – et sur l'intelligence des indicateurs retenus.
- Les remarques doivent être formulées rapidement et sans agressivité et prises en compte avec célérité.
- Seuls les points de litige doivent remonter aux instances non locales, lesquelles doivent avoir le souci de leur trouver rapidement des solutions adaptées.
- Un minimum de stabilité des responsables locaux est souhaitable. C'est en effet d'abord sur eux et sur leur capacité à travailler ensemble que repose le succès d'une opération d'externalisation.
- CONCLUSION : Partie intégrante de la totalité de tout projet d'externalisation, la préparation et la conduite du changement en constituent même la véritable colonne vertébrale autour de laquelle doit s'articuler le processus d'externalisation. Sa réussite est fondamentale pour la sérénité et la pérennité du soutien par un prestataire privé.

Annexes

Annexe 1

Composition du groupe de travail

Présidents

Général Hugues de Fontaines
Patrick Miliotis

SGA
Institut Esprit Service / Lion Apparel

Jean-François Bigey
Jean-Dominique Bloch
Sophie Boegner
Patrice Bonte
Isabelle Catusse
Didier Champion
Xavier Corne
Thierry Courtecuisse
Jean-Christophe Crépin
Lieutenant-Colonel Dagues
Patrick de Barmon
Evremonde de Saint-Alary
Bruno de Salins
Marc Debets
Michel Estève
Michel Foudriat
José Frère
Xavier Gandiol
Philippe Gayon
Norbert Godard
Thierry Lafitte
Eric Laune
Lieutenant-Colonel Le Guyader
Jean-Christophe Leducq
Jean-Baptiste Lendrin
Général Louis Le Mière
Commissaire Bruno Meyer
Ghislain Missonnier
Stéphane Morin
Jean-François Munier
Philippe Nicolardot
Jean-Claude Pelletier
Simone Phaure
Lieutenant-Colonel Rideau
Xavier Roux
Alain Tedaldi
Michel Vaquin

Mazars
Bird & Bird
SGA / Direction de la Mémoire, du Patrimoine et des Archives
Groupe GT
Mazars
Orange Business Services
Compass Eurest
Thales
Compass Eurest
Direction Centrale Commissariat de l'Armée de Terre
Sodexho
DCNS
Sin & Stes
Buy-O
Suez Elyo
Eds
Suez Elyo
Contrôle Général des Armées
Elior Avenance Entreprises
Délégation Générale pour l'Armement
Cap Gemini Consulting
Sin & Stes
SSA / HIA Percy
Universal Sodexho
Buy-O
Contrôle Général des Armées (jusqu'à l'été 2006)
Direction Centrale Commissariat de la Marine
Adia
Cap Gemini Consulting
Suez
Contrôle Général des Armées
Sodexho
Délégation Générale pour l'Armement
Celoca
Mazars
Institut Esprit Service
Alcatel Lucent

Annexe 2

Retour d'expérience par la DMPA sur le projet d'externalisation de la gestion du parc des casernes et des logements

Deux parcs immobiliers différents sont concernés :

- Les logements domaniaux hors parc gendarmerie nationale. Il s'agit de dénoncer la convention de 1972 confiant à la Société Nationale Immobilière (SNI), filiale à 100% de la Caisse des Dépôts et consignations depuis 2004, la gestion des logements des personnels militaires et civils du ministère de la défense (plus de 11 000 logements) et de lancer un appel d'offres en vue de la conclusion d'un nouveau contrat de gestion avec la société lauréate de la consultation.

Les objectifs sont notamment :

- Remettre en compétition un contrat qui dure depuis plus de 30 ans ;
- Renforcer les engagements contractuels de part et d'autre ;
- Revoir l'équilibre financier global du contrat.

- Les casernes (logements et locaux de service) de la gendarmerie nationale. Ce projet porte sur l'externalisation de la gestion de :
 - 628 casernes domaniales comprenant plus de 30 000 logements ;
 - 3 349 casernes locatives comprenant 28 3300 logements ;
 - 16 500 logements locatifs hors caserne.

Le projet doit prendre en compte les exigences de sécurité propres aux interventions en casernes.

Une précédente expérimentation d'externalisation de la gestion du parc des casernes de Languedoc-Roussillon engagée avec la SNI (1997-1999) n'a pas été concluante. Il convient donc de mieux préparer et conduire le projet actuel.

La Gendarmerie Nationale (DGGN) et la Direction de la Mémoire, du Patrimoine et des Archives (DMPA) conservent la maîtrise d'ouvrage de chacun des projets. Toutefois, les études préalables ont été conduites au même rythme et, pour l'une d'entre elles, a été commune.

- Les études techniques (2004) :
 - Diagnostics techniques du parc, Cartographie par niveau d'état (1 à 4)
 - évaluation du montant des travaux par périodes de 5 ans, sur 30 ans, pour mettre à niveau le parc.
- Les évaluations des valeurs vénale et locative des parcs domaniaux.
- L'étude juridique qui a porté sur la nature du contrat qu'il sera possible de passer avec le futur prestataire.

La solution du partenariat public privé (PPP) ne peut s'appliquer pour la gestion d'un parc existant à entretenir et, ponctuellement seulement, à réhabiliter.

La solution retenue est celle du contrat de gestion permettant de confier au prestataire :

- o L'entretien-maintenance, les grosses réparations et la gestion locative
- o L'accompagnement de la Maîtrise d'Ouvrage pour les réhabilitations lourdes

La durée du contrat pourrait aller jusqu'à 8 à 10 ans.

- o L'étude financière conduite par la gendarmerie qui a permis d'établir un diagnostic comparé du coût actuel de la gestion du parc en régie (coût complet) et dans la perspective cible en y intégrant les coûts des travaux nécessaires à la mise à niveau du parc.

Les simulations présentées n'aboutissent donc pas à des économies. Elles font apparaître l'effort financier nécessaire à un entretien régulier et approfondi du parc immobilier de la gendarmerie.

L'étude met également en lumière la problématique de la reconversion partielle des effectifs affectés à la gestion/entretien du parc de la gendarmerie nationale :

- Environ 1000 équivalents temps pleins (ETP) intervenant de manière ponctuelle sur l'entretien et la gestion,
- Environ 1000 gendarmes dédiés sur la gestion cible.

La question de la réaffectation partielle de ces effectifs est posée, sous réserve que la gendarmerie conserve toujours une cellule de pilotage et de contrôle du contrat de gestion.

Les arbitrages ont pu ensuite être rendus pour la mise en œuvre de ces projets.

- o Pour le parc immobilier de la gendarmerie nationale, le ministre a décidé d'engager la première phase de l'externalisation de la gestion sur trois zones géographiques distinctes : le parc domanial et locatif des régions Nord/Pas-de-Calais et Picardie,

14 casernes domaniales en Ile de France,

6 casernes domaniales en Provence-Alpes-Côte-D'azur (PACA)

Pour l'aider à préparer et à mener à bien l'appel d'offres ainsi que pour établir des indicateurs de la pertinence du recours à ce mode de gestion, la gendarmerie a mis en place une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO).

Le contrat de gestion pourrait être signé en fin d'année 2007.

- o Pour le parc des logements hors gendarmerie nationale, la DMPA a également décidé de se faire assister par un conseil extérieur pour la préparation et la conduite de l'appel d'offres dès 2007.

Deux questions restent à régler avec le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie (MINEFI) :

- Procéder effectivement à la dénonciation de la convention de 1972 dont l'une des clauses prévoit un préavis d'un an .
- Traiter la question de la rétrocession des loyers au MINEFI puis du retour de ces loyers au MINDEF pour le paiement du contrat de gestion ainsi que des réhabilitations lourdes.

Le pilotage des projets est assuré au sein de la DMPA par un directeur de projet issu du privé, placé sous l'autorité du directeur de la DMPA et, au sein de la gendarmerie nationale, par le chef du service des infrastructures et des équipements (SDIE).

La DMPA est associée aux réunions et travaux conduits par la SDIE et réciproquement, de sorte à mutualiser les processus et les informations.

En outre, chaque structure constitue un comité de pilotage qui associe au suivi du projet les directions centrales compétentes du ministère au suivi du projet (Direction des Affaires Financières, Direction des Affaires Juridiques, Contrôle Général des Armées, etc.) ainsi que les échelons déconcentrés.

Pour le projet relatif au parc hors gendarmerie nationale, c'est le Service des Moyens Généraux (SMG) qui est pouvoir adjudicateur, la DMPA étant direction de projet.

Le ministère de la défense ne conduit pas d'opération de communication spécifique pour faire connaître le déroulement du projet. Toutefois, une veille du marché a lieu au travers des demandes d'informations des partenaires potentiels, tant pour la mission AMO que pour le marché de réalisation.

Annexe 3

Structure type d'une expression de besoin

- Rappel du contexte
 - *Enjeux du projet d'externalisation de l'activité concernée*
 - *Contexte et éléments de décision*
- Stratégie métier de l'activité à externaliser
 - *Positionnement de l'activité au sein de l'organisation*
 - *Vers quoi veut-on la faire évoluer ?*
 - *Quel doit être l'offre de services auprès de ses clients (internes ou externes)?*
 - *Niveau de service attendu*
 - *Contraintes à intégrer*
 - *Priorisation de l'importance des missions*
- Périmètre cible de l'externalisation
 - *Périmètre fonctionnel*
 - *Périmètre organisationnel*
 - *Interactions avec l'environnement (autres activités, fonctions, ...)*
 - *Dimensionnement*
 - *Actifs transférés*
- Stratégie d'externalisation
 - *Optimisation de l'activité (avant ou après)?*
 - *Réalisation de pilotes*
 - *Échelonnement du déploiement dans le temps ?*
 - *Niveau de globalisation (par zone géographique, par taille d'établissement)*
 - *Durée d'engagement*
 - *Conditions de transférabilité*
 - *Détermination des scénarios possibles*
 - *Hypothèses d'évaluation du coût de la prestation*
 - *Indicateurs de suivi de la prestation*
 - *Communication interne, externe*
- Stratégie sociale
 - *Population impactée*
 - *Impact sur les métiers, activités, usages, ...*
- Risques (hors social) identifiés
 - *Risques financier, qualité, sécurité, juridique*
 - *Risque de choc de cultures*
 - *Résistance au changement*
- Plan projet
 - *Structure de pilotage du projet*
 - *Planning d'ensemble,*
 - *Planning détaillé pour la phase de transition*

Annexe 4

Expression du besoin

Exemple d'application à la fonction propreté

EXTERNALISATION D'UNE FONCTION DE SOUTIEN : L'EXEMPLE DU NETTOYAGE DES LOCAUX D'UN HOPITAL

1. Les éléments de contexte.

L'hôpital Percy est situé dans une agglomération de la banlieue parisienne, au sein d'un îlot de 80.000 mètres carrés. Cet îlot comporte trois unités dépendant du service de santé des armées :

- l'hôpital proprement dit, occupant une superficie de 60.000 mètres carrés sur 9 niveaux ;
- le centre de transfusion sanguine des Armées (CTSA) ;
- le Service de protection radiologique des armées (SPRA).

Les trois unités ont la qualité de représentant du pouvoir adjudicateur et sont en conséquence habilitées à signer, par délégation du ministre, les marchés et accords cadres. Il est envisagé que les marchés restent préparés par la cellule marché de l'hôpital au profit de l'ensemble des unités. Ces marchés comprennent donc, lorsqu'ils intéressent l'ensemble de l'emprise, un allotissement permettant d'isoler convenablement les prestations de service intéressant les diverses unités.

2. Définitions des prestations.

Sont exclus du champ de l'externalisation du nettoyage des locaux :

- a) Les travaux de nettoyage assurés en régie par les personnels « ASH » (agents de soutien hospitalier) : chambres, blocs opératoires, centre de traitement des brûlés. (Nettoyage très spécifique). Ce choix de l'exécution en régie est dû à la disponibilité plus grande des personnels, à leur spécialisation (s'agissant de nettoyage très spécifiques).
- b) Par la force des habitudes, les prestations de nettoyage des volets roulants, la désinsectisation et la dératisation, l'enlèvement des ordures étaient également exclues du champ de l'externalisation. Elles pourront faire l'objet de lots spécifiques dans le cadre du futur marché. Sont également envisageables les prestations telles que traitement des eaux grasses, élimination des piles, cartouches d'encre

Prestations externalisées :

Nettoyage des locaux communs, des bureaux et des couloirs : n'appelle pas de commentaires particuliers.

Le nettoyage des laboratoires ne concerne que les sols, les paillasse étant nettoyés par les laborantins.

Le nettoyage des chambres des malades après sortie des patients : il y a des fiches de bonnes pratiques, élaborées à partir du guide du bio nettoyage du GPEM/Soutien logistique.

Cuisines : sont nettoyés les sols, les chariots, la vaisselle et le self du personnel

Le contrôle des prestations est assuré par le service d'hygiène hospitalière, qui effectue des vérifications quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles. Par ailleurs, le prestataire procède régulièrement à des autocontrôles. Il peut également être fait appel à des sociétés de contrôle extérieures.

3. Elaboration du cahier des charges

Le cahier des charges est élaboré en collaboration entre la cellule des marchés publics, le Service Prévention sécurité moyens hôteliers, qui recense les travaux à réaliser, avec le concours des hygiénistes du service, des diététiciens et du SPRA et du CTSA.

- Rappel du contexte
 - Enjeux du projet d'externalisation de l'activité concernée

Maintenir une prestation de qualité, garantissant la sécurité des patients, au meilleur rapport qualité/prix.

- Contexte et éléments de décision

Disparition des personnels appelés, qui assuraient certaines fonctions basiques telles que le poussage des chariots destinés à l'alimentation des malades en chambre, la plonge ; personnel ASH, dont les effectifs tendent à décroître, à maintenir sur le cœur de métier : brancardage, nettoyage des blocs opératoires nettoyage des chambres de malades.

- Stratégie métier de l'activité à externaliser
 - Positionnement de l'activité au sein de l'organisation

Cette activité se positionne au cœur de métier.

- Vers quoi veut-on la faire évoluer ?

Aucune évolution n'est attendue, sans objet.

- Quelle doit être l'offre de services auprès de ses clients (internes ou externes)?

Assurer l'hygiène et la propreté dans toutes les zones de l'hôpital.

- Niveau de service attendu

Très élevé, compte tenu de la population cible (malades) et des visiteurs nombreux.

- Contraintes à intégrer

Existence des personnels ASH, conservant un certain nombre d'activités liées au nettoyage en raison de leur qualification professionnelle (nettoyage des chambres malades et des blocs opératoires) ;

Sécurité à assurer : l'hôpital peut être amené à héberger des personnalités « sensibles » (Yasser Arafat...)

Budgets différents pour certains services, prestations exigées différentes selon les zones ou services ;

Plages horaires très étendues, de 5 heures du matin à 21 heures.

Les personnels doivent avoir un minimum de connaissance de la langue française ;

Les personnels doivent être en mesure de mettre en œuvre un système de bio nettoyage.

Nécessité de mettre un local à la disposition du chef de site, équipé d'un téléphone ;

Nécessité de mise à disposition de l'équipe de nettoyage d'un local vestiaires avec douches et machine à laver.

- o Hiérarchisation de l'importance des missions

Cette hiérarchisation naît du principe selon lequel les nettoyeurs ne doivent pas occasionner de gêne dans l'exécution des travaux de l'hôpital. Le nettoyage des bureaux doit donc se dérouler en dehors des plages d'horaires de bureaux, les nettoyages en cuisine doivent avoir lieu à compter de 15 heures. Une certaine réactivité est exigée pour la réalisation du nettoyage des chambres malade libérées (pour la réaffectation dans les meilleurs délais).

- Périmètre cible de l'externalisation
 - o Périmètre fonctionnel

Ensemble des locaux visés par l'externalisation.

- o Périmètre organisationnel

Toutes les tâches de nettoyage qui ne sont pas assurées par les personnels à statut ASH.

L'activité de nettoyage doit être organisée de manière à ne pas devoir faire venir les personnels plusieurs fois dans la journée, en visant donc des journées continues. Il faut tenir compte de l'offre en transports en commun, limitée voire inexistante selon les plages horaires.

- o Interactions avec l'environnement (autres activités, fonctions, ...)

L'activité externalisée doit s'insérer dans le cadre du fonctionnement normal de l'hôpital et ne doit pas gêner les autres activités ; à ce titre, les horaires d'intervention doivent être aménagés en fonction des horaires de travail des services nettoyés.

Par ailleurs, l'activité de l'hôpital peut entraîner des modifications significatives du périmètre externalisé : regroupement estival de services, fermetures ou ouvertures temporaires de services ; le cahier des charges doit permettre de s'adapter avec souplesse aux exigences fonctionnelles imposées. La structure des prix du marché doit permettre de mesurer avec précision les conséquences d'une augmentation ou d'une diminution du périmètre à nettoyer (prix au mètre carré par nature de sol).

- o Dimensionnement
- o Actifs transférés

Pas de transfert d'actifs à la société prestataire.

- Stratégie d'externalisation

- o Optimisation de l'activité (avant - après)?

Le nettoyage étant déjà externalisé, l'objectif est le maintien du niveau qualitatif.

- o Réalisation de pilotes

Inutile.

- o Échelonnement du déploiement dans le temps ?

Déploiement intégral dès le départ. De marché en marché, le souci est de garantir le maintien et la continuité de la prestation, ce qui est facilité par l'article L122.12 du code du travail et l'annexe VII de la convention collective permettant le transfert des personnels agents de nettoyage au nouveau titulaire si le marché est attribué à une société différente.

- o Niveau de globalisation (par zone géographique? par taille d'établissement?)

La globalisation s'entend entre l'hôpital proprement dit, le centre de transfusion des armées et le SPRA.

Compte-tenu de l'offre (cf. § 31 de la stratégie d'acquisition), une mutualisation locale avec l'hôpital Antoine Béclère est envisageable. Toutefois, compte tenu des éléments de contexte (distance entre les établissements, similitude des contraintes notamment horaires), il ne semble pas que des économies d'échelle puissent être attendues d'une telle mutualisation.

- o Durée d'engagement

Le marché est partiellement (à hauteur d'environ 5 % du volume des prestations) un marché à bons de commande. Compte tenu de l'objet du marché, et notamment de l'absence d'investissements préalables importants à la charge du titulaire, la durée retenue sera de quatre années.

- o Conditions de transférabilité

- Reprise des personnels par le nouveau prestataire (article L122.12 du code du travail et annexe VII de la convention collective)
- L'hôpital est propriétaire des procédures et des données acquises à l'occasion du marché.
- La mise au point du CCTP et sa réactualisation (intégration des nouvelles normes, nouveaux produits, nouveaux bâtiments ou locaux condamnés...) lors de la passation des nouveaux marchés impose une anticipation de la préparation de ce document 18 mois avant le terme.

- o Détermination des scénarios possibles

Sans objet

- o Hypothèses d'évaluation du coût de la prestation

Le nouveau marché étant prévu à isopérimètre, son prix devrait être équivalent.

- o Indicateurs de suivi de la prestation

Enquêtes de satisfaction clients ;

Contrôles : nombre de contrôle défectueux / nombre de contrôle total.

Réunion mensuelle avec le prestataire, durant laquelle le prestataire commente ses propres contrôles internes ;

Indicateurs spécifiques tenus par les hygiénistes et le SPSMH.

- o Communication interne, externe

Compte tenu de l'ancienneté de la démarche, l'externalisation est entrée dans les mœurs et ne nécessite en conséquence pas de démarche de communication particulière. Des

opérations de communication interne restent toutefois nécessaires, en particulier pour rappeler aux chefs de service qu'ils n'ont aucun ordre à donner directement aux personnels de la société externalisée, le chef de site étant le point de passage obligé.

- o Population impactée

Néant

- o Impact sur les métiers, activités, usages, ...

Néant

- Risques (hors social) identifiés

- o Risques financier, qualité, sécurité, juridique

Risque financier : néant.

Risque qualité : maladies nosocomiales ; grève (risque justifiant l'introduction d'une clause de service minimum dans le marché).

Sécurité : Personnalité « sensibles » ; exposition des personnels de l'entreprise à des risques spécifiques de contamination lors du nettoyage des chambres de malades. Ces personnels doivent être vaccinés.

- o Risque de choc de cultures : néant
- o Résistance au changement : néant

- Plan projet

- o Structure de pilotage du projet

Au démarrage et lors de l'exécution du marché : Cellule marché et SPS pour le recensement des besoins, auxquels s'ajoutent les hygiénistes, dont une surveillante, un médecin et une infirmière, et, pour le point spécifique de la restauration, la diététicienne qui a en charge la mise en œuvre de l'HACCP.

- o Planning d'ensemble,
- o Planning détaillé pour la phase de transition

Le renouvellement de marché doit être préparé environ un an et demi avant, afin de recenser l'ensemble des évolutions affectant le futur marché (nouvelles normes, locaux nouveaux ou supprimés, etc.).

Le principe de reprise du personnel par le nouveau titulaire posé par l'article L 122.12 du code du travail et la convention collective facilite la phase de transition, rendant inutile une phase de tuilage.

Annexe 5

Etapas de l'étude de faisabilité au cahier des charges

Etapes	Etude de faisabilité	Expression du besoin	Cahier des charges
Contenu QUOI ?	Passer d'un projet virtuel à un projet cadré	Traduire le projet en un programme fonctionnel détaillé	Rédiger les modalités administratives et techniques
Objectifs (POURQUOI ?)	<u>définir/affiner, éventuellement sous forme de scénarios différents :</u> <ul style="list-style-type: none"> - le périmètre - les objectifs - les risques du projet - le planning envisageable détaillé du projet (découpé par phases) - les modalités de transition et de transférabilité - résultats attendus - organisation interne de la vérification 	<ul style="list-style-type: none"> - arrêter le périmètre, les conditions techniques et RH du marché (reprise de personnel éventuelle); - arrêter les performances techniques à atteindre 	<ul style="list-style-type: none"> - définir des documents de consultation permettant aux industriels de construire une offre de qualité - définir des critères de choix et leur pondération de manière judicieuse
Approche : jalons et validations d'étapes / procédure administrative / échéance / écueils problèmes (COMMENT ?)	<ul style="list-style-type: none"> - analyse précise de l'existant (RH, coûts, immobilisations...) - prise en compte de la conduite du changement 	<ul style="list-style-type: none"> - faisabilité technique - définition de conditions techniques compatibles avec une externalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - validation du DCE - contrôles préalables (CGA, CMPE)
Réalisations : résultat (OUPUT)	<ul style="list-style-type: none"> - rapport d'étude de faisabilité - décision de GO/NO GO 	<ul style="list-style-type: none"> - document d'expression du besoin - choix de la procédure 	1/ AAPC 2/ DCE : <ul style="list-style-type: none"> - RPC ou lettre de consultation - CCAP - CCTP

<p>Relations marché (industriels et autres) AVEC QUI ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - confronter les objectifs de performance attendus avec la réalité du marché (existent ou potentiel industriel pour le faire) ; - étude des possibilités de mutualisation avec les homologues ou autres (partenariat avec le privé) 	<p>relations avec les clients internes et benchmark avec les homologues</p>	<p>- vérification/validation par le prescripteur</p>
<p>Référentiel / documentation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - fiche n°3 du <u>rapport IES/MINDEF</u> janvier 2006 - guide DGA évaluation <u>partenariat</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - guide DGA des bonnes pratiques <u>CPE</u> ; - guide <u>IES/RH</u> contrats de partenariat - guide IES/expression du <u>besoin</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - guide DGA <u>critères</u> de sélection des candidatures et des offres - guide DGA rôles des CCAP et des <u>CCTP</u> - <u>rapport</u> du groupe d'études « organisation achat contrat » IES/MINDEF – janvier 2006

L'expression du besoin n'est pas un cahier des charges.

Annexe 6

Glossaire

Demandeur	Personne à l'origine de l'expression du besoin.
Prescripteur	Personne disposant d'une compétence technique en charge de la traduction de l'expression du besoin du demandeur en termes technique et fonctionnel (CCTP ou CDCF) Il participe aux opérations de vérification et de réception.
Acheteur	Il assure au nom du RPA (Représentant Pouvoir Adjudicateur) le bon déroulement du processus achat. Il traduit l'expression de besoin en acte d'achat. Il présente une stratégie d'acquisition et met en œuvre la stratégie retenue au nom du RPA.
Politique d'achat	Principes généraux et grandes orientations permettant d'optimiser l'achat
Stratégie d'acquisition	Il s'agit, compte tenu des éléments de l'étape analytique préalable (état des lieux, analyse des besoins utilisateurs, analyse du marché fournisseur, politique qualité et environnementale.....) , de présenter l'arborescence de tous les scénarios d'acquisition envisageables, de les évaluer en fonction des risques, de les comparer en terme d'avantages et d'inconvénients, et de dégager la stratégie choisie L'enjeu de la stratégie d'acquisition est l'optimisation du processus d'acquisition
Segment d'achat	Ensemble de biens ou de services ayant un caractère homogène (secteur économique, problématique d'achat, fonctionnelle, utilisation....). Peut se décomposer en sous-segments
Démarche contractuelle	Démarche prévisionnelle relative à un contrat, effectuée préalablement à toute publication ou consultation (comportant en particulier : procédure, périmètre de la publicité, critères de sélection des candidats, forme de marché, CCAG choisi, niveau de confidentialité, propriété industrielle, montant estimé, calendrier prévisionnel) ; est élaborée en conformité avec la stratégie d'acquisition du segment concerné

Expression de besoin	L'expression du besoin n'est pas un cahier des charges.
Cahier des charges	Rassemble toutes les caractéristiques fonctionnelles du besoin. Il permet la rédaction du CCTP.
CCAP	Cahier des clauses administratives particulières
CCTP	Cahier des clauses techniques particulières
Maître d'ouvrage	Personne publique ou privée pour le compte de laquelle des travaux sont réalisés
Maître d'oeuvre	Personne, entreprise qui est chargée de réaliser des prestations pour le compte du maître d'ouvrage ou d'en diriger la réalisation
Externalisation	Opération contractuelle impliquant un partenariat plus ou moins étroit, par lequel un organisme décide de confier ou de transférer avec obligation de résultats à une structure externe, une fonction, un service ou une activité qu'il assurait antérieurement
Transférabilité	La prestation externalisée doit pouvoir être confiée à un autre prestataire, en cas de nouvelle mise en concurrence et/ou de défaillance du titulaire
Réversibilité	Cas extrême de transférabilité, lorsque l'organisme reprend la prestation en interne
Transition	Phase de transfert de la prestation à iso-qualité
Transformation	Phase de prise en charge de la prestation par le titulaire avec ses méthodes et son expérience (création de valeur ajoutée, amélioration technologique, nouveaux processus,..)
Sourcing	Optimisation du processus achat. Concerne aussi bien la collecte des besoins, l'identification des fournisseurs potentiels, les procédures menant à la contractualisation et le suivi de la performance. Il conduit à la minimisation des coûts globaux d'achat tout en garantissant la satisfaction de l'utilisateur. Bien évidemment, le sourcing inclue les stratégies d'acquisition par segment d'achat.
Marketing achat	Ensemble des actions qui permettent d'associer « le bon fournisseur pour le bon client et le bon produit ». La connaissance des marchés fournisseurs est une des principales actions. Le benchmarking est parfois considéré comme une action de marketing
Benchmarking	Comparaison de ses propres pratiques d'achat avec celles d'autres organismes. Le benchmarking traite aussi bien des méthodes (techniques d'achat) que des résultats (ratios d'achat) et des métiers.

Pour nous contacter sur ce sujet

CRIA

SGA – 14 rue Saint-Dominique 75007 Paris

Général de Fontaines

hugues.defontaines@defense.gouv.fr

Intredef : hugues.defontaines@sga.defense.gouv.fr

Tél. 01 42 19 33 87

INSTITUT ESPRIT SERVICE

55 avenue Bosquet 75007 Paris

Alain Tedaldi

atedaldi@medef.fr

Tél. 01 53 59 17 09