

CONCLUSION

Les clés de la réussite d'un programme de carte d'achat

Le déploiement de la carte d'achat sur une grande échelle dans l'ensemble de la sphère publique française ne fait que débiter aujourd'hui. L'objectif des promoteurs de cet ouvrage était de fournir aux futurs responsables de programmes toutes les connaissances nécessaires pour leur permettre de réussir la mise en oeuvre de ces projets, mais aussi, d'une manière plus générale, des éléments permettant de nourrir leur réflexion sur l'achat, et notamment l'achat dans la sphère publique. Rappelons-le : plus qu'un simple outil de commande et de paiement, la carte d'achat doit s'envisager comme une solution globale de simplification des processus d'achat. Dans une mairie, un hôpital, un conseil général, comme dans tout autre type d'entité publique ou privée, la mise en place d'un programme de carte d'achat ne se limite pas à des considérations technologiques. Au contraire, elle va avoir des impacts sur les méthodes de travail, sur les systèmes d'information et sur l'organisation elle-même.

Réfléchir sur l'acte d'achat

Déterminer de manière objective l'opportunité et la faisabilité d'un programme de carte d'achat au sein d'une collectivité locale suppose d'aborder le sujet de manière globale, en tenant compte de tous les aspects : logistiques, administratifs, comptables, sociaux... La décision de mise en œuvre d'un tel programme au sein d'une collectivité locale, avec pour vocation, rappelons-le, de simplifier la gestion des achats courants, doit être envisagé au regard des enjeux et impacts pour chacun des acteurs impliqués, tant internes (services achats, services utilisateurs, services administratifs, financiers, comptables...) qu'externes (services comptables assignataires, fournisseurs...).

L'expérience acquise au cours des récentes expérimentations démontre l'importance primordiale de la phase analytique préparatoire. En effet, seule la conduite d'une série d'études préalables permet à la collectivité locale de finement appréhender l'intérêt pour elle de la mise en place d'un programme de carte d'achat et d'arrêter avec clarté ses attentes. La mise en place d'un programme de carte d'achat, bien que moins complexe que celle d'un progiciel de gestion intégré, nécessite tout de même une attention certaine et d'importants efforts, notamment en matière de réorganisation.

Une méthodologie efficace

Afin de lever tous les obstacles à la réussite d'un tel projet, une démarche réfléchie et rationnelle s'impose. Plus qu'un manuel pratique, cet ouvrage se

veut une méthodologie de conduite du changement, flexible et adaptable à tous les environnements. La carte d'achat est un outil de gestion, reposant sur des règles communes, et donc valable pour le plus grand nombre. De plus, son utilisation déjà largement répandue dans le monde fait que la plupart des cas "spécifiques" ont déjà été rencontrés.

Il est donc important, pour obtenir un résultat satisfaisant dans le déploiement de la carte d'achat, de suivre cette méthodologie le plus rigoureusement possible, en ramenant les éventuelles spécificités au cas général et surtout en ne s'en écartant pas pour traiter des problèmes marginaux. Une expérimentation sur des services pilotes choisis pour leur exemplarité s'impose souvent avant d'envisager une généralisation à grande échelle. L'expérience montre qu'il faut compter entre douze et dix-huit mois pour régler l'ensemble des points critiques. La compétence acquise par le chef de projet à l'issue de délai est la meilleure garantie d'avenir pour le succès d'un programme de carte d'achat.

S'adapter à l'environnement

En ce qui concerne la carte d'achat, les points clés ne tiennent pas tant au statut public ou privé des organisations, ni d'ailleurs aux types d'achat qui demeurent généralement assez identiques, qu'à des spécificités liées à la taille humaine de l'organisation et de la répartition des salariés de cette organisation sur un territoire. La gestion doit s'adapter à la réalité logistique. S'agissant de la taille d'une organisation, les problèmes et les besoins d'un

grand groupe industriel qui emploie des dizaines de milliers de salariés ne peuvent être comparés qu'avec des structures publiques de très grande taille. S'agissant d'une commune, même importante, ou d'un conseil général, le nombre de ses agents est plus proche de celui d'une grosse PME que d'une grande entreprise.

De la même manière, on ne gère pas de la même manière 300 collaborateurs rassemblés dans un même site et 300 personnes réparties sur tout un département dans des unités administratives de petites tailles (2 à 5 personnes). De même, en ce qui concerne les bénéficiaires des achats, les agents peuvent avoir une activité sédentaire ou être amenés à être en déplacement permanent. La logistique d'une division en manœuvre n'est pas identique à celle de la même division dans ses casernes. Répétons-le, ces différences ne sont en rien des spécificités d'une collectivité ou d'un établissement donné, mais dépendent de la caractéristique logistique de son activité.

Il est important de bien comprendre que le déploiement d'un programme de carte d'achat ne doit pas changer la culture de l'organisation. En suivant une méthodologie adaptée, telle que celle décrite dans cette seconde partie, l'opération ne peut être que couronnée de succès. Si l'analyse en amont des opportunités ne débouche que sur une réponse globalement négative (aucun service, aucune famille de produits ne semble adaptés à la carte d'achat), il s'agit probablement du symptôme d'un problème plus global, concernant la pratique des achats, de l'approvisionnement et de la logistique au sein de l'organisation.

De même, pour un périmètre (produits, services, porteurs...) bien défini et

cohérent avec l'outil de gestion que constitue la carte d'achat, son usage a un caractère opérationnel. S'il s'avère impossible de trouver un périmètre avec une fréquence régulière de commande chez un même fournisseur sur des volumes significatifs, c'est le symptôme d'une mauvaise organisation ou structuration des achats. En revanche, il peut s'avérer parfaitement légitime de décider de ne pas mettre en œuvre un programme de carte d'achat après analyse, pour d'autres raisons, telles que la prise en compte d'autres priorités.

Un homme au coeur du projet

Outre le respect de la méthodologie, la réussite d'un programme de carte d'achat repose principalement sur deux critères : en premier, une attitude positive et volontariste; en second, point complémentaire mais non opposé, la progressivité de la démarche et le respect de toutes les étapes, en allouant le temps nécessaire à chacune d'entre elles, non seulement pour la mise en œuvre mais aussi pour la réflexion sur l'ensemble du processus. L'expérience montre que le succès dépend quasi-exclusivement de la conduite du projet dans le respect de ceux points, qui ne peuvent être assumé par personne d'autre que le responsable du programme. C'est pour lui qu'a été voulu cet ouvrage, qui ne peut aucunement prétendre à un autre rôle que celui d'outil d'accompagnement. C'est à lui que revient la charge de mettre en oeuvre les méthodes qu'il propose. Et c'est avec lui que la carte d'achat s'imposera dans les collectivités et établissements publics locaux, non seulement comme un moyen d'optimisation de la performance de la dépense, mais aussi comme un outil au service de l'accomplissement de leurs missions.

REMERCIEMENTS

L'idée de publier un ouvrage sur la carte d'achat est née à la fin de l'année 2002 au cours d'une conférence réunissant tous ceux – banquiers, industriels de la monétique, consultants, fournisseurs, acheteurs privés et sites pilotes cartes d'achat – qui sont intéressés par ce projet et cet outil de gestion. Les premiers enseignements de l'expérimentation d'utilisation de cartes d'achat en collectivité locale et en établissement public local viennent alors d'être tirés. Les témoignages se succèdent à la tribune ; tous convergent pour dire que la carte d'achat est d'abord un grand défi de gestion pour les utilisateurs, qu'ils soient acheteurs ou fournisseurs et que l'échange d'informations et de bonnes pratiques est primordial. La nécessité de publier une littérature de gestion sur la carte d'achat s'impose, moyen de diffuser une information de manière exhaustive et structurée.

Cet ouvrage est d'abord le fruit d'un long travail de structuration d'une masse documentaire considérable et « informe », d'extraction des logiques de gestion qui n'apparaissent pas dans la documentation technique ou juridique, d'interviews d'utilisateurs publics ou privés de la carte d'achat. Ce travail devait être réalisé par un journaliste. Que Pascal Rosier, Directeur de la Rédaction de Décisions Achats et d'Acheteurs Publics, soit à ce titre remercié pour avoir su mener à bien ce travail et garder le cap qui lui avait été assigné : faire un ouvrage posant la carte d'achat comme un outil de gestion pour les collectivités locales et les établissements publics locaux, expliquer et faire partager son enjeu, sa logique et ses parti-pris, et enfin donner des conseils par l'exemple plus que par des fiches toutes faites.

Cet ouvrage est publié dans le cadre d'une coédition entre le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie et la société I'Press, éditrice des magazines Décisions Achats et Acheteurs Publics. Tous les collaborateurs de la société I'Press sont ici remerciés pour le temps qu'ils ont bien voulu consacré à divers titres à la recherche des informations, à la rédaction, à la relecture, à la mise en page de cet ouvrage.

Le financement du travail de rédaction réalisé par la société I'Press, l'impression de l'ouvrage a été en partie pris en charge par la Direction Générale de la Comptabilité Publique et a fait l'objet de contributions par les sociétés American Express, Crédit Mutuel, CIC, Guilbert, Mastercard International et Visa France. Que ces sociétés soient à ce titre remerciées.

Enfin, que soit remercié Philippe Lecomte, directeur associé de la société I'Press, sans qui la publication de cet ouvrage n'aurait pu être menée à bien

Charles Simonnet
Administrateur Civil
Direction Générale
de la Comptabilité Publique

