

DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES

Progiciels de gestion intégrée

Document d'information

pour les acheteurs publics

2002

Groupe permanent d'étude des marchés de traitement de l'information, matériels de

Document d'information des acheteurs publics sur l'acquisition et la mise en œuvre d'un Progiciel de Gestion Intégrée

Version pour mise en ligne

31/01/2002

communication et prestations connexes (GPEM/IC)

Acquisition et mise en œuvre d'un Progiciel de Gestion Intégrée

Document d'information pour les acheteurs publics proposé par le groupe permanent d'étude des marchés de traitement de l'information, matériels de communication (GPEM/IC) adopté par la commission technique des marchés le 7 mars 2002

QUESTIONNAIRE

Ce document est perfectible.

Les suggestions, observations ou critiques éventuelles sont à adresser au bureau du conseil de la direction des affaires juridiques, 6, rue Louise Weiss - Télédéc 353 - 75703 PARIS CEDEX 13, en répondant au questionnaire ci-après.

Vos réponses pourront être prises en considération dans les processus ultérieurs de révision de ce document. Elles seront alors intégrées à l'élaboration d'une nouvelle version.

Vos observations sont donc une contribution positive aux travaux du groupe de travail, parce qu'elles apportent une connaissance effective et concrète des besoins des utilisateurs.

QUESTIONNAIRE
à retourner au Bureau du conseil
de la Direction des affaires juridiques
6, rue Louise Weiss – Télédoc 353 – 75703 PARIS CEDEX 13

Brochure n°

Titre : Progiciels de gestion intégrée
Document d'information pour les
acheteurs publics

QUE PENSEZ-VOUS DE CE DOCUMENT ?

Répond-il à vos besoins ?..... Oui Non

- *Si oui*, pensez-vous qu'il puisse être amélioré
- dans son fond :..... Oui Non

Si oui, qu'auriez-vous souhaité y trouver d'autre ?

Certaines parties de ce document vous paraissent-elles inutiles ou mal adaptées ? Lesquelles ?

- dans sa forme..... Oui Non

Si oui, dans quels domaines peut-on améliorer ?

- lisibilité, compréhension.....
- présentation.....
- autre.....

Précisez vos souhaits quant à la forme :

.....

Si non, précisez le domaine pour lequel il ne vous convient pas et essayez de définir ce qui vous aurait convenu :

.....

.....

Quels autres sujets souhaiteriez-vous voir traiter par la Direction des affaires juridiques ? (La liste complète des sujets déjà traités figure dans le «Répertoire des documents et adresses utiles», numéro de fin d'année de «Marchés Publics, la revue de l'achat public»)

.....

Précisez-nous :

- votre nom (facultatif) :

- votre administration :

- votre fonction :

et pour que nous puissions vous contacter éventuellement :

- votre adresse et numéro de téléphone :

Merci de nous avoir répondu

Document d'information des
acheteurs publics sur l'acquisition
et la mise en œuvre d'un Progiciel de
Gestion Intégrée

7 mars 2002

Sommaire

1.	INTRODUCTION.....	6
1.1	OBJET DU DOCUMENT	6
1.2	PERIMETRE DU DOSSIER.....	6
1.3	QU'EST-CE QU'UN PROGICIEL DE GESTION INTEGREE (PGI) ?	7
1.3.1	<i>Terminologie</i>	7
1.3.2	<i>Historique</i>	7
1.3.3	<i>Architecture Générale des PGI</i>	9
1.3.4	<i>Pourquoi choisir un PGI ?</i>	11
2.	MODES DE CONSULTATION.....	12
2.1	INTRODUCTION	13
2.2	L'ALLOTISSEMENT	14
2.2.1	<i>Marché d'intégration progiciels sans participation de l'éditeur</i>	15
2.2.1.1	Champ d'application, objet.....	15
2.2.1.2	Principes d'allotissement	15
2.2.1.3	Avantages et limites	16
2.2.2	<i>Marché d'intégration progiciels avec participation de l'éditeur</i>	18
2.2.2.1	Champ d'application, objet.....	18
2.2.2.2	Principes d'allotissement	18
2.2.2.3	Avantages et limites	19
2.3	LE PROGRAMME FONCTIONNEL ET TECHNIQUE.....	21
2.3.1	<i>Proposition de plan détaillé</i>	21
2.3.2	<i>Rédaction des objectifs fonctionnels</i>	22
2.3.2.1	Description des processus de gestion	23
2.3.2.2	Couverture des fonctionnalités attendues	28
2.3.3	<i>Description des objectifs techniques</i>	29
2.3.3.1	Architecture technique	29
2.3.3.2	Architecture applicative.....	30
2.3.3.3	Performance	31
2.3.3.4	Capacité du système à évoluer à performance constante	34
2.3.4	<i>Description des objectifs projet</i>	35
2.4	LES OPERATIONS DE VERIFICATION	36
2.4.1	<i>Les modalités prévues par le CCAG</i>	36
2.4.2	<i>La problématique et les réponses apportées pour les Progiciels de Gestion Intégrée</i>	36
2.4.3	<i>Les fonctions à vérifier</i>	37
2.4.4	<i>Les modalités de vérification</i>	38



1. Introduction

1.1 *Objet du document*

Ce document a été rédigé suite aux réunions de travail de GPEM/IC sur l'achat public de progiciels. Il a pour objet d'informer les acheteurs publics sur les particularités liées aux appels d'offres publics concernant les progiciels de gestion intégrée. Il est en effet apparu au cours des réunions de travail consacrées par le groupe de travail aux achats de progiciels, qu'une approche particulière devait être développée concernant ces solutions dont le mode d'implémentation diffère fortement des solutions traditionnelles.

Le GPEM/IC expose dans ce document un certain nombre de principes issus de différentes expériences administratives afin d'éclairer les acheteurs publics sur la façon de conduire ces consultations.

Destiné aux acheteurs publics, ce document ne traite pas les questions que pose, au plus haut niveau d'une administration, le **choix stratégique d'une gestion intégrée**. Par définition, ce choix implique l'adhésion préalable des responsables de la totalité des fonctions couvertes par le projet et leur attitude pro-active lors de la conception, puis de la mise en service du progiciel. Il appartient à l'équipe pilote du projet de tout mettre en œuvre pour créer ces conditions indispensables, en particulier en faisant valider par les responsables les nouveaux modes opératoires et les nouvelles interfaces qu'ils sont amenés à décrire avant de consulter les fournisseurs.

1.2 *Périmètre du dossier*

Le dossier est structuré en 4 parties. La première expose les spécificités des PGI (ou ERP), la deuxième est consacrée à la forme des consultations, la troisième donne quelques pistes sur le contenu des programmes fonctionnels dans le cas des appels d'offres sur performances, et la dernière porte sur les opérations de vérifications.

1.3 Qu'est-ce qu'un Progiciel de Gestion Intégrée (PGI) ?

1.3.1 Terminologie

Progiciel de Gestion Intégré (PGI) ou « Enterprise Resource Planning » (ERP) : Progiciel construit autour de l'intégration de modules de différents domaines de gestion comme la gestion financière, la gestion de production, les ressources humaines, la gestion de la relation client Ces offres se caractérisent par un haut niveau de personnalisation et de paramétrage par rapport à des offres dédiées à un secteur d'activité déterminé.

On parle en français de Progiciel de Gestion Intégrée alors que le terme anglo-saxon est "ERP", c'est à dire «Enterprise Resource Planning». Le terme français, s'il est plus significatif, perd un peu en termes de genèse et d'objectif.

En effet dans l'expression «PGI» figure le terme de progiciel qui est par lui même signifiant, mais surtout celui d'intégration qui constitue un point fondamental du concept de PGI. Dans celle d'ERP on va en revanche trouver les notions qui touchent plus aux nécessités de maîtriser les différentes ressources de l'entreprise en vue de son fonctionnement optimal. En français on privilégie donc l'architecture, et en anglais la finalité.

Ces deux visions permettent néanmoins d'énoncer quelques caractéristiques qui reflètent bien ce qu'est ou doit être un PGI (terme que nous garderons pour la suite du document).

Un Progiciel de Gestion Intégrée est :

- générique et paramétrable (progiciel),
- cohérent (intégration des données et des traitements des différents modules),
- d'un périmètre large (gestion),
- tourné vers la mise en œuvre des moyens de l'entreprise (« enterprise resource planning »),
- axé plus sur la finalité des processus que sur les modes opératoires de gestion et de planification des ressources.

1.3.2 Historique

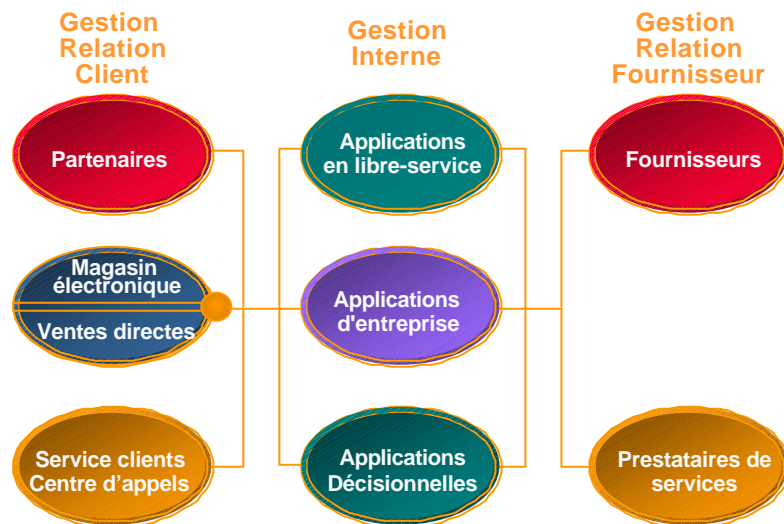
Les PGI sont issus du monde industriel. En effet l'objectif a été au départ de fournir des outils permettant de coupler les outils de production (logistique/fabrication) avec la comptabilité (générale, analytique et budgétaire). Les enjeux ont porté sur la traduction la plus exhaustive possible des événements internes à l'entreprise en éléments de gestion quantitatifs, mesurables et comptabilisables. La création de ces liens permettant le suivi fin de l'entreprise, et la mise en œuvre des ressources optimales aux nouveaux contextes.

Le fait de privilégier les aspects de gestion par rapport à la partie comptable a conduit de façon naturelle à l'élargissement de la palette des modules gravitant autour du noyau comptable. Les PGI se caractérisent donc par la richesse des fonctionnalités de gestion disponibles.

La complexité et les coûts de développements de ces logiciels a également conduit les éditeurs à rationaliser au maximum les transactions de façon à les rendre les plus génériques possibles et à introduire en parallèle un niveau de paramétrage extrêmement sophistiqué afin de pouvoir s'adapter au maximum de cas. Ceci aboutit à une relative banalisation des termes, et à la nécessité d'analyser de façon fine les besoins afin de définir les paramètres ad hoc. L'avantage est évidemment la capacité à absorber par changement du paramétrage les évolutions de besoins.

La recherche permanente de réduction des coûts et de simplification du paramétrage a conduit les éditeurs à mettre en place des "briques technologiques", tels les Gestionnaires de Flux (« Workflow ») qui permettent une modélisation des circuits de validation et de transformation de l'information ou encore des outils de requêtes, seule solution rationnelle pour faire face à la demande toujours spécifique des gestionnaires.

Le PGI a traditionnellement été tourné vers l'intérieur de l'entreprise (« Inside »). Le grand changement qui se produit aujourd'hui, c'est l'ouverture vers l'extérieur au travers de la relation fournisseur (« Buy Side ») illustrée par la mise en œuvre des projets de type « Internet Procurement » ou Place de marchés et au travers de la relation client (« Sell Side ») illustrée par les logiciels tournés vers les fonctions de marketing, vente et support de logistique.



La mise en place des PGI s'est faite dans un premier temps dans des grandes sociétés industrielles. Les PGI ont été en particulier le moyen de rationaliser les pratiques de gestion lors des fusions et restructurations. Les processus de mise en œuvre se sont articulés autour du BPR (« Business Process Reengineering »). Cette méthode permet de repenser les processus de l'entreprise en se référant aux meilleures pratiques (« Best practices ») issues et enrichies au fur et à mesure des mises en places successives. Le PGI devient par la même un moyen de cristalliser ces "best practices" et d'en faire bénéficier les nouveaux clients.

Après une période de développement dans cinq très grandes entreprises américaines puis chez les intégrateurs, le déploiement des PGI s'est fait vers les PME/PMI. Les méthodes ont évolué vers une industrialisation des mises en place afin de garantir des niveaux de coûts compatibles avec ces clients. L'approche est alors plus structurante puisque l'on peut aller jusqu'à offrir un système « préparamétré » et agir ensuite par adaptation du paramétrage de référence aux besoins spécifiques.

L'offre de PGI vers le secteur public est beaucoup plus récente, en particulier en France. Les objectifs économiques en termes de gain de productivité ou de réduction des coûts ne sont pas en effet des axes traditionnellement directeurs. L'offre commence à se déployer de façon significative, poussée par les éditeurs à la recherche de clients potentiels et justifiée par la modernisation des processus de gestion de l'administration et enfin rendue nécessaire à terme, compte tenu des coûts trop importants des solutions spécifiques en développement et en maintenance.

L'évolution a d'abord touché en France les établissements ou organisations possédant des objectifs économiques. On trouvera donc des établissements tels que le CEA, la RATP, la Délégation générale pour l'armement du ministère de la défense (DGA) et des établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC).

La réforme de l'Etat avec le projet ACCORD piloté par le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie a relancé une dynamique au niveau des ministères. Le ministère de la défense en particulier a lancé de nombreux projets pour ses ordonnateurs secondaires. Dans les administrations, un prochain domaine d'application devrait être la gestion des ressources humaines.

1.3.3 Architecture Générale des PGI

On retrouve, quel que soit le PGI, une architecture modulaire. Cette architecture est dictée par les aspects fonctionnels mais également par des aspects commerciaux. On aura classiquement les modules suivants :

- Noyau de comptabilité budgétaire, générale et analytique,
- Comptabilités auxiliaires fournisseurs et clients,
- Comptabilité de projet,
- Achats,
- Logistique – stocks,
- Vente,
- Ressources humaines,
- Fabrication.

Cette liste est non exhaustive et indique les modules principaux. Les sous-modules ou options se chiffrent par dizaines.

Les progiciels de gestion intégrée génériques peuvent demander une adaptation aux procédures utilisées dans l'administration, s'agissant des finances publiques, de la gestion des ressources humaines ou des marchés publics.

L'intégration de ces modules se fait de deux manières :

- 1) l'intégration par les données,
- 2) l'intégration par les flux.

L'intégration par les données consiste à adopter un référentiel unique partagé par l'ensemble des modules. Ainsi un individu défini dans le système de ressources humaines sera pris en compte dans les processus d'approbation par l'ensemble des modules. Un article sera utilisé pour la logistique, les achats, les stocks, et pour la détermination des informations comptables.

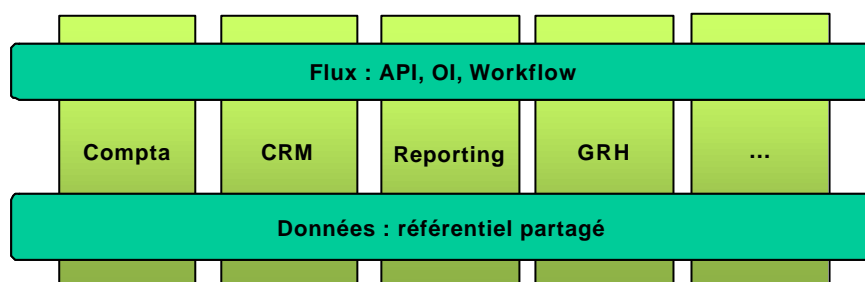
Cette intégration induit un modèle de données extrêmement riche puisqu'il prend en compte au départ la potentialité de mise en œuvre de tous les modules.

Une autre conséquence est la mise à disposition des systèmes décisionnels d'un modèle de données très exhaustif permettant la construction simple de zones de stockage de données (« datawarehouse ») cohérentes.

L'intégration par les flux comporte, de façon native, différentes possibilités d'associer des transactions internes entre elles, et même de prendre en compte des transactions externes dans les processus.

La nécessité de pouvoir s'adapter à l'ensemble des organisations et à des règles comptables différenciées introduit la mise à disposition d'axes comptables ou budgétaires «libres ». Ces axes peuvent être définis du point de vue du contenant (forme, attribut) et du contenu (valeurs). On dispose généralement de la possibilité de gérer les règles d'alimentation de ces axes relativement à la nature des mouvements (facture, commande, dotation ...) ou aux valeurs d'autres axes (organisations, comptes ...). Les valeurs peuvent être organisées en hiérarchies, permettant des analyses multiples ou des contrôles sur des codes de regroupement.

La contrepartie de cette souplesse est la nécessité de définir un nombre de paramètres plus important que dans le cas d'une offre sectorielle ou d'un développement spécifique.



1.3.4 Pourquoi choisir un PGI ?

Les développements spécifiques ont longtemps été la solution idéale pour les administrations. En effet, la maîtrise du code source et de ses évolutions, ainsi que la possibilité de coller au plus fin aux demandes étaient des objectifs atteignables compte tenu de la relative simplicité des techniques (terminaux alphanumériques, processus en temps différé). On travaillait alors plus sur des concepts d'automatisation des tâches que sur ceux de « systèmes d'informations ».

Aujourd'hui ces usages sont à éviter car ils renforcent les archétypes (perpétuant des modes opératoires ancestraux), la sédimentation (c'est à dire l'empilage de couches logicielles associées aux évolutions successives) et l'accumulation de retards technologiques.

Le progiciel sectoriel est une première étape vers une modernisation des pratiques. Il va permettre de bénéficier de la mise en commun des solutions apportées aux différents clients ainsi que de la remise en cause des processus et habitudes.

Il constitue un premier pas vers l'externalisation des responsabilités fonctionnelles et techniques. Il amène cependant une dépendance externe vers des sociétés dont la surface économique et les stratégies d'entreprise ne garantissent pas nécessairement la pérennité des investissements et la capacité à assumer des changements fonctionnels et technologiques importants.

Le Progiciel de Gestion Intégrée constitue donc une alternative aux développements spécifiques et aux logiciels sectoriels :

- pour mieux s'adapter,
- pour mieux capitaliser,
- pour pérenniser,
- pour élargir le périmètre,
- pour couvrir les besoins autour de la nouvelle économie : e-commerce et gestion de la relation usager/client.

La conduite du changement à opérer en interne lors de la mise en place d'un PGI implique de constituer avec soin le dispositif de maîtrise d'ouvrage, renforcé le cas échéant par une assistance à maîtrise d'ouvrage.



2. Modes de consultation

2.1 Introduction

La mise en place d'un Progiciel de Gestion Intégrée (PGI) implique, eu égard à ses spécificités par rapport à des solutions spécifiques ou sectorielles, une conduite de projet particulière. Le choix de la personne publique entre une solution Progiciel de Gestion Intégrée et une offre sectorielle ne peut intervenir en cours de la consultation au risque de ne pas disposer de l'ensemble des facteurs permettant une réalisation et un déploiement optimal de la solution.

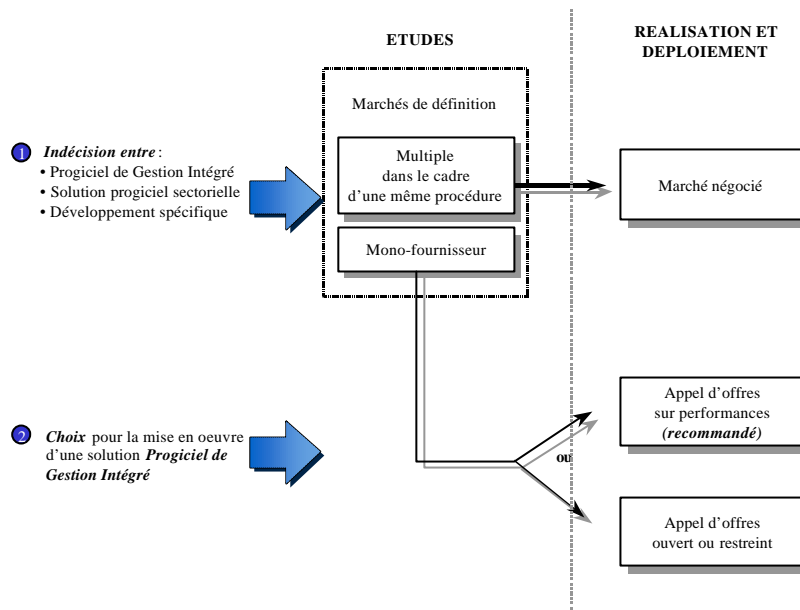
Sous cette hypothèse, une consultation par appel d'offres sur performances, en particulier pour des opérations importantes, permet à la personne publique de qualifier une solution sur des critères essentiels comme :

- l'adéquation de l'offre aux objectifs fonctionnels et techniques : il s'agit d'un point important lorsque l'on connaît le niveau important de souplesse et de paramétrage des Progiciels de Gestion Intégrée, qui sont conçus pour répondre de manière standard aux besoins des différentes organisations cibles de marchés ;
- les compétences des intégrateurs sur l'offre Progiciel de Gestion Intégrée, qui est proposée pour répondre aux attentes de la personne publique.

Dès lors où une incertitude demeure sur le type de solution le plus à même de répondre aux attentes actuelles et futures de la personne publique, nous ne saurions que trop conseiller des travaux d'études préalables permettant de qualifier les différentes offres du marché. Le code des marchés publics offre alors plusieurs formules possibles et en particulier le marché d'étude de définition :

- mono-prestataire permettant de réaliser les études nécessaires,
- multiple, pouvant au terme de l'exécution simultanée des marchés d'études se traduire par un marché de réalisation sous la forme de marché négocié sans nouvelle mise en concurrence avec l'auteur de la solution retenue.

Synthèse :



2.2 L'allotissement

Le développement et le déploiement d'une solution construite autour d'un Progiciel de Gestion Intégrée nécessitent l'intervention de :

- **l'éditeur** du Progiciel de Gestion Intégrée pour la fourniture des licences du progiciel, voire de prestations de services,
- **l'intégrateur** en tant que fournisseur de prestations de services pour la construction de la solution et son déploiement

Cette double compétence impose à la personne publique la mise au point d'une **stratégie de consultation** pour lui permettre de tirer profit d'une telle situation.

Sachant que l'intégrateur joue un rôle primordial dans la réussite du projet puisque sa part représente selon les cas entre 75 et 90% du coût global de l'opération, nous recommandons la **passation de marchés d'intégration** avec toutefois deux cas possibles :

1. Le marché d'intégration des progiciels **sans participation de l'éditeur au développement**,
2. Le marché d'intégration progiciels **avec participation de l'éditeur au développement**

2.2.1 Marché d'intégration progiciels sans participation de l'éditeur

2.2.1.1 Champ d'application, objet

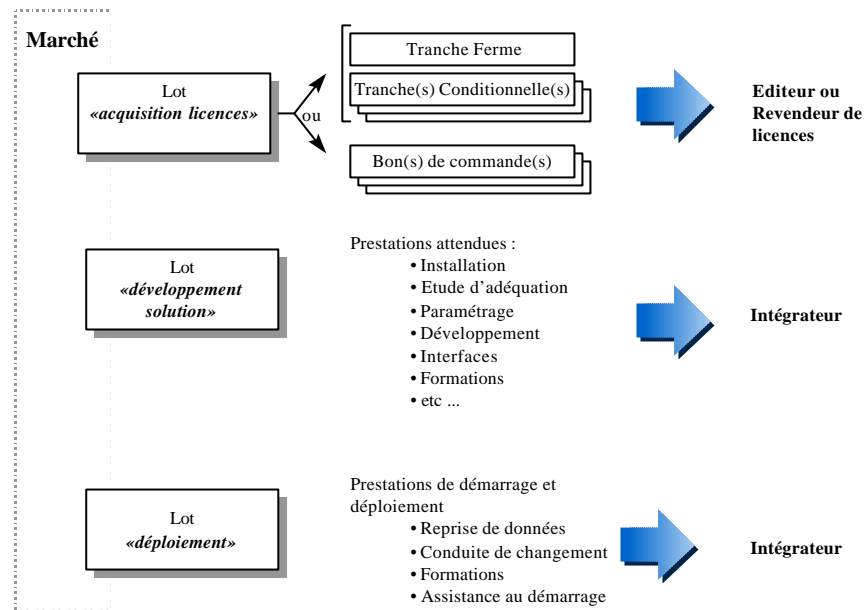
Ces marchés doivent être à notre sens réservés à deux cas de figures :

- les marchés conclus pour **l'extension** d'une implémentation existante où l'obligation de conformité de la solution aux besoins de l'entité n'est plus à démontrer par l'éditeur ; seule la capacité de l'intégrateur à délivrer une solution répondant au cahier des charges compte ;
- les marchés passés sur l'intégration de progiciels « **standard** » ou **éprouvés** d'un secteur d'activité déterminé, même si la définition même du caractère standard peut poser quelques difficultés.

2.2.1.2 Principes d'allotissement

Pour ces marchés, il semble que l'allotissement distinguant les obligations des contractants soit la meilleure solution avec par exemple :

- un lot construit autour de tranches ou de bons de commande pour « **l'approvisionnement** » de la personne publique en **licences**,
- un lot de **développement** de la solution par l'intégrateur,
- un lot de **déploiement** de la solution.



L'alternative au marché unique, composé de plusieurs lots, est de lancer des marchés distincts pour chaque lot identifié ci-dessus.

2.2.1.3 Avantages et limites

Cette organisation de la consultation :

- permet dans le cadre d'une consultation unique de recevoir de la part d'intégrateurs des offres de progiciels de gestion intégrée et de sélectionner l'offre la mieux adaptée aux attentes de la personne publique.
- nécessite cependant, dans le cas de consultations distinctes, une maîtrise des délais de choix des titulaires nécessitant quasiment un lancement en différé des marchés de développement et de déploiement.

Synthèse

		AVANTAGES	INCONVENIENTS	
1	Consultation unique		<p>Délais</p> <p>Préconisations du Progiciel de Gestion Intégré par l'intégrateur</p>	<p>Recours directs de la personne publique sur l'éditeur limités</p>
			<p>Choix de l'éditeur direct par la personne publique</p>	<p>Nécessite une maîtrise des délais de consultation et de choix</p> <p>Limite les responsabilités de l'intégrateur sur le Progiciel de Gestion Intégré</p>

Ce premier cas de marché d'intégration sans participation de l'éditeur, dans le cadre d'une stratégie de consultation unique, offre le double avantage de permettre une plus grande maîtrise des délais de passation et d'établir une responsabilité directe de l'intégrateur dans la délivrance de la solution finale. Il convient donc que la personne publique prévoie des critères de jugement des offres (comme la connaissance du secteur d'activité, les références antérieures, profils et expériences des intervenants), permettant de s'assurer que celles-ci présentent l'ensemble des garanties techniques, indispensables à la réussite du projet. En revanche, les possibilités de recours direct de la personne publique à l'encontre de l'éditeur du progiciel de gestion intégrée y sont faibles, ce qui nécessite le choix d'une offre correspondant à ses attentes fonctionnelles et techniques.

2.2.2 Marché d'intégration progiciels avec participation de l'éditeur

2.2.2.1 Champ d'application, objet

Ce type de marché est couramment rencontré pour la mise en oeuvre de composants applicatifs fonctionnels, nécessitant un engagement de résultat conjoint dans la délivrance de la solution.

Ces marchés peuvent faire l'objet, à notre sens, d'une collaboration entre l'éditeur et l'intégrateur sur la base d'un engagement défini par le marché.

Cette responsabilité conjointe de l'intégrateur et de l'éditeur devra être mesurée sur un lot pilote, dès lors qu'elle serait très difficile à obtenir sur la solution finale en raison du volume de prestations de services fournies par l'éditeur, qui est généralement peu significatif par rapport celui de l'intégrateur.

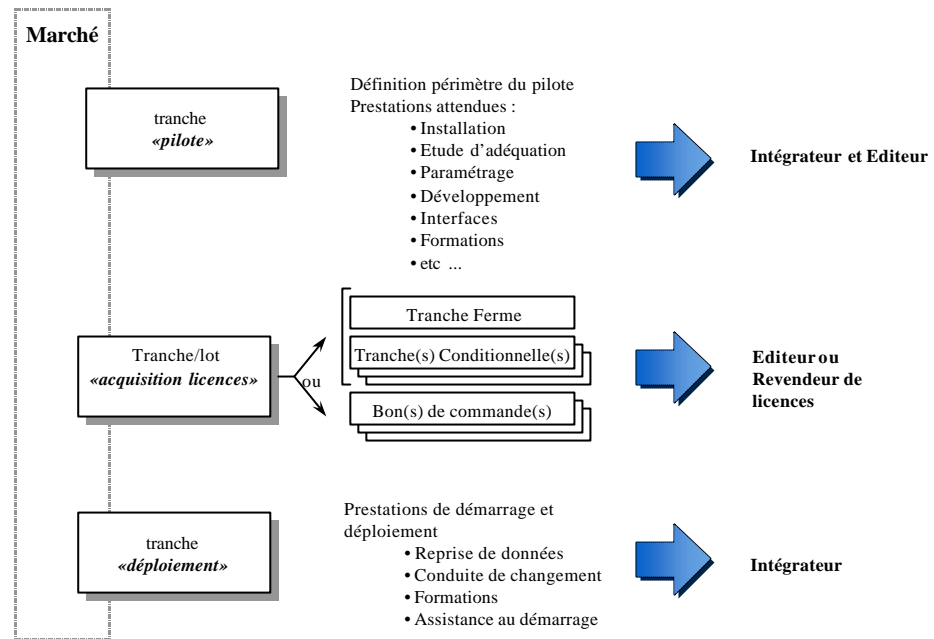
2.2.2.2 Principes d'allotissement

Pour ces marchés, nous préconisons la passation d'un marché unique avec par exemple :

- une tranche ferme de prestations de **développement** d'un pilote,
- une tranche conditionnelle de **déploiement**,
- une tranche ferme à bons de commande pour les **licences** fournies par l'éditeur : le montant minimum couvre les besoins de licences pour la réalisation du pilote, le maximum correspond au déploiement avec une déclinaison éventuelle en postes. Cette tranche peut faire l'objet d'un lot particulier attribué à l'éditeur dans le cas d'un groupement d'entreprises. L'instruction pour l'application du code des marchés publics du 28 août 2001, publiée en annexe au Journal officiel n° 208 du 8 septembre 2001, précise dans son commentaire de l'article 72.2 du code que l'utilisation conjointe de deux formes de marchés fractionnés est possible dans le respect par l'acheteur public des obligations spécifiques à chacune d'elles.

Cette organisation du marché permet de ne pas affermir les tranches d'acquisition de licences et de déploiement en cas de pilote ne satisfaisant pas aux besoins de la personne publique.

Synthèse :



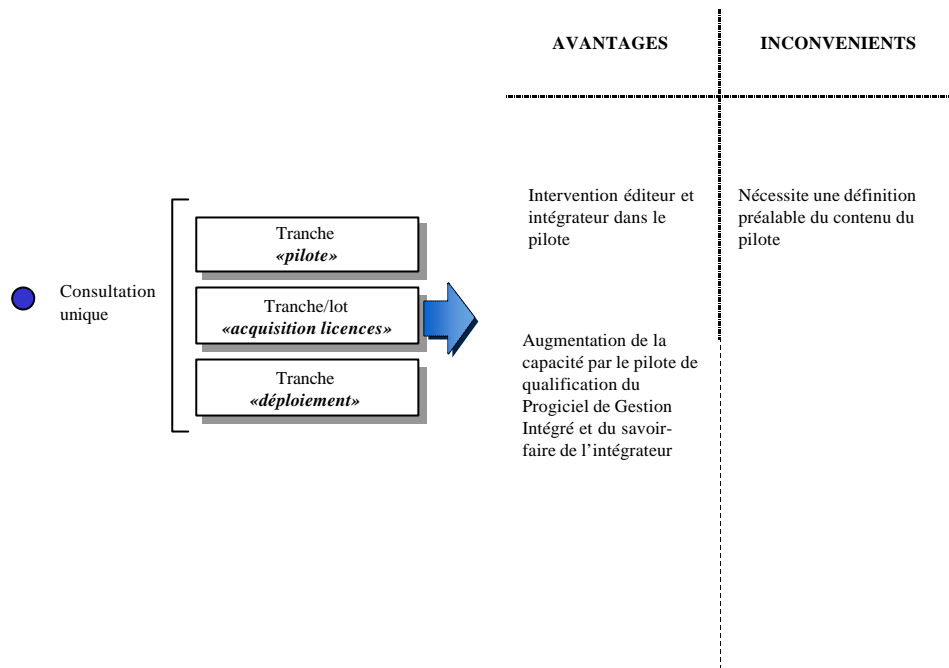
2.2.2.3 Avantages et limites

Cette organisation du projet présente par rapport au premier cas (marché d'intégration sans participation de l'éditeur) deux intérêts majeurs :

- Une limitation des risques inhérents à ce type de projet par la constitution au sein du marché d'un pilote permettant de juger :
 - de **l'adéquation du progiciel** de gestion intégrée aux besoins de la personne publique en conditions réelles et non au travers d'une simple maquette
 - de la **capacité de l'intégrateur** à conduire l'opération de déploiement.
- Des **relations directes** entre la personne publique, l'intégrateur et l'éditeur.

Ce choix ne saurait remplacer la définition précise des attentes de la personne publique au sein du Programme Fonctionnel et Technique, en l'absence desquelles il serait impossible de maîtriser les conséquences liées à la réalisation d'un pilote qui pourrait être conforme aux attentes des utilisateurs, mais pas au marché.

Synthèse :



2.3 Le Programme Fonctionnel et Technique

Quelles que soient l'organisation du projet et les modalités de consultation retenues, la mise au point du Programme Fonctionnel et Technique revêt dans l'appel d'offres sur performances une importance essentielle inhérente aux futures relations contractuelles entre la personne publique et :

- **l'éditeur** du progiciel de gestion intégrée sur **l'adéquation** de son produit aux fonctionnalités et processus demandés,
- **l'intégrateur** sur les **conditions de mise en place** du progiciel de gestion intégrée, qui sont prévues par le marché.

2.3.1 Proposition de plan détaillé

Nos recommandations de plan pour la rédaction d'un Programme Fonctionnel et Technique se déclinent en termes d'objectifs à définir selon des priorités à fixer par la personne publique ; nous proposons en effet une rédaction du programme en trois principales parties portant sur :

- les objectifs fonctionnels,
- les objectifs techniques,
- les objectifs projet.

2.3.2 Rédaction des objectifs fonctionnels

Nous recommandons pour la description des objectifs fonctionnels de la personne publique deux éléments principaux :

1. la description des processus de gestion de la personne publique permettant de mettre en exergue :
 - les modes opératoires auxquels le Progiciel de Gestion Intégrée devra répondre ;
 - l'évolution entre la solution cible et actuelle, au travers d'une description des processus de gestion ;
 - les différents échanges d'informations ou interfaces entre les applications du Système d'Information et les acteurs externes au système.

2. l'identification des fonctionnalités et règles de gestion attendues pour répondre aux processus de gestion de la personne publique. Cette seconde composante du Programme Fonctionnel répond à trois besoins :
 - une vérification par contrôle de cohérence avec les processus de gestion de l'exhaustivité des besoins fonctionnels de la personne publique,
 - un outil de dépouillement basé sur des critères objectifs de mesure de la couverture par les Progiciels de Gestion Intégrée des fonctionnalités demandées,
 - un moyens de préparer efficacement les opérations de vérifications et d'admission du Progiciel de Gestion Intégrée et de la solution délivrée par l'intégrateur.

2.3.2.1 Description des processus de gestion

2.3.2.1.1 Le constat

Traditionnellement, la présentation des processus de gestion est réalisée au travers de modes opératoires décrivant :

- les acteurs du mode opératoire,
- les tâches à réaliser qu'elles soient informatisées ou manuelles,
- les éditions émanant de ces processus.

Cette méthode de modélisation est certes indispensable, mais présente le plus souvent plusieurs limites à une bonne compréhension par les soumissionnaires du système cible en raison :

- d'une description des processus selon un même axe, le mode opératoire, rendant difficile la compréhension globale du système d'information à l'image de l'ensemble des pièces d'un puzzle,
- des redondances pouvant conduire à une mauvaise définition du besoin. A titre d'exemple, il n'est pas rare de trouver une approche en gestion financière distinguant l'investissement du fonctionnement, alors que des processus comme la liquidation et l'ordonnancement sont identiques. Nous pouvons établir le même parallèle en gestion des ressources humaines dans le cas d'une approche par catégorie d'agents.
- de l'absence d'identification des flux externes au système comme l'échange (même non informatisé) avec des acteurs externes et les interfaces avec les autres applications. Ces échanges font le plus souvent l'objet de descriptions distinctes des processus de gestion, alors qu'ils n'en sont que la résultante.

2.3.2.1.2 Nos recommandations

Confrontés à ces difficultés de modélisation des processus, la plupart des éditeurs de progiciels de gestion intégrée ainsi que les intégrateurs et les sociétés traditionnelles de conseil ont mis au point des méthodologies de modélisation leur permettant de préparer les travaux de mise en oeuvre de leur solution, dont il paraît judicieux de s'inspirer pour l'élaboration du Programme Fonctionnel et Technique.

D'une manière générale, ces méthodes se sont attachées à assurer une cohérence générale au travers de modélisation hiérarchique où :

- les premiers niveaux ont pour objet de décrire :
 - la structure générale du système d'information en différents domaines de gestion. On parle alors «d'urbanisation du système d'information» dont l'objectif principal est de déterminer ce qui relève de chacun des domaines. A titre d'exemple, la gestion des temps doit elle faire l'objet d'un domaine de gestion des ressources humaines ou de la gestion de production. Un arbitrage est possible : il conditionne le périmètre des deux applications citées et les interfaces inhérentes.
 - les différents flux d'échanges d'informations entre domaines (et sous-domaines) mais aussi avec les acteurs externes au système d'information.

- les niveaux les plus fins jusqu'au mode opératoire ont eux plus classiquement pour objet de décrire la «profondeur» des besoins de gestion par complémentarité avec la «surface ou le périmètre» défini par les niveaux supérieurs. Ces niveaux ont pour objet de modéliser :
 - les acteurs internes au système d'information de chacun des modes opératoires pour lesquels on s'attachera d'avantage à définir des métiers ou des profils,
 - les tâches et leurs enchaînements au sein des modes opératoires. Par tâche, on entend une action de deux types : une action manuelle, une action informatique correspondant à une saisie par l'utilisateur ou à un traitement automatique du progiciel de gestion intégrée,
 - les événements entrants, issus ou non d'un mode opératoire connexe,
 - les événements sortants de deux types : un enchaînement vers un autre mode opératoire ou la fin d'une procédure,
 - les éditions attendues.

En outre, ces méthodologies de modélisation ont pour caractéristiques de mêler par une approche du haut vers le bas deux visions :

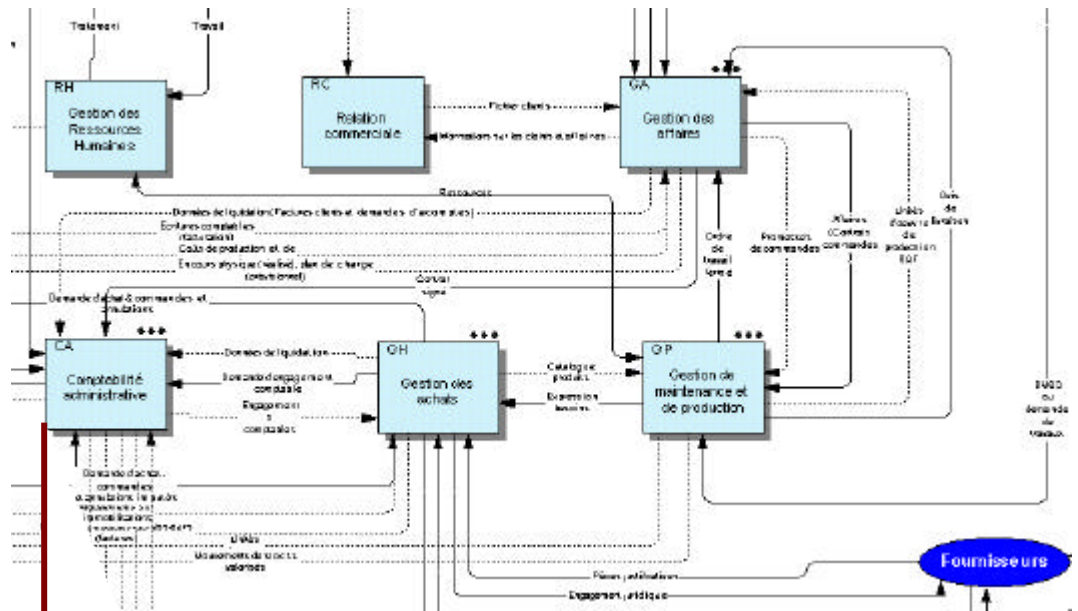
- Une vision stratégique d'urbanisation du Système d'Information,
- Une vision opérationnelle, concrète des processus attendus.

Elles constituent enfin un matériaux indispensable à la réalisation de scénarios de tests.

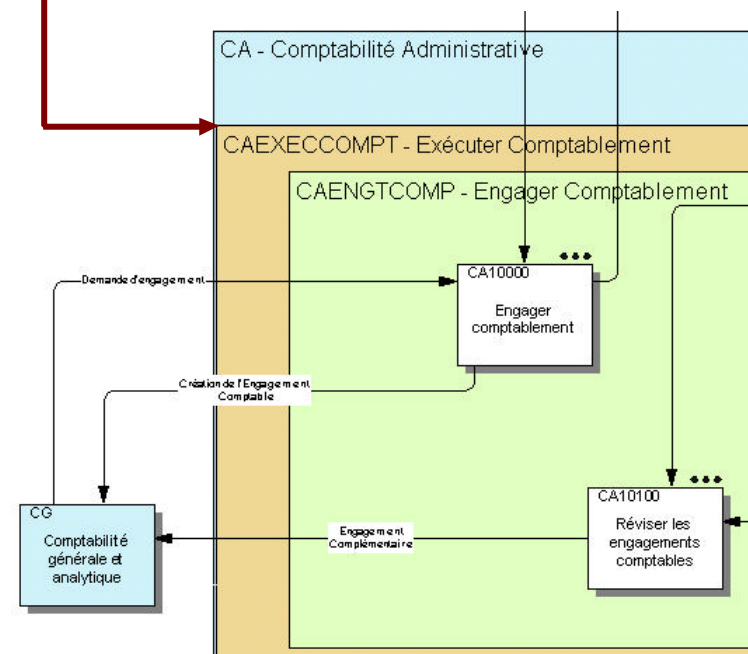
2.3.2.1.3 Exemple de modélisation

Nous avons retenu un exemple de modélisation de processus de gestion sur cinq niveaux réalisé par une entité publique française.

EXTRAIT DE LA MODELISATION DE NIVEAU 1



ZOOM SUR LA MODELISATION DE NIVEAU 2 à 4



MODELISATION DE
NIVEAU 5



2.3.2.2 Couverture des fonctionnalités attendues

En complément à une présentation des objectifs fonctionnels par processus de gestion, il est de l'intérêt de la personne publique de construire le Programme Fonctionnel et Technique autour d'un questionnaire décrivant de la manière la plus exhaustive, les fonctionnalités et règles de gestion attendues.

Ces travaux répondent à quatre besoins pour la personne publique :

- Un recensement et contrôle de complétude de l'ensemble des tâches identifiées dans les modes opératoires,
- L'introduction de règles de gestion fixes ou variables qui ne peuvent être précisées dans une description des processus,
- Une préparation au jugement des différentes offres sur la base de critères objectifs de couverture ou non par les progiciels de gestion intégrée des différentes fonctionnalités et règles de gestion attendues,
- Ils constituent un outil ou guide pour la personne publique dans la conduite du projet de mise en place du progiciel de gestion intégrée et les opérations de vérification

La forme de ce descriptif fonctionnel ne doit laisser aucune ambiguïté au moment du jugement des différentes offres. Nous recommandons ce type de questionnaire :

N°	Libellé Tâche	Réf MO	Description et règles de gestion	S	PS	PC	D	Commentaires

(MO) Mode Opérateur, (S) Standard, (PS) Paramétrage simple, (PC) Paramétrage évolué, (D) Développement

La personne publique veillera en outre à ce que les besoins d'interfaces au sens large soient intégrés dans ces descriptions des fonctionnalités attendues.

2.3.3 Description des objectifs techniques

La difficulté réside dans la capacité à décrire les objectifs techniques sur le plan de :

- l'architecture technique :
 - compatibilité avec l'existant et les orientations à court, moyen et long terme,
 - intégration avec les standards et les évolutions du marché ;
- l'architecture applicative :
 - intégration avec les applications centrales et locales,
 - cohérence des référentiels,
 - ouverture et interopérabilité ;
- la performance :
 - choix des indicateurs de mesure,
 - modalités de mesure,
 - critères d'acceptation et tolérances ;
- la "scalabilité" : capacité du système à évoluer à performance constante, avec l'accroissement :
 - du nombre de transactions et /ou d'utilisateurs,
 - de la volumétrie.

2.3.3.1 Architecture technique

2.3.3.1.1 Compatibilité technique

La comptabilité technique doit être essentiellement dictée par une problématique économique et organisationnelle. Le risque économique est lié principalement à la mise en place de solutions qui vont entraîner :

- des formations à des technologies non maîtrisées,
- la mise en place d'infrastructure nouvelles (réseaux).

Le risque organisationnel est dans la mise en œuvre de solutions pour lesquelles la qualification des personnels est insuffisante ou nécessitera la mise en œuvre de structures de soutien (« help desk ») spécifiques.

Il importe donc de faire figurer dans le programme fonctionnel les organisations et compétences en place (en prenant en compte les évolutions déjà planifiées) et de demander aux soumissionnaires d'inscrire les contraintes amenées par la solution, et ce de façon à pouvoir les chiffrer afin de l'inclure dans la mesure de la performance.

La difficulté réside cependant dans les limites des actions possibles à l'égard du soumissionnaire dans le cas où les informations transmises se révéleraient erronées.

2.3.3.1.2 Intégration avec les standards et les évolutions du marché

La connaissance des outils techniques proposés - architecture client/serveur, Internet, bases de données relationnelles et technologies objet - est essentielle. Elle permet de juger de la pérennité d'une offre et de mesurer les capacités d'investissement du soumissionnaire. Elle doit être exprimée sur le court, le moyen et le long terme. Elle devra pouvoir être démontrée. On demandera donc aux soumissionnaires de présenter des éléments avancés de l'offre (sites expérimentaux) afin de pouvoir vérifier lors de la phase de choix de la réalité de ces orientations.

2.3.3.2 Architecture applicative

Même si un PGI possède un périmètre fonctionnel important, il ne couvrira pas, en tout cas dans l'immédiat, la totalité des fonctions de gestion. Sa capacité à communiquer et à s'intégrer avec l'existant est donc particulièrement importante. C'est en effet seulement à cette condition que l'on pourra éviter les ressaisies et que l'on assurera l'intégrité et la cohérence des données.

Plusieurs points devront être analysés :

- l'intégration des données,
- l'intégration des flux,
- l'intégration du poste de travail.

2.3.3.2.1 Intégration des données

L'intégration des données se mesure par la possibilité d'accéder depuis des applicatifs externes aux données du PGI, et éventuellement l'inverse, c'est à dire la capacité de mettre à disposition des transactions du PGI des données externes.

Cette intégration se mesure par la capacité de mettre en relation et en cohérence des fichiers contenant des données similaires (fournisseurs, inventaire, personnel) par des automatismes.

2.3.3.2.2 Intégration des flux

L'intégration des flux est la capacité d'avoir des points d'entrée et de sortie, publiés et stables, d'une version à l'autre. Ces points d'entrée doivent pouvoir être synchrones (le programme client attend la réponse du serveur pour continuer) ou asynchrones (fonctionnement de type messagerie). La possibilité de pouvoir personnaliser le Gestionnaire de processus est également essentielle pour pouvoir enrichir les processus ou même les inclure dans un processus un traitement externe.

2.3.3.2.3 Intégration du poste de travail

L'intégration du poste de travail se mesure d'une part par le respect des configurations existantes du point de vue des « middlewares » (outils de logiciel de communication), mais également en termes de puissance processeur et de capacité mémoire. Les possibilités d'export et import depuis les applications bureautiques devront être examinées en mesurant les performances, l'automatisme et l'industrialisation (aptitude à reproduire automatiquement un traitement).

2.3.3.3 Performance

2.3.3.3.1 Choix des indicateurs de mesure

Les indicateurs doivent refléter au maximum le futur fonctionnement du système. Le fonctionnement de celui-ci se mesure en terme de nombre d'utilisateurs connectés et de nombre de transactions par tranche de temps.

La connaissance du nombre d'utilisateurs connectés ou connectables est en principe assez facile à déterminer.

Le nombre de transactions (et surtout le nombre de transactions par type) est lui plus complexe à évaluer. Il dépend des modes opératoires proposés, de la manière de travailler des utilisateurs et doit prendre en compte le rythme de travail : périodes de pointe journalières et annuelles.

Le seul critère connu de façon objective et fiable est le nombre de documents à produire par type et par période. Il conviendra donc de donner ces informations de façon la plus exhaustive possible.

Deux types d'indicateurs doivent être retenus :

- le temps de réponse entre deux écrans pendant une navigation qui doit être immédiat (de l'ordre de la seconde). Ce temps donne l'impression générale de fluidité du logiciel. Il doit être apprécié en moyenne sur l'ensemble des transactions.
- le temps total de création ou de modification des documents. Ce temps doit inclure la totalité du processus, y compris le temps de saisie. C'est cet indicateur qui doit être en conformité avec les impératifs de production individuelle. Il conviendra d'identifier les postes où ces impératifs de production sont les plus critiques et de sélectionner les transactions correspondantes (ex : services en relations avec l'extérieur).

Un autre paramètre à prendre en compte est la maîtrise des requêtes faites sur le système. Il conviendra donc de bien isoler celles concernant la production (réponse à un client, fournisseur ou usager) de celles concernant l'analyse. Les premières devront être identifiées et les objectifs de performance définis, les deuxièmes devront faire l'objet d'une explication sur la maîtrise par le système quant à la non dégradation de la performance du reste du système en cas d'usage intensif (nécessité de disposer d'un système indépendant par exemple).

2.3.3.3.2 Modalités de mesure

La mesure de la performance est difficile. Son contexte est essentiel, il se mesure en :

- configuration matérielle et logicielle du poste de travail,
- bande passante réseau disponible,
- nombre de connexions,
- nombre de transactions simultanées.

La configuration matérielle et logicielle du poste de travail devra donc être indiquée dans le programme fonctionnel et technique de façon précise, mais les conditions d'utilisation en simultanéité avec d'autres applications (suite bureautique par exemple) doivent également être indiqués si besoin est.

La bande passante réseau disponible doit prendre en compte le trafic lié à d'autres applications. Elle doit être appréciée pour les différents cas : sites centraux et distants.

Le nombre de connexions est important car il peut avoir un impact en terme de disponibilité mémoire sur les serveurs. Il peut être également générateur d'un trafic. Il conviendra d'une part de préciser les besoins, d'autre part de demander au soumissionnaire l'impact des connexions non actives.

Le nombre de transactions simultanées s'appréciera en disposant lors de la réception d'une plate-forme dotée de plusieurs postes capables d'assurer ces opérations en rapport avec les pointes prévues. D'un point de vue pratique les sollicitations faites sur une dizaine de postes peuvent facilement simuler une charge d'exploitation d'une centaine de postes surtout si on charge certains postes par des automates simulant des transactions incessantes. Le temps de réflexion et de saisie d'un utilisateur est toujours beaucoup plus important que le temps de déroulement des transactions.

Dans le cas de plusieurs centaines d'utilisateurs simultanés il conviendra de procéder à de véritables étalonnages (« Benchmarks »).

2.3.3.3.3 Critères d'acceptation et tolérances

Il est plus important de s'assurer de la stabilité et de connaître les facteurs permettant d'obtenir le meilleur temps plutôt que de s'attacher directement au résultat visé du meilleur temps. Il vaut en effet mieux un système qui assure à l'utilisateur les moyens de réaliser ses tâches quotidiennes de façon fiable et stable et en cohérence avec ses contraintes de production, plutôt qu'un système rapide dans certaines conditions mais

qui se dégraderait dans un contexte moins favorable et pour lequel le maintien en conditions opérationnelles nécessiterait des évolutions techniques majeures.

2.3.3.4 Capacité du système à évoluer à performance constante

Cette aptitude du système est particulièrement importante dans le cas où le système devra faire l'objet d'un déploiement important. Ne pas s'assurer de cette potentialité avant le choix du prestataire, revient à s'exposer à se trouver dans des situations de blocage où un système fiable et performant au niveau du prototypage ne peut être déployé, l'économie du marché ne permettant plus la mise en œuvre des processus d'optimisation nécessaires.

La compréhension des marges de manœuvre possibles et de leur coût est donc essentielle, comme le sont également leur maîtrise et leur identification par l'intégrateur.

Les solutions envisagées doivent pouvoir se classer en :

- solutions matérielles : réseaux, serveurs (scalabilité) ;
- solutions mixtes : répartitions et localisations des composants techniques (bases de données et serveurs d'application) ;
- solutions logicielles : optimisations système et bases de données ;
- solutions fonctionnelles : évolutions des paramétrages ;
- solutions organisationnelles : réorganisation des tâches (répartition dans le temps et regroupement dans l'espace).

2.3.4 Description des objectifs projet

La gestion de projet de mise en place d'un Progiciel de Gestion Intégrée revêt une importance capitale puisque qu'elle conditionne pour une grande partie la réussite de l'opération.

Nous recommandons à la personne publique de solliciter auprès des soumissionnaires une proposition de Plan Qualité permettant d'obtenir dès la consultation une vision précise de la manière dont le projet se déroulera.

Les demandes de la personne publique concernant le Plan Qualité peuvent porter sur les points suivants :

- L'organisation du projet proposée par le soumissionnaire :
 - Présentation des structures de travail, de validation et de pilotage du projet,
 - Identification des besoins en maîtrise d'ouvrage pour la réalisation du projet ;
- La méthodologie proposée d'implémentation et de déploiement, ainsi que les pré-requis ;
- La description des charges de travail pour la maîtrise d'oeuvre et la maîtrise d'ouvrage ainsi que la répartition des responsabilités entre :
 - Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'oeuvre,
 - Mandataire et sous traitants,
 - Editeur et intégrateur ;
- Le planning prévisionnel du projet et l'identification de jalons et points de contrôle ;
- L'identification et la planification des livrables ;
- La description des mesures d'accompagnement de la personne publique :
 - Déploiement physique de la solution auprès des utilisateurs,
 - Travaux de conduite du changement ;
- L'identification des mesures correctives et d'évolution de la solution après livraison :
 - Campagnes d'optimisation après déploiement,
 - Prise en compte des évolutions fonctionnelles.

2.4 Les opérations de vérification

2.4.1 Les modalités prévues par le CCAG

L'article 13 du code des marchés publics prévoit que la personne responsable du marché décide ou non de faire référence au Cahier des Clauses Administratives Générales (CCAG).

Chaque CCAG regroupe des clauses communes générales, auxquelles les clauses spécifiques du CCAP peuvent déroger à condition de lister au dernier paragraphe de ce CCAP toutes les clauses particulières qui dérogent au CCAG visé par le marché.

Le Cahier des Clauses Administratives Générales applicable aux marchés de fournitures courantes et de services (CCAG-FCS), en se référant expressément à son Chapitre VII portant stipulations spéciales aux marchés d'informatique, prévoit en son article 45, les modalités de vérifications et d'admission basées sur :

- la Vérification d'Aptitude dont l'objet est de « constater que le matériel et les logiciels livrés présentent les caractéristiques techniques qui les rendent aptes à remplir les fonctions précisées, le cas échéant, par le marché ou, dans le silence de celui ci, par la documentation du titulaire »,
- la Vérification de Service Régulier ayant pour «but de constater que le matériel et les logiciels fournis sont capables d'assurer un service régulier dans les conditions normales d'exploitation ».

Les délais impartis par le CCAG-FCS pour ces opérations, qui peuvent être modifiés par le cahier des clauses administratives particulières (CCAP), sont de :

- 8 jours pour la Vérification d'Aptitude à partir de la mise en ordre de marche,
- 2 mois pour la Vérification de Service Régulier à compter de la Vérification d'Aptitude.

2.4.2 La problématique et les réponses apportées pour les Progiciels de Gestion Intégrée

La lecture des conditions de vérification prévues par le CCAG-FCS appliquées à la mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégrée soulève plusieurs questions auxquelles nous tenterons d'apporter une réponse la plus proche des besoins.

2.4.3 Les fonctions à vérifier

Tout d'abord, se pose la question de ce qu'il est nécessaire de vérifier. Nous pouvons d'ores et déjà identifier deux natures de vérifications :

- Les opérations de vérifications « techniques » en application de nos préconisations relatives à la rédaction du Programme Fonctionnel et Technique. Ces vérifications doivent être opérées sur :
 - la conformité de mise en oeuvre de l'architecture technique prévue au marché,
 - le respect de l'architecture applicative définie,
 - les performances de la solution conformément aux conditions de vérification et d'acceptation prévues au marché ou à défaut dans le protocole de recette.
- Les opérations de vérifications « fonctionnelles » pour lesquelles le terme de « fonction » prévu par le CCAG-FCS mérite selon nous un éclairage particulier par la rapport à la mise en place d'un progiciel de gestion intégrée.

Nous pouvons relever deux éléments complémentaires de détermination de ce qu'est une « fonction » :

- Tout d'abord, il y a les « fonctions » demandées explicitement par la personne publique dans le Programme Fonctionnel et Technique.

Elles se présentent sous la forme d'un questionnaire, tel que le recommande le présent document. Du point de vue de la terminologie employée, nous conseillons l'identification de « tâches » correspondant, dans la méthodologie de modélisation des besoins, à un acte de gestion regroupant un ensemble de règles de gestion.

- En second lieu, doit être appréhendé dans les opérations de vérification, le bon fonctionnement de ces « fonctions » au sein des processus décrits dans le Programme Fonctionnel et Technique.

Ces processus doivent être enrichis dans les premières phases de mise en oeuvre afin d'établir une relation directe entre les processus et tâches avec le Progiciel de Gestion Intégrée.

Cette définition en deux temps de la notion de « fonction » met en exergue la nécessité d'une démarche projet offrant une première phase de « conception » de la solution par la reprise des besoins identifiés dans le Programme Fonctionnel et Technique et leur formalisation en adéquation avec la solution de Progiciel de Gestion Intégrée. Cette première phase doit donner lieu à la mise au point d'un livrable servant de cahier des charges aux travaux de mise en oeuvre et de réception. Il doit lui même aboutir sur la constitution du protocole de recette applicatif définissant de manière explicite les critères d'acceptation, prenant en compte en priorité, les fonctions et processus usuels de ce pour quoi le Progiciel de

Gestion Intégrée est prévu.

2.4.4 Les modalités de vérification

Au delà du contenu même des opérations de vérification, nous pouvons mettre en avant la nécessité, dès la constitution du Dossier de Consultation des entreprises et du CCAP en particulier, de définir les conditions d'exécution des deux principales étapes de vérification à savoir :

- La Vérification d'Aptitude,
- la Vérification de Service Régulier.

Plusieurs paramètres dans la définition des règles de vérification doivent être pris en compte :

- Le périmètre des vérifications à mettre en œuvre au regard des capacités de la personne publique à exécuter l'ensemble des procédures de tests,
- Les éléments ou sous-ensembles servant de base aux opérations de vérifications,
- L'établissement des critères d'acceptation pour les périodes de Vérification d'Aptitude et de Vérification de Service Régulier,
- Les durées des vérifications,
- Les conditions de règlement associées aux travaux de vérification.

Sur ces différents points, nous pouvons établir les recommandations suivantes :

- En premier lieu, quelle que soit la stratégie d'allotissement ou de phasage de l'opération établie par la personne publique, les délais prévus à l'article 45 du CCAG-FCS ne conviennent pas aux opérations de vérifications d'un Progiciel de Gestion Intégrée.

Les durées des vérifications sont à augmenter surtout pour la Vérification d'Aptitude. Les durées citées ci-après sont à notre avis plus proches des besoins et de la réalité d'un Progiciel de Gestion Intégrée :

Opération	Durée maximale conseillée
Vérification d'Aptitude	3-5 mois
Vérification de Service Régulier	2-4 mois

Cette nouvelle organisation calendaire des opérations de vérification doit permettre d'éviter une pratique trop fréquente de déclaration positive d'une étape de vérification avec réserves devant être levées au cours des étapes suivantes.

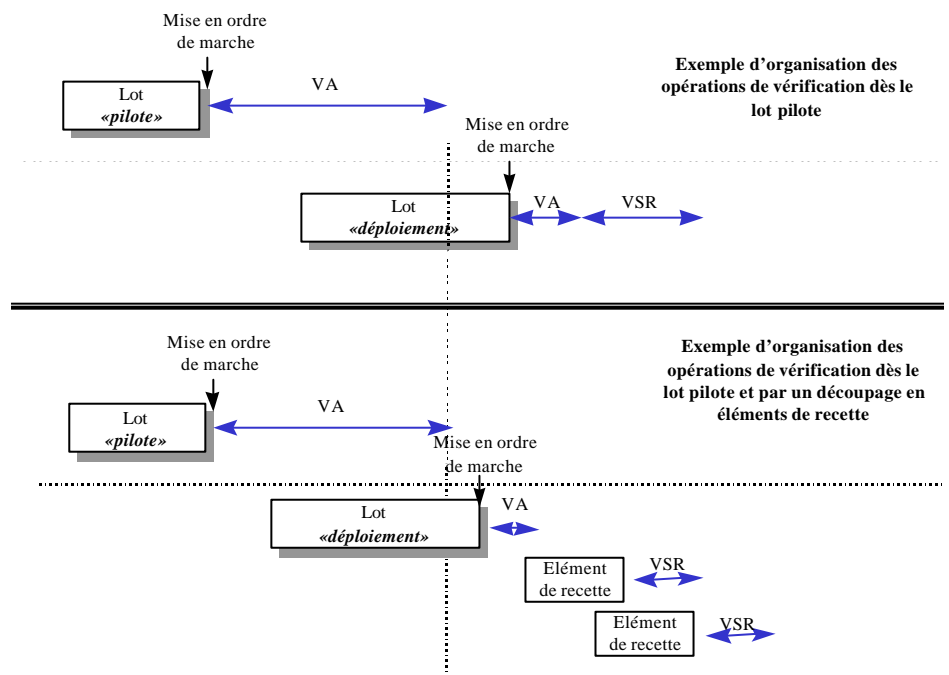
Les modalités de déclenchement des travaux de vérification doivent en outre permettre de ne pas augmenter la durée des marchés comme nous le préconisons ci-après.

- Deuxièmement, nous recommandons à la personne publique de prendre en compte le découpage du projet et le contenu même des fonctions du Progiciel de Gestion Intégrée dans la définition des modalités de vérifications.

Deux variables doivent être prises en compte :

- la possibilité d’opérer une vérification d’aptitude comme le prévoit le CCAG-FCS sur « un ou plusieurs programmes d’essais ». Dans le cadre de nos recommandations, nous conseillons ce type de vérification sur le lot pilote.
- l’opportunité de décomposer en particulier les opérations de Vérification de Service Régulier sur des éléments de recette. Cette méthode a pour objet de permettre de tester des éléments sujets à des cycles de vie.

Le schéma ci-après illustre ces recommandations :



Dans tous les cas, les modalités de règlement devront prendre en compte les modalités de vérifications retenues.

Nous rappelons en outre que cette organisation de travaux de recette doit faire l’objet d’une réflexion préalable de la personne publique et doit être intégrée dans le Cahier des Clauses Administratives Particulières.

Direction des affaires juridiques
6, rue Louise Weiss – Télédoc 353 – 75703 PARIS Cedex 13
Téléphone : 01 44 87 17 17 Télécopie : 01 44 97 33 99

Le décret n° 98-975 du 2 novembre 1998 a créé une direction des affaires juridiques au sein du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.

La direction des affaires juridiques (DAJ) regroupe trois structures existant précédemment: le service juridique et de l'agence judiciaire du Trésor, le secrétariat général de la Commission centrale des marchés et les bureaux du contentieux et du conseil juridique relevant de la direction générale de l'administration et des finances du secrétariat d'Etat à l'industrie.

Tout en continuant à assumer les importantes missions interministérielles des deux premières de ces structures - représenter l'Etat devant les juridictions judiciaires, concevoir, conseiller, observer, et analyser la commande publique - elle se voit confier des missions nouvelles, telles la coordination de l'élaboration de textes législatifs et réglementaires, l'évaluation du droit en vigueur et l'étude de projets de réforme.

La direction des affaires juridiques est organisée en quatre sous-directions : commande publique, droit privé, droit public et international, droit économique et valorisation.

Les publications relatives aux marchés publics

. Une aide technique à l'élaboration des documents contractuels

- des formulaires-types adaptés à chaque circonstance et à chaque phase des procédures spécifiques. Leur intégralité figure sur le site Internet du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.
- de nombreux documents spécialisés, conçus en liaison avec des praticiens de l'achat public au sein des groupes permanents d'étude des marchés (GPEM), mis en vente principalement par la direction des Journaux Officiels.

. Une information périodique

- **Revue Marchés Publics** (RMP), 6 numéros par an dont un répertoire des documents et adresses utiles, diffusée à titre payant, est une revue qui s'adresse aux responsables de l'achat public, aux fournisseurs et aux juristes. Elle comporte les nouveaux textes ayant une incidence directe ou indirecte sur la réglementation de la commande publique, notamment l'harmonisation européenne; les réponses ministérielles et la jurisprudence des tribunaux et du Conseil de la concurrence; la mise en œuvre pratique des textes, par des articles de fond, des études générales, des dossiers et des études sur des thèmes d'actualité.
- Abonnement et vente au numéro auprès de la Documentation Française.
- **Télégrammes Marchés publics**, 8 numéros par an, est un bulletin qui contient principalement des synthèses sur l'évolution des textes récents, le rappel de la position de la DAJ sur la mise en œuvre de la réglementation, les documents publiés.
- Diffusé gratuitement aux administrations et aux collectivités locales, et en supplément aux abonnés de la Revue Marchés Publics, ce bulletin est également accessible sur le site Internet du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.

Renseignements auprès de la DAJ

- Sur l'application de la réglementation relative à la commande publique : Télécopie : 01 44 97 33 99
- Sur la formation à l'achat public : 01 44 97 24 96 ou 01 44 97 24 84
- Sur le recensement économique des marchés publics : 01 44 97 28 65- 01 44 97 28 66
- Sur la mission de conseil et d'assistance concernant les enquêtes de coût : 01 44 97 27 16
- Sur les conditions pour recevoir Télégrammes Marchés Publics : 01 44 97 34 26

Pour toute information :
Consulter le site Internet du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie :
<http://www.minefi.gouv.fr>

Fin du document