



# ProcurComp<sup>EU</sup>

Cadre européen de compétences  
destiné aux acheteurs publics



COMMISSION EUROPÉENNE

Direction générale du marché intérieur, de l'industrie, de l'entrepreneuriat et des PME

Direction DDG2.G — Marchés publics

Unité G.1 – Stratégie des achats publics

Commission européenne

B-1049 Bruxelles

Contact: Katharina Knapton-Vierlich, Justyne Balasinska

Courrier électronique: [GROW-G1@ec.europa.eu](mailto:GROW-G1@ec.europa.eu)

Adresse du site web: [https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers\\_fr](https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_fr)

# ***ProcurComp<sup>EU</sup>***

–

**Un cadre européen de  
compétences destiné aux  
acheteurs publics**

Manuscrit achevé en juin 2020

Le présent document a été élaboré pour la Commission européenne par PwC, mais ne reflète que le point de vue de ses auteurs. La Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait en être fait.

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2020

© Union européenne, 2020



La politique de réutilisation des documents de la Commission européenne est mise en œuvre sur la base de la décision 2011/833/UE de la Commission du 12 décembre 2011 relative à la réutilisation des documents de la Commission (JO L 330 du 14.12.2011, p. 39).

Sauf mention contraire, la réutilisation du présent document est autorisée dans le cadre d'une licence Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Cela signifie que la réutilisation est autorisée moyennant citation appropriée de la source et indication de toute modification.

Pour toute utilisation ou reproduction d'éléments qui ne sont pas la propriété de l'Union européenne, il peut être nécessaire de demander l'autorisation directement auprès des titulaires de droits respectifs.

Print	ISBN 978-92-76-17975-7	doi: 10.2873/812626	ET-01-20-242-FR-C
PDF	ISBN 978-92-76-17964-1	doi: 10.2873/761033	ET-01-20-242-FR-N

## TABLE DES MATIÈRES

ProcurComp <sup>EU</sup> - Un cadre européen de compétences destiné aux acheteurs publics.....	3
GLOSSAIRE.....	6
SYNTHÈSE.....	8
APERÇU. ProcurCompEU — Un cadre européen de compétences destiné aux acheteurs publics .....	10
1. Pourquoi un outil européen de professionnalisation pour les achats publics? .....	10
2. Qu'est-ce que ProcurComp <sup>EU</sup> ? .....	14
3. À quoi peut servir ProcurComp <sup>EU</sup> ? .....	18
PARTIE I. La grille de compétences de ProcurComp <sup>EU</sup> .....	25
1. Comment lire la grille de compétences de ProcurComp <sup>EU</sup> ? .....	25
2. La grille de compétences de ProcurComp <sup>EU</sup> .....	30
Partie II. Outil d'autoévaluation .....	72
1. Le processus d'autoévaluation .....	72
2. Les profils d'emploi de ProcurComp <sup>EU</sup> .....	75
3. Exemples de compétences et de niveaux cibles selon les profils d'emploi courants.....	78
4. Le questionnaire d'autoévaluation .....	80
5. Les résultats de l'évaluation .....	85
PARTIE III. Le programme de formation générique de ProcurComp <sup>EU</sup> .....	89
1. Qu'est-ce que le programme de formation générique? .....	89
2. Les modules de formation génériques de ProcurComp <sup>EU</sup> .....	91

## GLOSSAIRE

<b>Terme</b>	<b>Définition<sup>1</sup></b>
<b>Acheteurs publics</b>	Toute personne qui travaille au sein d'un pouvoir adjudicateur et qui est responsable d'une ou de plusieurs étapes de l'acte d'achat public et/ou y participe.
<b>Acquis d'apprentissage</b>	Les descriptions de ce que les personnes doivent savoir et être capables de faire après avoir suivi une formation.
<b>Agrégation</b>	Le processus consistant à combiner plusieurs procédures d'achats publics afin de maximiser l'utilisation des ressources et de réaliser des économies.
<b>Approche stratégique de l'achat public</b>	Utilisation de l'achat public comme un outil efficace pour garantir une utilisation plus responsable et plus stratégique des deniers publics afin de répondre aux défis sociétaux, environnementaux et économiques et de promouvoir une concurrence et une innovation réelles.
<b>Aptitudes</b>	La capacité à exercer une activité ou une tâche spécifique acquise dans le cadre d'une expérience professionnelle ou d'une formation pratique.
<b>Cadre de compétences</b>	Un modèle qui fait office de cadre de référence pour les personnes et les organisations et fournit des outils leur permettant de définir, d'évaluer et d'améliorer leurs compétences.
<b>Centrale d'achat</b>	Une centrale d'achat est un pouvoir adjudicateur qui acquiert des biens ou des services, attribue des marchés publics et conclut des accords-cadres portant sur des travaux, des biens ou des services destinés à un ou plusieurs pouvoirs adjudicateurs.
<b>Compétence</b>	Les connaissances, les aptitudes et les attitudes qui permettent aux personnes et aux organisations d'agir efficacement dans le cadre d'un emploi ou dans une situation donnée.
<b>Compétences antérieures à l'attribution du marché</b>	Un ensemble de compétences en matière d'achat public ayant trait aux tâches et activités qui ont lieu avant l'attribution d'un marché public.
<b>Compétences en matière de performance</b>	Un ensemble de compétences non techniques liées à l'utilisation optimale des deniers publics dans les procédures d'achat public.
<b>Compétences horizontales en matière d'achat public</b>	Un ensemble de compétences en matière d'achat public applicables à toutes les étapes du déroulement des marchés publics.
<b>Compétences interpersonnelles</b>	Un ensemble de compétences non techniques permettant aux acheteurs publics d'interagir et de coopérer avec d'autres praticiens.
<b>Compétences non techniques</b>	Une catégorie de compétences liées aux compétences comportementales qui sont par nature transversales.
<b>Compétences personnelles</b>	Un ensemble de compétences non techniques liées au comportement et aux attributs que les acheteurs publics devraient posséder, ainsi qu'à l'état d'esprit dont ils devraient faire preuve.
<b>Compétences postérieures à l'attribution du marché</b>	Un ensemble de compétences en matière d'achat public nécessaires après l'attribution d'un marché public, y compris pour la gestion des contrats.
<b>Compétences propres à la passation de marchés</b>	Une catégorie de compétences propres à la gestion des procédures de passation de marchés publics.
<b>Connaissance</b>	Des données factuelles, théoriques ou pratiques sur un sujet qu'une personne peut acquérir dans le cadre de l'éducation ou de la formation.
<b>Coût du cycle de vie</b>	Tous les coûts engagés au cours du cycle de vie des travaux, fournitures ou services.

<sup>1</sup> Voir également <https://europass.cedefop.europa.eu/fr/education-and-training-glossary/>

<b>Terme</b>	<b>Définition<sup>1</sup></b>
<b>Directives «marchés publics» de l'union européenne</b>	Directives qui définissent les règles relatives aux procédures de passation de marchés par les pouvoirs adjudicateurs en ce qui concerne les marchés publics ainsi que les concours au sein de l'Union européenne.
<b>Documents de marché</b>	Tout document produit ou mentionné par le pouvoir adjudicateur pour décrire ou déterminer des éléments du marché ou de la procédure.
<b>Grille de compétences</b>	Une structure qui définit et décrit un ensemble de compétences applicables à plusieurs profils d'emploi.
<b>Marchés publics électroniques</b>	Le processus consistant à mener une procédure de passation de marchés publics par voie électronique.
<b>Niveaux de compétence</b>	Les différents niveaux de connaissances, d'aptitudes et de responsabilités que les acheteurs publics sont censés démontrer à un niveau donné. Chaque compétence est divisée en quatre niveaux de compétence : 1. de base, 2. intermédiaire, 3. avancé, 4. expert.
<b>Niveaux de compétences cibles</b>	Niveau souhaité de connaissances et d'aptitudes attendues de la part des acheteurs publics pour une compétence donnée.
<b>Opérateur économique</b>	Toute personne physique ou morale ou entité publique qui assure l'exécution de travaux, la fourniture de produits ou la prestation de services sur le marché.
<b>Optimisation des deniers publics</b>	La combinaison la plus avantageuse de coût, de qualité et de durabilité pour satisfaire aux exigences d'un pouvoir adjudicateur en matière d'achats.
<b>Outil d'autoévaluation</b>	Un questionnaire qui permet d'évaluer les connaissances et les aptitudes des personnes et des organisations en fonction de niveaux cibles afin de déterminer leurs points forts et leurs lacunes en matière de compétences.
<b>Passation de marchés</b>	Une procédure structurée visant à définir et à approuver les conditions applicables à l'acquisition et à l'achat de travaux, de biens et de services sur le marché, souvent dans le cadre d'un appel d'offres ou d'une mise en concurrence.
<b>Passation de marchés publics</b>	Acquisition, au moyen d'un marché public, de travaux, de fournitures ou de services par un ou plusieurs pouvoirs adjudicateurs auprès d'opérateurs économiques.
<b>Pouvoir adjudicateur</b>	L'État, une autorité régionale ou locale, un organisme de droit public, ou une association formée par une ou plusieurs de ces autorités ou un ou plusieurs de ces organismes de droit public.
<b>Profils d'emploi</b>	Un ensemble de compétences qui reflètent les tâches et les responsabilités d'un praticien de l'achat public et les niveaux de compétence cibles correspondants.
<b>Programme de formation générique</b>	Un document structuré qui décrit le contenu de formation standard et les acquis d'apprentissage attendus pour un ensemble de compétences.

## SYNTHÈSE

La professionnalisation du personnel chargé des achats publics est essentielle pour veiller à ce que les acheteurs publics possèdent les compétences, les connaissances et l'intégrité nécessaires à l'exécution de leur travail et de leurs tâches, en conformité avec la législation, et de manière efficace, efficiente et stratégique dans le but d'utiliser au mieux les deniers publics pour les citoyens.

En 2017, la Commission européenne a publié une «recommandation sur la professionnalisation de la passation des marchés publics»<sup>2</sup> afin d'encourager les États membres de l'UE à mettre en œuvre des politiques et des initiatives de professionnalisation au niveau national visant à accroître la professionnalisation de l'achat public. Cette recommandation s'inscrit dans le cadre de la stratégie des achats publics<sup>3</sup>, qui définit les priorités de la politique de l'UE en matière d'achats. La Commission européenne soutient les États membres dans leurs efforts en fournissant des orientations aux praticiens, ainsi que des formations et une assistance technique, et en facilitant les échanges de bonnes pratiques et d'approches innovantes.<sup>4</sup>

Dans le cadre de ce soutien, le cadre européen de compétences pour les acheteurs publics (ProcurComp<sup>EU</sup>) a pour objectif de valoriser la profession en tant que fonction stratégique et de la préparer aux défis à venir. Il s'agit d'un instrument non contraignant mis au point et proposé par la Commission européenne (DG Marché intérieur, industrie, entrepreneuriat et PME) dans le but d'aider les pouvoirs adjudicateurs, les autorités chargées des achats publics et les organismes de formation à déterminer et à prendre en compte les compétences devant être renforcées.

Plusieurs défis se posent à la professionnalisation et à la gestion des ressources humaines dans les marchés publics. Par exemple, l'achat n'est bien souvent pas une fonction organisationnelle clairement définie assortie d'une formation, d'un processus de recrutement et d'un parcours professionnel idoines. Elle constitue souvent une tâche supplémentaire dont se chargent les fonctionnaires, lesquels manquent parfois de compétences propres en la matière. Par ailleurs, les compétences liées aux entreprises sont souvent sous-estimées dans l'administration publique, et cette situation donne lieu à une approche exagérément legaliste et axée sur la conformité.

Les cadres de compétences constituent un instrument de gestion des ressources humaines qui définit l'ensemble de connaissances et de compétences dont le personnel doit disposer pour mener à bien son travail et ses tâches de manière efficace et efficiente. Appliqué aux marchés publics, un cadre de compétences peut contribuer à la réalisation de plusieurs objectifs. Il peut aider les personnes à évaluer leurs aptitudes et leurs forces, à déceler leurs lacunes et leurs besoins en matière de formation, à concevoir et à planifier un parcours de développement personnel et de carrière, ainsi qu'à améliorer leurs performances. Au niveau de l'organisation, un cadre de compétences peut être utilisé pour évaluer et améliorer les performances de l'organisation et du personnel, ainsi que pour garantir une fonction achat extrêmement efficace pour répondre aux priorités stratégiques de l'organisation.

ProcurComp<sup>EU</sup> n'est pas destiné à imposer une quelconque solution aux États membres ou aux organisations. Il ne vise pas à mettre en place des restrictions ou des exigences minimales relatives à l'accès aux fonctions d'achats. Au contraire, il faut le voir comme un instrument non contraignant et totalement personnalisable dont les objectifs sont les suivants:

- faciliter le recrutement, la formation et l'évolution de carrière de tous les professionnels concernés;
- permettre aux organisations d'orienter leur gestion des ressources humaines pour l'adapter à leurs objectifs;
- accroître le niveau de compétence du personnel chargé des achats publics dans son ensemble, et
- valoriser la fonction achat pour sa dimension multidisciplinaire et stratégique et donc la rendre plus attrayante.

L'élaboration de ProcurComp<sup>EU</sup> pour les acheteurs publics a nécessité, d'une part, un réexamen des cadres de compétences existants en matière d'achats publics et, d'autre part, un vaste processus de consultation de parties prenantes provenant d'organisations internationales et professionnelles, de centrales d'achat, d'experts en matière d'achats publics au niveau de l'UE et de représentants des États membres de l'UE. Nous remercions chaleureusement les plus de 300 professionnels et parties prenantes qui ont pris la peine de nous faire part de leurs observations par le truchement du comité consultatif, d'entretiens, d'ateliers, de groupes de réflexion et de réunions de groupes d'experts, et qui ont participé à l'exercice pilote ciblant 30 organisations dans 15 pays.

L'ensemble d'initiatives de ProcurComp<sup>EU</sup> pour les acheteurs publics contient plusieurs éléments parmi lesquels:

<sup>2</sup>Recommandation (UE) 2017/1805 de la Commission du 3 octobre 2017 sur la professionnalisation de la passation des marchés publics — Concevoir une architecture pour la professionnalisation de la passation des marchés publics: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32017H1805>

<sup>3</sup> [https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0\\_fr](https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0_fr)

<sup>4</sup> [https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers\\_fr](https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_fr)

- la **grille de compétences**, qui définit les aptitudes et les compétences dont doivent faire preuve les acheteurs publics dans le cadre de leur fonction;
- un **outil d'autoévaluation**, que les acheteurs publics et les organisations de l'achat public peuvent utiliser pour évaluer leur niveau de compétence et la maturité de leur organisation dans les différentes compétences recensées dans la grille de compétences;
- un **programme de formation générique** qui montre comment les administrations publiques peuvent améliorer les compétences de leurs acheteurs publics;
- une **étude sur la professionnalisation de l'achat public dans l'Union européenne et au-delà**, qui donne un aperçu des politiques de professionnalisation de l'achat public en matière de gestion des ressources humaines fondée sur les compétences dans les États membres et certains pays tiers

# APERÇU. PROCURCOMPEU — UN CADRE EUROPÉEN DE COMPÉTENCES DESTINÉ AUX ACHETEURS PUBLICS

## 1. POURQUOI UN OUTIL EUROPÉEN DE PROFESSIONNALISATION POUR LES ACHATS PUBLICS?

### 1.1. Pourquoi ProcurComp<sup>EU</sup>?

La professionnalisation du personnel chargé des achats publics est essentielle pour veiller à ce que les acheteurs publics possèdent les compétences, les connaissances et l'intégrité nécessaires à l'exécution de leur travail et de leurs tâches, en conformité avec la législation, et de manière efficace, efficiente et stratégique dans le but d'utiliser au mieux les deniers publics pour les citoyens.

En 2017, la Commission européenne a publié une «recommandation sur la professionnalisation de la passation des marchés publics»<sup>5</sup> afin d'encourager les États membres de l'UE à mettre en œuvre des politiques et des initiatives de professionnalisation au niveau national visant à accroître la professionnalisation de l'achat public. Cette recommandation s'inscrit dans le cadre de la stratégie relative aux marchés publics<sup>6</sup>. Celle-ci reconnaît l'importance d'une approche stratégique de l'achat public en tant qu'outil efficace pour utiliser au mieux les deniers publics afin de relever les défis sociétaux, environnementaux et économiques et de promouvoir une concurrence et une innovation réelles. La Commission européenne soutient les États membres dans leurs efforts en fournissant des orientations aux praticiens, ainsi que des formations et une assistance technique, et en facilitant les échanges de bonnes pratiques et d'approches innovantes.<sup>7</sup>

Dans le cadre de ce soutien, le cadre européen de compétences pour les acheteurs publics (ProcurComp<sup>EU</sup>) a pour objectif de valoriser la profession en tant que fonction stratégique et de la préparer aux défis à venir. Il s'agit d'un instrument non contraignant mis au point et proposé par la Commission européenne (DG Marché intérieur, industrie, entrepreneuriat et PME) dans le but d'aider les pouvoirs adjudicateurs, les autorités chargées des achats publics et les organismes de formation à déterminer et à prendre en compte les compétences devant être renforcées.

Plusieurs défis se posent à la professionnalisation et à la gestion des ressources humaines dans les marchés publics. L'achat n'est bien souvent pas une fonction organisationnelle clairement définie assortie d'une formation, d'un processus de recrutement et d'un parcours professionnel idoines. Elle constitue souvent une tâche supplémentaire dont se chargent les fonctionnaires, lesquels manquent parfois de compétences propres en la matière. Par ailleurs, les compétences liées aux entreprises sont souvent sous-estimées dans l'administration publique, et cette situation donne lieu à une approche exagérément légaliste et axée sur la conformité.

Une approche de la gestion des ressources humaines fondée sur les compétences permet aux organisations de gérer les performances, la formation et le développement de carrière conformément au plan stratégique global de l'organisation. Les cadres de compétences constituent des instruments de gestion des ressources humaines qui définissent l'ensemble de connaissances et d'aptitudes dont le personnel doit disposer pour mener à bien son travail et ses tâches de manière efficace et efficiente. Appliqué aux marchés publics, un cadre de compétences peut contribuer à la réalisation de plusieurs objectifs. Il peut aider les personnes à évaluer leurs aptitudes et leurs forces, à déceler leurs lacunes et leurs besoins en matière de formation, à concevoir et à planifier un parcours de développement personnel et de carrière, ainsi qu'à améliorer leurs performances. Au niveau de l'organisation, un cadre de compétences peut être utilisé pour évaluer et améliorer les performances de l'organisation et du personnel, ainsi que pour garantir une fonction achat extrêmement efficace pour répondre aux priorités stratégiques de l'organisation.

<sup>5</sup>Recommandation (UE) 2017/1805 de la Commission du 3 octobre 2017 sur la professionnalisation de la passation des marchés publics — Concevoir une architecture pour la professionnalisation de la passation des marchés publics: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32017H1805>

<sup>6</sup> [https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0\\_fr](https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0_fr)

<sup>7</sup> [https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers\\_fr](https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_fr)

La nouvelle stratégie en matière de compétences pour l'Europe de 2016<sup>8</sup> a mis en évidence l'importance stratégique des aptitudes pour pérenniser l'emploi, la croissance et la compétitivité. En outre, la recommandation du Conseil de 2018 relative aux compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie<sup>9</sup> définit un noyau de compétences essentielles pour travailler et vivre au XXI<sup>e</sup> siècle et établit l'utilisation des cadres de référence européens, y compris les cadres de compétences, comme moyen de faciliter le développement et l'évaluation des compétences et de soutenir les objectifs d'apprentissage. ProcurComp<sup>EU</sup> devrait être envisagé comme un outil et un moyen permettant de comprendre et de comparer plus facilement les qualifications et les compétences des acheteurs publics, plutôt que comme un instrument contraignant et restrictif. Il a pour vocation de servir de cadre de référence central auquel les cadres nationaux de professionnalisation des achats publics peuvent se rattacher, qu'il s'agisse de cadres nouvellement développés sur la base de ProcurComp<sup>EU</sup>, ou de cadres existants intégrés dans leur environnement spécifique. En utilisant un langage commun concernant les compétences, les aptitudes et les capacités à même d'être reconnu dans toute l'Europe, ProcurComp<sup>EU</sup> peut constituer une référence susceptible d'être directement adoptée ou adaptée à des contextes et à des besoins spécifiques. La dimension européenne contribuera à améliorer la transparence et la comparabilité, et elle pourrait favoriser les initiatives européennes en matière de formation.

Une capacité administrative solide au niveau des administrations publiques et des acheteurs publics dotés d'un plus grand professionnalisme et d'une vision plus stratégique constituent des éléments clés pour renforcer le caractère stratégique des organisations, des fonctions et des départements chargés de l'achat public. Ainsi, ProcurComp<sup>EU</sup> a pour but de contribuer au développement de capacités administratives solides et d'aider les personnes et les organisations à penser et à agir en allant au-delà de la conformité juridique et de l'approche procédurale des achats publics. Il vise également à aider les personnes et les organisations à améliorer la mise en œuvre de leurs activités d'achats, afin d'optimiser l'utilisation des deniers publics et d'améliorer le fonctionnement du marché unique. Si les acheteurs publics acquièrent de meilleures compétences commerciales et adoptent une approche stratégique de l'achat public, ils seront en mesure de parfaire leur connaissance du marché, d'améliorer la conception de l'ensemble des documents de marchés et de tenir compte d'aspects tels que les marchés publics écologiques, sociaux et innovants.

ProcurComp<sup>EU</sup> n'est pas destiné à imposer une quelconque solution aux États membres ou aux organisations. Il ne vise pas à mettre en place des restrictions ou des exigences minimales relatives à l'accès aux fonctions d'achats. Au contraire, il faut le voir comme un instrument non contraignant et totalement personnalisable dont les objectifs sont les suivants:

- faciliter le recrutement, la formation et l'évolution de carrière de tous les professionnels concernés;
- permettre aux organisations d'orienter leur gestion des ressources humaines pour l'adapter à leurs objectifs;
- accroître le niveau de compétence du personnel chargé des achats publics dans son ensemble, et
- valoriser la fonction achat pour sa dimension multidisciplinaire et stratégique et donc la rendre plus attrayante.

L'ensemble d'initiatives de ProcurComp<sup>EU</sup> pour les acheteurs publics contient plusieurs éléments parmi lesquels:

- la **grille de compétences**, qui définit les compétences et les aptitudes dont doivent faire preuve les acheteurs publics dans le cadre de leur fonction;
- un **outil d'autoévaluation**, que les professionnels et les organisations de l'achat public peuvent utiliser pour évaluer leur niveau de compétence et la maturité de leur organisation dans les différentes compétences recensées dans la grille de compétences;
- un **programme de formation générique** qui montre comment les administrations publiques peuvent améliorer les compétences de leurs acheteurs publics;
- une **étude sur la professionnalisation de l'achat public dans l'UE et au-delà**, qui donne une vue d'ensemble des politiques de professionnalisation dans les marchés publics en rapport avec la gestion des ressources humaines fondée sur les compétences dans les États membres et dans certains pays tiers.

## 1.2. À qui s'adresse ProcurComp<sup>EU</sup>?

ProcurComp<sup>EU</sup> est un cadre de référence des compétences en matière d'achats publics auquel peuvent recourir divers acteurs de l'achat.

ProcurComp<sup>EU</sup> s'adresse principalement aux praticiens et aux acteurs de l'achat public, ainsi qu'à tous les types de pouvoirs adjudicateurs et d'organisations qui se distinguent par leur taille, leur capacité, leurs pratiques et leur culture.

<sup>8</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52016DC0381>

<sup>9</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604%2801%29>

Par conséquent, ProcurComp<sup>EU</sup> peut être utilisé en fonction du but recherché par l'organisation, la région ou le gouvernement. Il ne prétend pas proposer une approche unique. Au contraire, il peut être adapté aux différents contextes, environnements et structures organisationnelles dans lesquels opèrent les praticiens de l'achat public.

En outre, ProcurComp<sup>EU</sup> peut également se révéler utile pour d'autres types d'acteurs qui jouent un rôle clé dans la professionnalisation de l'achat public, à savoir: les gouvernements nationaux et les décideurs politiques, les établissements d'enseignement et de formation, les organismes de certification.

## **Personnes et organismes professionnels**

Les **personnes** désignent tous les acheteurs publics qui participent à une phase ou à un cycle quelconque des procédures de passation des marchés publics. Il s'agit de praticiens qui présentent des profils d'emploi très variés, allant des assistants aux achats, juristes spécialisés dans les marchés publics, spécialistes des achats aux acheteurs débutants et confirmés, spécialistes de catégories, responsables des achats stratégiques, responsables des achats et chefs de fonctions d'achat, en passant par les départements et les pouvoirs adjudicateurs.

Les **organismes professionnels axés sur les marchés publics** sont des associations sectorielles, régionales, nationales ou internationales qui fonctionnent en réseau et partagent leur expertise, leurs conseils et leurs bonnes pratiques entre leurs membres. Ces réseaux d'organisations aident leurs membres privés et publics à acquérir un caractère plus stratégique et professionnel. Ils contribuent au développement de la profession en définissant des normes et en favorisant une compréhension commune des nouvelles pratiques dans ce domaine, en instaurant des valeurs environnementales et sociétales et en encourageant la numérisation et l'innovation. Ils mènent souvent leurs propres programmes d'évaluation, de formation et de certification.

## **Organisations et pouvoirs adjudicateurs**

Les **petites organisations** désignent les pouvoirs adjudicateurs au sein desquels seul un petit groupe de personnes exécute les procédures d'achats publics dans leur intégralité. Ces organisations ne disposent pas nécessairement de ressources humaines spécialement affectées au recrutement et à la gestion des effectifs chargés des achats publics. Dans de nombreux cas, les personnes chargées de l'achat public dans les petites organisations exercent uniquement cette fonction à temps partiel, en complément d'autres responsabilités. Elles travaillent dans les municipalités, les villes de petite taille et les petits organismes publics. Les petites organisations ont tendance à engager des consultants pour effectuer des tâches et des activités spécifiques jugées techniques et pour lesquelles le niveau d'expertise souhaité fait défaut.

Les **grandes organisations** désignent des pouvoirs adjudicateurs qui disposent d'une fonction dédiée à l'achat public et qui appliquent des pratiques bien définies en matière de gestion des ressources humaines. Il peut s'agir de ministères, de régions ou de villes, de centrales d'achat ou de grandes institutions comme les hôpitaux ou les universités. Les tâches et les responsabilités sont réparties entre différents profils d'emploi, ce qui signifie que les rôles présentent un plus grand degré de spécialisation, notamment dans les différentes étapes et phases d'une procédure de passation de marché dans laquelle interviennent différents profils. La hiérarchie joue également un rôle plus important au sein des effectifs chargés des achats publics, avec la présence de responsables hiérarchiques, de chefs d'équipe et de gestionnaires de catégorie chargés de certains flux de travail liés aux marchés publics. Les plus grandes organisations disposent également parfois d'un expert ou d'un service juridique dédié.

## **Autorités et décideurs politiques**

Les **autorités et les décideurs politiques responsables de l'achat public dans les États membres** définissent les règles et les politiques applicables aux marchés publics, de manière à favoriser une utilisation optimale des deniers publics par les pouvoirs adjudicateurs et les entités adjudicatrices au profit de la société. Ils occupent des fonctions de développement, de coordination et de supervision, puisqu'ils veillent à ce que les règles et les procédures soient correctement interprétées et comprises et à ce que les processus de passation des marchés publics soient conformes à la loi, tout en garantissant une utilisation optimale des deniers publics. Il peut s'agir de bureaux ou d'agences spécialisés dans l'achat public, ou d'une direction ou d'un département spécifique au sein d'une entité administrative. Ils sont également responsables de la professionnalisation de l'achat public, une tâche qu'ils accomplissent en fournissant des analyses et des conseils juridiques et techniques grâce à une assistance téléphonique, des documents d'orientation et de référence, ainsi que des outils pratiques de renforcement des capacités, notamment des formations et des séminaires.

## Organismes de formation et de certification

Les **organismes de formation** (prestataires de formation publics ou privés, instituts, associations, écoles d'administration publique et universités) désignent les organismes de formation publics et privés au niveau national, européen et international qui dispensent des cours axés sur l'achat public. Ils contribuent à la professionnalisation des acheteurs publics en dispensant des cours de formation portant sur les aspects juridiques, procéduraux, techniques et commerciaux de l'achat public.

Dans certains États membres, des **organismes de certification** proposent également des systèmes de certification et d'accréditation obligatoires ou volontaires dans le domaine de l'achat public. Les mécanismes de certification peuvent être obligatoires (parfois réglementés par la loi) ou facultatifs, et ils définissent un ensemble spécifique d'aptitudes et de connaissances que les personnes doivent posséder pour être en mesure d'assumer un rôle précis dans les procédures d'achats publics. Ils peuvent être principalement axés sur les connaissances/aptitudes nécessaires lors de la phase d'appel d'offres ou cibler un ensemble de compétences plus large, y compris les aptitudes commerciales et professionnelles nécessaires pour mener à bien les phases antérieures et postérieures à l'attribution du marché.

### 1.3. Comment ProcurComp<sup>EU</sup> a-t-il été développé?

Le processus de développement de ProcurComp<sup>EU</sup> pour les acheteurs publics a nécessité, d'une part, un réexamen des cadres de compétences en matière d'achats publics et des pratiques de professionnalisation existants dans les États membres de l'Union et les pays tiers et, d'autre part, un vaste processus de consultation de parties prenantes provenant d'organisations internationales et professionnelles, de centrales d'achat, d'experts en matière d'achats publics au niveau de l'UE et de représentants des États membres de l'UE, y compris un exercice pilote dans 15 pays.

#### *Analyse comparative des politiques et des outils existants*

Dans le cadre du développement de ProcurComp<sup>EU</sup>, nous avons passé en revue plusieurs autres cadres de compétences dans le domaine de l'achat public et même au-delà. Nombre d'entre eux ont guidé l'élaboration de la structure et du contenu de ProcurComp<sup>EU</sup>. Outre le matériel disponible dans le secteur public, les cadres de compétences élaborés et mis en œuvre dans le secteur privé ont également été utilisés comme source d'inspiration.

Une étude d'inventaire a été réalisée dans les États membres de l'UE et au-delà, dans le but d'examiner l'état d'avancement de la professionnalisation de l'achat public dans les États membres de l'UE et les pays tiers et de recenser les bonnes pratiques en matière de professionnalisation. Elle comprend des fiches d'information par pays pour chaque État membre de l'UE, ainsi que des études de cas sur les initiatives relatives aux bonnes pratiques. Les conclusions de l'étude ont apporté une contribution essentielle au développement de ProcurComp<sup>EU</sup> et ont permis de veiller à ce que tous ses éléments soient adaptés aux pratiques, défis et priorités actuels en matière d'achats publics dans des contextes nationaux spécifiques.

#### *Contributions issues de la consultation des parties prenantes*

Le contenu de ProcurComp<sup>EU</sup> tient compte des contributions issues d'un large éventail de consultations et d'interactions menées avec les parties prenantes des achats publics. Ces dernières ont été mises en contact avec ProcurComp<sup>EU</sup> ou d'autres cadres de compétences, et elles sont donc en mesure de fournir des conseils et des astuces sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans des structures professionnelles spécifiques en matière d'achats publics. Plus de 100 entretiens qualitatifs ont été menés avec les parties prenantes du secteur des achats publics, notamment les autorités chargées de l'achat public, les organes de surveillance, les grands et petits pouvoirs adjudicateurs, les centrales d'achat, les associations professionnelles de l'achat public et les organismes de formation et de certification, établis à l'intérieur et à l'extérieur de l'Union européenne.

Les contributions recueillies au cours de ces entretiens ont permis de développer une conception équilibrée et exhaustive des questions clés entourant la professionnalisation de l'achat public dans les États membres de l'UE. Grâce aux retours d'information des praticiens concernant les récentes initiatives et les priorités en matière de professionnalisation de l'achat public aux niveaux national et international, il a été possible de veiller à ce que ProcurComp<sup>EU</sup> tienne compte des dernières évolutions et apporte des solutions adaptées.

Des échanges avec les parties prenantes des achats publics de tous types et de tous horizons ont également eu lieu dans le cadre de plusieurs tables rondes et ateliers participatifs. Les commentaires, idées et suggestions formulés au

cours de ces échanges ont été pris en considération afin que ProcurComp<sup>EU</sup> réponde aux préoccupations du public cible: les praticiens de l'achat public.

## **Retour d'information des utilisateurs dans le cadre d'un exercice pilote**

ProcurComp<sup>EU</sup> se veut pratique et axé, autant que possible, sur des situations de la vie réelle. Certaines des contributions les plus intéressantes émanent des personnes qui ont été directement associées à l'utilisation de ProcurComp<sup>EU</sup>, de par leur participation à l'exercice pilote. Il convient de remercier tout particulièrement les 151 praticiens provenant de 33 organisations au total, dont des municipalités, des autorités régionales, des agences exécutives, des ministères, des centrales d'achat, dans 14 pays dont l'Autriche, le Danemark, la Finlande, la France, l'Allemagne, la Grèce, l'Italie, le Luxembourg, Malte, les Pays-Bas, la Norvège, la Slovaquie, la Slovénie et l'Espagne, ainsi que la Banque européenne d'investissement.

## **Coordination du projet**

ProcurComp<sup>EU</sup> a été élaboré dans le cadre d'un processus collaboratif associant un large éventail d'acteurs internationaux.

Un comité consultatif dédié a été mis en place pour apporter une contribution technique et une expertise pour chacune des composantes de ProcurComp<sup>EU</sup> au cours de réunions périodiques, de même que des indications pertinentes sur les parties prenantes à consulter au niveau national ou régional. Parmi les membres du comité consultatif figuraient des représentants des organisations suivantes : OCDE, Organisation de coopération et de développement économiques ; CIPS, Chartered Institute of Procurement and Supply ; IFPSM, International Federation of Purchasing and Supply Management ; LOGY, Association finlandaise des achats et de la logistique ; BBG, Agence fédérale autrichienne des marchés publics ; Ministère de l'économie, de l'entrepreneuriat et de l'artisanat, Croatie ; Autorité de la concurrence et des consommateurs, Danemark ; HSPPA, Autorité unique hellénique des marchés publics, Grèce ; Ministère des finances, Finlande ; DAE, Direction des Achats de l'État du Ministère de l'économie, des finances, de l'action et des comptes publics, France ; Bureau du Premier ministre, Hongrie ; Bureau des marchés publics, Irlande ; Consip, Centrale d'achat italienne ; Ministère des finances et des services financiers, Malte ; eSPap, Entité de services partagés du gouvernement, Portugal ; Difi, Agence norvégienne pour la gestion publique et l'administration en ligne ; ANAP, Agence nationale des marchés publics, Roumanie ; Ministère des finances, Espagne; ainsi que des experts privés.

Le projet a également été débattu et présenté au sein de plusieurs groupes d'experts et lors de divers événements de la Commission européenne, ainsi qu'auprès de diverses parties prenantes, notamment le groupe d'experts sur les marchés publics (EXPP), le groupe d'experts des parties prenantes sur les marchés publics (SEGPP), ainsi que de nombreuses conférences et manifestations telles que, en 2019, la réunion des experts des marchés publics dans le secteur de la santé et un atelier consacré au projet pendant la Semaine européenne des régions et des villes.

Les travaux portant sur ProcurComp<sup>EU</sup> ont été coordonnés, au sein de la Commission européenne, par l'équipe chargée de la professionnalisation de l'achat public au sein de la direction générale du marché intérieur, de l'industrie, de l'entrepreneuriat et des PME (DG GROW-G1). Le projet a été supervisé par un groupe de pilotage interne de la Commission composé des DG GROW, REGIO, TAXUD et EMPL. L'assistance technique nécessaire à l'élaboration du cadre de compétences a été fournie par des consultants de PwC.

Nous remercions chaleureusement les plus de 300 professionnels et parties prenantes qui ont pris la peine de nous faire part de leurs observations par le truchement du comité consultatif, d'entretiens, d'ateliers, de tables rondes et de réunions de groupes d'experts, et qui ont participé à l'exercice pilote.

## **2. QU'EST-CE QUE PROCURCOMP<sup>EU</sup>?**

### **2.1. Les principales composantes de ProcurComp<sup>EU</sup>**

ProcurComp<sup>EU</sup> se compose de trois outils qui peuvent être utilisés conjointement ou de manière indépendante. Les composantes de ProcurComp<sup>EU</sup> ont été conçues de manière à se compléter et à se renforcer mutuellement, mais aussi en tant qu'outils autonomes pouvant être utilisés individuellement.

## PARTIE I. La grille de compétences de ProcurComp<sup>EU</sup>

La grille de compétences de ProcurComp<sup>EU</sup> définit les compétences essentielles (connaissances, aptitudes et attitudes) dont doivent faire preuve les acheteurs publics pour effectuer leur travail de manière efficace et efficiente et mettre en œuvre des procédures d'achats publics qui utilisent au mieux les deniers publics.

Les principales activités, tâches et responsabilités que les acheteurs publics assument habituellement sont décrites et structurées autour de 30 compétences.

Les compétences sont regroupées en **deux grandes catégories**: les compétences propres aux achats publics et les compétences professionnelles. Les catégories sont ensuite réparties en **six groupes**, trois par catégorie:

- compétences propres à l'achat :
  - compétences horizontales;
  - compétences antérieures à l'attribution du marché;
  - compétences postérieures à l'attribution du marché;
- Compétences non techniques:
  - Compétences personnelles
  - Compétences interpersonnelles
  - compétences en matière de performances.

Chaque compétence est divisée en **quatre niveaux de compétence**: 1. de base, 2. intermédiaire, 3. avancé, 4. expert.

La grille de compétences peut être utilisée principalement pour évaluer les compétences des personnes et des organisations par rapport à des objectifs prédéfinis. À partir de cela, elle peut servir à favoriser l'évolution professionnelle des membres du personnel ou la réalisation des objectifs de l'organisation en matière d'achats publics.

En parallèle des autres outils de ProcurComp<sup>EU</sup>, la grille peut aider à:

- **recenser et structurer les différents rôles en matière d'achats** qui sont nécessaires au sein d'une équipe chargée des marchés et dans une organisation, ainsi que les tâches à accomplir dans le cadre d'un rôle particulier;
- **réaliser une analyse individuelle des lacunes**, afin d'évaluer le niveau réel des compétences pertinentes d'une personne par rapport aux niveaux cibles prédéfinis; et
- **réaliser une analyse des lacunes de l'organisation**, afin de déterminer les forces et les faiblesses du point de vue des compétences disponibles au sein d'une organisation;
- **définir des mesures** permettant d'aligner les compétences sur les objectifs fixés en ce qui concerne les profils d'emploi, par exemple par la formation ou le recrutement, et de soutenir les orientations stratégiques de l'organisation dans son ensemble.

## **PARTIE II. L'outil d'autoévaluation de ProcurComp<sup>EU</sup>**

L'outil d'autoévaluation de ProcurComp<sup>EU</sup> comprend quatre éléments principaux:

- un questionnaire d'autoévaluation;
- des modèles pour les profils d'emploi;
- un outil permettant de calculer les résultats de l'évaluation individuelle et organisationnelle.

La grille de compétences aide les personnes qui utilisent l'outil d'autoévaluation à analyser correctement leurs connaissances et leurs compétences dans chacune des compétences testées dans l'outil. Les descriptions des compétences figurant dans la grille «Compétences» font référence aux connaissances que les personnes devraient posséder et servent donc de base pour répondre aux questions concernant les connaissances. Les niveaux définis pour chaque compétence servent de base pour répondre aux questions relatives aux aptitudes dans l'outil d'autoévaluation. Il est possible d'utiliser l'outil d'autoévaluation pour évaluer le niveau actuel de compétences d'une personne par rapport au profil d'emploi correspondant.

L'organisation devrait définir le niveau de connaissances et d'aptitudes attendu des acheteurs publics, en fixant des niveaux de compétence cibles pour tous les profils d'emploi existants au sein de l'organisation. Citons, à titre d'exemple, les profils d'emploi suivants: acheteur public, assistant aux achats, spécialiste des achats, conseiller juridique, spécialiste de catégorie, agent d'approvisionnement, technicien des marchés publics, etc. Les profils d'emploi varient toujours d'une organisation à l'autre et peuvent évoluer dans le temps. Pour ce faire, les organisations peuvent utiliser ou adapter les profils d'emploi communs proposés dans l'outil d'autoévaluation de ProcurComp<sup>EU</sup> ou en créer de nouveaux, en se référant aux descriptions et aux niveaux de compétence figurant dans la grille de compétences.

Sur la base des résultats de l'évaluation individuelle, les personnes peuvent donc déterminer rapidement les domaines dans lesquels leur niveau de compétence actuel atteint l'objectif, dépasse l'objectif ou est en deçà du niveau cible correspondant à leur profil d'emploi.

Les organisations peuvent compiler et agréger des résultats individuels afin d'obtenir une évaluation de l'organisation indiquant les lacunes de compétences au niveau des profils d'emploi et de l'organisation.

## **PARTIE III. Le programme de formation de référence de ProcurComp<sup>EU</sup>**

Le programme de formation de référence de ProcurComp<sup>EU</sup> énumère tous les acquis d'apprentissage que les acheteurs publics doivent maîtriser et être en mesure de justifier après avoir suivi une formation correspondant à un certain niveau de compétence.

En fonction des lacunes de compétences décelées au niveau des individus, des profils et de l'organisation, les organisations peuvent se servir de la grille de compétences et, surtout, du programme de formation générique pour décider de la meilleure manière de les combler, notamment par: l'apprentissage et le développement (formation, apprentissage en ligne, mesures de renforcement des capacités, etc.), le recrutement d'experts externes, ou la modification de la politique ou de la stratégie de l'organisation, par exemple par la collaboration avec d'autres pouvoirs adjudicateurs par l'échange de bonnes pratiques ou la passation conjointe de marchés.

L'organisation peut aussi, sur la base du survol des compétences existantes, planifier le développement stratégique de l'organisation dans son ensemble, en fonction de ses futures priorités stratégiques. Par exemple, si l'organisation souhaite mettre au point une passation de marchés durables ou innovants ou mettre en place des procédures de pointe en matière de passation électronique des marchés, elle peut orienter sa stratégie de formation et de recrutement de façon à obtenir le bon mélange de compétences.

## **2.2. L'énoncé de mission de ProcurComp<sup>EU</sup>**

Afin d'aider les utilisateurs de ProcurComp<sup>EU</sup> et de guider les développeurs chargés de la mise en œuvre des outils de ProcurComp<sup>EU</sup> aux niveaux national, régional et organisationnel, l'énoncé de mission suivant donne un aperçu de la philosophie et des principes sous-jacents adoptés lors de leur élaboration et des révisions ultérieures apportées aux outils de ProcurComp<sup>EU</sup>.

## ***ProcurComp<sup>EU</sup> est un outil gratuit utilisé sur une base volontaire***

ProcurComp<sup>EU</sup> est un élément clé de la politique de professionnalisation de la Commission européenne. Il propose une structure et un contenu destinés à être exploités par de nombreux types d'utilisateurs, qu'il s'agisse de gouvernements nationaux, de pouvoirs adjudicateurs, d'établissements d'enseignement et de formation, y compris des prestataires de l'enseignement supérieur et de certification, ou de praticiens. Dans ce vaste contexte de mise en œuvre, ProcurComp<sup>EU</sup> est conçu pour appuyer les initiatives et les politiques en matière de professionnalisation de l'achat public. Toute personne ou organisation associée à des activités de professionnalisation de l'achat, à la planification des ressources humaines en matière d'achats publics et à la gestion fondée sur les compétences est invitée à l'utiliser de la manière la plus appropriée pour atteindre ses propres objectifs de professionnalisation.

## ***ProcurComp<sup>EU</sup> est un catalyseur***

ProcurComp<sup>EU</sup> est conçu comme un cadre visant à responsabiliser et à valoriser les utilisateurs, et non à les restreindre. L'utilisation de ProcurComp<sup>EU</sup> ne doit imposer aucune restriction dans le processus d'embauche fondé sur la nationalité ou le lieu de résidence. De plus, il ne devrait pas imposer d'exigences disproportionnées<sup>10</sup>. Les compétences sont entendues comme les compétences «souhaitées» ou «optimales», mais en aucun cas elles ne désignent des «exigences minimales» dans un sens qui limiterait l'accès aux fonctions d'achats. De même, l'outil d'autoévaluation est non seulement destiné à fournir à ses utilisateurs une vue d'ensemble de leur niveau actuel de capacités et d'aptitudes et de la maturité de leur organisation, mais aussi à les inciter à acquérir de nouvelles connaissances et aptitudes, à faire progresser consciemment leur rôle et à canaliser les capacités de l'organisation dans son ensemble vers la réalisation de ses objectifs stratégiques.

## ***ProcurComp<sup>EU</sup> est personnalisable***

ProcurComp<sup>EU</sup> réunit un ensemble commun de compétences, de connaissances et d'aptitudes dont les personnes et les organisations chargées de l'achat public ont besoin pour effectuer correctement leur travail. Cependant, comme chaque professionnel et organisation de l'achat public est différent, ProcurComp<sup>EU</sup> peut être adapté à un large éventail de contextes et de besoins organisationnels. Pour tirer le meilleur parti de ProcurComp<sup>EU</sup>, il n'est pas nécessaire d'utiliser toutes les composantes du système, ni de recourir à toutes les compétences définies dans la grille de compétences de ProcurComp<sup>EU</sup>. Ainsi, la manière de mettre en œuvre ProcurComp<sup>EU</sup> dans un contexte donné devrait être clairement définie afin de veiller à ce que les outils correspondent aux besoins et aux objectifs de l'organisation.

## ***ProcurComp<sup>EU</sup> est une référence commune pour l'UE – et au-delà***

ProcurComp<sup>EU</sup> a été conçu comme un cadre destiné à favoriser la compréhension mutuelle et l'harmonisation des connaissances et des aptitudes en matière d'achats publics, en définissant les compétences dont les acheteurs publics ont besoin et dont ils doivent démontrer la maîtrise. Il vise à fournir une référence commune en matière de gestion des ressources humaines fondée sur les compétences, permettant ainsi aux organisations de gérer les performances, la formation et le développement de carrière conformément au plan stratégique global d'une organisation. En utilisant un langage commun concernant les compétences, les aptitudes et les capacités à même d'être reconnu dans toute l'Europe et au-delà, ProcurComp<sup>EU</sup> peut être directement adopté ou adapté à des contextes et des besoins spécifiques. La dimension européenne améliorera la transparence et favorisera les comparaisons, et elle a le potentiel de faciliter les initiatives de formation au niveau européen ainsi que l'échange de bonnes pratiques avec d'autres régions au-delà de l'Union européenne.

<sup>10</sup> Directive (UE) 2018/958 du Parlement européen et du Conseil du 28 juin 2018 relative à un contrôle de proportionnalité avant l'adoption d'une nouvelle réglementation de professions, JO L 173 du 9.7.2018

## 3. À QUOI PEUT SERVIR PROCURCOMP<sup>EU</sup>?

### 3.1. Analyse et développement des compétences individuelles

Si ProcurComp<sup>EU</sup> est conçu pour fonctionner également au niveau de l'organisation, il est avant tout mis en œuvre au niveau individuel. Cela signifie que toute personne peut utiliser les outils de ProcurComp<sup>EU</sup> aux fins de son évolution professionnelle, que ce soit en tant que membre d'une grande équipe de praticiens spécialisés, ou en tant que membre du personnel d'un petit pouvoir adjudicateur pour lequel les marchés publics ne constituent pas une tâche de première importance, ou encore en tant qu'expert et consultant externe. Il pourrait même être utilisé par des personnes qui ne travaillent pas dans le domaine des achats publics, comme les étudiants ou d'autres fonctionnaires qui envisagent de se lancer dans ce domaine.

Les personnes peuvent utiliser la grille de compétences et l'outil d'autoévaluation pour analyser leurs capacités, connaissances et aptitudes actuelles en matière d'achats publics, leurs objectifs professionnels futurs et les décalages de priorité entre ceux-ci. Ce processus peut être facilité par l'utilisation d'un des profils d'emploi prédéfinis de ProcurComp<sup>EU</sup>, d'un profil adapté par un responsable ou un professionnel des RH dans leur organisation, ou d'un profil adapté à leurs objectifs personnels.

Les personnes peuvent utiliser les résultats de leur analyse de compétences pour définir les domaines dans lesquels elles peuvent se perfectionner afin d'atteindre le niveau de compétence souhaité, ou pour cerner les compétences qu'elles devraient acquérir afin de se spécialiser dans un certain profil d'emploi (par exemple, gestionnaire de catégorie). Le programme de formation générique peut permettre à ces personnes de définir les activités de formation qui les aideront à atteindre leurs objectifs de professionnalisation.

Par exemple, le *Chartered Institute of Procurement and Supply* (CIPS) a mis en place la *Global Standard for Procurement and Supply*<sup>11</sup> (norme mondiale pour les achats et les approvisionnements), qui est un cadre complet de compétences en matière d'achats utilisé par les praticiens et les organisations des secteurs public et privé. Celui-ci s'articule autour de quatre piliers (infrastructure, processus, performance et développement personnel) et de 11 thèmes tels que la gestion des dépenses, les mesures et les indicateurs, l'éthique et la technologie, subdivisés en segments individuels tels que le contrôle logistique, l'administration des contrats, l'optimisation des deniers publics et le travail d'équipe dans l'achat. Chaque segment est caractérisé par les connaissances et les capacités requises à cinq niveaux de compétence, à savoir: tactique, opérationnel, managérial, professionnel et professionnel avancé. Au niveau individuel, la norme mondiale permet de déterminer les niveaux de compétences actuels et les connaissances et capacités nécessaires pour passer au stade suivant de la carrière. Elle peut également aider les personnes à élaborer un plan de développement personnel pour combler les lacunes constatées en matière de connaissances et d'aptitudes, et ce, grâce aux cours de formation élaborés par le CIPS pour chacun des segments couverts par la norme mondiale, ainsi qu'à suivre leurs progrès par rapport à d'autres niveaux de compétence.

S'inspirant de la norme CIPS, le gouvernement écossais a mis en place un cadre national de développement en matière d'achats publics<sup>12</sup>. Celui-ci se compose d'une grille de compétences qui définit les aptitudes et les niveaux de compétence attendus des fonctionnaires intervenant dans le processus d'achats, ainsi que d'un outil d'autoévaluation qui permet aux fonctionnaires d'évaluer leurs compétences, de déterminer leurs besoins en formation et en développement, et de planifier leur carrière et leur développement personnel.

### 3.2. Analyse des lacunes de compétences au niveau de l'organisation

Les organisations, les fonctions et les équipes chargées de l'achat peuvent utiliser les outils de ProcurComp<sup>EU</sup> pour déterminer si les membres de leur personnel possèdent le niveau de connaissances et d'aptitudes adéquat pour atteindre leurs objectifs politiques, commerciaux et organisationnels immédiats. En d'autres termes, les outils de ProcurComp<sup>EU</sup>

<sup>11</sup> CIPS Global Standard for Procurement and Supply: <https://www.cips.org/en/knowledge/global-standard-for-procurement-and-supply/>

<sup>12</sup> Cadre national de développement du gouvernement écossais en matière de passation de marchés publics: <https://www.gov.scot/publications/scottish-procurement-competency-framework/>

peuvent être utilisés pour effectuer une analyse des lacunes de compétences au niveau de l'organisation en comparant les niveaux de compétences actuels des membres du personnel avec des objectifs prédéfinis.

Comme dans le premier cas d'utilisation, la grille de compétences peut être utilisée pour déterminer l'ensemble des compétences qui sont pertinentes pour chacun des profils d'emploi présents dans l'organisation, la fonction ou l'équipe, ainsi que pour définir le niveau de compétence cible adapté à ces compétences.

L'outil d'autoévaluation peut être utilisé pour déceler les décalages entre le niveau cible et le niveau réel des connaissances et des aptitudes chez les personnes qui relèvent du profil d'emploi visé. Les résultats de l'évaluation de tous les membres du personnel peuvent ensuite être agrégés afin d'obtenir une vue d'ensemble des points forts et des lacunes en matière de compétences.

Les organisations, les fonctions ou les équipes chargées de l'achat qui constatent des lacunes de compétences peuvent ensuite déterminer la manière optimale de combler ces lacunes. Cette démarche peut supposer la participation à une formation, le recrutement de nouveaux profils possédant les connaissances et les compétences manquantes, ou la collaboration avec d'autres experts individuels sur certains points et la possibilité d'aider d'autres personnes à améliorer leurs connaissances et leurs aptitudes.

Le cadre de développement écossais en matière d'achats publics est également utilisé par des organisations de différents types et de différentes tailles, notamment des ministères, des municipalités, des écoles, des universités ou des forces de police. Ces organisations y ont recours pour effectuer des exercices réguliers d'analyse des lacunes de compétences au niveau de l'organisation. Cela leur permet de s'assurer qu'elles disposent des personnes adéquates dotées des aptitudes et de l'expérience requises, au bon endroit et au bon moment, afin d'obtenir le meilleur résultat possible en matière d'achats.

Un autre exemple est l'outil «Best in Class Procurement»<sup>13</sup> développé par l'association finlandaise des achats et de la logistique (LOGY) et lancé en 2015 dans le but d'appuyer les organisations membres issues des secteurs privé et public dans le développement de leur fonction d'achats. Il fonctionne comme un outil d'autoévaluation organisationnelle, en fournissant aux organisations une description de leur fonction d'achats, en leur permettant de se comparer aux autres organisations membres, et en signalant les domaines dans lesquels les organisations pourraient améliorer la performance de leurs activités d'achats. L'outil impose à l'organisation de fournir des informations générales sur ses activités (par exemple, le secteur d'activité, les dépenses consacrées à l'achat, etc.) et de répondre à une série de 14 questions relatives à ses performances en matière d'achats et à l'utilisation de bonnes pratiques dans différentes catégories (par exemple, sur la question de savoir si la fonction achats dispose d'un modèle documenté pour évaluer ses compétences et si elle y a recours). Les résultats de l'évaluation révèlent la note moyenne de l'organisation (sur une échelle de 1 à 5) dans les différentes catégories évaluées, la note moyenne d'autres organisations de taille et de secteur comparables, l'écart (le cas échéant) entre ces deux notes, et une indication des notes moyennes du quart supérieur.

Lorsque des lacunes de compétences sont mises en évidence et que les besoins de développement ou de recrutement sont définis, les organisations peuvent utiliser le cadre pour s'assurer qu'elles attirent, valorisent et conservent les talents, tout en développant une culture et un environnement d'apprentissage dans lesquels les membres du personnel se voient offrir la possibilité de se perfectionner et de s'améliorer en fonction de leurs propres objectifs professionnels.

### 3.3. Effectuer une évaluation de la maturité en vue d'objectifs futurs

Si une analyse des lacunes de compétences peut être utilisée pour évaluer la capacité d'une personne ou d'une organisation à satisfaire les besoins actuels, une évaluation de la maturité sert à déterminer l'aptitude en vue d'une croissance ou d'une spécialisation future. Dans ce contexte, l'approche que l'organisation est appelée à adopter pour définir les profils d'emploi de son personnel devrait passer d'un modèle «en l'état» (tel qu'il existe aujourd'hui) à un modèle «à venir» (que l'organisation aimerait mettre en place), afin d'étayer l'élaboration d'un plan d'action visant à atteindre des objectifs de croissance, d'amélioration ou de spécialisation.

La grille de compétences et l'outil d'autoévaluation peuvent contribuer à définir les nouvelles compétences dont une organisation a besoin pour atteindre les nouveaux objectifs de sa politique d'achats, ainsi que les moyens d'y parvenir. En dressant le bilan des compétences existantes, les organisations, les fonctions ou les équipes chargées de l'achat peuvent fixer de manière réaliste les objectifs futurs et déterminer les connaissances et les aptitudes pertinentes qui permettront de les atteindre. Cela peut notamment leur permettre de définir de nouveaux profils d'emploi dans le domaine de l'achat qui pourraient être pourvus par voie de recrutement, ou de déterminer les membres du personnel

<sup>13</sup> Outil «Best in Class Procurement» de l'association finlandaise des achats et de la logistique: <https://www.logy.fi/tietoa/best-in-class-tyokalut.html>

qui disposent de compétences et d'une expertise qui peuvent être mises à profit pour aider d'autres personnes à se perfectionner et à acquérir de nouvelles compétences.

Ainsi, l'administration de la ville néerlandaise de Haarlem cherchait à étendre l'utilisation des achats publics écologiquement durables et de marchés innovants, et à évoluer vers des marchés circulaires. Dans le cadre de ce processus, elle a dressé la liste des compétences requises et des niveaux cibles pour chacun de ses principaux profils d'emploi dans le domaine de l'achat, puis a utilisé ces objectifs pour définir la stratégie d'apprentissage et de développement de l'organisation.

De même, l'agence norvégienne pour la gestion publique et l'administration en ligne (Difi) a mis au point un outil de stratégie d'achats <sup>14</sup> qui assiste les pouvoirs adjudicateurs désireux de définir et d'ajuster leur stratégie achats à long terme. Cet outil stratégique vient compléter l'outil d'autoévaluation organisationnelle fourni par Difi et aide les pouvoirs adjudicateurs à analyser l'état actuel de leur stratégie d'achats, à planifier les activités pour l'année à venir et à mesurer les progrès réalisés en les comparant aux résultats antérieurs. En outre, Difi procède régulièrement à une enquête de maturité auprès des pouvoirs adjudicateurs. Les résultats constituent une base de connaissances sur l'état de maturité des fonctions achats dans le secteur public et sont utilisés pour développer et améliorer les activités dans ce domaine.

ProcurComp<sup>EU</sup> peut être utilisé dans cette optique, en proposant un cadre pour l'évaluation des besoins et des priorités et en fournissant des outils permettant de remédier aux écarts de maturité constatés, et ce, par la formation ou le recrutement.

### 3.4. Évaluation conjointe des compétences par plusieurs organisations d'achats

Il se peut que plusieurs organisations, fonctions ou équipes chargées de l'achat et provenant d'une même région géographique, ou des organisations ayant une fonction (centrales d'achat, associations professionnelles) ou un champ d'action (travaillant dans le même secteur d'activité comme la santé ou l'innovation) similaires soient désireuses de coordonner leurs efforts en effectuant des analyses des lacunes au niveau de l'organisation et d'utiliser les résultats pour en retirer des avantages communs. Les résultats d'une évaluation conjointe des compétences, par exemple des municipalités d'une même région, pourraient être utilisés pour appuyer les demandes de mesures politiques ou d'investissement dans la professionnalisation de l'achat public auprès des autorités régionales.

Il se peut que certaines organisations achats souhaitent déterminer les domaines de coopération afin de compléter les compétences de chacune et/ou de s'appuyer mutuellement afin de combler les lacunes en matière de compétences. Cela revêt une importance particulière pour les petits pouvoirs adjudicateurs qui n'ont peut-être pas les capacités et les ressources nécessaires pour employer des spécialistes de l'achat à plein temps. La réalisation d'une évaluation conjointe des compétences au moyen de la grille de compétences et de l'outil d'autoévaluation selon des modalités comparables (par exemple, en utilisant les mêmes profils d'emploi) peut renseigner ces organisations sur leurs points forts et leurs points faibles respectifs et contribuer à la mise en œuvre d'actions conjointes destinées à créer des synergies.

Les organisations achats peuvent également souhaiter comparer leurs performances les unes par rapport aux autres et recenser les domaines à améliorer. Cela pourrait se faire, par exemple, en échangeant des expériences et en coopérant à l'élaboration d'une offre de formation conjointe pour combler les lacunes communes constatées en matière de compétences, sur la base du programme de formation générique.

Cette coopération peut être illustrée par la norme mondiale de gestion des achats et des approvisionnements (*Global Standard in Purchasing and Supply Management*)<sup>15</sup> développée par la Fédération internationale de gestion des achats et des approvisionnements (*International Federation of Purchasing and Supply Management – IFPSM*) pour ses 48 membres répartis dans le monde. Soucieuse de satisfaire les professionnels de la gestion des achats et des approvisionnements et les organisations pour lesquelles ils travaillent dans le monde entier, l'IFPSM a créé la norme mondiale qui regroupe un ensemble de connaissances, d'apprentissages et d'aptitudes adaptés à la profession et au regard desquels les programmes de formation (d'une durée de trois à quatre ans en général, comme les programmes de licence) peuvent être évalués ou accrédités. La norme mondiale comporte des énoncés/descripteurs génériques des attributs dont un professionnel du domaine doit faire la démonstration, tels que la connaissance, la compréhension et l'expérience approfondies dans les domaines de la gestion stratégique de la chaîne d'approvisionnement, ou la connaissance et la compréhension des différents outils, techniques, modèles et méthodologies de gestion des achats et

<sup>14</sup> Outil de stratégie de passation de marchés de l'agence norvégienne pour la gestion publique et l'administration en ligne: <https://www.anskaffelser.no/verktoy/analyseverktoy/selvevalueringssverktoy&usq=ALkJrhiA628FD0DAnxnjBiJXndX-ydwSXA>

<sup>15</sup> Norme mondiale de la Fédération internationale de gestion des achats et des approvisionnements: <https://www.ifpsm.org/global-standard>

de l'approvisionnement. La norme mondiale vise à garantir aux employeurs que les employés potentiels qui ont obtenu un diplôme au terme d'un programme accrédité possèdent le niveau minimal requis de connaissances et de compétences dans le domaine. Dans le même temps, elle garantit aux étudiants que le programme pédagogique auquel ils s'inscrivent leur apportera des connaissances adaptées aux besoins des employeurs et une qualification reconnue dans le monde entier.

### 3.5. Concevoir des profils d'emploi officiels

Dans le cadre de la gestion globale des ressources humaines de l'administration publique, certains États membres tiennent à jour une base de données ou un registre des profils d'emploi de la fonction publique, y compris les profils d'emploi dans le domaine de l'achat public. Les entrées individuelles comprennent des descriptions des types de compétences que les acheteurs publics devraient posséder et des types de tâches qu'ils devraient être capables d'effectuer. La grille de compétences peut constituer un outil très utile à cet égard, car elle garantit l'harmonisation des intitulés des profils d'emploi et permet de définir le contenu des profils d'emploi sur la base d'un même point de référence.

Les profils d'emploi sont également utilisés pour rédiger les descriptions de poste en vue du recrutement (voir le cas d'utilisation 6). En utilisant ProcurComp<sup>EU</sup> comme référence pour définir leurs profils d'emploi, les organisations, les régions et les gouvernements contribueront également à la reconnaissance de la fonction achats publics en tant que profession.

Les organisations et les équipes achats qui souhaitent utiliser les outils de ProcurComp<sup>EU</sup> doivent y consacrer un certain temps au préalable afin de définir et d'élaborer minutieusement leur profil d'emploi, dans la mesure où cela permet aux membres du personnel de les utiliser plus facilement par la suite. Tous les membres du personnel (à temps plein et à temps partiel) qui participent à au moins une activité achats doivent présenter un profil d'emploi adapté à leur rôle et correspondant à leurs tâches et responsabilités. Ces profils d'emploi permettent aux membres du personnel d'effectuer les tâches spécifiques à leur emploi au sein de leur organisation et d'évaluer uniquement les compétences requises pour effectuer leur travail.

À titre d'exemple de l'utilisation des profils d'emploi, citons le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME<sup>16</sup>) établi par la direction générale de l'administration et de la fonction publique en France. Le répertoire définit une famille d'emplois en matière d'achats qui contient cinq profils d'emploi que l'administration publique française utilise à des fins de recrutement et d'évaluation des performances. Chaque profil d'emploi comprend des éléments spécifiques de «savoirs» et de «savoir-faire» dont le contenu est similaire aux niveaux de compétence de la grille de compétences.

Un autre exemple réside dans la base de données sur les fonctions associées à l'achat public, élaborée par les pouvoirs adjudicateurs écossais à l'aide du cadre national de développement des compétences en matière d'achats publics.<sup>17</sup> Parmi les fonctions incluses figurent celles d'acheteur, de responsable de contrat, de chef d'équipe, d'administrateur, de responsable de catégorie, de responsable des achats de l'entreprise, de chef des achats, de responsable principal des achats, de responsable adjoint des achats, de responsable des achats en ligne, de spécialiste principal des achats, de coordinateur des achats et de partenaire commercial des achats.

### 3.6. Recrutement de collaborateurs chargés de l'achat

Le recrutement peut constituer l'approche privilégiée lorsque les lacunes de compétences recensées au terme de l'évaluation des lacunes de compétences au niveau de l'organisation (voir le cas d'utilisation 2) sont plus marquées et ne peuvent être comblées par un renforcement des profils déjà présents dans l'organisation.

L'utilisation de la grille de compétences et des profils d'emploi dans le processus de recrutement peut aboutir à un processus d'embauche plus rapide, plus ciblé et plus efficace. La définition des profils d'emploi sur la base de la grille de compétences garantira la cohérence et l'exhaustivité des descriptions de poste. Cela permettra également de veiller à ce que les personnes recrutées selon la même référence possèdent les compétences et le niveau de connaissances et d'aptitudes appropriés, garantissant ainsi une parfaite adéquation avec le poste à pourvoir. Cette méthode peut également permettre de mieux aligner le recrutement sur les objectifs de l'organisation.

<sup>16</sup> <https://www.fonction-publique.gouv.fr/biep/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat>

<sup>17</sup> <https://www.gov.scot/publications/scottish-procurement-competency-framework/>

Le contenu de la grille de compétences et de l'outil d'autoévaluation peut également être utilisé pour mener des entretiens fondés sur les compétences en vue d'évaluer les connaissances et les aptitudes requises.

Ainsi, l'agence fédérale des marchés publics (BBG), qui est la principale centrale d'achat en Autriche, a mis au point un cadre interne de compétences en matière d'achats et un programme de formation exhaustif pour la professionnalisation de son personnel et pour le recrutement et l'intégration de nouveaux employés. Dans un premier temps, la description de poste est établie à partir des compétences énumérées dans le cadre. Au cours du processus de recrutement, le cadre de compétences est utilisé pour déterminer si le candidat possède effectivement les connaissances et les aptitudes correspondant aux compétences dont la BBG a besoin ou qu'elle souhaite renforcer. Une fois le poste pourvu, le nouvel employé participe au programme d'intégration de la BBG et participe à une série de cours de formation qui, selon la BBG, dispensent les connaissances et les compétences minimales qu'un nouveau collaborateur devrait être en mesure d'acquérir pour entamer son travail.

### 3.7. Externalisation des activités d'achats

De nombreux pouvoirs adjudicateurs comblent des besoins à court terme en matière d'appui aux activités d'achats en confiant certains rôles ou tâches à des membres du personnel d'autres services de leur organisation ou à des experts externes. Ce processus peut être facilité en utilisant les outils de ProcurComp<sup>EU</sup>.

Les résultats de l'analyse des lacunes de compétences au niveau de l'organisation peuvent être utilisés pour déterminer les domaines dans lesquels une expertise supplémentaire est nécessaire, sur la base du plan d'achats de l'organisation, tandis que les profils d'emploi de ProcurComp<sup>EU</sup> et la grille de compétences peuvent être utilisés pour définir les niveaux de connaissances et d'aptitudes nécessaires à l'organisation et pour évaluer les qualités des candidats (similaire au cas d'utilisation 6).

Concrètement, les organisations d'achats publics peuvent, par exemple, décider d'associer des experts externes au comité d'évaluation des appels d'offres afin de tirer parti de leur expertise et de leurs connaissances commerciales ou sectorielles lors de l'analyse des offres reçues. La grille de compétences peut être utilisée pour définir les aptitudes et les connaissances dont ces personnes doivent disposer pour accomplir cette tâche.

### 3.8. Élaborer le programme et le contenu de la formation sur l'achat

Lorsque les lacunes de compétences recensées au moyen de l'outil d'autoévaluation aux fins d'une analyse des lacunes de compétences au niveau de l'organisation sont peu importantes, la formation peut constituer l'approche privilégiée pour améliorer les compétences de l'équipe chargée de l'achat jusqu'au niveau de compétence visé.

Les gouvernements et les organisations d'achats publics peuvent se servir du programme de formation générique comme base pour mettre en place un programme de formation complet destiné au développement de la fonction d'achats publics, de cours de formation ciblés ou d'une académie de l'achat public («*Procurement Academy*»).

De même, les grandes organisations d'achats publics peuvent utiliser le programme pour évaluer, de manière structurée, la façon dont leur offre de formation actuelle peut combler les lacunes constatées en matière de compétences. Sur la base de cette évaluation, elles pourraient décider d'actualiser le contenu des cours existants afin de garantir leur exhaustivité et leur alignement sur le programme de formation générique, ou de créer de nouveaux modules de formation.

Les petites organisations qui n'ont pas la capacité ni les ressources nécessaires pour créer leurs propres cours de formation pourraient décider d'utiliser le programme de formation générique afin de recenser les cours de formation disponibles sur le marché qui seraient utiles pour combler les lacunes constatées en matière de compétences. Les prestataires de formation existants (tels que les universités et les prestataires du secteur privé) peuvent utiliser le programme pour veiller à ce que leur offre de formation soit complète et intègre le contenu correspondant aux besoins de formation des organisations d'achats publics.

À titre d'exemple de mise en place d'un programme de formation sur l'achat, il convient de citer l'agence norvégienne pour la gestion publique et l'administration en ligne (Difi), qui a fondé en 2017 l'académie de l'achat public (*Public Procurement Academy*)<sup>18</sup>. L'académie a été créée dans le but d'accroître la professionnalisation générale du personnel

<sup>18</sup> Académie de l'achat public en Norvège: <https://anskaffelsesakademiet.no/om-anskaffelsesakademiet/>

chargé de l'achat public en Norvège et de renforcer le recrutement d'acheteurs publics afin de répondre aux besoins futurs des pouvoirs adjudicateurs. L'académie propose des programmes de recherche et d'enseignement. Le programme d'enseignement couvre divers domaines liés à l'achat public, tels que l'économie et le droit, la gestion de projets, le dialogue de marché, l'analyse de marché, les techniques de négociation, la psychologie organisationnelle, l'innovation et la responsabilité sociale des entreprises.

L'agence fédérale autrichienne des marchés publics (BBG) a également mis au point, il y a peu, un programme de formation complet destiné à son personnel. Le programme est également proposé à d'autres centrales d'achat. Pour concevoir le programme de formation, l'agence a commencé par répertorier les compétences clés et les acquis d'apprentissage dont avaient besoin les acheteurs publics de l'organisation. Sur cette base, la BBG a créé des cours qui permettent au personnel possédant différents niveaux de connaissances et de compétences d'atteindre leur niveau de compétence cible.

### 3.9. Élaborer des systèmes de certification

La professionnalisation de l'achat public est marquée par une tendance croissante qui consiste à délivrer des certifications officielles aux experts de l'achat public. Le système de certification définit une liste de sujets qu'un candidat doit maîtriser afin d'obtenir le certificat. Pour s'en assurer, le programme de certification peut être accompagné d'un programme de formation recommandé et exige la réussite d'un examen écrit.

Les systèmes de certification encouragent la professionnalisation en valorisant un ensemble plus large de compétences qu'un praticien de l'achat public doit posséder pour effectuer correctement son travail, et en exigeant la participation de professionnels qualifiés aux procédures de passation des marchés publics, en particulier celles qui dépassent une valeur minimale donnée.

Un tel système de certification a été mis en place en Croatie dans le cadre de son adhésion à l'Union européenne. Il impose aux candidats de suivre une formation de 50 heures et de réussir un examen écrit afin de décrocher un certificat d'expert en achats publics. La certification est valable trois ans et peut être renouvelée après avoir suivi un cours de recyclage de 32 heures. Le programme de certification couvre un certain nombre de sujets, dont la législation, les stratégies de mise en œuvre, l'évaluation et la prévention de la fraude et de la corruption. Toutefois, le système n'impose pas à tous les acheteurs publics de garantir la certification de tout leur personnel. Il exige plutôt que chaque procédure de passation de marché public soit vérifiée par un acheteur certifié, qu'il s'agisse d'un membre du personnel de l'organisation, d'un membre du personnel d'une autre organisation ou d'un prestataire de services privé tel qu'un consultant ou un avocat.

Les outils de ProcurComp<sup>EU</sup> pourraient être utilisés en vue de faciliter l'élaboration d'un système de certification, notamment dans le but de garantir l'exhaustivité du programme et de définir les niveaux de compétence adaptés aux différentes compétences. La grille de compétences peut être utilisée pour définir les compétences, les connaissances et les aptitudes requises au titre du système de certification, tandis que le programme de formation générique peut contribuer à élaborer le contenu des modules de formation qui devront être suivis dans le cadre du système de certification. Il convient toutefois de préciser que tout système de certification ne doit pas entraîner de restriction dans le processus d'embauche fondée sur la nationalité ou le lieu de résidence. De plus, il ne devrait pas imposer d'exigences disproportionnées<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Voir Directive (UE) 2018/958 du Parlement européen et du Conseil du 28 juin 2018 relative à un contrôle de proportionnalité avant l'adoption d'une nouvelle réglementation de professions, JO L 173 du 9.7.2018 Disponible sur: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/958/oj?locale=fr>

# ***ProcurComp<sup>EU</sup>***

## **Cadre européen de compétences pour les acheteurs publics**

### **PARTIE I. LA GRILLE DE COMPÉTENCES**

# PARTIE I. LA GRILLE DE COMPÉTENCES DE PROCURCOMP<sup>EU</sup>

## 1. COMMENT LIRE LA GRILLE DE COMPÉTENCES DE PROCURCOMP<sup>EU</sup>?

### 1.1. Structure de la grille de compétences

La grille de compétences définit les compétences essentielles dont doivent faire preuve les acheteurs publics pour effectuer leur travail de manière efficace et efficiente et mettre en œuvre des procédures d'achats publics qui utilisent au mieux les deniers publics.

La grille contient **30 compétences** réparties en **deux catégories**:

- les **compétences propres à l'achat**, qui englobent les compétences nécessaires à chaque étape du déroulement du processus d'achats publics. Elles découlent des connaissances et des compétences requises pour accomplir les tâches et activités principales d'une étape de l'acte d'achat.
- les **compétences non techniques**, qui représentent les aptitudes non techniques que les acheteurs publics devraient avoir pour maîtriser les compétences propres à l'achat. Par conséquent, les compétences non techniques complètent les compétences propres à l'achat. Par nature, les compétences non techniques sont des compétences transversales.

Dans chaque catégorie, les compétences sont regroupées en **groupes de compétences**, comme décrit dans la figure ci-dessous.

Figure 1: Groupes de compétences



### Compétences propres à l'achat :

- Le **groupe des compétences «horizontales»** englobe les compétences applicables à toutes les étapes du déroulement des marchés publics;
- Le **groupe des compétences «antérieures à l'attribution du marché»** comprend l'ensemble des compétences requises pour mener à bien toutes les tâches et activités qui ont lieu avant l'attribution d'un marché public;
- Le **groupe de compétences «postérieures à l'attribution du marché»** rassemble les compétences nécessaires pour la gestion du contrat après l'attribution d'un marché public.

### Compétences non techniques:

- Le **groupe des compétences «personnelles»** reflète les comportements, les compétences et les caractéristiques dont devraient disposer les acheteurs publics, ainsi que l'état d'esprit dont ils devraient faire preuve en fonction de leur profil d'emploi;
- Le **groupe des compétences «interpersonnelles»** englobe les compétences qui permettent aux acheteurs publics d'interagir et de coopérer avec d'autres professionnels, de la manière la plus professionnelle;
- Le **groupe des compétences «performances»** comprend l'ensemble des compétences que les acheteurs publics doivent avoir pour utiliser au mieux les deniers publics dans les procédures d'achats publics.

## 1.2. Aperçu des 30 compétences de ProcurComp<sup>EU</sup>

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des **30 compétences** figurant dans la grille de compétences.

**Tableau 1: aperçu des compétences**

Catégorie de la compétence	Groupe de compétences	Compétence
Propres à l'achat	Compétences horizontales	1. Planification
		2. Déroulement
		3. Législation
		4. Passation électronique de marchés et autres outils informatiques
		5. Achats durables
		6. Achats innovants
		7. Expertise spécifique à une catégorie
		8. Gestion des fournisseurs
		9. Négociations
	Compétences antérieures à l'attribution du marché	10. Évaluation des besoins
		11. Analyse du marché et participation au marché
		12. Stratégie en matière d'achats
		13. Spécifications techniques
		14. Dossier d'appel d'offres
		15. Évaluation des offres
	Compétences postérieures à l'attribution du marché	16. Gestion des contrats
		17. Certification et paiement
		18. Rapports et évaluation
		19. Résolution des conflits et médiation
Compétences non techniques	Compétences personnelles	20. Adaptabilité et modernisation
		21. Raisonnement critique et analytique
		22. Communication
	Compétences interpersonnelles	23. Éthique et conformité
		24. Collaboration
		25. Gestion des relations avec les parties prenantes
		26. Gestion d'équipe et encadrement
	Compétences «performances»	27. Connaissance de l'organisation
		28. Gestion de projets
		29. Orientation axée sur les performances
		30. Gestion des risques et contrôle interne

## 1.3. Structure des niveaux de compétence

La grille de compétences est structurée autour de **descriptions de compétences** et de **descriptions de niveaux de compétence**.

Les **descriptions de compétences** donnent une explication détaillée de chaque compétence, de ses concepts et de ses politiques sous-jacents. Le cas échéant, les descriptions de compétences indiquent également les **connaissances** requises pour maîtriser la compétence, c'est-à-dire les informations factuelles sur chaque compétence que les acheteurs publics peuvent acquérir par l'éducation ou au moyen d'une formation.

Bien que le type de connaissances pour une compétence donnée reste le même, l'étendue des connaissances et des compétences augmente dans les **quatre niveaux de compétence** suivants: 1. de base, 2. intermédiaire, 3. avancé, 4. expert.

Les **descriptions de niveau de compétence** définissent les **compétences** et les **responsabilités** que les professionnels devraient être en mesure de démontrer à un niveau donné. En règle générale, la maîtrise des compétences requises à un niveau donné suppose la maîtrise des compétences requises à tous les niveaux de compétence inférieurs.

Les quatre niveaux de compétence sont expliqués dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 2: Description des niveaux de compétence**

<b>Niveaux de compétence de procurcompeu</b>	<b>Description des niveaux de compétence</b>
<b>1. Niveau de base</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous faites montre de <b>connaissances factuelles de base</b> dans le domaine de l'achat.</li> <li>• Vous êtes <b>dotés de compétences pratiques de base</b> vous permettant d'utiliser des informations importantes pour réaliser des tâches et des activités simples dans le cadre des processus d'achats publics.</li> <li>• Vous réalisez un travail de qualité et vous vous dotez de nouvelles compétences <b>sous une supervision directe</b> et dans un cadre structuré.</li> </ul>
<b>2. Niveau intermédiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous faites montre de <b>connaissances factuelles et théoriques</b> dans le domaine de l'achat public et les domaines connexes.</li> <li>• Vous êtes doté d'une <b>panoplie de compétences pratiques et cognitives</b> vous permettant d'utiliser des informations importantes pour réaliser des tâches récurrentes en rapport avec l'achat et résoudre des problèmes simples.</li> <li>• Vous êtes en mesure de mener à bien des tâches et des <b>processus d'achats publics</b>, avec une supervision minimale.</li> </ul>
<b>3. Niveau avancé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous faites montre de <b>connaissances pratiques et théoriques avancées</b> dans le domaine de l'achat public.</li> <li>• Vous êtes doté d'une panoplie de <b>compétences pratiques avancées</b> vous permettant de prendre en charge des <b>tâches complexes et moins fréquentes</b>, et de résoudre des problèmes à l'aide d'approches et de méthodes innovantes.</li> <li>• Vous êtes <b>responsable</b> de l'accomplissement des tâches d'achats publics, de la <b>gestion des contributions des autres spécialistes en matière d'achats</b> et des <b>décisions importantes</b> prises aux différentes étapes des procédures d'achats publics. Vous êtes capable de vous adapter aux comportements des autres personnes ainsi qu'aux circonstances particulières.</li> </ul>
<b>4. Niveau expert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous faites montre de <b>connaissances théoriques et pratiques spécialisées et approfondies</b> dans le domaine de l'achat public à un niveau expert.</li> <li>• Vous possédez une <b>vaste panoplie de techniques, méthodes et compétences</b> vous permettant de traiter des questions complexes, de mettre au point des solutions innovantes et de contribuer à approfondir les connaissances de votre organisation en matière d'achats publics.</li> <li>• Vous exercez un rôle de <b>chef de file</b> et <b>vous vous tenez informé des dernières avancées</b> dans le domaine de l'achat public en prenant part à d'importants événements dans ce domaine, rassemblant à la fois un public d'experts et un public de non-experts, et vous <b>fondez la politique et la vision de votre organisation</b> sur ces événements.</li> </ul>

## 2. LA GRILLE DE COMPÉTENCES DE PROCURCOMP<sup>EU</sup>

### 2.1. Compétences propres à l'achat

#### *Groupe des compétences «horizontales»*

### COMPÉTENCE 1: PLANIFICATION

#### Description

Élaboration, développement et mise en œuvre d'une **planification de la passation des marchés** qui reflète les choix politiques de l'organisation quant aux domaines dans lesquels les marchés publics devraient être utilisés, et la manière dont ils devraient l'être, pour s'approvisionner en fournitures, services ou travaux selon un bon rapport coût-efficacité, en accord avec l'incidence politique souhaitée. Cette compétence doit tenir compte des éléments suivants:

- les priorités politiques et stratégiques de l'organisation;
- les politiques pertinentes au niveau national;
- les plans budgétaires adoptés et les ressources disponibles;
- la question de savoir si l'achat est la bonne option pour répondre au besoin recensé;
- la nécessité de hiérarchiser et de gérer les échéances;
- les possibilités et risques potentiels dans le processus de mise en œuvre.

**Connaissance des questions suivantes: planification de l'achat et priorités politiques de l'organisation, y compris les plans budgétaires et les options de mise en œuvre, ainsi que les politiques pertinentes au niveau national.**

#### Niveau de base

##### La personne est capable:

- d'exécuter des tâches de planification des achats de base, telles que la collecte et la consolidation des travaux des différents services;
- de mettre en œuvre la planification de l'achat dans le travail quotidien.

#### Niveau intermédiaire

##### La personne est capable:

- de fournir des recherches et de rassembler des contributions en vue de la planification de la passation des marchés, conformément aux objectifs politiques et stratégiques de l'organisation;
- de contribuer à la mise en œuvre de la planification de la passation des marchés de l'organisation, conformément au budget et aux échéances;
- de veiller à ce que le travail quotidien soit adapté et contribue à la planification de la passation des marchés, conformément aux priorités politiques et stratégiques.

### Niveau avancé

**La personne est capable:**

- de coordonner la préparation du plan de passation des marchés de l'organisation et de formuler des recommandations en vue de la planification finale et des échéances;
- d'anticiper les possibilités et les difficultés potentielles et d'atténuer les risques dans le processus de mise en œuvre;
- d'assurer le suivi de la mise en œuvre du plan pour garantir le succès de la politique;
- de transmettre des retours d'information aux décideurs quant à la mise en œuvre du plan.

### Niveau expert

**La personne est capable:**

- de définir la stratégie de l'organisation en matière d'achats ainsi que les politiques en la matière;
- d'établir le budget et le plan concernant l'achat en se concentrant sur les résultats et les bénéfices stratégiques;
- de jouer le rôle de personne de contact pour les décideurs de haut niveau en ce qui concerne les questions d'achats, et de transmettre des retours d'information au niveau politique;
- d'être l'ambassadeur de la fonction d'achats dans la stratégie globale de l'organisation.

## COMPÉTENCE 2: DÉROULEMENT

### Description

Le **déroulement de l'achat public** se compose de différentes étapes, de la planification et de la phase antérieure à la publication à la phase postérieure à l'attribution du marché et à la gestion des contrats. Chaque étape a une incidence sur la nature des étapes suivantes. Il est nécessaire de comprendre le déroulement global ainsi que les interactions entre les différentes étapes, sur un certain nombre de procédures, pour concevoir et mettre en œuvre de bonnes procédures d'achats. Cette compréhension permet d'anticiper les risques et les possibilités, et ainsi d'améliorer l'efficacité et d'utiliser au mieux les deniers publics.

**Connaissance des questions suivantes: déroulement de l'acte d'achat, de la phase antérieure à la publication à la phase postérieure à l'attribution du marché; interactions entre les différentes étapes.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- de contribuer au suivi de la mise en œuvre des différentes étapes du déroulement de l'achat, et d'avoir une bonne compréhension des risques et des interactions entre les différentes étapes.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- de mettre en œuvre les différentes étapes du déroulement de l'achat, et d'avoir une bonne compréhension des interactions entre les étapes, les risques et les possibilités qu'ils présentent.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- de gérer la mise en œuvre de l'ensemble des étapes du déroulement de l'achat, et de comprendre les interactions entre chacune d'entre elles;
- d'appliquer de manière cohérente leurs connaissances du déroulement de l'achat afin de maximiser l'efficacité et d'utiliser au mieux les deniers publics;
- d'anticiper les défis, les risques et les conséquences potentiels au cours des différentes étapes du déroulement de l'achat;
- d'orienter les collaborateurs dans l'application des procédures pour tirer le meilleur parti des liens entre les différentes étapes.

### Niveau expert

#### La personne est capable:

- de superviser l'ensemble des étapes du déroulement de l'achat entre plusieurs types de contrats;
- de façonner les politiques et les instruments internes pour tirer parti des liens entre les étapes de l'achat afin de maximiser l'efficacité et d'utiliser au mieux les deniers publics;
- de jouer le rôle de personne de contact en ce qui concerne la gestion du déroulement de l'achat tant pour les collaborateurs internes de l'organisation que pour les collaborateurs externes.

## COMPÉTENCE 3: LÉGISLATION

### Description

Les acheteurs publics doivent pouvoir comprendre et appliquer les différents **cadres juridiques pertinents au niveau national et de l'UE**, ainsi que les principes de non-discrimination, d'égalité de traitement, de transparence, de proportionnalité et de bonne gestion financière. Cela inclut les domaines connexes du droit et de la politique, par exemple:

- le droit de la concurrence, le droit administratif, le droit des contrats, le droit de l'environnement, le droit social et du travail, les obligations en matière d'accessibilité, ainsi que les droits de propriété intellectuelle;
- les règles de l'UE en matière de financement, de budget et de comptabilité;
- les voies de recours;
- les mesures de lutte contre la corruption et la fraude;
- les éventuelles obligations internationales pertinentes.

Il est également essentiel de connaître la législation pour comprendre et garantir l'incidence souhaitée sur le système d'achats et sur les chaînes d'approvisionnement.

**Connaissance des questions suivantes: législation nationale et de l'UE en matière de marchés publics, domaines connexes du droit ainsi que leurs implications pour l'achat.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- de suivre l'évolution de la législation nationale afin de soutenir les décisions de l'organisation en matière d'achats ;
- d'appliquer les procédures d'achats conformément au cadre juridique et aux bonnes pratiques.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- de comprendre les implications et les incidences de la législation sur le système d'achats et la chaîne d'approvisionnement;
- de prendre des décisions en matière d'achats conformément aux exigences politiques et de fournir des solutions et des conseils simples.
- D'effectuer des recherches et des analyses sur les conséquences de la réglementation au niveau national et de l'UE pour l'achat.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- d'appliquer des aspects spécifiques de la législation en matière de passation de marchés, ainsi que d'autres cadres juridiques ayant une incidence sur l'achat;
- de prendre des mesures délibérées pour garantir l'incidence spécifique de la législation en matière d'achats sur les chaînes d'approvisionnement;
- de contribuer au développement des pratiques en matière d'achats en tenant compte des questions clés et du contexte stratégique global de l'achat.

### Niveau expert

**La personne est capable:**

- de contribuer à la création de la politique de l'organisation en matière d'achats publics;
- de jouer le rôle d'agent chargé du partage des connaissances en ce qui concerne la législation au niveau de l'UE et nationale sur l'achat public;
- de promouvoir l'adoption de dispositions non contraignantes et innovantes qui représentent de nouvelles possibilités;
- de prendre part à des groupes d'experts sur le droit de la commande publique.

## COMPÉTENCE 4: PASSATION ÉLECTRONIQUE DE MARCHÉS ET AUTRES OUTILS INFORMATIQUES

### Description

**La passation électronique de marchés ainsi que les autres systèmes et outils informatiques** favorisent le déroulement de l'achat, depuis la publication des appels d'offre jusqu'au paiement final. Ils permettent de réduire la charge administrative, d'améliorer l'efficacité et de renforcer la transparence et la responsabilité dans le cadre des procédures d'achats. Parmi les principaux outils figurent:

- les outils de l'étape préparatoire, tels TED et les plateformes nationales d'achats, les notifications électroniques, les documents et les modèles d'appel d'offres standardisés,
- les outils de l'étape de soumission, par exemple la soumission électronique, le document unique de marché européen, e-Certis,
- les outils de la phase d'appel d'offres, par exemple les catalogues électroniques, les plateformes d'achats électroniques, les systèmes d'acquisition dynamiques, les systèmes d'enchères et la facturation électronique;
- d'autres outils informatiques en rapport avec la transparence des données, la lutte contre la fraude et la lutte contre la corruption, tels que les registres de commerce et des marchés publics.

La transformation numérique des marchés publics exige une approche proactive permanente pour tirer parti des meilleurs outils disponibles. Elle nécessite également une formation continue.

**Connaissance des questions suivantes: fonctionnalités et plateformes de passation électronique de marchés utilisées au sein de l'organisation, notamment les systèmes d'achats au niveau national et de l'UE, ainsi que d'autres systèmes et outils informatiques.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- d'effectuer des opérations de base à l'aide des outils et des systèmes d'achats disponibles, par exemple charger des données;
- de collecter et de centraliser les modèles de documents nécessaires à l'élaboration du dossier d'appel d'offres.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- d'utiliser les systèmes et les outils disponibles afin de soutenir les procédures d'achats et d'exécuter les principales procédures de passation électronique de marchés;
- d'utiliser des modèles de documents, les plateformes nationales d'achats et les registres de marchés publics;
- d'utiliser les systèmes et outils d'achats idoines afin de garantir la transparence des processus d'achats ;
- d'utiliser les données disponibles dans les systèmes afin d'évaluer le risque de pratiques anticoncurrentielles dans le chef des fournisseurs (par exemple, une collusion).

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- de mettre en œuvre l'utilisation d'un large éventail de systèmes et d'outils d'achats ;
- d'analyser les données relatives aux marchés publics à des fins de suivi budgétaire et de prévision des appels d'offres futurs;
- de recenser les insuffisances dans l'utilisation, au sein de l'organisation, des systèmes et des outils, et de formuler des propositions d'amélioration;
- de veiller à ce que tous les utilisateurs disposent des accès et des formations nécessaires, et de jouer le rôle d'agent chargé de la gestion du changement lors de la mise en œuvre d'un système ou d'un outil récemment adopté.

## Niveau expert

### **La personne est capable:**

- de promouvoir les systèmes et outils d'achats publics et d'encourager une culture de la professionnalisation au sein de l'organisation;
- d'utiliser les données relatives aux marchés publics pour recenser les tendances en la matière et améliorer les processus d'achats de l'organisation;
- de contribuer à la mise en place et/ou au développement de nouveaux systèmes et outils de passation de marchés, ou à l'amélioration des systèmes et outils existants, ainsi que de promouvoir, au niveau politique, l'adoption des systèmes et outils les plus récents disponibles;
- de participer à des groupes d'experts en vue de développer et d'encourager l'adoption des systèmes et outils d'achats au niveau national et international.

## COMPÉTENCE 5: ACHATS DURABLES

### Description

Les **achats durables** intègrent des objectifs stratégiques de politique publique dans les procédures de passation de marchés, tels que les marchés publics écologiques (MPE) et les achats socialement responsables, et garantissent une véritable concurrence ainsi que la participation des PME. Ils contribuent à réduire l'incidence des achats sur l'environnement, à atteindre des objectifs sociaux et à utiliser au mieux les deniers publics pour l'organisation et pour l'ensemble de la société.

Des objectifs durables peuvent être mis en œuvre à bien des égards:

- critères d'exclusion qui nécessitent un niveau minimal de respect des législations environnementales et sociales par les contractants et les sous-traitants;
- critères de sélection permettant de vérifier les qualifications des soumissionnaires pour atteindre les objectifs environnementaux et sociaux; spécifications techniques qui comprennent des aspects sociaux et environnementaux tels que des exigences en matière d'étiquetage ou des processus de production durable;
- techniques d'évaluation telles que l'évaluation des coûts du déroulement et l'utilisation de critères d'attribution environnementaux ou sociaux;
- clauses d'exécution du contrat afin de contrôler et d'appliquer des normes de durabilité élevées;
- législation sectorielle exigeant, par exemple, des normes minimales en matière d'efficacité énergétique, ainsi que des règles horizontales telles que des obligations en matière d'accessibilité;
- plans d'action sociaux ou environnementaux des États membres décrivant des mesures de soutien ou fixant des objectifs.

**Connaissance des questions suivantes: objectifs de durabilité de l'organisation (sur le plan environnemental et social) et politiques nationales connexes, ainsi que les outils, normes et techniques disponibles pour intégrer ces objectifs dans le processus d'achat public.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- d'appréhender la portée et les avantages des marchés durables pour atteindre les objectifs de durabilité de l'organisation;
- de comprendre comment les aspects relatifs aux achats durables sont mis en œuvre et les ressources disponibles pour les mettre en œuvre; de soutenir la mise en œuvre d'approches en matière d'achats durables au sein de l'organisation;
- de collecter des données pour suivre les performances des projets d'achats durables.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- de mettre en œuvre des aspects durables des achats dans les spécifications techniques, des critères de sélection et d'attribution, des clauses contractuelles et des indicateurs clés de performance;
- d'utiliser des outils et des méthodes d'achats durables, telles que des normes, des évaluations des coûts du déroulement et des labels;
- de mener des activités de recherche, d'analyse et de mise en réseau à l'appui des décisions d'achats durables;
- de suivre l'incidence en matière de durabilité et les performances du projet, notamment les engagements pris par les contractants et les sous-traitants.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- de mettre en œuvre la stratégie de l'organisation en matière d'achats durables du point de vue des objectifs, des priorités et des échéances pour atteindre les objectifs de durabilité de l'organisation;
- de prendre des décisions concernant l'intégration des aspects relatifs aux achats durables, par exemple les spécifications techniques, les critères de sélection et d'attribution, les clauses contractuelles et les indicateurs clés de performance;
- de promouvoir et d'encourager l'utilisation d'outils et de techniques d'acquisition durables, tels que des normes, des évaluations des coûts du déroulement et des labels;
- de se faire une idée des produits et services disponibles sur le marché en entrant en contact avec des fournisseurs et de réaliser une étude de rentabilité des achats écologiques sur la base de l'évaluation des coûts du déroulement et de l'impact social;
- de s'adresser aux parties prenantes qui sont prédisposées à mettre en place des marchés et de possibilités d'achats durables;
- de veiller à la mise en place d'un système de suivi de l'incidence des contrats sur le développement durable, notamment des engagements pris par les contractants et les sous-traitants.

### Niveau expert

#### La personne est capable:

- de maîtriser les concepts et l'application des aspects relatifs aux achats durables et de hiérarchiser les priorités en fonction de l'incidence, de l'importance budgétaire et de l'influence sur le marché;
- d'assurer un soutien politique et de promouvoir la stratégie et les priorités de l'organisation en matière d'achats durables;
- de concevoir la stratégie de l'organisation en matière de achats durables, de définir clairement la portée, les objectifs, les priorités et les échéances, et veiller à ce qu'elle soit effectivement mise en œuvre;
- de définir les secteurs prioritaires à forte incidence et de définir les approches en matière d'appels d'offres dans les secteurs sélectionnés tels que la construction, l'alimentation et la restauration, les véhicules et les TIC;
- d'intégrer les bonnes pratiques en matière d'achats publics durables dans l'organisation et dans les organisations de pairs;
- de plaider en faveur du développement et de l'utilisation généralisée d'achats durables au sein et en dehors de l'organisation, de participer à des groupes d'experts et à des réseaux et de créer des partenariats avec d'autres autorités publiques et parties prenantes (par exemple, la société civile et des ONG) afin de promouvoir et d'améliorer la mise en œuvre d'achats durables.

## COMPÉTENCE 6: ACHATS INNOVANTS

### Description

Les **achats innovants** désignent une procédure d'achats publics qui suppose:

- l'achat du processus d'innovation (par exemple, l'achat de services de recherche et de développement), ou
- l'achat des résultats de l'innovation créés par d'autres (c'est-à-dire acheter des solutions innovantes).

Les achats innovants contribuent à moderniser les services publics tout en offrant aux entreprises des possibilités de développement de nouveaux marchés. En élaborant une stratégie d'acquisition de l'innovation tournée vers l'avenir et en tenant compte d'autres solutions concurrentes, les pouvoirs adjudicateurs peuvent stimuler l'innovation du côté de la demande afin de répondre aux besoins à court terme ainsi qu'à moyen et long terme. Une stratégie bien conçue en matière d'achats publics innovants réduira le risque de faible performance, ou d'absence de performance, des innovations acquises en fournissant une approche progressive de la conception de la solution, du prototypage et du développement au développement et à l'essai des produits.

**Connaissance des questions suivantes: objectifs de l'organisation en matière d'innovation et politiques nationales connexes, ainsi que les outils et techniques disponibles pour intégrer ces objectifs dans le processus de passation des marchés.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- de comprendre pourquoi et comment les aspects d'achats innovants sont mis en œuvre et comment ils peuvent apporter une valeur ajoutée à la procédure d'achats pour l'organisation;
- de soutenir le processus de mise en œuvre des achats innovants au sein d'une organisation;
- d'exécuter des tâches de base pour l'achat innovants en utilisant les outils disponibles (par exemple, des modèles de documents);
- de collecter des données pour le suivi du niveau des dépenses et de l'incidence des achats innovants.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- de préparer une étude de rentabilité pour lancer un marché public innovant (notamment une analyse coûts-avantages);
- de comprendre comment les aspects liés aux achats innovants, y compris les principales technologies émergentes, sont mis en œuvre et comment ils peuvent apporter une valeur ajoutée aux objectifs de l'organisation;
- de procéder à des consultations préliminaires sur le marché afin d'évaluer l'écart entre les besoins en matière d'achats et l'évolution actuelle du marché, ainsi que de mener des activités d'analyse et de mise en réseau à l'appui des décisions d'achats innovants;
- de définir les paramètres de la procédure d'achats publics (en utilisant par exemple des exigences fonctionnelles ou fondées sur les performances plutôt que des exigences prescriptives, en envisageant l'utilisation de variantes, de critères de sélection et d'attribution favorables à l'innovation, de normes, de certifications, de labels de qualité, d'indicateurs clés de performance et de conditions DPI favorables à l'innovation) afin de permettre aux solutions innovantes de rivaliser avec celles établies;
- de suivre l'incidence de l'innovation et les performances du projet.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- de mettre en œuvre la stratégie de l'organisation en matière d'achats innovants, conformément aux objectifs de l'organisation;
- de prendre des décisions concernant les indicateurs clés de performance à intégrer dans les cahiers des charges et dans les contrats;
- de veiller à la mise en place d'un système de suivi des dépenses en matière d'achats innovants et des retombées obtenues;
- de garder une bonne vue d'ensemble des produits et services disponibles sur le marché en s'engageant auprès des fournisseurs et des groupes de parties prenantes mobilisés dans l'innovation;
- d'inciter l'industrie à investir dans la recherche et le développement et à étendre la commercialisation afin de proposer au marché des solutions innovantes, y compris des technologies émergentes clés, avec la qualité et le prix requis pour le déploiement de masse;
- de promouvoir et d'encourager l'utilisation des outils et techniques d'achats innovants.

### Niveau expert

#### La personne est capable:

- de maîtriser les concepts et l'application des achats innovants et de hiérarchiser les priorités en fonction de l'incidence, de l'importance budgétaire et de l'influence potentielle de l'innovation sur le marché;
- de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie tournée vers l'avenir en matière d'achats innovants pour l'organisation, fondée sur des opportunités à forte incidence (par exemple, les technologies de l'information et de la communication et les technologies clés génériques) et sur les résultats obtenus grâce à des procédures achevées d'achats innovants;
- d'inciter l'organisation ainsi que d'autres à adopter de bonnes pratiques conformes aux plans d'action nationaux et de l'UE en matière de modernisation du secteur public et de technologies émergentes;
- de plaider en faveur du développement et de l'utilisation généralisée des achats innovants à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, et de participer à des événements clés liés aux achats innovants, à des groupes d'experts et à des réseaux pour promouvoir et d'améliorer la mise en œuvre d'achats innovants;
- de mettre en place des accords stratégiques et des structures de coopération avec d'autres acheteurs permettant la passation régulière de marchés coordonnés ou conjoints.

## COMPÉTENCE 7: EXPERTISE SPÉCIFIQUE À UNE CATÉGORIE

### Description

L'**expertise spécifique à une catégorie** est au cœur de la procédure d'achats. Les caractéristiques de la catégorie de fournitures, de services ou de travaux à acquérir doivent être bien comprises, notamment en mobilisant des experts et des parties prenantes (professionnels et utilisateurs finaux). La stratégie et les documents relatifs aux achats doivent être adaptés de manière à répondre aux besoins recensés et à optimiser l'utilisation des deniers publics.

**Connaissance des questions suivantes: caractéristiques et spécificités applicables à une ou plusieurs catégories de fournitures, de services ou de travaux, y compris les fournisseurs, les paramètres techniques et les conditions de marché.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- d'effectuer des recherches et de fournir des informations pertinentes sur une catégorie de fournitures, de services ou de travaux pour prendre des décisions d'achat en connaissance de cause.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- de vérifier si des exigences juridiques et réglementaires s'appliquent à leur catégorie de fournitures, de services ou de travaux (par exemple, assurer un niveau minimal de stocks pour les fournitures de soins de santé, les exigences en matière de transport et de stockage des matières dangereuses);
- de contribuer à la définition des exigences techniques relatives aux produits lors de l'élaboration des spécifications techniques.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- d'organiser ou de catégoriser les dépenses en fonction de l'évolution des marchés, en tenant compte de la qualité, du service, des risques et des coûts.

### Niveau expert

#### La personne est capable:

- de servir de point de référence pour les acheteurs publics et les utilisateurs au niveau de l'organisation, voire au niveau national;
- de façonner la politique de l'organisation ou nationale en matière d'achats ou d'utilisation des fournitures, des services ou des travaux dans leur catégorie;
- d'élaborer des orientations thématiques ciblées et de diffuser les bonnes pratiques élaborées par des organisations similaires.

## COMPÉTENCE 8: GESTION DES FOURNISSEURS

### Description

La **gestion des fournisseurs** suppose de nouer et d'entretenir de bonnes relations avec les fournisseurs actuels et potentiels. Elle est essentielle pour assurer le bon déroulement des marchés en cours et des futurs appels d'offres. En outre, une meilleure compréhension des fournisseurs peut aider les acheteurs publics à encourager des chaînes d'approvisionnement plus solides, éthiques, responsables et économiquement avantageuses à travers des canaux de communication ouverts avec les fournisseurs, en particulier les PME. Fournir des informations, des orientations et un soutien ainsi qu'une formation éventuels aux fournisseurs (par exemple, en rapport avec l'utilisation des marchés publics électroniques) est un moyen efficace d'atteindre ces objectifs, tout en veillant à ce que la communication avec les opérateurs économiques durant la phase d'appel d'offres soit conforme aux principes des marchés publics (non-discrimination, transparence, égalité de traitement) et aux normes éthiques.

**Connaissance des questions suivantes: stratégies et processus permettant de développer et de gérer les relations avec les fournisseurs conformément aux principes des achats publics.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- de répondre aux questions simples posées par les fournisseurs;
- de soutenir les travaux des autres acheteurs publics dans le cadre de réunions et d'autres communications avec les fournisseurs.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- d'interagir directement avec les fournisseurs en rapport avec les contrats peu complexes;
- de conseiller les opérateurs économiques et les fournisseurs sur la conduite des procédures d'achats en ligne;
- d'effectuer un suivi des performances des fournisseurs, de déterminer des tendances et de prendre les mesures qui s'imposent;
- de développer de solides relations de travail avec les fournisseurs, fondées sur la confiance, l'engagement, l'intégrité et la connaissance des obligations mutuelles.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- d'entretenir des relations structurées et stratégiques avec les fournisseurs et les fournisseurs potentiels en se fondant sur la confiance, l'engagement, l'intégrité et la connaissance des obligations mutuelles;
- d'apporter un soutien aux fournisseurs, notamment en ce qui concerne l'utilisation du système de passation électronique de marchés publics;
- d'analyser les tendances parmi les fournisseurs et de tirer des conclusions en ce qui concerne les possibilités d'amélioration;
- de traiter les litiges avec les fournisseurs;
- de recenser et de promouvoir des chaînes d'approvisionnement éthiques et économiquement avantageuses.

### Niveau expert

#### La personne est capable:

- d'entretenir des relations de haut niveau avec les fournisseurs stratégiques;
- d'étudier les possibilités d'accroître la valeur ajoutée de projets complexes ayant des implications politiques;
- de définir des thèmes et de concevoir le contenu du soutien apporté aux fournisseurs;
- de former et de tirer parti de chaînes d'approvisionnement éthiques et économiquement avantageuses.

## COMPÉTENCE 9: NÉGOCIATIONS

### Description

Les **négociations** peuvent être utilisées pour garantir et faire progresser les intérêts de l'organisation, et en fin de compte du bénéficiaire final, afin d'utiliser au mieux les deniers publics. Elles visent à parvenir à un accord mutuel entre le pouvoir adjudicateur et le fournisseur, malgré des intérêts potentiellement opposés, sur la manière d'améliorer les offres présentées afin de satisfaire au mieux aux modalités contractuelles dans les documents de marché. Les négociations doivent respecter les principes généraux de la commande publique (non-discrimination, transparence et égalité de traitement), ainsi que les normes d'éthique et d'intégrité.

**Connaissance des questions suivantes: stratégies de négociation au cours des étapes d'achats et de la gestion des contrats, conformément aux principes des achats publics.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- d'accomplir des tâches de base liées au processus de négociation;
- de soutenir le processus de négociation par la collecte de données et de contributions, ainsi que l'analyse des données.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- de recueillir des contributions, des données et des informations, y compris d'experts internes, pour contribuer à la préparation des stratégies de négociation;
- d'assister et de participer activement aux réunions de négociation;
- de mener des négociations et de résoudre des problèmes simples pour les projets de routine et peu complexes;
- de soutenir les négociations en vue de projets de plus grande complexité.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- de préparer des stratégies de négociation et d'élaborer des positions de négociation fondées sur des recherches et des analyses, ainsi que les contributions des parties prenantes internes;
- de participer aux négociations et de résoudre des problèmes complexes qui se posent pour différents types de marchés et de contrats;
- de mener la majorité des négociations relatives aux projets de grande complexité (du point de vue des risques, de la technicité et/ou des procédures).

### Niveau expert

#### La personne est capable:

- de mener des négociations opérationnelles et stratégiques complexes concernant un large éventail de types de contrats, de questions et de parties prenantes;
- de mener des négociations complexes en rapport avec l'achat de grande complexité, à haut risque et politiquement sensibles;
- d'utiliser au mieux les deniers publics et d'obtenir la meilleure solution du point de vue de la contribution à la réalisation des objectifs politiques.

## Groupe des compétences antérieures à l'attribution du marché

### COMPÉTENCE 10: ÉVALUATION DES BESOINS

#### Description

L'**évaluation des besoins** est le processus qui consiste à déterminer les besoins, notamment les incidences éventuelles du point de vue de l'utilisation des deniers publics ou de l'impact environnemental, en ce qui concerne l'objet du marché, par divers moyens, notamment:

- assurer la liaison avec les parties prenantes internes et externes, au sein même de l'organisation ou de tiers, afin de déterminer leurs besoins;
- traduire les besoins recensés dans la planification des achats de fournitures, de services ou conformément au plan budgétaire de l'organisation;
- tenir compte de l'agrégation des besoins liés au même objet du marché.

**Connaissance des questions suivantes: outils et techniques d'évaluation des besoins permettant de déterminer les besoins sous-jacents de l'organisation et des utilisateurs finaux en ce qui concerne l'objet du marché.**

#### Niveau de base

##### La personne est capable:

- de collecter des informations pertinentes provenant de sources multiples de manière structurée (par exemple, à l'aide de modèles);
- d'interagir avec les parties prenantes internes et externes afin de comprendre les besoins de l'organisation;
- d'élaborer les premières évaluations des besoins.

#### Niveau intermédiaire

##### La personne est capable:

- d'interagir avec les parties prenantes internes et externes afin de comprendre l'éventail des besoins actuels et prévisibles;
- d'analyser et d'interpréter les données collectées et de tirer des conclusions pour déterminer les besoins potentiels;
- de recenser des cas similaires et de formuler des propositions pour l'agrégation des besoins afin de générer des économies;
- d'agir de manière autonome pour déterminer la nécessité et l'organisation des procédures standard d'achats publics.

#### Niveau avancé

##### La personne est capable:

- de gérer le processus complet d'analyse des besoins et d'interprétation des données;
- d'apporter l'expertise technique nécessaire aux procédures complexes d'achats ;
- d'assurer la liaison avec les collègues afin de recueillir des connaissances techniques avancées pour la rédaction de spécifications techniques;
- de proposer des solutions et des options différentes pour mieux répondre aux besoins et priorités sous-jacents et formuler des recommandations;
- de mettre en place des solutions et des stratégies permettant d'anticiper et de créer des moyens innovants de répondre aux besoins internes et externes (par exemple, l'agrégation des besoins);
- de communiquer de manière convaincante aux parties prenantes internes et externes en rapport avec l'approche recommandée.

## Niveau expert

### **La personne est capable:**

- de superviser le processus complet d'évaluation des besoins en vue d'utiliser au mieux les deniers publics et de faire avancer les objectifs politiques dans l'ensemble de l'organisation;
- de fournir des conseils sur d'éventuelles distinctions entre les coûts d'investissement et les dépenses courantes pour un budget spécifique;
- d'influencer les principales parties prenantes afin de mettre en œuvre la stratégie plus large en matière d'achats publics de l'organisation, y compris le recensement des synergies entre les organisations;
- de conduire et de questionner le recensement des besoins de l'organisation et de créer une culture de la performance et de l'innovation.

## COMPÉTENCE 11: ANALYSE DU MARCHÉ ET PARTICIPATION AU MARCHÉ

### Description

L'**analyse du marché** dresse un tableau détaillé des fournitures et des services qui peuvent ou ne peuvent pas être apportés par le marché, et sous quelles conditions. Il s'agit de collecter des informations sur les principaux moteurs du marché (par exemple moteurs politiques, environnementaux, technologiques, sociaux) et sur les soumissionnaires potentiels. Ces informations peuvent être utilisées pour définir la stratégie en matière d'achats publics (par exemple, la division en lots), le prix de référence et les critères de sélection et d'attribution afin de mieux faire progresser les objectifs de l'organisation.

La **participation au marché** est un processus de consultation qui aide à recenser les soumissionnaires potentiels et les solutions possibles, à déterminer l'écart entre les besoins en matière d'achats publics et ce que le marché est en mesure de fournir ou à informer le marché d'une prochaine passation de marché. Différentes techniques de participation au marché, telles que les questionnaires, le dialogue technique, les journées portes ouvertes et les courriers électroniques envoyés directement aux fournisseurs, peuvent être utilisées, pour autant qu'elles soient menées conformément aux principes de la commande publique (non-discrimination, transparence et égalité de traitement,) et à des normes d'éthique, de respect de la vie privée, de confidentialité et d'intégrité, afin de garantir une concurrence réelle et loyale.

**Connaissance des questions suivantes: techniques et outils d'analyse du marché et de participation au marché qui peuvent être utilisés pour comprendre les caractéristiques du marché des fournisseurs ainsi que les conditions et tendances du marché, afin de définir la stratégie en matière d'achats publics.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- d'appliquer les principes de transparence, de non-discrimination et d'égalité de traitement, ainsi que les normes d'éthique, de respect de la vie privée, de confidentialité et d'intégrité, aux consultations sur le marché;
- de recueillir des informations auprès des sources disponibles sans mobiliser les fournisseurs, afin de soutenir l'évaluation du marché sur la base d'exigences simples;
- de préparer des documents à l'appui.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- d'appliquer les principes de non-discrimination, de transparence et d'égalité de traitement ainsi que les normes d'éthique et d'intégrité aux consultations sur le marché;
- d'analyser et d'interpréter les études de marché afin d'estimer les coûts et de faire des prévisions budgétaires;
- d'évaluer l'incidence potentielle des facteurs de marché à l'aide des outils appropriés.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- d'examiner l'analyse du marché et de veiller à ce qu'elle soit complète; d'entreprendre des études de marché sur des besoins complexes de l'organisation conformément aux principes;
- de recenser les opportunités sur le marché et de proposer des mesures d'atténuation pour tout risque détecté;
- de mettre en place des processus permettant à un nombre significatif de fournisseurs de participer aux consultations du marché et aux procédures de dialogue compétitif;
- de veiller à ce que les stratégies d'achats soient conçues de manière à refléter les conditions du marché, les objectifs politiques et les possibilités recensées;
- de recenser les risques pour une concurrence réelle en cas d'offre limitée du marché, soit en raison du nombre de fournisseurs actifs, soit en raison de la nature du service ou de la fourniture.

## Niveau expert

### La personne est capable:

- de tirer parti des conditions et des possibilités du marché d'aligner la stratégie en matière d'achats publics sur les tendances émergentes du marché et de l'orienter au mieux pour atteindre les objectifs politiques de l'organisation;
- de fournir des conseils sur les meilleures techniques de participation au marché et de proposer des moyens d'atténuer les risques qui y sont associés;
- de superviser le processus d'analyse du marché et de prendre les décisions pertinentes sur la base de l'évaluation;
- d'anticiper les évolutions futures et les risques potentiels dans la chaîne d'approvisionnement;
- de promouvoir une culture de rencontre et de dépassement des besoins internes et d'optimiser l'utilisation des deniers publics au niveau de l'organisation;
- de comprendre et d'ouvrir les marchés en influençant les chaînes d'approvisionnement (par exemple, en consultant les PME) par la participation au marché.

## COMPÉTENCE 12: STRATÉGIE EN MATIÈRE D'ACHATS

### Description

L'élaboration de la **stratégie en matière d'achats publics** est l'utilisation délibérée d'éléments différents dans le processus d'achats afin de refléter et d'exploiter les conditions de l'objet du marché et de définir le processus le plus approprié et efficace pour atteindre les objectifs de l'organisation et assurer une concurrence réelle. Elle comprend le recensement de l'option la plus appropriée entre:

- les types de procédures d'achats ;
- l'achat autonome ou conjoint;
- les caractéristiques de la procédure, telles que le champ d'application, la durée et la division en lots;
- les techniques et les instruments de soumission électronique (enchères et catalogues électroniques et systèmes d'acquisition dynamiques);
- les types de contrats (par exemple, accord-cadre ou accord direct) et les clauses d'exécution du contrat.

**Connaissance des questions suivantes: éventail des stratégies en matière d'achats disponibles et leurs composantes (par exemple, du point de vue des choix et des caractéristiques des procédures, instruments de soumission, types de contrats) afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- de comprendre les procédures de passation de marchés, les techniques de soumission électronique et les types de contrats couramment utilisés;
- de soutenir les recherches sur les procédures, les techniques et les instruments d'achats dans le cadre de la stratégie en matière d'achats publics;
- de contribuer au processus de prise de décision relatif à la stratégie en matière d'achats publics; par exemple, résumer et rendre compte des informations recueillies sur les options en matière d'achats publics.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- de comprendre les différentes étapes de la stratégie en matière d'achats publics;
- de rassembler les informations nécessaires à la prise de décisions et de recommandations axées sur les données en rapport avec la stratégie en matière d'achats publics;
- d'utiliser efficacement l'ensemble des procédures d'achats, des techniques de soumission électronique, des types de contrats et des clauses d'exécution des contrats, le cas échéant.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- de formuler des propositions concernant l'utilisation de différentes procédures et techniques d'achats afin de concevoir la stratégie en matière d'achats publics;
- de superviser le processus de recherche et d'analyse et de prendre la décision finale concernant la procédure d'achats la plus appropriée;
- de veiller à ce que les ressources adéquates soient disponibles pour le processus de recherche et d'analyse;
- d'utiliser les résultats de l'analyse de marché, d'évaluer et de prendre des mesures pour atténuer tout risque de comportement anticoncurrentiel de la part des fournisseurs lié à diverses options;
- de décider de la conception de la stratégie en matière d'achats publics en utilisant l'ensemble des procédures et techniques d'achats.

## Niveau expert

### **La personne est capable:**

- de fournir des conseils d'experts aux praticiens quant au processus de passation des marchés et de soutenir l'utilisation d'autres procédures d'achats ;
- de contribuer à façonner la politique de l'organisation et nationale en vue de soutenir la bonne stratégie en matière d'achats publics;
- d'analyser et de mettre en œuvre les conclusions de l'analyse du marché et de la participation au marché en vue de définir la stratégie en matière d'achats publics.

## COMPÉTENCE 13: SPÉCIFICATIONS TECHNIQUES

### Description

L'**élaboration de spécifications techniques** consiste à transformer les conclusions de l'évaluation des besoins et de l'analyse du marché en spécifications et en critères d'évaluation concrets qui peuvent être utilisés pour évaluer les offres et attribuer le marché. Il s'agit notamment de fixer des exigences minimales objectives, mais pas trop contraignantes, pour l'objet du marché afin d'éviter de restreindre inutilement la concurrence. Il est essentiel de veiller à ce que les spécifications techniques soient axées sur les résultats et soient à l'épreuve du temps pour permettre l'innovation et l'amélioration continue. Lors de l'élaboration des spécifications techniques, les acheteurs publics devraient déjà définir les critères d'exclusion, de sélection et d'attribution qui seront utilisés pour évaluer les offres afin de déterminer l'offre économiquement la plus avantageuse. Les spécifications techniques peuvent également faire référence à des normes et à des labels afin de garantir une compréhension commune, la transparence et l'égalité de traitement.

**Connaissance des questions suivantes: rédaction de spécifications techniques permettant aux soumissionnaires potentiels de présenter des offres réalistes répondant directement au besoin sous-jacent de l'organisation.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- de contribuer à l'élaboration de spécifications techniques claires;
- d'adapter aux besoins actuels des spécifications standardisées ou provenant d'appels d'offres précédents.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- de collecter des informations et des analyses sur le contenu technique afin de soutenir l'élaboration des spécifications;
- d'appliquer les critères de sélection et d'attribution et de comprendre leur influence sur le marché;
- de veiller à ce que les spécifications techniques soient conformes aux principes de l'achat public, aux obligations horizontales telles que l'accessibilité, ainsi qu'aux exigences juridiques sectorielles spécifiques pertinentes;
- de recourir à des critères autres que le prix pour les procédures d'achats de routine, notamment une pondération appropriée pour garantir le meilleur rapport entre la qualité et le prix;
- de faire référence aux normes et aux labels afin d'améliorer la compréhension commune des documents de marché entre les acheteurs et les fournisseurs;
- de dialoguer avec des experts pour comprendre les feuilles de route sur les technologies qui soutiendront la rédaction de spécifications techniques pour les achats innovants.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- de rédiger des spécifications qui tirent parti de l'évolution des marchés et suivent l'évolution des besoins;
- d'assurer la liaison avec les collègues et services idoines afin de recueillir des connaissances techniques avancées pour la rédaction de spécifications techniques;
- de définir les critères de sélection et d'attribution pour utiliser au mieux les deniers publics avec une compréhension des implications du marché et des exigences légales, ainsi que pour l'utilisation potentielle de normes et de labels;
- de fournir aux membres de l'équipe des orientations sur la rédaction des spécifications techniques;
- de comprendre et d'intégrer des feuilles de route sur les technologies lors de l'élaboration des spécifications techniques.

## Niveau expert

**La personne est capable:**

- de fournir des conseils ou de piloter l'élaboration de spécifications très complexes;
- de stimuler la mise au point de spécifications innovantes et tournées vers l'avenir avec les spécialistes et les experts concernés, y compris en ce qui concerne l'utilisation d'exigences fonctionnelles;
- d'examiner les spécifications techniques pour les achats complexes et de grande envergure.

## COMPÉTENCE 14: DOSSIER D'APPEL D'OFFRES

### Description

Pour lancer une procédure de passation de marché, il convient de préparer le **dossier d'appel d'offres** et de définir les critères d'exclusion, de sélection et d'attribution qui servent de base à la décision d'attribution du marché. Le dossier d'appel d'offres (en plus des spécifications techniques) explique les exigences administratives de la procédure, justifie la valeur estimée du marché et précise les modalités contractuelles dans le cadre desquelles les offres sont présentées, évaluées et sélectionnées. Ce dossier peut contenir d'autres éléments tels que des projets de dispositions contractuelles, des conditions d'annulation de l'appel d'offres, ainsi que des modifications, des dispositions concernant les performances et la résiliation, etc.

**Connaissance des questions suivantes: contenu du dossier d'appel d'offres, y compris les critères d'exclusion, de sélection et d'attribution qui servent de base à la décision d'attribution du marché, afin de mener à bien la procédure de passation de marché.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- d'appuyer la préparation des documents de l'achat tels que les instructions aux soumissionnaires, les annexes à compléter et les projets de contrat, sur la base d'orientations et de modèles;
- de veiller à la qualité du processus du dossier de l'appel d'offres en appliquant la méthodologie et les normes appropriées.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- de rédiger un dossier d'appel d'offres conformément à la politique de l'organisation et aux réglementations de l'UE et nationales;
- de publier les annonces d'appels d'offres et de répondre aux questions des opérateurs économiques concernant les exigences relatives au dossier d'appel d'offres;
- de concevoir des conditions contractuelles standard et non standard en collaboration avec des conseillers juridiques;
- de vérifier la conformité et l'exhaustivité de la documentation relative aux achats.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- de concevoir et de compléter des dossiers d'appel d'offres qui reflètent des objectifs politiques et contribuent à utiliser au mieux les deniers publics;
- de veiller à ce que la méthode correcte soit appliquée aux appels d'offres publics publiés;
- de prévoir et de prendre en charge les risques liés aux aspects financiers et juridiques des documents concernés;
- d'approuver le dossier final et d'autres décisions de gestion liées au processus.

### Niveau expert

#### La personne est capable:

- de contribuer à la politique de l'organisation en ce qui concerne le dossier d'appel d'offres et de servir de point de référence pour l'examen de conformité et la vérification;
- de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie transparente et appropriée en matière de dossiers d'appel d'offres pour l'organisation, dans le respect total des limites et des possibilités juridiques.

## COMPÉTENCE 15: ÉVALUATION DES OFFRES

### Description

Le processus d'**évaluation des offres** doit garantir que les offres sont évaluées de manière objective et conforme du point de vue juridique et au regard des critères d'exclusion, de sélection et d'attribution définis dans l'appel d'offres, afin de déterminer l'offre économiquement la plus avantageuse. Le comité d'évaluation doit être dirigé par des administrateurs expérimentés qui connaissent bien leur rôle, leurs responsabilités et leurs obligations procédurales, soutenus par des experts techniques compétents dans le domaine concerné, y compris en ce qui concerne l'évaluation des normes et des labels. Le processus devrait être documenté afin de fournir les éléments de preuve et la justification de l'attribution.

**Connaissance des questions suivantes: processus d'évaluation approprié, en fonction du type de procédures d'achats, y compris le rôle et les responsabilités du comité d'évaluation, afin de veiller à ce que toutes les offres soient évaluées de manière objective et transparente par rapport à des critères prédéfinis.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- d'appuyer le processus d'évaluation, y compris la préparation de la documentation destinée au comité d'évaluation;
- de gérer le dossier d'appel d'offres, y compris recevoir et archiver les offres;
- de participer à l'évaluation des offres et de veiller à ce que le processus soit documenté.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- de réaliser une évaluation par rapport aux critères définis et de formuler des recommandations en vue de soutenir la prise de décision de l'attribution;
- de participer en tant que membre ayant le droit de vote aux comités d'évaluation pour les contrats de routine;
- de détecter les éventuels cas de comportements anticoncurrentiels et de corruption, tels que la collusion entre fournisseurs, sur la base de l'offre;
- de préparer et de fournir des retours d'information aux soumissionnaires;
- de documenter le processus d'évaluation utilisé pour classer les offres afin de garantir des rapports et un suivi appropriés.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- de présider les comités d'évaluation pour la plupart des types de procédures;
- de veiller à ce que le processus d'évaluation soit mené d'une manière cohérente, transparente et équitable;
- de veiller à ce que le nombre, les compétences et les connaissances des membres du jury d'évaluation soient appropriés et ne se trouvent pas en position de conflit d'intérêts;
- de communiquer les résultats du comité d'évaluation aux parties prenantes.

### Niveau expert

#### La personne est capable:

- de faciliter la résolution de cas complexes dans lesquels les offres sont difficiles à évaluer ou en cas de conflit d'intérêts;
- de formuler des propositions pour mobiliser les experts compétents pour prendre part aux comités d'évaluation.

## Groupe des compétences postérieures à l'attribution du marché

### COMPÉTENCE 16: GESTION DES CONTRATS

#### Description

La **gestion des contrats** consiste à s'assurer que l'objet du marché soit exécuté conformément aux modalités contractuelles, aux conditions énoncées dans les spécifications techniques et dans le contrat, et conformément à toutes les exigences juridiques et spécifications techniques. Cela comprend notamment des aspects liés à la gouvernance, aux risques, aux performances [et aux indicateurs clés de performance (ICP)], aux règles de modification des contrats et à la gestion financière des contrats.

En ce qui concerne les marchés de fournitures, la gestion des contrats couvre également la logistique et la gestion des stocks. Cela suppose de veiller à ce que les biens soient livrés dans les délais et respectent les normes de qualité, et que la disponibilité des stocks soit constante et que leur rapport coût-efficacité soit assuré.

**Connaissance des questions suivantes: principes de gestion des contrats afin de garantir une fourniture correcte, dans le respect de toutes les exigences juridiques et spécifications techniques, ainsi que des considérations relatives à la logistique et à la gestion des stocks.**

#### Niveau de base

##### La personne est capable:

- de recueillir des données pour le suivi de la mise en œuvre des contrats;
- de mettre à jour et de tenir à jour les bases de données et les registres contractuels;
- d'appuyer les fonctions d'exécution du contrat en fonction de sa portée, de sa qualité, de sa durée et de son budget;
- d'établir des rapports sur les étapes et les résultats contractuels;
- de soutenir la gestion des stocks et de prendre contact dès que des problèmes relatifs à la logistique ou aux stocks se présentent.

#### Niveau intermédiaire

##### La personne est capable:

- de définir et de mettre en œuvre le plan de gestion des contrats;
- de contrôler l'exécution des contrats par rapport à des indicateurs clés de performance prédéfinis;
- de réaliser régulièrement des évaluations des risques sur les achats;
- d'appliquer les modalités contractuelles dans différentes circonstances;
- de fournir des conseils sur les modifications des contrats;
- de préparer le terrain en vue de la résiliation des contrats;
- d'appliquer des mesures correctives en cas d'écart par rapport aux conditions contractuelles;
- d'appliquer une expérience de première main dans le domaine de la logistique et de la gestion des stocks.

### Niveau avancé

**La personne est capable:**

- de gérer un portefeuille de contrats pour l'acquisition de fournitures, de travaux et de services;
- d'anticiper la mise en œuvre du contrat dès la phase antérieure à l'attribution afin de réduire le plus possible les modifications du contrat ultérieurement;
- d'adapter les pratiques de gestion dans des situations difficiles;
- de prendre une décision concernant la résiliation des contrats;
- de comprendre et de fournir des conseils sur tous les aspects liés au droit des contrats et aux stratégies de gestion des contrats;
- d'adapter la logistique et la gestion des stocks pour la livraison de marchandises complexes.

### Niveau expert

**La personne est capable:**

- de superviser la gestion de contrats complexes et de fournir des conseils afin de trouver une solution pour les contrats présentant des problèmes complexes;
- de définir la politique de gestion des contrats au niveau de l'organisation ou national;
- d'assurer l'harmonisation globale sur les exigences politiques ou juridiques nationales en matière de logistique et de gestion des stocks;
- de piloter la politique en matière de logistique et de stocks dans l'ensemble de l'organisation, avec efficacité et efficience.

## COMPÉTENCE 17: CERTIFICATION ET PAIEMENT

### Description

Avant d'effectuer un paiement à un contractant pour la fourniture de fournitures, de travaux ou de services, l'organisation adjudicatrice doit **procéder à une vérification** pour s'assurer de l'alignement sur les spécifications des modalités contractuelles ainsi que sur toutes les règles financières et comptables applicables.

**Connaissance des questions suivantes: principes de vérification et cadre de contrôle financier qui garantissent que les fournitures, services ou travaux pertinents sont livrés conformément aux modalités contractuelles et à toutes les règles financières et comptables applicables pour effectuer le paiement.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- de collecter les factures et autres documents à l'appui du processus de vérification des achats;
- de contribuer à assurer une piste d'audit claire pour tous les paiements effectués.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- d'examiner les documents nécessaires pour le processus de certification des paiements;
- d'utiliser les techniques et outils appropriés pour vérifier la présence de doubles paiements;
- d'évaluer la conformité des fournitures, des travaux ou des services avec les modalités contractuelles de routine;
- de préparer des recommandations pour l'approbation ou le refus de paiement.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- d'évaluer la conformité des fournitures, des travaux ou des services avec les modalités contractuelles complexes;
- d'élaborer des mesures d'atténuation pour prévenir et détecter la fraude aux paiements, comme les doubles paiements;
- de signer ou de rejeter les demandes de paiement.

### Niveau expert

#### La personne est capable:

- de créer une culture de vérifications dans l'ensemble de l'organisation;
- de résoudre les problèmes de paiement liés à la non-conformité des fournitures, des travaux ou des services avec les modalités contractuelles.

## COMPÉTENCE 18: RAPPORTS ET ÉVALUATION

### Description

Les **rapports et l'évaluation** constituent l'examen ex post des éléments livrables et des résultats d'une procédure d'appel d'offres afin d'évaluer les forces et les faiblesses et d'en tirer des enseignements pour les futurs appels d'offres. Cela se fait en collectant les données pertinentes conformément aux obligations de l'organisation et aux obligations nationales en matière de rapports.

**Connaissance des questions suivantes: outils et techniques de suivi pour la mise en œuvre et l'exécution des contrats**

### Niveau de base

**La personne est capable:**

- de soutenir l'analyse de l'exécution du contrat, y compris en recueillant des données sur le processus de gestion de l'achat;
- de veiller à consigner toutes les transactions et à suivre une piste d'audit;
- de collecter des données pertinentes qui contribuent à satisfaire aux obligations en matière de rapports à l'échelle nationale et de l'organisation.

### Niveau intermédiaire

**La personne est capable:**

- de réaliser les rapports et le processus d'évaluation en rapport avec les contrats afin de veiller à ce que l'organisation tire les enseignements de son expérience;
- d'analyser les données relatives à l'exécution et de formuler des conclusions et des recommandations claires;
- d'effectuer des vérifications ex post et d'élaborer de rapports sur des cas standard de mauvaises performances.

### Niveau avancé

**La personne est capable:**

- d'analyser des cas complexes de mauvaises performances afin de déterminer les causes sous-jacentes et de recommander des mesures d'atténuation;
- de garantir la transparence des données et des conclusions conformément aux politiques et aux normes de l'organisation et nationales;
- de mettre en œuvre les recommandations des rapports de vérification ex post;
- d'associer les fournisseurs aux discussions sur l'amélioration des performances.

### Niveau expert

**La personne est capable:**

- d'analyser les rapports sur l'exécution des contrats afin d'évaluer la contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation;
- d'examiner les rapports sur des cas complexes de mauvaises performances;
- de superviser la mise en œuvre des recommandations d'audit et des rapports de vérification ex post;
- de développer une culture de la participation des fournisseurs au sein de l'organisation afin de créer des canaux de communication clairs pour les retours d'information et l'amélioration.

## COMPÉTENCE 19: RÉOLUTION DES CONFLITS ET MÉDIATION

### Description

La **résolution des conflits et la médiation** désignent un processus:

- de prévention et de résolution des divergences de point de vue, des différends et des conflits entre les parties, au cours de toutes les étapes de la procédure d'achats et de gestion des contrats, afin de parvenir à un accord dans l'intérêt commun des deux parties;
- de gérer les plaintes déposées contre l'organisation conformément au système de contrôle national;
- de comprendre le système de contrôle national et le système des voies de recours ainsi que les mécanismes de résolution des conflits à différents niveaux.

**Connaissance des questions suivantes: résolution des conflits et processus de médiation, y compris la gestion des plaintes et des procédures dans le cadre du système de contrôle national.**

### Niveau de base

**La personne est capable:**

- de détecter les conflits potentiels et de les communiquer à la hiérarchie selon la politique de l'organisation;
- de recueillir des informations à l'appui de la gestion des plaintes.

### Niveau intermédiaire

**La personne est capable:**

- d'anticiper et de prendre des mesures pour prévenir les conflits éventuels;
- d'analyser de manière objective les faits d'une situation et de présenter des conclusions et des recommandations claires pour les solutions potentielles;
- de participer au processus de résolution de conflit;
- d'aider à traiter les plaintes, par exemple en rédigeant une réponse appropriée.

### Niveau avancé

**La personne est capable:**

- de gérer les questions de procédure et les questions contractuelles, telles que les plaintes et les litiges, etc.;
- de gérer le processus de résolution de conflits au moyen de différentes techniques de résolution des conflits, d'arbitrage et de médiation;
- de formuler des recommandations visant à améliorer les procédures de l'organisation afin d'éviter les conflits et les plaintes et de les résoudre.

### Niveau expert

**La personne est capable:**

- de mener les activités en cas d'escalade du conflit;
- de donner l'approbation définitive de la réponse aux réclamations;
- de mettre en œuvre les enseignements tirés des procédures d'examen au niveau national et européen ainsi que les bonnes pratiques et les procédures qui ont été résolues sans parvenir au niveau d'une plainte officielle;
- de créer une culture de la résolution des conflits et de la médiation avec les soumissionnaires et les fournisseurs.

## 2.2. Compétences non techniques

### *Groupe des compétences personnelles*

## COMPÉTENCE 20: ADAPTABILITÉ ET MODERNISATION

### Description

Les acheteurs publics doivent **répondre et s'adapter** à l'évolution des tâches et des circonstances. De tels changements peuvent se produire en ce qui concerne les méthodes de travail (par exemple la numérisation), les attentes des citoyens (par exemple la sécurité alimentaire), les solutions et les défis technologiques (par exemple, les mégadonnées et la cybersécurité), les scénarios d'urgence (par exemple, les pandémies, les catastrophes naturelles), et les défis politiques (par exemple, le changement climatique).

Les acheteurs publics doivent se tenir au courant des changements pertinents dans l'environnement réglementaire, politique et technologique de l'achat public. Ils doivent garder l'esprit ouvert à l'évolution des conditions, aux nouvelles idées et aux nouveaux points de vue ainsi qu'aux nouvelles méthodes de travail. Ils doivent s'adapter, être résilients au changement et même souscrire au changement en recherchant des solutions modernes et innovantes pour surmonter les nouveaux défis en matière d'achats publics. Ils devraient être capables de réévaluer leur approche dans les situations d'urgence afin de garantir le respect des règles tout en exploitant pleinement les possibilités offertes. Il leur faut recenser les possibilités d'apprentissage et de développement qui favorisent une adaptation souple aux changements et aux nouveaux instruments.

**Connaissance des questions suivantes: techniques et outils de gestion du changement.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- d'accepter de nouvelles priorités de manière positive et d'appliquer de nouveaux instruments et processus;
- de proposer des moyens de faire un travail de changement efficace et de faire preuve d'un état d'esprit positif.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- de mettre en œuvre de nouvelles techniques et approches en matière d'achats publics conformément aux stratégies de modernisation des achats;
- de contribuer à mettre en place un environnement qui favorise les processus d'apprentissage et de changement individuel et en équipe.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- de gérer les efforts en matière d'innovation et de changement afin de maximiser l'efficacité, la rapidité de la réaction et de l'adaptation;
- d'adapter les procédures et les flux de travail internes en fonction des initiatives de changement mises en œuvre;
- de préparer l'équipe chargée des achats et l'organisation de ceux-ci pour traiter, répondre et s'adapter au changement;
- de favoriser un environnement propice à l'innovation, à l'apprentissage et au développement et de faire en sorte que les besoins en matière d'apprentissage et de développement sont pris en compte.

## Niveau expert

### **La personne est capable:**

- de rechercher des moyens innovants et efficaces d'améliorer les procédures d'achats de l'organisation, conformément aux tendances en matière d'innovation dans le service public;
- de recenser les compétences et l'expertise futures requises par l'organisation pour réagir et s'adapter rapidement;
- de mettre en place le cadre organisationnel de l'apprentissage, du développement et de la professionnalisation grâce à la mise à niveau des compétences du personnel chargé des achats;
- d'encourager une culture du changement et de l'innovation afin d'obtenir de meilleurs résultats pour les citoyens.

## COMPÉTENCE 21: RAISONNEMENT CRITIQUE ET ANALYTIQUE

### Description

Les acheteurs publics doivent pouvoir compter sur un **raisonnement analytique et critique** pour évaluer les informations avec précision et objectivité. Ce faisant, ils font appel à leur bon sens, anticipent les possibilités et les menaces et résolvent les problèmes de manière efficace et créative.

**Connaissance des questions suivantes: approches et outils de raisonnement critique et analytique.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- de recueillir et d'analyser les données pertinentes tout en appliquant les approches qualitatives et quantitatives existantes de manière cohérente;
- de recenser et de proposer d'autres solutions lors de la résolution des problèmes;
- de démontrer une connaissance des possibilités et des risques tout au long du déroulement des achats.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- d'interpréter les tendances et les modèles lors du traitement des données;
- d'examiner les documents avec un œil critique, en veillant à ce que les implications et les risques soient pris en considération;
- d'analyser et de sensibiliser les collègues et les parties prenantes sur les risques potentiels et de proposer des approches adéquates pour atténuer les risques.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- d'élaborer des processus analytiques afin de garantir que tous les facteurs dignes d'importance sont pris en compte;
- d'établir des critères afin d'évaluer les données, tout en tenant compte à la fois des besoins actuels et futurs;
- d'adapter l'approche en matière d'achats publics en fonction de la situation et des exigences.

### Niveau expert

#### La personne est capable:

- de déterminer la nature et la portée de l'analyse;
- d'interpréter les résultats de l'analyse dans le but d'appuyer et de motiver les décisions stratégiques;
- de piloter le suivi des menaces émergentes.

## COMPÉTENCE 22: COMMUNICATION

### Description

La **communication** vise à faire en sorte que les parties prenantes comprennent bien les objectifs et processus de la politique en matière d'achats publics en général, ainsi que chaque procédure d'achats. Elle s'appuie sur l'utilisation de canaux de communication appropriés (oraux, écrits et électroniques) afin de fournir des informations pertinentes et précises, conformément aux principes de non-discrimination, de transparence et d'égalité de traitement en matière de marchés publics. Ce faisant, les acheteurs publics doivent adapter le moyen et le message de communication au public cible.

**Connaissance des questions suivantes: outils et techniques de communication et manière d'appliquer les principes de passation des achats dans différentes situations de communication.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- d'écouter activement, de s'exprimer oralement et par écrit de manière claire, logique et concise;
- d'assurer une diffusion efficace des informations par différents canaux de communication;
- d'aider l'équipe à élaborer des éléments de communication livrables clairs et de bonne qualité.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- de faire usage de compétences en matière d'écoute et de communication actives lors de conversations et de réunions;
- de préparer des éléments de communication livrables détaillés et précis, afin de présenter les priorités en matière d'achats dans le cadre de la stratégie de communication de l'organisation.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- de fournir une communication stratégique, attrayante et persuasive avec un message cohérent autour des valeurs et des objectifs;
- de mettre en œuvre la stratégie de communication de l'organisation en ce qui concerne des projets spécifiques en matière d'achats en définissant les éléments livrables, en supervisant leur conception et leur mise en œuvre et en créant une structure qui garantit un bon flux de communication.

### Niveau expert

#### La personne est capable:

- de créer et de défendre un environnement ouvert et transparent pour la communication au sein de l'organisation;
- de définir une stratégie de communication relative aux achats pour l'organisation qui promeut les priorités de celle-ci en matière d'achats publics;
- de promouvoir des méthodes de communication créatives, innovantes et efficaces;
- de traiter des demandes d'informations complexes et des questions de communication controversées, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

## COMPÉTENCE 23: ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

### Description

Les parties prenantes des achats doivent garantir la **conformité** avec l'ensemble des règles, des codes de conduite et des lignes directrices applicables et le respect des principes de l'achat public: l'égalité de traitement, la non-discrimination, la transparence et la proportionnalité.

Tous les acteurs concernés par les achats doivent assurer une vérification tout au long de l'éventail des tâches concrètes, en utilisant les outils disponibles pour évaluer les risques de conflits d'intérêts et de corruption, d'une part, et les pratiques anticoncurrentielles de la part de fournisseurs, telles que la collusion et les soumissions concertées, ou d'éventuels problèmes de conformité dans leurs travaux, d'autre part.

**Connaissance des questions suivantes: règles et principes de procédures applicables, ainsi que les outils, les codes et les documents d'orientation qui contribuent à en assurer le respect.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- d'adopter un comportement éthique et professionnel conforme au code de conduite et aux normes éthiques de l'organisation;
- de faire preuve d'un état d'esprit axé sur la conformité lors de la préparation des éléments livrables.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- de comprendre et de respecter les politiques de conformité de l'organisation, leur champ d'application et les exigences et risques y afférents;
- de comprendre et d'évaluer l'incidence et les conséquences d'une violation des normes éthiques et des politiques de conformité;
- de consulter les experts du domaine juridique et de l'objet du marché concerné en cas de doute sur les pratiques en la matière.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- de promouvoir le code de conduite et les normes éthiques de l'organisation auprès du personnel;
- d'examiner et de suivre les projets d'achats et de veiller à ce que les processus relatifs à la chaîne d'approvisionnement soient conformes aux politiques éthiques nationales;
- de fournir des recommandations pratiques pour améliorer l'adhésion aux politiques de conformité et de réglementation de l'organisation.

### Niveau expert

#### La personne est capable:

- de concevoir le code de conduite et d'éthique de l'organisation et de créer les conditions de son respect par le personnel, grâce à des orientations, à la formation et à l'encadrement;
- de mettre en place une culture de la conformité dans l'organisation et de l'aligner sur les réglementations et politiques gouvernementales;
- d'effectuer le suivi des actions et des plans qui favorisent une mise en conformité effective et des améliorations constantes;
- d'analyser et de recenser les problèmes de conformité susceptibles de menacer la qualité du travail et le développement organisationnel.

## Groupe des compétences interpersonnelles

### COMPÉTENCE 24: COLLABORATION

#### Description

Les acheteurs publics ne travaillent pas seuls. Pour que leur travail soit couronné de succès, ils doivent **collaborer** entre eux et avec leur environnement. Cette collaboration suppose de travailler en équipe et d'encourager le partage d'idées et de stratégies et la collecte de contributions et d'expertise. Cela s'applique tant aux petites organisations dans lesquelles l'acheteur public devra s'appuyer à la fois sur des parties prenantes internes et externes, ainsi qu'aux organisations de plus grande taille et aux centrales d'achat, dans lesquelles une stratégie consciente existe pour la mise en place d'équipes pluridisciplinaires d'achats pour certaines procédures spécifiques en la matière (par exemple, juriste, économiste, spécialiste ou expert de l'objet du marché).

**Connaissance des questions suivantes: outils et techniques collaboratifs.**

#### Niveau de base

##### La personne est capable:

- d'être responsable de son rôle et de contribuer activement à atteindre les objectifs de l'équipe chargée des achats;
- de comprendre l'importance d'établir des relations fondées sur la confiance et la fiabilité;
- d'avoir recours à des compétences interpersonnelles dans le cadre du travail avec les membres de l'équipe;
- d'adopter une attitude honnête et juste, de faire preuve de considération et de respect envers les autres.

#### Niveau intermédiaire

##### La personne est capable:

- de contribuer à la dynamique de l'équipe afin de garantir des relations de travail positives et coopératives pour le succès de l'équipe;
- de développer et de renforcer les relations au sein des différents services et avec les parties prenantes, les citoyens, les fournisseurs, etc.

#### Niveau avancé

##### La personne est capable:

- de promouvoir l'importance et les avantages de la diversité et de l'inclusion au sein des équipes chargées des achats;
- de faire profiter les autres de ses connaissances, tout en reconnaissant leur expérience et leurs compétences;
- de faciliter la mise en commun d'expertise et de ressources au sein et entre les équipes, en tenant compte de leurs dimensions structurelles, fonctionnelles et culturelles;
- de mettre en place des équipes solides qui tirent parti des différences d'expertise, de compétences et de parcours.

#### Niveau expert

##### La personne est capable:

- de renforcer la culture et l'esprit d'équipe pour améliorer l'efficacité du travail d'équipe et de la collaboration;
- de promouvoir un environnement propice au travail en équipe pour obtenir des résultats;
- de tirer parti des avantages de diverses équipes et de la collaboration des parties prenantes pour atteindre les résultats de l'organisation;
- de servir de modèle et de démontrer de solides exemples de coopération au sein de l'organisation.

## COMPÉTENCE 25: GESTION DES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

### Description

La **gestion des relations avec les parties prenantes** est la création et l'entretien de relations internes et externes solides fondées sur la confiance mutuelle et la crédibilité. Les acheteurs publics doivent entretenir des liens avec les parties prenantes pour atteindre les objectifs de l'organisation et contribuer au développement durable des relations avec les parties prenantes.

**Connaissance des questions suivantes: méthodes et concepts clés et méthodes de gestion des relations avec les parties prenantes.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- de recenser les parties prenantes internes et externes afin de comprendre les besoins de l'organisation;
- d'entretenir de bonnes relations de travail avec les parties prenantes internes et externes au niveau opérationnel;
- de tenir compte de tous les points de vue des parties prenantes lors de l'analyse des problèmes et des possibilités;
- de rechercher des solutions qui concilient les besoins des différentes parties prenantes et de rechercher des solutions profitables à tous.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- de veiller à ce que les besoins des parties prenantes soient entendus et effectivement traités;
- de développer de bonnes relations de travail et une bonne communication avec les parties prenantes internes et externes, sur la base d'une confiance mutuelle;
- d'analyser les conséquences positives et négatives potentielles de la sélection des méthodes de gestion des parties prenantes les plus appropriées;
- d'établir et de gérer les relations avec les acteurs concernés afin de garantir la viabilité des stratégies des parties prenantes.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- de tirer le meilleur parti des relations de travail fondées sur la confiance, l'engagement et l'intégrité;
- de motiver les parties prenantes internes et externes afin d'atteindre les résultats souhaités;
- de favoriser un environnement dans lequel des solutions profitables à tous peuvent être trouvées;
- de travailler de manière proactive dans l'optique d'anticiper et d'atténuer les éventuels défis qui se posent en matière de communication avec les parties prenantes;
- de renforcer les relations stratégiques entre parties prenantes et d'en tirer parti.

### Niveau expert

#### La personne est capable:

- de plaider pour des relations de travail saines et efficaces au niveau du personnel d'encadrement;
- d'instaurer une culture reconnue de la gestion des relations avec les parties prenantes au sein de l'organisation;
- de veiller à ce que les stratégies de l'organisation intègrent une solide gestion des relations avec les parties prenantes;
- de recenser et de classer par ordre de priorité les relations stratégiques avec les parties prenantes;
- d'assumer la responsabilité de l'amélioration de l'orientation des parties prenantes et de la communication avec celles-ci au niveau de l'organisation.

## COMPÉTENCE 26: GESTION D'ÉQUIPE ET ENCADREMENT

### Description

La **gestion d'équipe et l'encadrement** sont essentiels pour définir une direction claire et des objectifs réalisables pour les fonctions et les équipes de l'achat public. Ils devraient servir à promouvoir un environnement collaboratif et à œuvrer à la réalisation d'objectifs communs. Cela suppose d'utiliser des méthodes et des techniques adaptées à l'équipe pour soutenir ses membres, en définissant clairement les rôles et les responsabilités; d'établir des attentes individuelles et collectives en matière de performances; d'encourager l'équipe à travailler ensemble pour atteindre les objectifs fixés.

**Connaissance des questions suivantes: méthodes et concepts clés et méthodes de gestion d'équipe.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- de comprendre et de s'adapter aux différents styles d'encadrement;
- d'encourager la communication ouverte au sein de l'équipe;
- de fournir des retours d'information constructifs afin d'assurer une amélioration continue au sein de l'équipe, de l'organisation et du service;
- de formuler des propositions constructives en vue d'une amélioration.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- de comprendre la nécessité d'aligner le travail de l'équipe sur la réalisation des objectifs de l'organisation et d'agir en conséquence;
- de fournir aux membres de l'équipe des observations régulières concernant leurs forces et leurs faiblesses;
- d'écouter et de valoriser les contributions des autres membres de l'équipe.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- de faire preuve d'assertivité, de confiance et d'intelligence émotionnelle dans la gestion d'une équipe;
- de planifier, de gérer, de hiérarchiser et de déléguer les responsabilités en fonction des capacités de l'équipe;
- d'encourager et de soutenir les initiatives de changement et d'associer les membres de l'équipe.

### Niveau expert

#### La personne est capable:

- de développer une culture de bonnes pratiques et de l'innovation au sein de l'équipe chargée des achats et de l'organisation;
- de promouvoir et de soutenir les pratiques positives en matière de gestion et d'encadrement des équipes;
- de mener des initiatives en matière de changement de fond afin de répondre aux exigences politiques.

## Groupe des compétences «performances»

### COMPÉTENCE 27: CONNAISSANCE DE L'ORGANISATION

#### Description

La **connaissance de l'organisation** est la compréhension de la structure administrative, de la culture, ainsi que du cadre juridique et politique, qui ont une incidence sur l'organisation. Elle permet de comprendre les moteurs et les motivations des différentes parties prenantes et de prendre les mesures qui s'imposent pour garantir la rentabilité et le meilleur résultat de l'organisation.

**Connaissance des questions suivantes: structure administrative, procédures et processus, culture interne et cadre juridique et politique de l'organisation.**

#### Niveau de base

**La personne est capable:**

- d'opérer selon la vision, la mission et les valeurs de l'organisation;
- de recenser les possibilités de formation appropriées pour soutenir son propre développement professionnel;
- de comprendre la structure et les processus de l'organisation et comment différents services influencent les décisions en matière d'achats.

#### Niveau intermédiaire

**La personne est capable:**

- de déterminer les intérêts et les motivations des parties prenantes internes et de mettre en évidence les risques associés;
- de comprendre et de respecter l'environnement juridique de l'organisation;
- d'obtenir des conseils et des orientations auprès d'experts de l'organisation afin de résoudre les problèmes.

#### Niveau avancé

**La personne est capable:**

- de concevoir et de dispenser des formations appropriées pour transmettre les valeurs et les méthodes de travail de l'organisation;
- de promouvoir les valeurs et les aspects sociaux de l'organisation pour soutenir la réussite du travail d'équipe;
- de fournir le niveau de connaissance le plus élevé des processus et procédures internes de l'organisation, ainsi que de ses systèmes et outils.

#### Niveau expert

**La personne est capable:**

- de mener et d'élaborer des discussions de haut niveau sur la politique intérieure;
- de définir clairement les perspectives de carrière et les possibilités de formation et de développement du personnel;
- d'orienter la stratégie de l'organisation vers l'optimisation des ressources.

## COMPÉTENCE 28: GESTION DE PROJETS

### Description

La mise en œuvre effective d'un projet d'achats nécessite de comprendre et d'appliquer des concepts, des pratiques et des outils essentiels pour gérer les procédures d'achats. Ces concepts de **gestion de projet** peuvent être utilisés pour veiller à ce que les projets d'achats soient réalisés selon les prévisions du point de vue du calendrier, du budget, de la qualité, de la participation des parties prenantes et de l'atténuation des risques.

**Connaissance des questions suivantes: concepts clés et outils de gestion de projet pertinents pour l'administration publique.**

### Niveau de base

**La personne est capable:**

- d'effectuer des tâches simples et d'appuyer la préparation des éléments livrables;
- de respecter les lignes directrices et les échéances concernant les éléments livrables et les activités du projet.

### Niveau intermédiaire

**La personne est capable:**

- de prendre des décisions éclairées et appropriées qui favorisent l'avancement du projet;
- d'organiser et de coordonner les activités conformément aux objectifs et à la stratégie du projet;
- d'établir des rapports sur l'avancement et les résultats du projet, y compris l'évaluation de la qualité;
- de gérer avec succès un projet individuel, de la phase exploratoire à la clôture du projet;
- de recenser les tâches et de les déléguer à l'aide des ressources appropriées.

### Niveau avancé

**La personne est capable:**

- de veiller à ce que les principales étapes du projet et les éléments livrables soient atteints en vue de la réalisation des objectifs du projet;
- de suivre et de réaliser des projets complexes multiples dans un environnement incertain;
- de prendre en charge des questions budgétaires complexes ainsi que la communication avec les parties prenantes;
- de mettre en place un cadre et une approche pour le projet, en veillant à aligner correctement les objectifs du projet sur la stratégie globale.

### Niveau expert

**La personne est capable:**

- de promouvoir un système et des outils de gestion de projets pertinents pour l'organisation;
- de prendre des responsabilités en ce qui concerne l'efficacité et le déploiement de l'approche sélectionnée;
- de diriger la stratégie de gestion du projet de l'organisation et d'anticiper les risques élevés et les situations inattendues et de les atténuer.

## COMPÉTENCE 29: ORIENTATION AXÉE SUR LES PERFORMANCES

### Description

Les acheteurs publics doivent concentrer leurs efforts et définir les priorités à leurs travaux afin d'**utiliser au mieux les deniers publics**, conformément aux lignes directrices et politiques en matière de service public. Leur rôle est de réaliser des économies de coûts et d'atteindre des objectifs stratégiques et durables, de recenser de manière proactive les inefficacités, de surmonter les obstacles et d'adapter leur approche en vue de parvenir systématiquement à des résultats durables et performants.

**Connaissance des questions suivantes: stratégies et méthodes de gestion des performances qui permettent de recenser les inefficacités et de suivre les performances des achats et la manière dont elle utilise au mieux les deniers publics.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- de gérer son temps de manière efficace et d'organiser ses travaux par priorité pour respecter les délais;
- d'analyser et d'améliorer ses propres performances;
- de poursuivre chaque objectif avec énergie et persistance, en fixant des normes de performance élevées;
- de développer une compréhension factuelle de base des facteurs organisationnels.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- de faire preuve de persévérance et d'engagement pour atteindre les objectifs de l'équipe et de l'organisation;
- de fixer des objectifs pour l'équipe qui soutiennent les objectifs de l'organisation et les indicateurs clés de performance;
- de veiller à ce que l'équipe se concentre sur la mise en place de plans d'action à court et à long terme;
- de gérer efficacement les performances des équipes pour obtenir des performances reflétant une bonne utilisation des deniers publics;
- d'évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- de fixer des objectifs qui soutiennent les objectifs de performance et d'utilisation des deniers publics;
- de mener l'équipe chargée des achats à respecter les normes et les résultats conformément aux valeurs et à la mission de l'organisation;
- de contrôler et d'analyser les performances, y compris à l'aide de techniques d'analyse statistique, pour fixer de nouveaux objectifs.

### Niveau expert

#### La personne est capable:

- de faire preuve d'une connaissance stratégique du rôle joué par les équipes internes et les parties prenantes externes pour la réussite des achats;
- de stimuler la motivation et d'orienter les comportements des parties prenantes pour atteindre les objectifs de l'organisation;
- de créer une culture de la performance et de créer une structure organisationnelle qui soutient la réalisation des objectifs;
- de fixer des objectifs élevés en matière d'utilisation des deniers publics et d'achats publics

## COMPÉTENCE 30: GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

### Description

L'achat se trouve au croisement entre les intérêts publics et privés. Elle fait l'objet de plusieurs niveaux de **supervision interne et externe**, notamment l'attention des médias, et est largement reconnue comme un domaine de risque essentiel pour la fraude et la corruption. En tant que telle, une grande partie du travail d'un professionnel de l'achat consiste à gérer un certain nombre de risques simultanés. Cette gestion nécessite une application rigoureuse et réfléchie des mesures d'atténuation et des contrôles, ainsi qu'une approche proactive de la protection des intérêts de l'organisation et des biens publics.

**Connaissance des questions suivantes: différents types de risque dans les procédures d'achats publics et mesures d'atténuation, fonctions de contrôle interne et d'audit du point de vue de l'achat.**

### Niveau de base

#### La personne est capable:

- de comprendre que l'achat est exposé aux risques, tels que la fraude et la corruption, et contribuer à leur identification;
- de mettre en œuvre des processus de gestion des risques tels que la gestion des changements et le contrôle des versions.

### Niveau intermédiaire

#### La personne est capable:

- de mettre en œuvre efficacement les différentes fonctions de contrôle et d'audit internes;
- d'appliquer et d'adapter les procédures de contrôle interne aux achats.

### Niveau avancé

#### La personne est capable:

- de gérer de manière proactive les risques afin d'apporter une valeur ajoutée aux activités d'achats ;
- de mettre en œuvre des processus et outils avancés de gestion et de contrôle des risques, y compris informatiques;
- d'intégrer les contributions des exercices d'évaluation des risques aux fins de l'élaboration des stratégies et des politiques en matière d'achats publics;
- de proposer des améliorations du système de contrôle interne des achats.

### Niveau expert

#### La personne est capable:

- de recourir à des activités de gestion et de contrôle des risques avancées, tant au niveau opérationnel qu'au niveau stratégique;
- de maîtriser toutes les fonctions d'assurance interne et externe et de les utiliser pour apporter une valeur ajoutée à l'activité d'achats ;
- d'intégrer pleinement les processus de contrôle et de gestion des risques dans les systèmes de gouvernance et de passation des marchés opérationnels, en utilisant les canaux de communication établis avec les autorités chargées de la concurrence et de la lutte contre la corruption;
- de tirer parti des avantages des outils et du système d'achats pour améliorer la conception et la mise en œuvre des contrôles.

***ProcurComp<sup>EU</sup>***  
***Cadre européen de***  
***compétences destiné aux***  
***acheteurs publics***

**PARTIE II. OUTIL**  
**D'AUTOÉVALUATION**

## PARTIE II. OUTIL D'AUTOÉVALUATION

L'**outil d'autoévaluation de ProcurComp<sup>EU</sup>** comporte **quatre sections**, chacune correspondant à une étape du processus de l'outil d'autoévaluation de ProcurComp<sup>EU</sup>.

La **première section** décrit la succession des étapes permettant de mettre en œuvre l'outil d'autoévaluation de ProcurComp<sup>EU</sup> et de quelle manière, à chaque étape, les éléments de l'offre de ProcurComp<sup>EU</sup> entrent en jeu.

La **deuxième section** explique le concept des profils d'emploi dans le contexte de ProcurComp<sup>EU</sup>, les différentes options pour définir les profils d'emploi et leur rôle dans le processus d'autoévaluation.

La **troisième section** donne un aperçu du questionnaire de l'outil d'autoévaluation de ProcurComp<sup>EU</sup>, indique le type de questions qui y sont posées et l'approche à suivre pour y répondre.

La **quatrième section** explique les résultats du processus d'autoévaluation ProcurComp<sup>EU</sup>, c'est-à-dire le type de résultats de l'évaluation qui peuvent être obtenus ainsi que la manière de les comprendre et de les interpréter d'un point de vue individuel et au niveau de l'organisation.

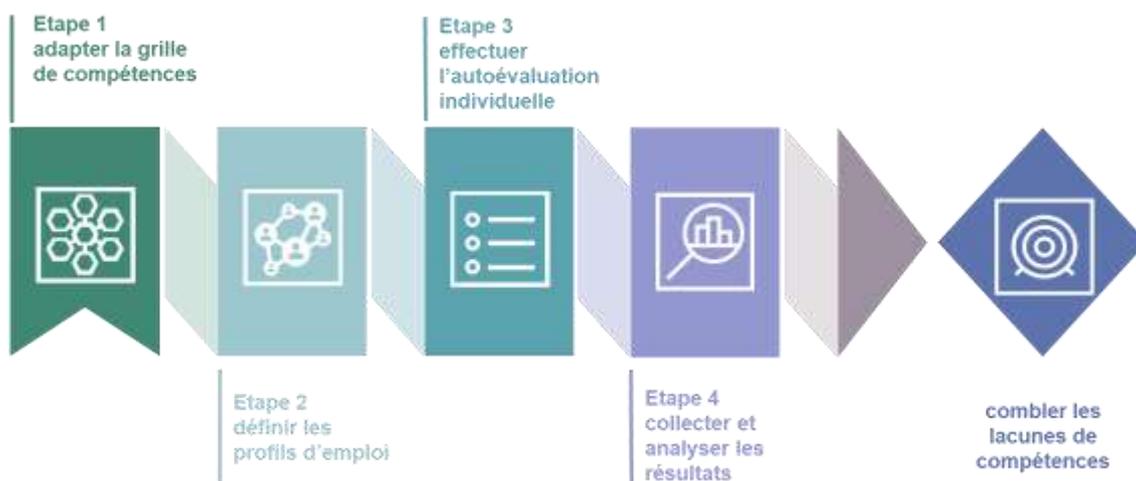
### 1. LE PROCESSUS D'AUTOÉVALUATION

L'**outil d'autoévaluation** de ProcurComp<sup>EU</sup> est un outil de développement des organisations professionnelles qui permet aux acheteurs publics d'évaluer leur maîtrise des activités centrales de leur fonction et de leur profil d'emploi au sein de l'organisation et de réfléchir à leur avenir professionnel. Cet outil peut être utilisé tant par des organisations que par des personnes, autant de fois que nécessaire.

Le **manuel d'autoévaluation** de ProcurComp<sup>EU</sup> fournit des orientations détaillées, étape par étape, sur la manière de mener à bien le processus de l'outil d'autoévaluation.

L'enchaînement des étapes permettant de réaliser le processus d'autoévaluation est présenté ci-dessous à titre indicatif, bien qu'il puisse être adapté en fonction des besoins particuliers de chaque organisation ou de chaque personne:

**Figure 1: le processus d'autoévaluation**



#### 1.1. Étape 1 – Adapter la grille de compétences

La première étape du processus d'autoévaluation consiste à se familiariser avec la grille de compétences de ProcurComp<sup>EU</sup> et à évaluer dans quelle mesure elle correspond à la situation de l'organisation. La grille de compétences ProcurComp<sup>EU</sup> est destinée à fournir un point de référence européen à l'ensemble des acheteurs publics et des organisations. Toutefois, les organisations n'ont pas toutes la même taille, la même orientation sectorielle ni le même fonctionnement. Les organisations devraient donc être en mesure d'adapter la grille à leur contexte et à leurs besoins locaux.

Les modifications suivantes peuvent être apportées à la grille de compétences:

- **Adaptation du contenu des compétences existantes** – La modification du contenu des compétences existantes peut être réalisée, par exemple, en adaptant la liste des tâches aux différents niveaux de compétences.
- **Suppression de certaines des compétences existantes** – Certaines compétences peuvent être supprimées si elles ne sont pas considérées comme pertinentes pour l'organisation ou si elles sont déjà couvertes par un cadre de compétences existant, par exemple pour des compétences transversales ou spécialisées.
- **Ajout de nouvelles compétences à la liste existante** – Les organisations pourraient vouloir définir des compétences supplémentaires par rapport à celles qui sont déjà prévues.

*Les étapes techniques pour adapter la grille de compétences sont décrites dans le manuel d'autoévaluation de ProcurComp<sup>EU</sup>.*

## 1.2. Étape 2 – Définir les profils d'emploi

Premièrement, l'organisation (ou la personne) peut définir, à l'aide de la grille de compétences, le niveau de connaissances et de compétences attendu des acheteurs publics, en **fixant des niveaux de compétences cibles** pour tous les profils d'emploi existant au sein de l'organisation. Il convient pour cela de déterminer le niveau de compétences (de base – intermédiaire – avancé – expert) qu'un individu ou que tous les individus occupant un poste ou un profil d'emploi donné devraient avoir. Pour ce faire, les organisations peuvent utiliser ou adapter les modèles de profils d'emploi proposés dans l'outil ou en créer de nouveaux.

Les profils d'emploi sont toujours propres à chaque organisation et peuvent changer au fil du temps en fonction de l'évolution des tâches de l'achat et des personnes disponibles pour les exécuter. Par conséquent, les exemples présentés dans la section 2.1 ci-dessous ne sont qu'une illustration de profils courants à des fins de démonstration. Il appartient à chaque organisation de déterminer son propre ensemble de profils d'emploi, ainsi que les compétences correspondantes et les niveaux de compétences cibles.

Si l'organisation souhaite simplement obtenir un aperçu de ses ressources actuelles, elle peut aussi commencer l'évaluation à partir d'un profil neutre, en affichant toutes les compétences et sans leur attribuer de niveaux de compétences cibles.

*Voir la deuxième section ci-dessous pour les descriptions des six exemples de profils d'emploi de ProcurComp<sup>EU</sup>. Les étapes techniques pour adapter les profils d'emploi sont décrites dans le manuel d'autoévaluation de ProcurComp<sup>EU</sup>.*

## 1.3. Étape 3 – Effectuer une autoévaluation individuelle

Les acheteurs publics devraient ensuite **remplir individuellement le questionnaire d'autoévaluation**, qui demande d'abord des informations générales comme le nombre d'années d'expérience professionnelle, d'expérience sur le terrain, etc., avant de poser une série de questions dans le but d'évaluer leurs connaissances et leurs compétences existantes dans le domaine des achats.

*Voir la troisième section ci-dessous pour consulter le questionnaire d'autoévaluation dans son intégralité. Les étapes techniques pour répondre au questionnaire sont décrites dans le manuel d'autoévaluation de ProcurComp<sup>EU</sup>.*

## 1.4. Étape 4 – Collecter et analyser les résultats

Dès que toutes les personnes ont rempli leur questionnaire d'autoévaluation, il convient d'analyser les différents résultats obtenus en utilisant les outils de calcul appropriés indiqués dans le manuel de ProcurComp<sup>EU</sup>. Cette étape permet d'obtenir des résultats au niveau des personnes et de l'organisation.

**Résultats individuels:** sur la base des réponses individuelles au questionnaire d'autoévaluation et des niveaux de compétences cibles correspondant aux profils d'emploi, il est possible d'obtenir des notes individuelles pour toutes les compétences. Ces notes permettent aux personnes de cerner leurs lacunes de compétences, et donc d'identifier leurs forces et leurs faiblesses dans certaines compétences.

Voir la quatrième section ci-dessous pour de plus amples informations sur les résultats des évaluations individuelles. Les étapes techniques pour collecter et analyser des résultats sont décrites dans le manuel d'autoévaluation de ProcurComp<sup>EU</sup>.

**Résultats de l'organisation:** les organisations peuvent compiler et agréger des résultats individuels afin d'obtenir une évaluation de l'organisation indiquant les lacunes de compétences au niveau des profils d'emploi et de l'organisation.

L'agrégation des résultats de toutes les personnes occupant le même poste, au sein d'un service ou d'une équipe, ou de l'organisation dans son ensemble, permet de:

- calculer la performance moyenne pour chaque compétence, ce qui permet de déterminer la maturité et la compétence de l'organisation dans son ensemble;
- repérer les notes les plus élevées ou les moins élevées des personnes, ce qui permet de cerner différents talents ou faiblesses.

Voir la quatrième section ci-dessous pour de plus amples informations sur les résultats de l'évaluation de l'organisation. Les étapes techniques pour collecter et analyser des résultats sont décrites dans le manuel d'autoévaluation de ProcurComp<sup>EU</sup>.

## 1.5. Étape 5: Comblar les lacunes

En fonction des lacunes de compétences décelées au niveau des personnes, des profils et de l'organisation, les organisations peuvent définir des actions ciblées pour combler ces lacunes.

Sur le plan individuel, les personnes peuvent recevoir un rapport d'évaluation et il est possible d'en discuter avec l'organisation afin de **déterminer les différentes mesures à prendre**, comme les besoins en matière de formation en vue de combler les lacunes liées à un poste actuel ou les possibilités d'avancement professionnel.

Au niveau de l'organisation, **il est possible de combler des lacunes de plusieurs manières**, notamment:

- en formant le personnel responsable de l'achat au moyen d'une formation interne ou externe;
- en recrutant de nouveaux collaborateurs chargés de l'achat;
- en s'assurant les services d'experts externes;
- en collaborant avec d'autres pouvoirs adjudicateurs par l'échange de bonnes pratiques ou la passation conjointe de marchés;
- en déléguant à des centrales d'achat.

L'organisation peut aussi, sur la base du survol des compétences existantes, **planifier le développement stratégique de l'organisation** dans son ensemble, en fonction de ses futures priorités stratégiques. Par exemple, si l'organisation souhaite mettre au point une passation de marchés durables ou innovants ou mettre en place des procédures de pointe en matière de passation électronique des marchés, elle peut orienter sa stratégie de formation et de recrutement de façon à obtenir le bon mélange de compétences.

Le **programme de formation générique** de ProcurComp<sup>EU</sup> peut aider les organisations à identifier les programmes de formation les mieux adaptés ou à concevoir des modules ou des programmes de formation ciblés.

## 2. LES PROFILS D'EMPLOI DE PROCURCOMP<sup>EU</sup>

### 2.1. Définition des profils d'emploi

Dans ProcurComp<sup>EU</sup>, les profils d'emploi représentent les **niveaux de connaissances et de compétences** recherchés par une personne et attendus par une organisation pour un poste déterminé.

Les profils d'emploi sont toujours **propres à chaque organisation** et peuvent changer au fil du temps en fonction de l'évolution des tâches de l'achat et des personnes disponibles pour les exécuter. Par conséquent, les profils d'emploi de ProcurComp<sup>EU</sup> présentés ci-dessous ne sont qu'une illustration de profils courants à des fins de démonstration. **Il appartient à chaque organisation de déterminer son propre ensemble de profils d'emploi**, ainsi que les compétences correspondantes et les niveaux de compétences cibles.

La définition des profils d'emploi vise à aider les professionnels et les organisations de l'achat public à :

- accéder à l'outil d'autoévaluation;
- mettre l'accent sur les compétences requises pour le profil d'emploi correspondant;
- viser un niveau de compétence destiné à favoriser l'avancement professionnel; et
- cerner les besoins en matière de formation et de recrutement.

L'objectif de cette section est de présenter les **exemples de six profils d'emploi largement répandus dans le domaine de l'achat public** sur la base des profils les plus courants observés dans ce domaine.

Il convient de préciser que ces six profils d'emploi courants sont présentés **uniquement dans le but de donner un aperçu** et un exemple, que chaque organisation peut **adapter** à son contexte ou **utiliser comme point de départ** et s'en inspirer pour définir son propre ensemble de profils d'emploi et de niveaux de compétences cibles.

Il est également possible de **créer un nouveau profil d'emploi** en partant de la liste complète des compétences et en déterminant, pour chaque profil ou chaque personne, quelles sont les compétences adéquates et quels sont les niveaux de compétences à fixer comme objectif.

Enfin, il est aussi possible d'effectuer l'autoévaluation **sans déterminer de profil** ou de niveau cible, par exemple si l'organisation souhaite commencer par une présentation générale de ses ressources, atouts et talents existants. Une organisation peut donc :

- utiliser les six exemples de profils d'emploi courants présentés ci-après, pour autant qu'ils lui correspondent;
- adapter ces profils à ses profils spécifiques;
- définir son propre ensemble de profils d'emploi sur la seule base de sa propre analyse; et
- utiliser une liste de compétences neutre et observer les résultats sans point de comparaison.

Dans les paragraphes qui suivent, vous trouverez :

- la description des six exemples de profils d'emploi courants; et
- une liste indicative des compétences et des niveaux de compétences cibles correspondants pour chaque profil.

### 2.2. Exemples de profils d'emploi les plus courants

#### *Agent de soutien aux achats*

*«Vous soutenez votre équipe responsable de la passation des marchés tout au long du processus d'achats et des tâches qui lui incombent.»*

En tant qu'agent de soutien aux achats, vous aidez les membres du personnel pendant tout le cycle des achats, en veillant à ce que l'ensemble des documents relatifs aux passations de marchés respectent les exigences procédurales, techniques et juridiques et à ce que les réunions et autres rencontres soient bien organisées.

- Vous avez une bonne vue d'ensemble des différentes étapes du **déroulement** de l'achat et vous maîtrisez **les outils d'achats publics et les autres outils informatiques** appropriés.
- Vous devez également compter sur une bonne **communication** et **collaboration**, ainsi que sur une solide connaissance de l'organisation pour faire avancer le processus de manière efficace.
- Votre principale valeur ajoutée consiste à aider l'équipe responsable de l'achat public à assurer la **conformité**, en particulier lors de la préparation des **dossiers d'appels d'offres**.

## Acheteur public autonome

«Vous êtes la personne de référence en matière d'achats au sein de votre (petite) organisation, ce qui signifie que vous devez pouvoir faire un peu de tout.»

Le poste d'**acheteur public autonome** est l'emploi le plus courant. Vous êtes chargé de gérer l'ensemble des besoins d'un petit pouvoir adjudicateur en matière d'achats. À ce titre, votre travail de non-spécialiste consiste à savoir ce qu'il convient de faire à chaque étape du processus et où trouver les types de connaissances spécialisées dont vous ne disposez peut-être pas.

- Vous devez avoir une très bonne compréhension de la **législation** nationale et de l'UE concernée et maîtriser les **systèmes et outils informatiques** appropriés.
- Vous devez également pouvoir assumer des responsabilités en matière de **conformité** et de **gestion des risques**.
- Vos clients internes et utilisateurs finaux comptent sur vous et votre qualité d'acheteur public pour imprimer une forte **orientation commerciale et axée sur les performances** et pour gérer des aspects orientés vers l'extérieur comme la **gestion des fournisseurs**.
- Votre principale valeur ajoutée est d'être un non-spécialiste qui, à tout le moins, comprend relativement bien toutes les étapes du **déroulement** de l'achat, de l'**évaluation des besoins** et de la **consultation du marché** à l'élaboration de **spécifications techniques** et à l'**évaluation**.
- Il se peut aussi que vous deviez gérer la phase postérieure à l'attribution du marché, notamment la **gestion des contrats, la certification et le paiement**.
- Être capable d'intégrer des objectifs en matière de **durabilité et d'innovation** dans le processus d'achats constitue un atout.
- Votre rôle nécessite un **raisonnement critique et analytique** pour résoudre les problèmes de manière indépendante et une **connaissance de l'organisation** pour bénéficier d'un soutien quand vous en avez besoin.

## Spécialiste des achats

«Vous êtes praticien de l'achat public à temps plein, vous travaillez au sein de l'équipe d'une grande organisation en vue de traduire des besoins en contrats et d'utiliser au mieux les deniers publics pour l'organisation et le public.»

L'**acheteur public** est un spécialiste de l'achat public pour un pouvoir adjudicateur ou une centrale d'achat de plus grande envergure, dans le cadre d'une plus grande équipe.

- Vous devez avoir une très bonne compréhension de la **législation** nationale et de l'UE concernée, adopter une approche mentale cohérente en matière de **conformité** et maîtriser les **systèmes et outils informatiques** appropriés.
- Vos clients internes et utilisateurs finaux comptent sur vous et votre qualité de spécialiste des achats pour imprimer une forte **orientation commerciale et axée sur les performances** et pour gérer des aspects orientés vers l'extérieur comme la **gestion des fournisseurs**.
- Votre principale valeur ajoutée concerne la phase antérieure à l'attribution du marché, au cours de laquelle vous traduisez les résultats de l'**évaluation des besoins** de vos clients internes en **spécifications techniques** claires et objectives et jouez un rôle actif au sein du comité d'**évaluation des appels d'offres**.
- En tant que spécialiste, vous comprenez parfaitement la manière dont vos attributions s'inscrivent dans le cadre plus large du **déroulement** de l'achat public et mettez au point des **stratégies d'achats** sur mesure.
- Vous êtes capable d'intégrer des objectifs en matière de **durabilité et d'innovation** dans le processus d'achats.
- Au sein d'une plus grande équipe, la **collaboration** et la **connaissance de l'organisation** sont essentielles à votre réussite.

## Spécialiste de catégorie

«Votre rôle consiste à fournir des connaissances avancées au sujet d'une catégorie particulière de fournitures, de services ou de travaux, qui ne peuvent provenir que de votre spécialisation et de votre expérience.»

- Votre travail de **spécialiste de catégorie** est de devenir expert dans un type de marché et de contrat donné. Vous aidez les clients internes et externes à utiliser au mieux les deniers publics et à accroître la satisfaction des utilisateurs finaux grâce à vos connaissances avancées des fournisseurs et de leur offre.
- Votre principale valeur ajoutée se trouve dans vos connaissances **spécifiques à une catégorie**. Dans cette catégorie, vous êtes particulièrement habile à réaliser des **analyses de marché, à participer au marché** et à **rédiger des spécifications techniques**.
- Les connaissances dont vous disposez vous rendent également particulièrement efficace au niveau du processus d'**évaluation des besoins**, ainsi que dans la manière dont les spécificités de votre domaine interagissent avec les étapes du **déroulement** de la passation des marchés.
- Vous vous appuyez sur votre **orientation commerciale et axée sur les performances** pour traduire vos connaissances en de meilleurs résultats pour les utilisateurs finaux et le public.
- Vous êtes capable de tirer parti de vos connaissances pour obtenir des **marchés plus durables et plus innovants**.

## Gestionnaire de contrats

«Vous intervenez après la signature du contrat en veillant à ce qu'il soit exécuté comme prévu et que chaque étape de l'exécution soit correctement consignée.»

En tant que **gestionnaire de contrats**, vous supervisez le déroulement et l'exécution des contrats. Vous êtes le point de contact principal des fournisseurs au sujet des questions contractuelles et vous présentez des rapports à vos supérieurs. Vous êtes notamment chargé de la mise en œuvre de contrôles financiers et opérationnels et de veiller au respect de toutes les exigences en matière de rapports.

- Vous devez avoir une très bonne compréhension de la **législation** nationale et de l'UE concernée, notamment du droit des contrats.
- Vous devez également représenter l'organisation dans le cadre de la **gestion des fournisseurs**, ainsi que dans toute **négociation** ou **résolution de conflit** pouvant s'avérer nécessaire.
- Votre principale valeur ajoutée se situe dans la phase postérieure à l'attribution du marché: vous prenez en main la **gestion des contrats, la certification et le paiement**, et vous assumez des responsabilités en matière de **rapports et d'évaluations**.

## Chef de service

«Vous veillez à ce que les objectifs stratégiques de l'organisation se traduisent par des actions concrètes et vous aidez vos équipes à obtenir les meilleurs résultats possible pour vos clients et le public.»

- Le **chef de service** supervise les acheteurs publics au sein de l'organisation afin qu'ils atteignent leurs objectifs. Ce poste de direction nécessite une spécialisation moindre dans le domaine des achats et plus de compétences professionnelles.
- Vous devez bien comprendre la **législation** nationale et de l'UE concernée et être en mesure de la traduire dans une **stratégie d'achats** sur mesure.
- C'est à vous qu'il incombe la responsabilité ultime de la **conformité**, ainsi que du **contrôle interne et de la gestion des risques**.
- Vous êtes chargé de la **planification**, en veillant à ce que les politiques organisationnelles et nationales soient appliquées au quotidien. Vous devez notamment intégrer des objectifs stratégiques **durables et innovants** dans le processus de l'achat, le cas échéant.
- Vous êtes souvent appelé à représenter votre organisation. Vous avez donc besoin d'excellentes compétences en **communication** et en **négociation**.
- En tant que directeur, vous êtes responsable du budget de votre service. Vous devez donc imprimer une forte **orientation axée sur les performances** et appliquer une solide **gestion de projet** pour utiliser au mieux les deniers publics.

- Votre principale valeur ajoutée est votre qualité de responsable. Cela nécessite des compétences exceptionnelles en **gestion d'équipe et encadrement** et en **gestion des relations avec les parties prenantes**, ainsi qu'une solide **connaissance de l'organisation**.
- Vous devrez compter sur votre **raisonnement critique et analytique** et favoriser le changement grâce à votre **adaptabilité**.
- Vous êtes responsable devant l'organisation de tous les **rapports et évaluations** et de l'autorisation en ce qui concerne la **certification et le paiement**.

### 3. EXEMPLES DE COMPÉTENCES ET DE NIVEAUX CIBLES SELON LES PROFILS D'EMPLOI COURANTS

Le tableau ci-dessous présente un aperçu des niveaux de compétences cibles correspondant aux compétences requises dans les six exemples de profils d'emploi courants. L'absence de chiffre signifie que la compétence n'est pas jugée pertinente pour le profil d'emploi, c'est-à-dire qu'elle ne correspond pas aux activités exercées par les personnes appartenant à ce profil.

Tableau 3: exemples de compétences et de niveaux cibles selon les profils d'emploi courants

Groupe de compétences	Compétences	Profils d'emploi dans le domaine de l'achat					
		Agent de soutien aux achats	Acheteur public autonome	Spécialiste marchés publics	Spécialiste de catégorie	Gestionnaire de contrats	Chef de service
Horizontales	1. Planification	-	1	1	2	2	3
	2. Déroulement	1	2	3	3	2	3
	3. Législation	-	2	1	1	2	4
	4. Passation électronique de marchés et autres outils informatiques	1	2	2	1	1	2
	5. Achats durables	-	1	2	3	2	3
	6. Achats innovants	-	1	2	3	2	3
	7. Expertise spécifique à une catégorie	-	1	1	3	-	-
	8. Gestion des fournisseurs	1	1	1	2	2	2
	9. Négociations	-	2	2	-	2	3
Antérieures à l'attribution du marché	10. Évaluation des besoins	1	1	2	2	-	3
	11. Analyse du marché et participation au marché	1	2	2	2	-	-
	12. Stratégie en matière d'achats	-	2	2	1	-	3
	13. Spécifications techniques	1	2	2	3	-	-
	14. Dossier d'appel d'offres	1	2	2	1	-	-
	15. Évaluation des offres	-	2	2	1	-	2
Postérieures à l'attribution du marché	16. Gestion des contrats	1	2	1	2	3	2
	17. Certification et paiement	1	2	1	-	3	2
	18. Rapports et évaluation	1	2	2	-	2	3
	19. Résolution des conflits/médiation	-	1	1	-	2	2
Personnelles	20. Adaptabilité et modernisation	-	2	1	2	2	3
	21. Raisonnement critique et analytique	1	2	2	2	3	4
	22. Communication	1	2	2	1	3	3
	23. Éthique et conformité	2	3	2	1	3	4
Interpersonnelles	24. Collaboration	2	1	2	1	2	3
	25. Gestion des relations avec les parties prenantes	1	1	2	1	3	4
	26. Gestion d'équipe et encadrement	-	1	1	-	-	3
«performances»	27. Connaissance de l'organisation	2	2	2	1	2	4
	28. Gestion de projets	1	2	2	-	2	3
	29. Orientation axée sur les performances	1	2	2	2	3	3
	30. Gestion des risques et contrôle interne	1	2	2	1	3	4

## 4. LE QUESTIONNAIRE D'AUTOÉVALUATION

Le questionnaire d'autoévaluation individuelle de ProcurComp<sup>EU</sup> se divise en trois grandes parties:

- Les **questions générales** donnent un aperçu de l'expérience de la personne dans le domaine de l'achat public. Ces questions ne sont pas notées et n'entrent donc pas en ligne de compte dans les résultats de l'autoévaluation individuelle. Il s'agit plutôt d'informations contextuelles complémentaires à l'autoévaluation individuelle.
- Les **questions sur les connaissances** permettent de comparer les connaissances de la personne en matière d'achats publics par rapport aux connaissances attendues (niveau de compétence cible) correspondant au profil d'emploi de la personne.
- Les **questions sur les compétences** permettent de comparer l'éventail de compétences dont dispose la personne par rapport aux compétences attendues (niveaux de compétences cibles) correspondant au profil d'emploi de la personne.

Il existe au moins une question sur les connaissances et une question sur les compétences pour chaque compétence. Les questions peuvent être présentées dans le même ordre que celui du cadre de compétences ou en séparant les questions sur les connaissances de celles sur les compétences.

L'outil d'autoévaluation de ProcurComp<sup>EU</sup> ne se veut pas un outil d'évaluation des performances. Il s'agit plutôt d'un outil de développement des organisations professionnelles. Les questions ont donc été conçues sous la forme de questions d'autodéclarations et non de questions de tests.

À l'exception des questions générales, les réponses aux questions sur les connaissances et les compétences sont notées sur une échelle de 0 à 4:

- **0:** Je ne possède aucune connaissance/compétence
- **1:** Je possède des connaissances/compétences de base
- **2:** Je possède des connaissances/compétences intermédiaires
- **3:** Je possède des connaissances/compétences avancées
- **4:** Je possède des connaissances/compétences spécialisées

La liste ci-après présente les questions correspondant à chaque compétence.

### 2.3. Questions générales

- **Question générale 1:** quel poste occupez-vous au sein de votre organisation?
- **Question générale 2:** quelles sont vos tâches et responsabilités actuelles en matière d'achats publics?
- **Question générale 3:** exécutez-vous ces tâches et responsabilités à temps plein ou à temps partiel?
- **Question générale 4:** depuis combien d'années occupez-vous ce poste?
- **Question générale 5:** combien d'années d'expérience au total avez-vous dans le domaine de l'achat public?
- **Question générale 6:** quel type et quel niveau de formation en matière d'achats publics avez-vous reçus?

## 2.4. Questions sur les connaissances et les compétences correspondant aux compétences de ProcurCompEU

### Compétence 1: Planification

- **Question sur les connaissances 1:** A quel point connaissez-vous la planification, les priorités stratégiques et le budget de votre organisation en matière d'achats ?
- **Question sur les compétences 1:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'élaborer un plan d'achats en fonction des ressources budgétaires disponibles?

### Compétence 2: Déroulement

- **Question sur les connaissances 2:** A quel point connaissez-vous les différentes étapes du déroulement de l'achat, de la phase antérieure à la publication à la phase postérieure à l'attribution du marché?
- **Question sur les compétences 2:** Dans quelle mesure êtes-vous capable de suivre les différentes étapes du déroulement de l'achat?

### Compétence 3: Législation

- **Question sur les connaissances 3:** A quel point connaissez-vous la législation relative à l'achat public et d'autres domaines pertinents du droit?
- **Question sur les compétences 3:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'appliquer des aspects spécifiques de la législation relative à l'achat public, ainsi que d'autres cadres juridiques ayant une incidence sur la passation de marchés?

### Compétence 4: Passation électronique de marchés et autres outils informatiques

- **Question sur les connaissances 4:** A quel point connaissez-vous la passation électronique de marchés ainsi que les autres systèmes et outils informatiques?
- **Question sur les compétences 4:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'utiliser la passation électronique de marchés ainsi que les autres systèmes et outils informatiques?

### Compétence 5: Achats durables

- **Question sur les connaissances 5:** A quel point connaissez-vous les politiques applicables en matière de durabilité et les moyens de les promouvoir?
- **Question sur les compétences 5:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'intégrer les objectifs durables fixés par l'organisation et les politiques nationales dans le processus de passation de marchés?

### Compétence 6: Achats innovants

- **Question sur les connaissances 6:** A quel point connaissez-vous les politiques applicables en matière d'innovation et les moyens de les promouvoir?
- **Question sur les compétences 6:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'intégrer les objectifs en matière d'innovation fixés par l'organisation et les politiques nationales dans le processus d'achats ?

### Compétence 7: Expertise spécifique à une catégorie

- **Question sur les connaissances 7:** A quel point connaissez-vous les caractéristiques et spécificités d'une ou de plusieurs catégories particulières de fournitures, de services ou de travaux?
- **Question sur les compétences 7:** Dans quelle mesure êtes-vous capable de tirer le meilleur parti d'une ou de plusieurs catégories de fournitures, de services ou de travaux?

### Compétence 8: Gestion des fournisseurs

- **Question sur les connaissances 8:** A quel point connaissez-vous les stratégies et processus en matière de gestion des fournisseurs?

- **Question sur les compétences 8:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'établir, de gérer et d'entretenir des relations avec des fournisseurs dans le respect des principes de la commande publique ?

### Compétence 9: Négociations

- **Question sur les connaissances 9:** A quel point connaissez-vous les processus de négociation applicables à l'achat public?
- **Question sur les compétences 9:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'appliquer des stratégies liées aux processus de négociation lors des étapes de l'achat et lors de la gestion des contrats dans le respect des principes de la commande publique et des normes éthiques?

### Compétence 10: Evaluation des besoins

- **Question sur les connaissances 10:** A quel point connaissez-vous les outils et techniques d'identification des besoins?
- **Question sur les compétences 10:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'appliquer des outils et techniques d'évaluation des besoins pour déterminer les besoins de l'organisation et des utilisateurs finaux en ce qui concerne l'objet du marché?

### Compétence 11: Analyse du marché et participation au marché

- **Question sur les connaissances 11:** A quel point connaissez-vous les outils d'analyse du marché et les techniques de participation au marché appropriées?
- **Question sur les compétences 11:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'utiliser l'analyse du marché et les techniques de participation au marché pour comprendre les caractéristiques et les tendances du marché des fournisseurs?

### Compétence 12: Stratégie en matière d'achats

- **Question sur les connaissances 12:** A quel point connaissez-vous les différentes stratégies en matière d'achats, comme les types de procédures, l'utilisation de lots et les sortes de contrats?
- **Question sur les compétences 12:** Dans quelle mesure êtes-vous capable de déterminer laquelle des différentes stratégies disponibles en matière d'achats correspond le mieux aux marchés en jeu, tout en poursuivant les objectifs de l'organisation?

### Compétence 13: Spécifications techniques

- **Question sur les connaissances 13:** A quel point connaissez-vous les exigences en matière de rédaction des spécifications techniques?
- **Question sur les compétences 13:** Dans quelle mesure êtes-vous capable de rédiger des spécifications techniques permettant aux soumissionnaires potentiels de présenter des offres réalistes répondant aux besoins de l'organisation?

### Compétence 14: Dossier d'appel d'offres

- **Question sur les connaissances 14:** A quel point connaissez-vous les exigences en matière de préparation des dossiers d'appels d'offres?
- **Question sur les compétences 14:** Dans quelle mesure êtes-vous capable de préparer un dossier d'appel d'offres, notamment des critères d'exclusion, de sélection et d'attribution appropriés?

### Compétence 15: Evaluation des offres

- **Question sur les connaissances 15:** A quel point connaissez-vous le processus d'évaluation?
- **Question sur les compétences 15:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'évaluer des offres en fonction de critères prédéfinis de manière objective et transparente?

### Compétence 16: Gestionnaire de contrats

- **Question sur les connaissances 16:** A quel point connaissez-vous les principes en matière de gestion de contrats?
- **Question sur les compétences 16:** Dans quelle mesure êtes-vous capable de superviser la mise en œuvre d'un marché tout en veillant à la conformité technique du bien, du travail ou du service fourni?

### Compétence 17: Certification et paiement

- **Question sur les connaissances 17:** A quel point connaissez-vous le processus de certification et de paiement?
- **Question sur les compétences 17:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'appliquer des principes de vérification et le cadre de contrôle financier pour vérifier la conformité juridique du marché avant de procéder au paiement?

### Compétence 18: Rapports et évaluation

- **Question sur les connaissances 18:** A quel point connaissez-vous les outils et techniques de surveillance des marchés?
- **Question sur les compétences 18:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'évaluer le processus, les produits et les résultats d'un marché en vue de tirer des leçons sur la manière d'améliorer les performances des futurs marchés?

### Compétence 19: Résolution des conflits/médiation

- **Question sur les connaissances 19:** A quel point connaissez-vous les processus de résolution des conflits et de médiation ainsi que le fonctionnement du système de contrôle?
- **Question sur les compétences 19:** Dans quelle mesure êtes-vous capable de prévenir et de résoudre des conflits et de gérer des plaintes dans le cadre du système de contrôle national?

### Compétence 20: Adaptabilité et modernisation

- **Question sur les connaissances 20:** A quel point connaissez-vous les techniques et outils de gestion du changement?
- **Question sur les compétences 20:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'anticiper et d'accompagner l'évolution des tâches et des circonstances et d'apprendre et de progresser continuellement?

### Compétence 21: Raisonnement critique et analytique

- **Question sur les connaissances 21:** A quel point connaissez-vous les approches et les outils de raisonnement critique et analytique?
- **Question sur les compétences 21:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'appliquer un raisonnement critique et analytique pour évaluer une information et/ou une situation et résoudre des problèmes?

### Compétence 22: Communication

- **Question sur les connaissances 22:** A quel point connaissez-vous les outils et techniques de communication et la manière d'appliquer les principes de l'achat public dans différentes situations de communication?
- **Question sur les compétences 22:** Dans quelle mesure êtes-vous capable de communiquer efficacement en adaptant le moyen de communication et le message au public cible tout en respectant les principes de l'achat public?

### Compétence 23: Ethique et conformité

- **Question sur les connaissances 23:** A quel point connaissez-vous les règles et principes de procédures, ainsi que les outils, les codes et les documents d'orientation qui contribuent à en assurer le respect?
- **Question sur les compétences 23:** Dans quelle mesure êtes-vous capable de garantir le respect des règles, des principes et des normes éthiques applicables en matière de commande publique?

### Compétence 24: Collaboration

- **Question sur les connaissances 24:** A quel point connaissez-vous les outils et techniques de collaboration?
- **Question sur les compétences 24:** Dans quelle mesure êtes-vous capable de promouvoir un raisonnement et des processus inclusifs et collaboratifs?

### Compétence 25: Gestion des relations avec les parties prenantes

- **Question sur les connaissances 25:** A quel point connaissez-vous les principaux concepts et méthodes en matière de gestion des parties prenantes?
- **Question sur les compétences 25:** Dans quelle mesure êtes-vous capable de créer une confiance mutuelle contribuant à nouer des relations solides avec des parties prenantes internes et externes?

### Compétence 26: Gestion d'équipe et encadrement

- **Question sur les connaissances 26:** A quel point connaissez-vous les principaux concepts et méthodes en matière de gestion d'équipe?
- **Question sur les compétences 26:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'adapter des méthodes et des techniques de gestion et d'encadrement à l'équipe et aux circonstances et de créer ainsi un environnement propice à la réalisation d'objectifs communs?

### Compétence 27: Connaissance de l'organisation

- **Question sur les connaissances 27:** A quel point connaissez-vous la structure administrative, les procédures et les processus, la culture interne et le cadre juridique et politique de votre organisation?
- **Question sur les compétences 27:** Dans quelle mesure êtes-vous capable de comprendre à la fois la fonction d'achats et la structure et la culture de l'organisation?

### Compétence 28: Gestion de projets

- **Question sur les connaissances 28:** A quel point connaissez-vous les outils et techniques de gestion de projets applicables à l'administration publique?
- **Question sur les compétences 28:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'appliquer des outils et des techniques de gestion de projets pour exécuter efficacement une procédure d'achats et un marché?

### Compétence 29: Orientation axée sur les performances

- **Question sur les connaissances 29:** A quel point connaissez-vous les stratégies et méthodes de gestion des coûts et des performances ainsi que les indicateurs clés de performance (ICP) qui permettent de détecter des inefficacités et de surveiller les résultats financiers de l'achat ainsi que la manière dont elle utilise au mieux les deniers publics?
- **Question sur les compétences 29:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'appliquer des stratégies et des méthodes de gestion commerciale et des performances pour optimiser les deniers publics des marchés?

### Compétence 30: Gestion des risques et contrôle interne

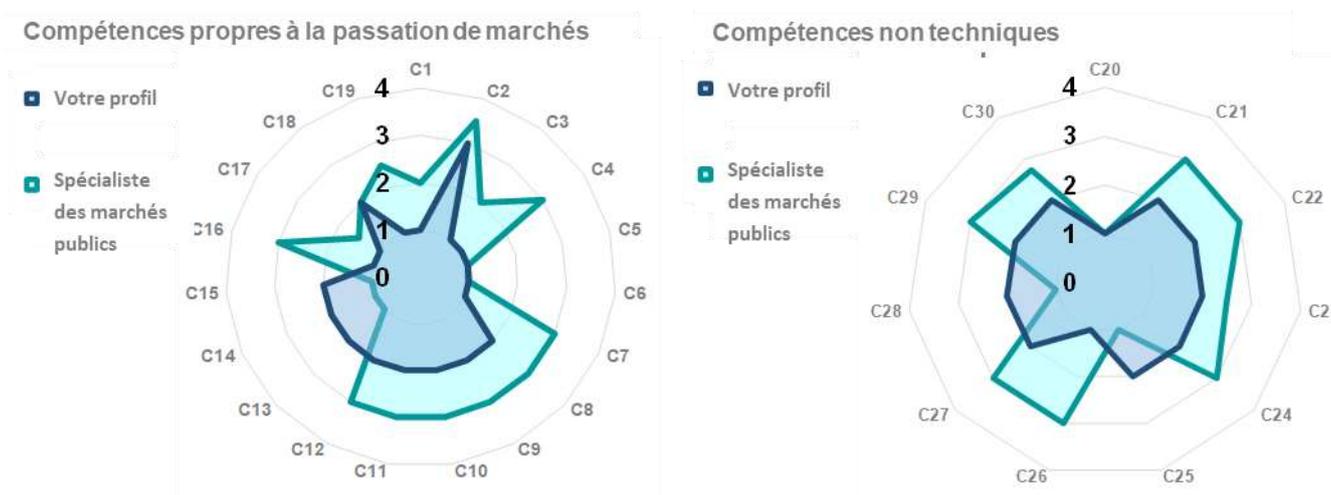
- **Question sur les connaissances 30a:** A quel point connaissez-vous les fonctions d'audit et de contrôle?
- **Question sur les compétences 30a:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'exercer les différentes fonctions d'inspection, de contrôle, d'audit et d'évaluation applicables à l'achat public?
- **Question sur les connaissances 30b:** A quel point connaissez-vous les outils et techniques de gestion des risques d'audit?
- **Question sur les compétences 30b:** Dans quelle mesure êtes-vous capable d'assurer une surveillance étroite des risques et d'appliquer des mesures d'atténuation et des approches proactives pour protéger les intérêts de l'organisation?

## 5. LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

### 5.1. Résultats de l'évaluation individuelle

Les résultats de l'évaluation individuelle peuvent être présentés sous la forme de diagrammes en radar indiquant les notes obtenues pour les compétences propres à l'achat et les compétences non techniques. Pour chaque compétence, le diagramme indique le **niveau de compétence cible** correspondant au profil d'emploi de la personne ainsi que la **note réelle** obtenue par la personne dans cette compétence.

Les personnes peuvent donc identifier rapidement les domaines dans lesquels leur niveau de compétence actuel atteint l'objectif, dépasse l'objectif ou est en deçà du niveau cible correspondant à leur profil d'emploi. Les personnes peuvent se servir des lacunes identifiées pour soutenir leur propre évolution de carrière et renforcer leur propre développement professionnel, en recherchant par exemple des activités d'apprentissage et de développement ciblées. Au sein de l'organisation, les personnes peuvent utiliser leurs résultats pour monter un dossier à l'intention de leur direction afin de participer à certaines formations, de renforcer leurs compétences et d'en acquérir de nouvelles qui profiteront également à l'organisation.



### 5.2. Résultats de l'évaluation du profil

Les résultats de l'**évaluation du profil** peuvent être obtenus en agrégeant les résultats de l'évaluation de toutes les personnes appartenant au même profil d'emploi.

Pour chaque profil d'emploi, il est possible de calculer les résultats suivants:

- **note cible:** le niveau de compétence cible fixé pour un profil d'emploi particulier;
- **note moyenne:** la moyenne de tous les résultats d'évaluation individuelle pour un même profil;
- **note maximale:** la note maximale obtenue par une personne du même profil.

La **note moyenne** permet de mettre en évidence les types de forces et de faiblesses de tous les membres de l'équipe correspondant à un profil donné au sein de l'organisation. Autrement dit, cela permet à l'organisation de voir s'il existe des compétences dans lesquelles des professionnels ayant un rôle spécifique dépassent généralement le niveau de compétence cible ou sont en deçà de ce niveau. Ces informations sont particulièrement utiles sur le plan stratégique: elles indiquent à la direction les domaines dans lesquels l'organisation est particulièrement forte et ceux où elle doit investir dans le renforcement des capacités à long terme.

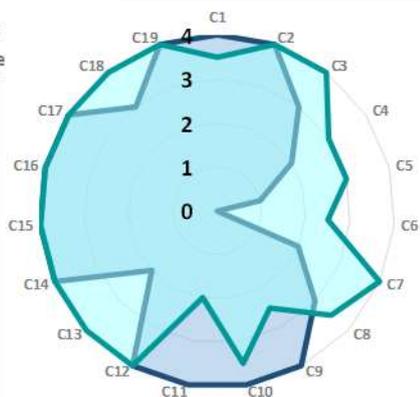
La **note maximale** permet aux organisations de répondre à une question très différente: des membres de l'équipe d'un profil donné possèdent-ils le niveau de compétence maximal que l'organisation a jugé nécessaire dans chacune des

compétences? À la différence d'une lacune dans la note moyenne, le fait de découvrir qu'aucune personne exerçant cette fonction au sein de l'organisation n'a atteint le niveau de compétence maximal peut inciter l'organisation à prendre des mesures immédiates pour combler les lacunes. Ce point est particulièrement important pour les profils d'emploi spécialisés, comme un expert juridique ou un gestionnaire de contrats, qui sont censés fournir des connaissances ou des compétences particulières que l'on ne retrouve pas ailleurs au sein de l'organisation.

### Compétences propres à la passation de marchés

Notes maximales

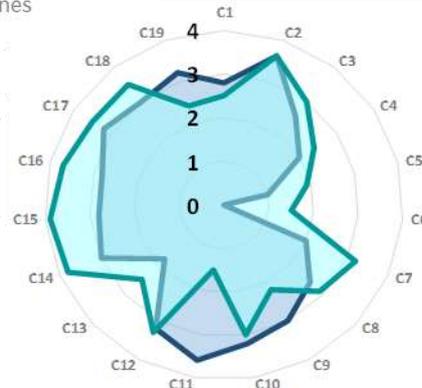
- Cible maximale
- Maximum



### Compétences propres à la passation de marchés

Notes moyennes

- Cible moyenne
- Moyenne



## 5.3. Résultats de l'évaluation de l'organisation

Les résultats de l'évaluation de l'organisation peuvent être calculés par l'agrégation des résultats de toutes les évaluations individuelles. Les résultats peuvent être présentés, par exemple, dans quatre diagrammes en radar: deux pour les compétences propres à l'achat et deux pour les compétences non techniques.

Pour chaque compétence, les diagrammes indiquent les données suivantes:

- **cible maximale:** le niveau cible maximal pour l'ensemble des profils d'emploi confondus;
- **note maximale:** la note maximale obtenue
- **cible moyenne:** la moyenne de tous les niveaux de compétences cibles;
- **note moyenne:** la moyenne de résultats de tous les profils

Les deux séries de notes permettent de répondre à différents types de questions organisationnelles.

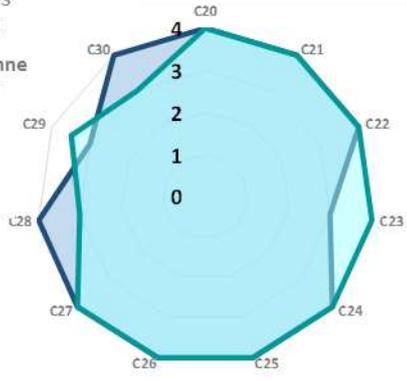
La **note maximale** permet aux organisations de répondre à une question très différente: quelqu'un au sein de l'organisation possède-t-il le niveau de compétence maximal que l'organisation a jugé nécessaire dans chacune des compétences? À la différence d'une lacune dans la note moyenne, le fait de découvrir qu'aucune personne au sein de l'organisation n'a atteint le niveau de compétence maximal peut inciter l'organisation à prendre des mesures immédiates pour combler les lacunes.

La **note moyenne** permet de mettre en évidence des types de forces et de faiblesses au sein de l'organisation. Autrement dit, cela permet à l'organisation de voir s'il existe des compétences dans lesquelles plusieurs personnes dépassent le niveau de compétence cible ou sont en deçà de ce niveau. Ces informations sont particulièrement utiles sur le plan stratégique: elles indiquent à la direction les domaines dans lesquels l'organisation est particulièrement forte et ceux où elle doit investir dans le renforcement des capacités à long terme.

### Compétences non techniques

Notes moyennes

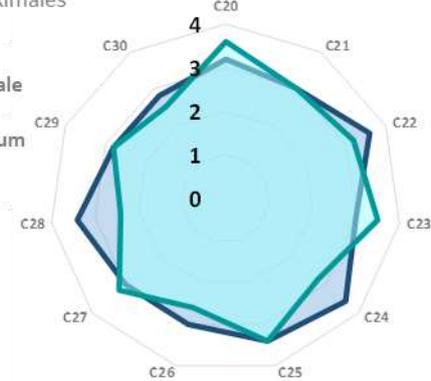
- Cible moyenne
- Moyenne



### Compétences non techniques

Notes maximales

- Cible maximale
- Maximum



***ProcurComp<sup>EU</sup>***  
***Cadre européen de  
compétences pour les  
acheteurs publics***

**PARTIE III. PROGRAMME DE  
FORMATION GÉNÉRIQUE**

## PARTIE III. LE PROGRAMME DE FORMATION GÉNÉRIQUE DE PROCURCOMP<sup>EU</sup>

### 1. QU'EST-CE QUE LE PROGRAMME DE FORMATION GÉNÉRIQUE?

Le programme de formation générique de ProcurComp<sup>EU</sup> est l'un des outils qui composent l'ensemble d'initiatives de ProcurComp<sup>EU</sup>. Il a été élaboré sur la base de la grille de compétences de ProcurComp<sup>EU</sup> et s'appuie sur les 30 compétences qui y sont décrites.

Alors que la grille de compétences décrit les différents niveaux de connaissances et de compétences que les acheteurs publics doivent acquérir pour accomplir correctement leur travail, le programme de formation donne un aperçu du contenu des formations qui permettent de renforcer les compétences professionnelles et propres aux achats figurant dans la grille de compétences.

Plus précisément, il décrit le contenu de formation standard et les acquis d'apprentissage pour 30 modules de formation fondés sur les compétences énumérées dans la grille de compétences (voir le tableau 1).

#### 1.1. Objectif du programme de formation générique de ProcurCompEU

D'un point de vue organisationnel ou institutionnel, le programme de formation donne **un aperçu du contenu de formation standard** que les organismes d'achats publics, les gouvernements, les universités, les établissements de formation et les institutions de certification peuvent utiliser pour mettre au point des programmes de formation aux achats destinés aux professionnels.

#### 1.2. Structure du programme de formation générique de ProcurCompEU

Les **modules de formation** fournissent une description des compétences concernées, la liste des thèmes de formation qui doivent être abordés dans le cadre d'un cours de formation et les acquis d'apprentissage visés.

Chaque module de formation est structuré comme suit:

**Description de la compétence:** une brève explication de la compétence couverte par le module de formation et du type de connaissances requises pour maîtriser la compétence.

**Thèmes de formation:** les sujets et les thèmes qui devraient être abordés dans le module de formation.

**Acquis d'apprentissage:** les connaissances et compétences visées que les apprenants devraient être en mesure de comprendre et d'appliquer au niveau requis au terme de la formation.

### 1.3. Méthodes de formation et d'apprentissage axées sur le niveau de compétence

Le programme de formation sert de base à la préparation du contenu qui sera couvert par les modules de formation pour les quatre niveaux de compétence distincts définis dans la grille de compétences de ProcurComp<sup>EU</sup>. Bien que les thèmes de formation soient identiques pour les quatre niveaux, **différentes méthodes d'apprentissage** devront être employées pour dispenser efficacement une formation qui favorise le développement des compétences, du niveau de base au niveau expert.

La panoplie de méthodes de formation et d'apprentissage qui peuvent être utilisées pour dispenser des formations fondées sur le programme de formation comprend:

- des séminaires et des ateliers d'introduction;
- des conférences et des groupes d'experts de haut niveau;
- des formations en classe;
- un apprentissage en ligne;
- des modules d'apprentissage en ligne structurés;
- un apprentissage sur le terrain; et
- l'accompagnement (coaching).

Le programme de formation est conçu comme un **outil flexible** qui n'impose aucune méthode d'apprentissage particulière pour couvrir un niveau de formation. Bien que certaines méthodes de formation soient plus adaptées à certains niveaux de formation (par exemple, les séminaires et ateliers d'introduction sont les méthodes généralement utilisées pour acquérir un niveau de sensibilisation de base, tandis que pour un niveau de compétence plus élevé, la méthode d'apprentissage privilégiée sera plutôt l'apprentissage par les pairs, l'échange de bonnes pratiques, les séminaires spécialisés, etc.), il appartient aux utilisateurs du programme de formation générique de ProcurComp<sup>EU</sup> de définir et de déterminer les méthodes de formation et d'apprentissage les mieux adaptées au programme de formation qu'ils élaborent.

De même, les acquis d'apprentissage sont présentés ici à titre indicatif et doivent être envisagés comme un point de départ pour étoffer et adapter le contenu de la formation au contexte national ou organisationnel particulier, ainsi qu'en fonction des objectifs de formation spécifiques, des publics cibles, des niveaux de compétence et des méthodes pédagogiques. Étant donné qu'il existe différentes façons d'aborder les acquis d'apprentissage, des conseils sont proposés dans le manuel sur la définition, la rédaction et la mise en application des acquis d'apprentissage<sup>20</sup>. En outre, le cadre européen des certifications est un outil qui permet de garantir la cohérence entre les différents types et niveaux de certifications dans l'Union<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Cedefop (2017). «Defining, writing and applying learning outcomes: a European handbook» (Définir, rédiger et mettre en application les acquis d'apprentissage: un manuel européen); [https://www.cedefop.europa.eu/files/4156\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/4156_en.pdf)

<sup>21</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52016DC0383&from=FR>

## 2. LES MODULES DE FORMATION GÉNÉRIQUES DE PROCURCOMP<sup>EU</sup>

### MODULE DE FORMATION N° 1 – PLANIFICATION DE L'ACHAT

#### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

Élaboration, développement et mise en œuvre d'une **planification des achats** qui indique les domaines dans lesquels les achats devraient être utilisés, et la manière dont ils devraient l'être, pour s'approvisionner en fournitures, services ou travaux selon un bon rapport coût-efficacité, en accord avec l'impact politique souhaité. Cette compétence doit tenir compte des éléments suivants:

- les priorités politiques et stratégiques de l'organisation;
- les politiques pertinentes au niveau national;
- les plans budgétaires adoptés et les ressources disponibles;
- la question de savoir si l'achat est la bonne option pour répondre au besoin recensé;
- la nécessité de hiérarchiser et de gérer les échéances; et
- les possibilités et risques potentiels dans le processus de mise en œuvre.

Cette compétence requiert une connaissance de la planification des achats et des priorités politiques de l'organisation, y compris des plans budgétaires et des options de mise en œuvre, ainsi que des politiques pertinentes au niveau national.

#### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- les priorités politiques et stratégiques de l'organisation, ainsi que le lien avec les politiques pertinentes au niveau national;
- les processus d'achats et les échéances pour une planification précise;
- les plans budgétaires adoptés, le cycle budgétaire de l'organisation et les ressources disponibles;
- la nécessité de hiérarchiser et de gérer les échéances;
- les possibilités et risques potentiels dans le processus de mise en œuvre.

#### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- le processus de regroupement et de consolidation des apports et contributions des différents services en fonction de leurs rôles au sein de l'organisation, en vue de recenser les besoins et les ressources;
- la définition de priorités en fonction des ressources disponibles, la recherche d'options permettant de combiner les besoins et de réaliser des économies d'échelle;
- la réalisation d'une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) du point de vue de l'organisation et des opérateurs économiques;
- l'évaluation du caractère approprié de l'achat pour répondre au besoin recensé, et l'alignement des projets d'achats sur le budget de l'organisation;
- la définition des risques potentiels pour la mise en œuvre et l'élaboration d'un plan d'atténuation des risques (cf. module spécialisé);
- l'élaboration et la préparation de la planification de l'achat de l'organisation en mettant l'accent sur les réalisations politiques et les résultats opérationnels;
- l'évaluation et la présentation de rapports sur la mise en œuvre des plans d'achats antérieurs;
- l'évaluation de la maturité de la fonction/du service d'achats de l'organisation, ainsi que la formulation d'une vision pour l'avenir et de la stratégie de développement correspondante.

## MODULE DE FORMATION N° 2 – DÉROULEMENT DE L'ACHAT

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

Le déroulement de l'achat public se compose de différentes étapes, de la planification et de la phase antérieure à la publication à la phase postérieure à l'attribution du marché et à la gestion des contrats. Chaque étape a une incidence sur la nature des étapes suivantes. Il est nécessaire de comprendre le déroulement global ainsi que les interactions entre les différentes étapes, sur un certain nombre de procédures, pour concevoir et mettre en œuvre de bonnes procédures d'achats. Cette compréhension permet d'anticiper les risques et les possibilités, et ainsi d'améliorer l'efficacité et d'utiliser au mieux les deniers publics.

Cette compétence requiert une connaissance du déroulement de l'achat, de la phase antérieure à la publication à la phase postérieure à l'attribution du marché et de la manière dont les différentes étapes interagissent entre elles.

### THÈMES DE FORMATION

Ce module de formation devrait couvrir:

- les étapes, les tâches et les processus relatifs au déroulement de l'achat public et leurs interactions;
- les défis communs associés aux interactions entre les différentes phases du déroulement de l'achat;
- les bonnes pratiques en matière de gestion du déroulement des achats, telles que les outils de suivi, la communication et l'amélioration continue;
- les cadres internes des organisations pour les processus d'achats.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:

- comprendre les étapes, les tâches et les processus relatifs au déroulement de l'achat public et leurs interactions;
- mettre en œuvre les différentes étapes du déroulement de l'achat, et comprendre les interactions entre chacune d'entre elles;
- exploiter les possibilités et anticiper les risques dans d'autres étapes;
- anticiper les risques et les problèmes entre les étapes;
- assurer le suivi et rendre compte de la mise en œuvre des différentes étapes;
- intégrer les enseignements tirés des procédures antérieures;
- garantir le transfert de connaissances entre les différentes phases;
- repérer les inefficacités opérationnelles dans les passations de marchés précédentes;
- concevoir des politiques organisationnelles et des outils internes pour exploiter les liens entre les phases d'achats afin de maximiser l'efficacité;
- définir des objectifs et des stratégies organisationnelles pour améliorer l'approche globale de l'achat public au sein de l'organisation.

## MODULE DE FORMATION N° 3 – LÉGISLATION EN MATIÈRE DE PASSATION DE MARCHÉS

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

Les acheteurs publics doivent pouvoir comprendre et appliquer les différents **cadres juridiques pertinents au niveau national et de l'UE**, ainsi que les principes de non-discrimination, d'égalité de traitement, de transparence, de proportionnalité et de bonne gestion financière. Cela inclut les domaines connexes du droit et de la politique, par exemple:

- le droit de la concurrence, le droit administratif, le droit des contrats, le droit de l'environnement, le droit social et du travail, les obligations en matière d'accessibilité, ainsi que les droits de propriété intellectuelle;
- les règles de l'UE en matière de financement, de budget et de comptabilité;
- les voies de recours;
- les mesures de lutte contre la corruption et la fraude;
- les éventuelles obligations internationales pertinentes.

Il est également essentiel de connaître la législation pour comprendre et garantir l'incidence souhaitée sur le système d'achats et sur les chaînes d'approvisionnement.

Cette compétence requiert une connaissance de la législation nationale et de l'UE en matière de marchés publics, des domaines connexes du droit ainsi que de leurs implications pour l'achat.

### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- les principes fondamentaux de l'achat public;
- la réglementation en matière d'achats publics aux niveaux européen, national et infranational;
- les domaines connexes du droit, notamment le droit de la concurrence, le droit administratif, le droit des contrats, le droit de l'environnement, le droit social et du travail, les obligations en matière d'accessibilité, ainsi que les droits de propriété intellectuelle;
- les règles de l'UE en matière de financement, de budget et de comptabilité;
- les voies de recours;
- les réglementations et les exigences relatives à la lutte contre la corruption et la fraude;
- les éventuelles obligations internationales pertinentes.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- comprendre comment la passation des marchés publics est réglementée au niveau européen, national et infranational, le cas échéant, et comment suivre l'évolution de la législation;
- comprendre les implications et les incidences de la législation sur le système d'achats et la chaîne d'approvisionnement;
- comprendre et explorer la législation connexe à l'achat public (notamment le droit de la concurrence, le droit administratif, le droit des contrats, le droit pénal, le droit environnemental, le droit social, le droit du travail et le droit budgétaire, les obligations en matière d'accessibilité, ainsi que les droits de propriété intellectuelle);
- recenser et invoquer la jurisprudence pertinente de la CJUE pour prendre une décision au cours de la procédure d'achats ;
- concevoir des systèmes, des outils et des procédures qui favorisent le respect des règles et des procédures.

## MODULE DE FORMATION N° 4 – PASSATION ÉLECTRONIQUE DE MARCHÉS ET AUTRES OUTILS INFORMATIQUES

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

**La passation électronique de marchés ainsi que les autres systèmes et outils informatiques** favorisent le déroulement de l'achat, depuis la publication des appels d'offre jusqu'au paiement final. Ils permettent de réduire la charge administrative, d'améliorer l'efficacité et de renforcer la transparence et la responsabilité dans le cadre des procédures d'achats. Parmi les principaux outils figurent:

- les outils de l'étape préparatoire, tels TED et les plateformes nationales d'achats, les notifications électroniques, les documents et les modèles d'appel d'offres standardisés,
- les outils de l'étape de soumission, par exemple la soumission électronique, le document unique de marché européen, e-Certis,
- les outils de la phase d'appel d'offres, par exemple les catalogues électroniques, les plateformes d'achats électroniques, les systèmes d'acquisition dynamiques, les systèmes d'enchères et la facturation électronique;
- d'autres outils informatiques en rapport avec la transparence des données, la lutte contre la fraude et la lutte contre la corruption, tels que les registres de commerce et des achats.

La transformation numérique des achats exige une approche proactive permanente pour tirer parti des meilleurs outils disponibles. Elle nécessite également une formation continue.

Cette compétence requiert une connaissance des fonctionnalités et des plateformes de passation électronique de marchés utilisées au sein de l'organisation, notamment des systèmes d'achats au niveau national et de l'UE, ainsi que d'autres systèmes et outils informatiques.

### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- les systèmes nationaux et européens de passation électronique de marchés publics;
- les principaux outils de passation électronique de marchés, notamment la notification, la soumission, les appels d'offres et la facturation électroniques;
- les indicateurs de passation électronique de marchés publics qui peuvent être utilisés pour établir des analyses statistiques pour les organisations;
- les règles de transparence dans l'achat public et l'accessibilité des TIC.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- utiliser les systèmes et outils électroniques d'achats publics disponibles pour mettre en œuvre les procédures en la matière;
- utiliser d'autres outils informatiques (par exemple, les registres des contrats, l'outil Arachne) qui sont susceptibles de favoriser une plus grande transparence et de prévenir et/ou de détecter la corruption dans les achats;
- utiliser, le cas échéant, des fonctionnalités plus avancées de passation électronique de marchés, telles que des systèmes de gestion des fournisseurs, des enchères électroniques et des catalogues électroniques;
- analyser et utiliser les données recueillies par l'intermédiaire des systèmes de passation électronique de marchés publics afin d'améliorer les procédures et les processus de l'organisation;
- définir des indicateurs de passation électronique de marchés publics pour l'organisation;
- trouver de nouveaux outils informatiques susceptibles d'améliorer l'efficacité de l'organisation en matière d'achats, y compris l'accessibilité des TIC;
- définir la stratégie et les procédures de l'organisation concernant l'utilisation de la passation électronique de marchés publics et d'autres outils informatiques.

## MODULE DE FORMATION N° 5 – ACHATS DURABLES

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

Les **achats durables** intègrent des objectifs stratégiques de politique publique dans les procédures d'achats, tels que les achats écologiques (MPE) et les achats socialement responsables, et garantissent une véritable concurrence ainsi que la participation des PME. Ils contribuent à réduire l'incidence des achats sur l'environnement, à atteindre des objectifs sociaux et à utiliser au mieux les deniers publics pour l'organisation et pour l'ensemble de la société. Des objectifs durables peuvent être mis en œuvre à bien des égards:

- critères d'exclusion qui nécessitent un niveau minimal de respect des législations environnementales et sociales par les contractants et les sous-traitants;
- critères de sélection permettant de vérifier les qualifications des soumissionnaires pour atteindre les objectifs environnementaux et sociaux; spécifications techniques qui comprennent des aspects sociaux et environnementaux tels que des exigences en matière d'étiquetage ou des processus de production durable;
- techniques d'évaluation telles que l'évaluation des coûts du déroulement et l'utilisation de critères d'attribution environnementaux ou sociaux;
- clauses d'exécution du contrat afin de contrôler et d'appliquer des normes de durabilité élevées;
- législation sectorielle exigeant, par exemple, des normes minimales en matière d'efficacité énergétique, ainsi que des règles horizontales telles que des obligations en matière d'accessibilité;
- plans d'action sociaux ou environnementaux des États membres décrivant des mesures de soutien ou fixant des objectifs.

Cette compétence requiert une connaissance des objectifs de durabilité de l'organisation (sur le plan environnemental et social) et des politiques nationales connexes, ainsi que des outils, normes et techniques disponibles pour intégrer ces objectifs dans le processus de passation des marchés publics.

### THÈMES DE FORMATION

#### Ce module de formation devrait couvrir:

- les principes et normes en matière d'achats publics écologiques (MPE) et d'achats publics socialement responsables, y compris ceux qui favorisent la participation des PME et des entreprises sociales;
- les objectifs et les plans d'action sociaux et écologiques au niveau national;
- les considérations durables dans les critères de sélection et d'attribution, ainsi que les obligations en matière d'accessibilité;
- les outils, les méthodes et les solutions en faveur d'achats publics durables, tels que les techniques d'évaluation des coûts du cycle de vie et les labels;
- les exemples de législation sectorielle.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

#### Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:

- comprendre et anticiper les défis potentiels et les avantages attendus des achats durables;
- déterminer les possibilités de tenir compte des objectifs de durabilité dans les procédures d'achats ;
- utiliser les outils, les méthodes et les solutions en faveur d'achats publics durables, tels que les normes, les techniques d'évaluation des coûts du cycle de vie et les labels;
- définir des critères de sélection et d'attribution favorables aux achats écologiques, aux achats socialement responsables et aux PME;
- garantir le respect des obligations en matière d'accessibilité;
- intégrer des clauses d'exécution des marchés et des critères d'attribution favorables aux achats écologiques, aux achats socialement responsables et aux PME dans les documents de passation de marchés;
- utiliser des marchés réservés pour faciliter l'accès des opérateurs qui ont un impact social positif aux possibilités d'achats publics;
- préserver l'accès au marché pour les fournisseurs, malgré l'utilisation de critères respectueux de l'environnement;

- communiquer au marché les exigences en matière d'achats publics écologiques et d'achats publics socialement responsables, et accroître la visibilité des actions en matière d'achats publics durables;
- concevoir et élaborer des politiques et des objectifs réalistes en matière d'achats publics durables pour l'organisation;
- affecter des ressources et un budget aux achats écologiques et aux achats socialement responsables.

## MODULE DE FORMATION N° 6 – ACHATS INNOVANTS

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

Les **achats innovants** désignent une procédure d'achats publics qui suppose:

- l'achat du processus d'innovation (par exemple, l'achat de services de recherche et de développement), ou
- l'achat des résultats de l'innovation créés par d'autres (c'est-à-dire acheter des solutions innovantes).

Les achats innovants contribuent à moderniser les services publics tout en offrant aux entreprises des possibilités de développement de nouveaux marchés. En élaborant une stratégie d'acquisition de l'innovation tournée vers l'avenir et en tenant compte d'autres solutions concurrentes, les pouvoirs adjudicateurs peuvent stimuler l'innovation du côté de la demande afin de répondre aux besoins à court terme ainsi qu'à moyen et long terme. Une stratégie bien conçue en matière d'achats publics innovants réduira le risque de faible performance, ou d'absence de performance, des innovations acquises en fournissant une approche progressive de la conception de la solution, du prototypage et du développement au développement et à l'essai des produits.

Cette compétence requiert une connaissance des objectifs de l'organisation en matière d'innovation et des politiques nationales connexes, ainsi que des outils et techniques disponibles pour intégrer ces objectifs dans le processus de passation des marchés.

### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- les principes des achats innovants;
- les objectifs, les cibles, les stratégies et les plans d'action nationaux en matière d'innovation;
- les outils et les techniques disponibles pour intégrer les objectifs d'innovation dans les procédures d'achats ;
- les procédures relatives à la passation de marchés en matière de R&D; les procédures d'achats publics avant commercialisation et de partenariats d'innovation;
- le dialogue compétitif;
- les stratégies d'engagement précoce sur le marché, en particulier les consultations préliminaires sur le marché.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- appuyer la mise en œuvre des procédures d'achats publics innovants;
- comprendre comment les aspects relatifs aux achats innovants sont mis en œuvre et quels sont leurs avantages;
- déterminer et exploiter les possibilités d'ouvrir les procédures d'achats prévues à des fournisseurs plus innovants;
- appliquer les différentes techniques pour ouvrir tout type de procédure d'achats et de contrat à des offres innovantes (par exemple, exigences fonctionnelles, variantes, critères de sélection et d'attribution, normes, labels de qualité, indicateurs clés de performance et conditions de DPI favorables à l'innovation);
- préparer une étude de rentabilité pour les achats publics avant commercialisation et l'achat public en matière de solutions innovantes;
- mener des procédures d'achats publics avant commercialisation et de partenariats d'innovation;
- déterminer et exploiter les possibilités de mettre à profit le plan d'achats de l'organisation pour encourager l'innovation sur le marché;
- mettre en œuvre des procédures avancées d'achats publics innovants, telles que le dialogue compétitif;
- intégrer les objectifs et les politiques en matière d'achats publics innovants dans la vision et la stratégie de l'organisation;
- communiquer au marché le plan et les objectifs à long terme et recueillir des informations sur le marché concernant les objectifs en matière d'achats publics.

## MODULE DE FORMATION N° 7 – EXPERTISE SPÉCIFIQUE À UNE CATÉGORIE

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

L'**expertise spécifique à une catégorie** est au cœur de la procédure d'achats. Les caractéristiques de la catégorie de fournitures, de services ou de travaux à acquérir doivent être bien comprises, notamment en mobilisant des experts et des parties prenantes (professionnels et utilisateurs finaux). La stratégie et les documents relatifs à la passation des marchés doivent être adaptés de manière à répondre aux besoins recensés et à optimiser l'utilisation des deniers publics.

Cette compétence requiert une connaissance des caractéristiques et des spécificités applicables à une ou plusieurs catégories de fournitures, de services ou de travaux, y compris les fournisseurs, les paramètres techniques et les conditions de marché.

### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- les sources et les techniques avancées d'étude de marché;
- les stratégies de gestion des catégories et les analyses;
- les processus d'approvisionnement et leur application à différents secteurs;
- les exigences légales et réglementaires applicables à la catégorie des fournitures, services ou travaux;
- le processus de collecte, de classification et d'analyse des données antérieures sur les achats de l'organisation.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- définir les exigences légales et réglementaires applicables à une catégorie particulière de fournitures, services ou travaux;
- élaborer un plan d'approvisionnement sur mesure et exécuter les processus d'approvisionnement;
- rassembler et segmenter les dépenses relatives aux fournisseurs d'une catégorie particulière;
- élaborer des spécifications techniques qui valorisent les connaissances propres à chaque catégorie;
- élaborer un indice des prix des catégories d'achats publics pour une catégorie particulière;
- recueillir, classer et analyser les données antérieures relatives aux achats d'une catégorie de marchés;
- définir les moteurs du marché et les facteurs ayant une incidence sur la gestion des catégories;
- élaborer une stratégie de gestion des catégories organisationnelles, en définissant les catégories pertinentes et en assurant le suivi des résultats;
- concevoir des systèmes, des outils et des orientations pour la mise en œuvre des bonnes pratiques de gestion des catégories.

## MODULE DE FORMATION N° 8 – GESTION DES FOURNISSEURS

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

La **gestion des fournisseurs** suppose de nouer et d'entretenir de bonnes relations avec les fournisseurs actuels et potentiels. Elle est essentielle pour assurer le bon déroulement des marchés en cours et des futurs appels d'offres. En outre, une meilleure compréhension des fournisseurs peut aider les acheteurs publics à encourager des chaînes d'approvisionnement plus solides, éthiques, responsables et économiquement avantageuses à travers des canaux de communication ouverts avec les fournisseurs, en particulier les PME. Fournir des informations, des orientations et un soutien ainsi qu'une formation éventuels aux fournisseurs (par exemple, en rapport avec l'utilisation des achats électroniques) est un moyen efficace d'atteindre ces objectifs, tout en veillant à ce que la communication avec les opérateurs économiques durant la phase d'appel d'offres soit conforme aux principes de la commande publique (non-discrimination, transparence, égalité de traitement) et aux normes éthiques.

Cette compétence requiert une connaissance des stratégies et processus permettant de développer et de gérer les relations avec les fournisseurs conformément aux principes de la commande publique.

### THÈMES DE FORMATION

#### Ce module de formation devrait couvrir:

- les principaux concepts et outils de gestion des fournisseurs et de gestion des performances des fournisseurs;
- les stratégies adéquates en matière de communication avec les fournisseurs;
- les principes de la commande publique qui revêtent une grande importance dans la gestion des fournisseurs;
- les outils et les techniques de suivi, d'analyse et de promotion des performances des fournisseurs.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

#### Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:

- comprendre les avantages, les risques et les principaux facteurs de succès concernant la gestion des fournisseurs;
- appliquer les outils et les techniques adéquats en matière de suivi, d'analyse et de promotion des performances des fournisseurs;
- fournir un retour d'information adéquat aux fournisseurs et aux opérateurs économiques;
- établir et entretenir de saines relations avec les fournisseurs;
- anticiper et atténuer les risques liés à la performance des fournisseurs;
- gérer les éventuels litiges avec les fournisseurs;
- déterminer les possibilités d'adapter les politiques et les pratiques organisationnelles aux besoins des fournisseurs;
- élaborer des stratégies et des outils destinés à promouvoir un engagement constructif de la part des fournisseurs;
- exploiter les relations stratégiques avec les fournisseurs pour exercer une influence positive sur le marché, par exemple en encourageant les chaînes d'approvisionnement éthiques;
- concevoir une formation en matière de contenu destinée aux fournisseurs et aux opérateurs économiques.

## MODULE DE FORMATION N° 9 – NÉGOCIATIONS

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

Les **négociations** peuvent être utilisées pour garantir et faire progresser les intérêts de l'organisation, et en fin de compte du bénéficiaire final, afin d'utiliser au mieux les deniers publics. Elles visent à parvenir à un accord mutuel entre le pouvoir adjudicateur et le fournisseur, malgré des intérêts potentiellement opposés, sur la manière d'améliorer les offres présentées afin de satisfaire au mieux aux modalités contractuelles dans les documents de marché. Les négociations doivent respecter les principes généraux de la commande publique (non-discrimination, transparence et égalité de traitement), ainsi que les normes d'éthique et d'intégrité.

Cette compétence requiert une connaissance des stratégies de négociation au cours des étapes d'achats et de la gestion des contrats, conformément aux principes de la commande publique.

### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- la procédure et les étapes de négociation;
- les techniques et les stratégies de négociation;
- les différents styles de négociation et les éventuels biais à éviter dans les négociations;
- l'anticipation et la gestion des risques dans les négociations.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- comprendre le rôle des négociations dans les marchés publics et savoir quand elles peuvent être menées;
- comprendre les principaux concepts et techniques dans le processus de négociation;
- appuyer le processus de négociation par la collecte de données connexes;
- définir les objectifs de négociation;
- planifier et élaborer une stratégie de négociation;
- ouvrir, mener et conclure des négociations;
- reconnaître et s'adapter aux différents styles de négociation;
- définir et anticiper les risques dans les négociations;
- anticiper et éviter les biais dans les négociations;
- mettre en œuvre des stratégies de négociation complexes;
- appliquer les principes de la théorie des jeux dans les négociations.

## MODULE DE FORMATION N° 10 – ÉVALUATION DES BESOINS

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

L'**évaluation des besoins** est le processus qui consiste à déterminer les besoins, notamment les incidences éventuelles du point de vue de l'utilisation des deniers publics ou de l'impact environnemental, en ce qui concerne l'objet du marché, par divers moyens, notamment:

- assurer la liaison avec les parties prenantes internes et externes, au sein même de l'organisation ou de tiers, afin de déterminer leurs besoins;
- traduire les besoins recensés dans la planification des achats de fournitures, de services ou conformément au plan budgétaire de l'organisation;
- tenir compte de l'agrégation des besoins liés au même objet du marché.

Cette compétence requiert une connaissance des outils et des techniques d'évaluation des besoins permettant de déterminer les besoins sous-jacents de l'organisation et des utilisateurs finaux en ce qui concerne l'objet du marché.

### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- les principes, les stratégies, les techniques et les outils d'évaluation des besoins;
- les techniques et les outils d'agrégation des besoins;
- les bonnes pratiques en matière de collecte de données et de collaboration;
- les consultations des parties prenantes internes, ainsi que la définition et l'analyse des besoins.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- comprendre la définition et les étapes de la réalisation d'une évaluation des besoins;
- comprendre le concept d'agrégation des besoins;
- consulter les parties prenantes internes concernées au sujet des besoins et des exigences en matière d'achats publics;
- établir un rapport sur l'évaluation des besoins fondamentaux;
- contribuer à l'analyse des besoins et à l'interprétation des données;
- déterminer les possibilités d'agrégation des besoins;
- appliquer des techniques et des outils avancés d'évaluation des besoins;
- prendre des décisions concernant les besoins prioritaires et l'agrégation des besoins;
- déterminer quand faire appel à l'expertise technique pour des achats complexes;
- établir les processus de définition des besoins de l'organisation;
- proposer des possibilités de regroupement des besoins connexes afin de stimuler la concurrence et de réaliser des économies d'échelle.

## MODULE DE FORMATION N° 11 – ANALYSE DU MARCHÉ ET PARTICIPATION AU MARCHÉ

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

L'**analyse du marché** dresse un tableau détaillé des fournitures et des services qui peuvent ou ne peuvent pas être apportés par le marché, et sous quelles conditions. Il s'agit de collecter des informations sur les principaux moteurs du marché (par exemple moteurs politiques, environnementaux, technologiques, sociaux) et sur les soumissionnaires potentiels. Ces informations peuvent être utilisées pour définir la stratégie en matière d'achats publics (par exemple, la division en lots), le prix de référence et les critères de sélection et d'attribution afin de mieux faire progresser les objectifs de l'organisation.

La **participation au marché** est un processus de consultation qui aide à recenser les soumissionnaires potentiels et les solutions possibles, à déterminer l'écart entre les besoins en matière d'achats publics et ce que le marché est en mesure de fournir ou à informer le marché d'une prochaine passation de marché. Différentes techniques de participation au marché, telles que les questionnaires, le dialogue technique, les journées portes ouvertes et les courriers électroniques envoyés directement aux fournisseurs, peuvent être utilisées, pour autant qu'elles soient menées conformément aux principes de la commande publique (non-discrimination, transparence et égalité de traitement,) et à des normes d'éthique, de respect de la vie privée, de confidentialité et d'intégrité, afin de garantir une concurrence réelle et loyale.

Cette compétence requiert une connaissance des techniques et des outils d'analyse du marché et de participation au marché qui peuvent être utilisés pour comprendre les caractéristiques du marché des fournisseurs ainsi que les conditions et tendances du marché, afin de définir la stratégie en matière d'achats publics.

### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- les principaux concepts d'analyse du marché et de participation au marché dans le contexte d'achats publics;
- les principaux outils et techniques d'analyse du marché et de participation au marché;
- les limites et les restrictions applicables à la communication avec les fournisseurs potentiels;
- les stratégies et les processus d'approvisionnement des fournisseurs.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- procéder à une consultation préalable du marché conformément aux principes applicables aux achats;
- produire un rapport d'évaluation de l'approvisionnement des fournisseurs sans les faire participer;
- analyser les résultats de l'analyse du marché et du processus de participation, et les utiliser pour concevoir des spécifications techniques;
- déterminer de manière proactive les possibilités sur le marché afin de répondre aux besoins actuels et futurs;
- concevoir l'analyse du marché et la stratégie de participation de manière à refléter la stratégie de passation des marchés;
- anticiper les risques de marché pour la stratégie d'achats ;
- aligner la stratégie d'approvisionnement de l'organisation sur les tendances du marché;
- influencer les marchés des fournisseurs par une participation soutenue au marché.

## MODULE DE FORMATION N° 12 – STRATÉGIE EN MATIÈRE D'ACHATS

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

L'élaboration de la **stratégie en matière d'achats publics** est l'utilisation délibérée d'éléments différents dans le processus d'achats afin de refléter et d'exploiter les conditions de l'objet du marché et de définir le processus le plus approprié et efficace pour atteindre les objectifs de l'organisation et assurer une concurrence réelle. Elle comprend le recensement de l'option la plus appropriée entre:

- les types de procédures d'achats ;
- l'achat autonome ou conjoint;
- les caractéristiques de la procédure, telles que le champ d'application, la durée et la division en lots;
- les techniques et les instruments de soumission électronique (enchères et catalogues électroniques et systèmes d'acquisition dynamiques);
- les types de contrats (par exemple, accord-cadre ou accord direct) et les clauses d'exécution du contrat.

Cette compétence requiert une connaissance de l'éventail des stratégies en matière d'achats disponibles et de leurs composantes (par exemple, du point de vue des choix et des caractéristiques des procédures, instruments de soumission, types de contrats) afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- les types de procédures d'achats ;
- l'achat autonome ou conjoint;
- les caractéristiques de la procédure, telles que le champ d'application, la durée et la division en lots; les techniques et les instruments de soumission électronique (enchères et catalogues électroniques et systèmes d'acquisition dynamiques);
- les types de contrats (par exemple, accord-cadre ou accord direct) et les clauses d'exécution du contrat.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- connaître les principales options pour la conception d'une stratégie d'achats, ainsi que les besoins correspondants et le contexte du marché;
- appuyer la mise en œuvre de la stratégie d'achats, en définissant et en appliquant les procédures et les outils pertinents;
- choisir la méthode de passation de marchés appropriée pour chaque achat;
- déterminer la portée et la durée d'une procédure;
- mettre en œuvre les principales étapes de la conception de la stratégie d'achats ;
- mener des procédures conjointes d'achats transfrontières;
- exploiter toutes les options disponibles en matière de stratégie d'achats lors de la conception d'une stratégie;
- adapter la stratégie d'achats aux divers besoins et circonstances du marché;
- maîtriser les approches d'achat interfonctionnelles;
- gérer les risques de comportements anticoncurrentiels;
- élaborer des stratégies et des outils permettant d'adapter les stratégies d'achats à divers besoins et circonstances de marché;
- assurer le suivi de la mise en œuvre et adapter la stratégie de l'organisation en intégrant les enseignements tirés des procédures d'achats antérieures.

## MODULE DE FORMATION N° 13 – SPÉCIFICATIONS TECHNIQUES

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

L'**élaboration de spécifications techniques** consiste à transformer les conclusions de l'évaluation des besoins et de l'analyse du marché en spécifications et en critères d'évaluation concrets qui peuvent être utilisés pour évaluer les offres et attribuer le marché. Il s'agit notamment de fixer des exigences minimales objectives, mais pas trop contraignantes, pour l'objet du marché afin d'éviter de restreindre inutilement la concurrence. Il est essentiel de veiller à ce que les spécifications techniques soient axées sur les résultats et soient à l'épreuve du temps pour permettre l'innovation et l'amélioration continue. Lors de l'élaboration des spécifications techniques, les acheteurs publics devraient déjà définir les critères d'exclusion, de sélection et d'attribution qui seront utilisés pour évaluer les offres afin de déterminer l'offre économiquement la plus avantageuse. Les spécifications techniques peuvent également faire référence à des normes et à des labels afin de garantir une compréhension commune, la transparence et l'égalité de traitement.

Cette compétence requiert des connaissances concernant la rédaction de spécifications techniques permettant aux soumissionnaires potentiels de présenter des offres réalistes répondant directement au besoin sous-jacent de l'organisation.

### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- le rôle et le format des spécifications techniques;
- l'adaptation des modèles de documents lors de la rédaction des spécifications techniques;
- la formulation de spécifications techniques en utilisant des exigences fonctionnelles ou fondées sur les performances, ou en faisant référence à des normes;
- la définition des critères de sélection et d'attribution et leur interaction avec les spécifications techniques;
- les mécanismes de pondération et de notation pour les critères non liés au prix.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- comprendre le rôle et le format qui conviennent aux spécifications techniques dans une procédure d'achats ;
- comprendre les effets de la réglementation européenne et nationale sur la rédaction des spécifications techniques;
- contribuer à la rédaction des spécifications techniques;
- élaborer des spécifications techniques qui tiennent compte des résultats de l'évaluation des besoins et de l'analyse du marché;
- utiliser des exigences fonctionnelles ou fondées sur les performances, ou faire référence à des normes et labels dans les spécifications techniques;
- définir les mécanismes de pondération et de notation utilisés dans les procédures d'achats ;
- réaliser une collecte de données pour affiner les spécifications;
- adapter l'approche suivie pour la rédaction des spécifications techniques aux différents besoins et marchés;
- veiller à ce que les spécifications techniques soient adaptées à la phase de gestion du contrat;
- définir des politiques et des lignes directrices organisationnelles pour la rédaction de spécifications techniques conformément aux bonnes pratiques internationales et dans le respect de la réglementation européenne et nationale;
- assurer le suivi des performances et tirer les enseignements nécessaires.

## MODULE DE FORMATION N° 14 – DOSSIER D’APPEL D’OFFRES

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

Pour lancer une procédure de passation de marché, il convient de préparer le **dossier d’appel d’offres** et de définir les critères d’exclusion, de sélection et d’attribution qui servent de base à la décision d’attribution du marché. Le dossier d’appel d’offres (en plus des spécifications techniques) explique les exigences administratives de la procédure, justifie la valeur estimée du marché et précise les modalités contractuelles dans le cadre desquelles les offres sont présentées, évaluées et sélectionnées. Ce dossier peut contenir d’autres éléments tels que des projets de dispositions contractuelles, des conditions d’annulation de l’appel d’offres, ainsi que des modifications, des dispositions concernant les performances et la résiliation, etc.

Cette compétence requiert une connaissance du contenu du dossier d’appel d’offres, y compris les critères d’exclusion, de sélection et d’attribution qui servent de base à la décision d’attribution du marché, afin de mener à bien la procédure de passation de marché.

### THÈMES DE FORMATION

#### Ce module de formation devrait couvrir:

- la conception des critères d’exclusion, de sélection et d’attribution;
- les exigences administratives applicables aux procédures d’achats publics;
- le respect de la législation européenne et nationale;
- la prise en considération du point de vue des opérateurs économiques, ainsi que des résultats de l’analyse de marché et de la consultation.

### ACQUIS D’APPRENTISSAGE

#### Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d’effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:

- déterminer avec précision les documents qui doivent être inclus dans un dossier d’appel d’offres;
- utiliser des modèles et des documents types appropriés qui favorisent au maximum la participation des opérateurs économiques à:
  - a. l’élaboration des critères de sélection, d’exclusion et d’attribution,
  - b. l’élaboration des instructions aux soumissionnaires,
  - c. la rédaction des autres documents d’appel d’offres pertinents;
- définir les mesures de la performance à utiliser dans la phase de gestion du contrat;
- déterminer le modèle de contrat le plus approprié;
- publier des annonces d’appels d’offres;
- prendre en considération les exigences techniques, commerciales et environnementales dans le dossier d’appel d’offres;
- prendre en considération les exigences fonctionnelles dans le dossier d’appel d’offres;
- concevoir une stratégie en matière de dossier d’appel d’offres pour l’organisation dans le respect du cadre juridique applicable;
- procéder à un examen de conformité du dossier d’appel d’offres.

## MODULE DE FORMATION N° 15 – ÉVALUATION DES OFFRES

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

Le processus d'**évaluation des offres** doit garantir que les offres sont évaluées de manière objective et conforme du point de vue juridique et au regard des critères d'exclusion, de sélection et d'attribution définis dans l'appel d'offres, afin de déterminer l'offre économiquement la plus avantageuse. Le comité d'évaluation doit être dirigé par des administrateurs expérimentés qui connaissent bien leur rôle, leurs responsabilités et leurs obligations procédurales, soutenus par des experts techniques compétents dans le domaine concerné, y compris en ce qui concerne l'évaluation des normes et des labels. Le processus devrait être documenté afin de fournir les éléments de preuve et la justification de l'attribution.

Cette compétence requiert une connaissance des processus d'évaluation appropriés, en fonction du type de procédures d'achats, y compris le rôle et les responsabilités du comité d'évaluation, afin de veiller à ce que toutes les offres soient évaluées de manière objective et transparente par rapport à des critères prédéfinis.

### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- les étapes du processus d'évaluation;
- le rôle et les responsabilités du comité d'évaluation;
- les principes applicables aux achats.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- comprendre les principaux rôles et responsabilités dans le processus d'évaluation des offres;
- préparer la documentation pertinente pour le processus d'évaluation des offres;
- participer à un comité d'évaluation;
- fournir un retour d'information aux soumissionnaires;
- vérifier l'absence de conflit d'intérêts parmi les membres du comité d'évaluation;
- publier un avis d'attribution de marché et un avis d'annulation;
- identifier et réunir les comités d'évaluation possédant le niveau de connaissances et d'expérience requis;
- veiller à ce que les évaluations soient menées de manière équitable, transparente et systématique;
- résoudre les cas complexes de conflits d'intérêts lors de l'évaluation des offres.

## MODULE DE FORMATION N° 16 – GESTION DES CONTRATS

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

La **gestion des contrats** consiste à s'assurer que l'objet du marché soit exécuté conformément aux modalités contractuelles, aux conditions énoncées dans les spécifications techniques et dans le contrat, et conformément à toutes les exigences juridiques et spécifications techniques. Cela comprend notamment des aspects liés à la gouvernance, aux risques, aux performances [et aux indicateurs clés de performance (ICP)], aux règles de modification des contrats et à la gestion financière des contrats.

En ce qui concerne les marchés de fournitures, la gestion des contrats couvre également la logistique et la gestion des stocks. Cela suppose de veiller à ce que les biens soient livrés dans les délais et respectent les normes de qualité, et que la disponibilité des stocks soit constante et que leur rapport coût-efficacité soit assuré.

Cette compétence requiert une connaissance des principes de gestion des contrats afin de garantir une fourniture correcte, dans le respect de toutes les exigences juridiques et spécifications techniques, ainsi que des considérations relatives à la logistique et à la gestion des stocks.

### THÈMES DE FORMATION

#### Ce module de formation devrait couvrir:

- les concepts clés et les principales étapes de la gestion des contrats et des stocks;
- les plans de gestion des contrats;
- les principes du droit des contrats;
- la gestion de la non-conformité technique, des actions correctives et préventives;
- la procédure de modification des contrats et les limites en la matière;
- la documentation et la tenue de registres pendant la phase de gestion du contrat;
- l'évaluation des performances des fournisseurs, y compris les vérifications et les listes de contrôle;
- les procédures en matière de responsabilité civile;
- la résiliation du contrat.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

#### Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:

- organiser et appuyer les fonctions d'exécution des contrats conformément aux dispositions relatives à la portée, à la qualité, à la durée et au budget;
- comprendre les principes fondamentaux du droit des contrats tels qu'ils s'appliquent aux achats;
- organiser et exécuter toutes les étapes de la gestion des contrats;
- orienter et appliquer des stratégies de gestion des risques et des performances;
- vérifier que les biens et les services sont conformes aux spécifications techniques;
- saisir les conséquences des modifications de contrat sur la portée, la qualité, la durée et le budget;
- effectuer la clôture des contrats;
- gérer les bases de données/registres de contrats;
- gérer les stocks et la logistique;
- assurer le suivi et la gestion de l'administration et de l'exécution des contrats;
- anticiper les changements inattendus et y réagir, et assurer une gestion souple des contrats;
- gérer les modifications de contrats dans les limites légales;
- définir le plan de gestion des contrats de l'organisation conformément au plan de passation des marchés;
- tirer les principales conclusions du travail accompli et procéder à l'examen des performances et de l'efficacité de la gestion des contrats.

## MODULE DE FORMATION N° 17 – CERTIFICATION ET PAIEMENT

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

Avant d'effectuer un paiement à un contractant pour la fourniture de fournitures, de travaux ou de services, l'organisation adjudicatrice doit **procéder à une vérification** pour s'assurer de l'alignement sur les spécifications des modalités contractuelles ainsi que sur toutes les règles financières et comptables applicables.

Cette compétence requiert la connaissance des principes de vérification et du cadre de contrôle financier qui garantissent que les fournitures, services ou travaux pertinents sont livrés conformément aux modalités contractuelles et à toutes les règles financières et comptables applicables pour effectuer le paiement.

### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- les principales étapes et procédures du processus de certification et de paiement;
- les principes de vérification et les contrôles de la qualité;
- les cadres applicables au contrôle financier;
- le fonctionnement des virements bancaires, des lettres de crédit et des autres systèmes de paiement;
- les risques et les mesures d'atténuation dans le cadre du processus de certification et de paiement.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- comprendre les principales étapes et procédures du processus de certification et de paiement;
- comprendre la mesure dans laquelle les règles financières et comptables ont une incidence sur le processus de certification et de paiement;
- établir les formulaires et les documents nécessaires au processus de certification et de paiement;
- vérifier que les factures correspondent aux reçus et aux opérations de commande;
- utiliser les techniques et outils appropriés pour vérifier les doubles paiements;
- transmettre les demandes de paiement;
- anticiper les risques et proposer des mesures d'atténuation pour traiter les problèmes avant qu'ils ne se posent;
- concevoir des processus de certification et de paiement efficaces pour l'organisation/la fonction d'achats ;
- exploiter les systèmes et les outils appropriés pour développer une culture de la vérification et de la conformité;
- résoudre les problèmes complexes de paiement.

## MODULE DE FORMATION N° 18 – RAPPORTS ET ÉVALUATION

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

Les **rapports et l'évaluation** constituent l'examen ex post des éléments livrables et des résultats d'une procédure d'appel d'offres afin d'évaluer les forces et les faiblesses et d'en tirer des enseignements pour les futurs appels d'offres. Cela se fait en collectant les données pertinentes conformément aux obligations de l'organisation et aux obligations nationales en matière de rapports.

Cette compétence requiert la connaissance des outils et techniques de suivi pour la mise en œuvre et l'exécution des contrats.

### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- les outils et les techniques de suivi;
- les normes et les exigences européennes et nationales en matière de rapports, ainsi que les procédures applicables à leur mise en œuvre;
- la piste d'audit, ainsi que les systèmes et les outils destinés à l'établissement de rapports;
- les vérifications ex post.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- mettre en œuvre les normes et les exigences européennes et nationales en matière de rapports, ainsi que les procédures applicables;
- comprendre la nécessité de garantir une piste d'audit et de préciser les principales étapes de l'achat qui y sont associées;
- examiner et évaluer les données relatives à l'exécution des marchés publics;
- traiter les recommandations des rapports d'audit et de vérification ex post;
- procéder à une vérification ex post;
- assurer le suivi des résultats pour tirer les enseignements des procédures et des contrats achevés;
- encourager les fournisseurs et les autres parties prenantes à recueillir des informations sur les procédures/contrats antérieurs;
- proposer des améliorations pour intégrer les enseignements tirés;
- concevoir des systèmes pour collecter, analyser et intégrer les enseignements tirés des procédures d'achats terminées.

## MODULE DE FORMATION N° 19 – RÉOLUTION DES CONFLITS/MÉDIATION

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

La **résolution des conflits et la médiation** désignent un processus:

- de prévention et de résolution des divergences de point de vue, des différends et des conflits entre les parties, au cours de toutes les étapes de la procédure d'achats et de gestion des contrats, afin de parvenir à un accord dans l'intérêt commun des deux parties; et
- de gérer les plaintes déposées contre l'organisation conformément au système de contrôle national; et
- de comprendre le système de contrôle national et le système des voies de recours ainsi que les mécanismes de résolution des conflits à différents niveaux.

Cette compétence requiert une connaissance de la résolution des conflits et des processus de médiation, y compris la gestion des plaintes et des procédures dans le cadre du système de contrôle national.

### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- les mécanismes de plainte;
- les recours prévus par la législation nationale et européenne;
- les outils de prévention des conflits;
- les techniques de résolution des conflits, d'arbitrage et de médiation.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- appliquer les principaux outils et techniques de résolution des conflits applicables aux achats;
- utiliser des outils pratiques permettant de procéder à des améliorations continues afin de favoriser la prévention des conflits à long terme (par exemple, en recueillant et en traitant les retours d'information des opérateurs économiques sur les domaines à améliorer);
- analyser objectivement les faits de la situation et présenter des conclusions et des recommandations claires sur les solutions possibles;
- anticiper et mettre en œuvre les différentes techniques de résolution des conflits, d'arbitrage et de médiation;
- prévoir des mesures pour répondre aux plaintes et aux conflits avec les fournisseurs;
- concevoir des procédures permettant d'éviter et de résoudre les conflits potentiels.

## MODULE DE FORMATION N° 20 – ADAPTABILITÉ ET MODERNISATION

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

Les acheteurs publics doivent **répondre et s'adapter** à l'évolution des tâches et des circonstances. De tels changements peuvent se produire en ce qui concerne les méthodes de travail (par exemple la numérisation), les attentes des citoyens (par exemple la sécurité alimentaire), les solutions et les défis technologiques (par exemple, les mégadonnées et la cybersécurité), les scénarios d'urgence (par exemple, les pandémies, les catastrophes naturelles), et les défis politiques (par exemple, le changement climatique).

Les acheteurs publics doivent se tenir au courant des changements pertinents dans l'environnement réglementaire, politique et technologique de l'achat public. Ils doivent garder l'esprit ouvert à l'évolution des conditions, aux nouvelles idées et aux nouveaux points de vue ainsi qu'aux nouvelles méthodes de travail. Ils doivent s'adapter, être résilients au changement et même souscrire au changement en recherchant des solutions modernes et innovantes pour surmonter les nouveaux défis en matière d'achats publics. Ils devraient être capables de réévaluer leur approche dans les situations d'urgence afin de garantir le respect des règles tout en exploitant pleinement les possibilités offertes. Il leur faut recenser les possibilités d'apprentissage et de développement qui favorisent une adaptation souple aux changements et aux nouveaux instruments.

Cette compétence requiert une connaissance des techniques et instruments de gestion du changement.

### THÈMES DE FORMATION

#### Ce module de formation devrait couvrir:

- les techniques et les outils de gestion du changement;
- les techniques de développement organisationnel;
- les concepts clés de la résilience personnelle et organisationnelle;
- la recherche de solutions créatives aux problèmes;
- la facilité d'apprentissage;
- la réflexion sur la conception.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

#### Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:

- appréhender une situation inédite avec un esprit ouvert;
- travailler de manière efficace malgré l'incertitude;
- appliquer des techniques spécifiques qui contribuent à renforcer la confiance dans l'utilisation de différents outils et processus;
- appliquer des approches et des outils efficaces en matière de gestion du changement;
- adapter le comportement personnel aux différentes situations;
- appliquer des techniques qui peuvent contribuer à renforcer la résilience;
- mettre en œuvre des approches de gestion du changement qui permettent de traduire les idées en actions;
- agir en tant que facilitateur de la gestion du changement au sein de l'organisation;
- tirer parti des principales parties prenantes et les orienter au cours du processus de changement;
- promouvoir et créer un environnement propice à l'action, à l'innovation et à l'apprentissage;
- élaborer une stratégie pour renforcer la résilience organisationnelle;
- définir les nouvelles tendances et approches sur le marché qui encouragent la modernisation.

## MODULE DE FORMATION N° 21 – RAISONNEMENT CRITIQUE ET ANALYTIQUE

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

Les acheteurs publics doivent pouvoir compter sur un **raisonnement analytique et critique** pour évaluer les informations avec précision et objectivité. Ce faisant, ils font appel à leur bon sens, anticipent les possibilités et les menaces et résolvent les problèmes de manière efficace et créative.

Cette compétence requiert une connaissance des approches et outils de raisonnement critique et analytique.

### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- les concepts clés du raisonnement critique et analytique, ainsi que les approches et outils en la matière;
- l'analyse qualitative des données;
- l'analyse quantitative des données.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- comprendre l'importance du raisonnement critique dans la résolution des problèmes;
- recourir au raisonnement analytique et critique dans de nombreuses situations et repérer les obstacles qui entravent le raisonnement analytique et critique personnel;
- recourir à des approches fondées sur des données qualitatives et quantitatives;
- dégager des interprétations à partir de données et établir des corrélations;
- mettre en œuvre des modèles avancés d'analyse de données;
- établir les priorités selon une approche logique;
- dégager des interprétations à partir de données complexes et établir des corrélations;
- animer des séances de réflexion collective en faisant intervenir la pensée créative;
- créer des systèmes et des outils qui contribuent à développer le raisonnement analytique et critique dans l'ensemble de l'organisation;
- utiliser le raisonnement analytique et critique pour affronter des situations complexes qui exigent des solutions efficaces;
- exploiter au maximum le pouvoir de réflexion des individus et de l'organisation.

## MODULE DE FORMATION N° 22 – COMMUNICATION

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

La **communication** vise à faire en sorte que les parties prenantes comprennent bien les objectifs et processus de la politique en matière d'achats publics en général, ainsi que chaque procédure d'achats. Elle s'appuie sur l'utilisation de canaux de communication appropriés (oraux, écrits et électroniques) afin de fournir des informations pertinentes et précises, conformément aux principes de non-discrimination, de transparence et d'égalité de traitement en matière de marchés publics. Ce faisant, les acheteurs publics doivent adapter le moyen et le message de communication au public cible.

Cette compétence requiert une connaissance des outils et techniques de communication et de la manière d'appliquer les principes de la commande publique dans différentes situations de communication.

### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- la manière d'appliquer les principes de la commande publique dans diverses situations de communication;
- les stratégies et les outils de communication efficaces;
- les différents styles de communication;
- la prise de parole en public;
- les compétences rédactionnelles efficaces.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- appliquer les principes de la commande publique (c'est-à-dire la non-discrimination, la transparence et l'égalité de traitement) dans diverses situations de communication;
- résumer les points essentiels d'une conversation ou d'une réunion;
- s'exprimer de manière adaptée, tant à l'oral qu'à l'écrit;
- déterminer et utiliser les différents canaux et outils de communication;
- comprendre l'importance de la communication verbale et non verbale;
- réduire la complexité de la communication verbale;
- utiliser des stratégies d'écoute active et de communication appropriées lors de conversations ou de réunions;
- apporter des réponses aux opérateurs économiques sur les exigences du dossier d'appel d'offres;
- préparer la communication des livrables de manière détaillée et précise;
- faire preuve de persuasion et utiliser des stratégies de communication convaincantes;
- concevoir sur mesure et mettre en œuvre une stratégie de communication;
- s'adapter aux différents styles de communication;
- écrire de manière impeccable et professionnelle;
- promouvoir un environnement ouvert et propice à la confiance pour communiquer honnêtement au sein de l'organisation;
- faire face à des situations complexes en restant calme sur le plan émotionnel, factuel et objectif.

## MODULE DE FORMATION N° 23 – ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

Les parties prenantes des achats publics doivent garantir la **conformité** avec l'ensemble des règles, des codes de conduite et des lignes directrices applicables et le respect des principes de l'achat public: l'égalité de traitement, la non-discrimination, la transparence et la proportionnalité.

Tous les acteurs concernés par les achats doivent assurer une vérification tout au long de l'éventail des tâches concrètes, en utilisant les outils disponibles pour évaluer les risques de conflits d'intérêts et de corruption, d'une part, et les pratiques anticoncurrentielles de la part de fournisseurs, telles que la collusion et les soumissions concertées, ou d'éventuels problèmes de conformité dans leurs travaux, d'autre part.

Cette compétence requiert une connaissance des règles et principes de procédures, ainsi que des outils, des codes et des documents d'orientation qui contribuent à en assurer le respect.

### THÈMES DE FORMATION

#### Ce module de formation devrait couvrir:

- les principes éthiques clés et le respect de normes d'intégrité rigoureuses;
- les obligations légales et la conformité;
- les risques inhérents à la procédure de passation des marchés publics;
- les codes de conduite des administrations publiques;
- la stratégie nationale de lutte contre la corruption.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

#### Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:

- appliquer les principes éthiques clés et respecter des normes d'intégrité rigoureuses;
- respecter les règles/le code de conduite, les lignes directrices de lutte contre la corruption/la collusion ainsi que les normes éthiques de l'organisation;
- appliquer le protocole de l'audit personnel pour évaluer son comportement éthique;
- veiller à ce que les projets de marchés publics et la chaîne d'approvisionnement soient conformes aux normes éthiques internationales;
- formuler des recommandations et prodiguer des conseils pour améliorer le respect des normes et des politiques éthiques;
- utiliser des outils spécifiques pour la prévention de la fraude, de la corruption et des conflits d'intérêts dans les évaluations d'offres (par exemple, les autodéclarations);
- assurer le suivi des actions qui favorisent une conformité réelle et une amélioration continue;
- promouvoir une culture qui encourage et récompense la conformité;
- créer le code de conduite/déontologie d'une organisation;
- repérer les politiques, pratiques et processus inefficaces et contraires à l'éthique qui empêchent d'obtenir les meilleurs résultats en matière d'achats ;
- élaborer des protocoles d'audit personnel pour examiner les comportements du personnel plutôt que les processus.

## MODULE DE FORMATION N° 24 – COLLABORATION

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

Les acheteurs publics ne travaillent pas seuls. Pour que leur travail soit couronné de succès, ils doivent **collaborer** entre eux et avec leur environnement. Cette collaboration suppose de travailler en équipe et d'encourager le partage d'idées et de stratégies et la collecte de contributions et d'expertise. Cela s'applique tant aux petites organisations dans lesquelles l'acheteur public devra s'appuyer à la fois sur des parties prenantes internes et externes, ainsi qu'aux organisations de plus grande taille et aux centrales d'achat, dans lesquelles une stratégie consciente existe pour la mise en place d'équipes pluridisciplinaires d'achats pour certaines procédures spécifiques en la matière (par exemple, juriste, économiste, spécialiste ou expert de l'objet du marché).

Cette compétence requiert une connaissance des outils et techniques collaboratifs.

### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- le travail d'équipe et l'esprit d'équipe;
- le travail en équipes pluridisciplinaires;
- les techniques et approches collaboratives.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- comprendre l'importance du travail d'équipe pour générer de la valeur;
- prendre conscience de la valeur des équipes pluridisciplinaires et en tirer parti;
- comprendre ce qu'est la culture et l'importance de l'écoute active;
- utiliser l'écoute active pour collaborer avec les autres membres de l'équipe et pour recueillir les contributions des différents services;
- adapter le comportement personnel aux autres;
- mettre en place des équipes et des réseaux de collaboration en fonction des besoins et de la combinaison appropriée de compétences pour appuyer les activités créatrices de valeur;
- gérer et tirer le meilleur parti des équipes de travail pluridisciplinaires;
- agir en tant que facilitateur du partage des connaissances entre les différents départements/fonctions d'une organisation.

## MODULE DE FORMATION N° 25 – GESTION DES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

La **gestion des relations avec les parties prenantes** est la création et l'entretien de relations internes et externes solides fondées sur la confiance mutuelle et la crédibilité. Les acheteurs publics doivent entretenir des liens avec les parties prenantes pour atteindre les objectifs de l'organisation et contribuer au développement durable des relations avec les parties prenantes.

Cette compétence requiert une connaissance des méthodes et concepts clés de gestion des relations avec les parties prenantes.

### OBJECTIFS DE LA FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- les parties prenantes internes et externes;
- les techniques de gestion des relations avec les parties prenantes;
- l'encadrement et la motivation des pairs.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- identifier les parties prenantes internes et externes de l'organisation;
- appliquer des outils structurés pour gérer les relations avec les parties prenantes, tels que des systèmes de gestion des données;
- comprendre comment les parties prenantes influencent les décisions et les projets en matière de marchés publics;
- traiter avec de multiples parties prenantes ayant des intérêts divergents;
- gérer les attentes des parties prenantes internes et externes;
- appliquer des techniques avancées de gestion des relations avec les parties prenantes (par exemple, registre des parties prenantes, matrice d'engagement des parties prenantes);
- créer une vision, une mission et une valeur pour l'organisation, qui s'adressent à toutes les parties prenantes internes et externes;
- élaborer des techniques et des outils de gestion des relations avec les parties prenantes.

## MODULE DE FORMATION N° 26 – GESTION D'ÉQUIPE ET ENCADREMENT

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

La **gestion d'équipe et l'encadrement** sont essentiels pour définir une direction claire et des objectifs réalisables pour les fonctions et les équipes de l'achat public. Ils devraient servir à promouvoir un environnement collaboratif et à œuvrer à la réalisation d'objectifs communs. Cela suppose d'utiliser des méthodes et des techniques adaptées à l'équipe pour soutenir ses membres, en définissant clairement les rôles et les responsabilités; d'établir des attentes individuelles et collectives en matière de performances; d'encourager l'équipe à travailler ensemble pour atteindre les objectifs fixés.

Cette compétence requiert une connaissance des méthodes et concepts clés de gestion d'équipe.

### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation devrait couvrir:**

- les concepts clés de la gestion d'équipe et de l'encadrement positif;
- les méthodes et les outils de gestion d'équipe;
- l'analyse du comportement;
- les styles de gestion.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- appliquer au quotidien les méthodes et les outils de gestion d'équipe;
- déterminer les forces et les faiblesses des membres de l'équipe;
- exploiter et consolider les points forts des membres de l'équipe;
- fournir un retour d'information constructif à l'équipe et reconnaître ses réalisations;
- mettre en œuvre un style de gestion fondé sur l'encadrement positif;
- comprendre comment la structure de l'organisation influence l'encadrement;
- comprendre leurs préférences comportementales et développer des compétences d'encadrement en conséquence;
- adapter le style de gestion aux différents individus et comportements;
- persuader, engager et inspirer les autres et les faire participer à des activités créatrices de valeur;
- promouvoir et encourager une culture de l'encadrement et de l'excellence;
- créer des approches et des outils de gestion et de direction d'équipe.

## MODULE DE FORMATION N° 27 – CONNAISSANCE DE L'ORGANISATION

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

La **connaissance de l'organisation** est la compréhension de la structure administrative, de la culture, ainsi que du cadre juridique et politique, qui ont une incidence sur l'organisation. Elle permet de comprendre les moteurs et les motivations des différentes parties prenantes et de prendre les mesures qui s'imposent pour garantir la rentabilité et le meilleur résultat de l'organisation.

Cette compétence requiert une connaissance de la structure administrative, des procédures et des processus, de la culture interne et du cadre juridique et politique.

### THÈMES DE FORMATION

**Ce module de formation, qui devrait être dispensé en interne par l'organisation, devrait couvrir:**

- l'historique de l'organisation, sa vision et sa mission, ses priorités politiques et ses objectifs stratégiques;
- la structure de gestion de l'organisation, les procédures, les systèmes et les outils internes;
- les aspects liés aux ressources humaines, y compris le développement de carrière et les possibilités de formation;
- le cadre juridique propre à l'organisation et ses normes éthiques et de conformité.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:**

- comprendre l'énoncé de mission, les priorités politiques et les objectifs de l'organisation et leur lien avec la fonction d'achats ;
- comprendre les valeurs, la culture interne et les aspects sociaux de l'organisation qui favorisent un travail d'équipe réussi;
- comprendre la structure de l'organisation et le rôle des différents services intervenant dans la fonction d'achats ;
- appliquer les procédures internes, les systèmes et les flux de travail de l'organisation;
- identifier les différentes parties prenantes internes et externes de l'organisation, et déterminer leurs besoins, leurs relations et leurs modes de communication;
- comprendre l'environnement juridique de l'organisation;
- connaître les perspectives de carrière au sein de l'organisation et les possibilités de formation qui favorisent le développement professionnel individuel.

## MODULE DE FORMATION N° 28 – GESTION DE PROJETS

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

La mise en œuvre effective d'un projet d'achats nécessite de comprendre et d'appliquer des concepts, des pratiques et des outils essentiels pour gérer les procédures de passation de marchés. Ces concepts de **gestion de projets** peuvent être utilisés pour veiller à ce que les projets d'achats soient réalisés selon les prévisions du point de vue du calendrier, du budget, de la qualité, de la participation des parties prenantes et de l'atténuation des risques.

Cette compétence requiert une connaissance des concepts clés et outils de gestion de projet pertinents pour l'administration publique.

### THÈMES DE FORMATION

#### Ce module de formation devrait couvrir:

- les principaux concepts et outils de gestion de projet;
- la planification et la gestion du temps;
- la délégation des tâches;
- la formulation de retours d'information constructifs;
- la gestion des risques liés aux projets.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

#### Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:

- recenser les principales priorités et définir un plan d'action adapté;
- définir et signaler les risques potentiels liés aux projets;
- solliciter un soutien et demander des conseils;
- élaborer et mettre en œuvre un plan de projet;
- déléguer les tâches et assurer le suivi;
- assurer la coordination avec les parties prenantes du projet;
- gérer le temps et veiller au respect des délais;
- formuler des retours d'information constructifs;
- s'assurer que les objectifs des projets sont en adéquation avec la stratégie globale de l'organisation;
- anticiper les possibilités et les problèmes grâce à une planification proactive et une réflexion créative;
- assurer le suivi et la réalisation de projets complexes dans un environnement incertain/en rapide évolution;
- anticiper les risques liés aux projets et mettre en œuvre des mesures d'atténuation;
- gérer efficacement les budgets et les ressources;
- mettre en place un système et des outils de gestion de projets pertinents pour l'organisation.

## MODULE DE FORMATION N° 29 – ORIENTATION AXÉE SUR LES PERFORMANCES

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

Les acheteurs publics doivent concentrer leurs efforts et définir les priorités à leurs travaux afin d'**utiliser au mieux les deniers publics**, conformément aux lignes directrices et politiques en matière de service public. Leur rôle est de réaliser des économies de coûts et d'atteindre des objectifs stratégiques et durables, de recenser de manière proactive les inefficacités, de surmonter les obstacles et d'adapter leur approche en vue de parvenir systématiquement à des résultats durables et performants.

Cette compétence requiert une connaissance des stratégies et méthodes de gestion des coûts et des performances, ainsi que des indicateurs clés de performance (ICP) qui permettent de détecter des inefficacités et de suivre les performances financières de l'achat ainsi que la manière dont elle assure l'optimisation des ressources.

### THÈMES DE FORMATION

#### Ce module de formation devrait couvrir:

- la notion et l'importance d'une utilisation optimale des deniers publics, de la performance et de l'efficacité;
- l'utilisation d'indicateurs clés de performance (ICP);
- les outils et les approches de gestion des performances;
- les concepts clés de l'économie et de la finance;
- la gestion budgétaire et financière.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

#### Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:

- définir des priorités et appliquer des techniques de gestion du temps pour maximiser l'efficacité;
- cerner les possibilités de créer de la valeur;
- être cohérent dans la définition d'objectifs personnels pertinents et d'indicateurs clés de performance;
- analyser les indicateurs clés de performance des membres de l'équipe et fournir un retour d'information régulier sur les performances;
- gérer efficacement le budget et les finances pour garantir l'utilisation optimale des deniers publics;
- définir les objectifs de l'organisation et les objectifs de performance;
- concevoir des outils d'évaluation et de développement des compétences du personnel;
- mettre en place une culture organisationnelle inclusive qui valorise les achats en tant que fonction stratégique.

## MODULE DE FORMATION N° 30 – GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

### DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE

L'achat se trouve au croisement entre les intérêts publics et privés. Elle fait l'objet de plusieurs niveaux de **supervision interne et externe**, notamment l'attention des médias, et est largement reconnue comme un domaine de risque essentiel pour la fraude et la corruption. En tant que telle, une grande partie du travail d'un professionnel de l'achat consiste à gérer un certain nombre de risques simultanés. Cette gestion nécessite une application rigoureuse et réfléchie des mesures d'atténuation et des contrôles, ainsi qu'une approche proactive de la protection des intérêts de l'organisation et des biens publics.

Cette compétence requiert une connaissance des différents types de risque dans les procédures d'achats publics et des mesures d'atténuation, des fonctions de contrôle interne et d'audit du point de vue de l'achat.

### THÈMES DE FORMATION

#### Ce module de formation devrait couvrir:

- les divers risques associés aux procédures d'achats publics;
- les mesures d'atténuation des risques dans les procédures d'achats publics;
- les procédures de contrôle interne et de gestion des risques;
- l'évaluation des risques de fraude;
- les étapes de la piste d'audit.

### ACQUIS D'APPRENTISSAGE

#### Au terme du module de formation, les apprenants doivent être capables de comprendre et/ou d'effectuer les tâches suivantes au niveau de compétence souhaité:

- comprendre le concept de responsabilité et d'obligation de rendre des comptes au sein d'un pouvoir adjudicateur;
- appréhender les différents risques qui peuvent exister dans la procédure de passation d'achats publics;
- appliquer les procédures de base en matière de contrôle interne et de gestion des risques;
- assurer le suivi de la gestion des changements et le contrôle des versions;
- prévenir et déceler les risques de fraude et de corruption les plus courants;
- effectuer une analyse des relations avec les fournisseurs fondée sur les risques;
- tenir un registre des risques et élaborer des mesures d'atténuation des risques;
- procéder à des évaluations des risques de fraude;
- améliorer les processus de contrôle interne;
- revoir les processus de gestion des risques et proposer des moyens de les améliorer;
- examiner les évaluations des risques de fraude et contrôler l'efficacité des mesures d'atténuation;
- mettre en place des stratégies et des processus de gestion des risques efficaces;
- concevoir des stratégies et des outils d'évaluation des risques de fraude pour l'organisation;
- tirer les enseignements des risques précédemment détectés pour améliorer et renforcer les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

### COMMENT PRENDRE CONTACT AVEC L'UNION EUROPÉENNE?

#### En personne

Dans toute l'Union européenne, des centaines de centres d'information Europe Direct sont à votre disposition. Pour connaître l'adresse du centre le plus proche, visitez la page suivante: [https://europa.eu/european-union/contact\\_fr](https://europa.eu/european-union/contact_fr)

#### Par téléphone ou courrier électronique

Europe Direct est un service qui répond à vos questions sur l'Union européenne. Vous pouvez prendre contact avec ce service:

- par téléphone:
  - via un numéro gratuit: 00 800 6 7 8 9 10 11 (certains opérateurs facturent cependant ces appels),
  - au numéro de standard suivant: +32 22999696;
- par courrier électronique via la page [https://europa.eu/european-union/contact\\_fr](https://europa.eu/european-union/contact_fr)

### COMMENT TROUVER DES INFORMATIONS SUR L'UNION EUROPÉENNE?

#### En ligne

Des informations sur l'Union européenne sont disponibles, dans toutes les langues officielles de l'UE, sur le site internet Europa à l'adresse [https://europa.eu/european-union/index\\_fr](https://europa.eu/european-union/index_fr)

#### Publications de l'Union européenne

Vous pouvez télécharger ou commander des publications gratuites et payantes à l'adresse <https://op.europa.eu/fr/publications>. Vous pouvez obtenir plusieurs exemplaires de publications gratuites en contactant Europe Direct ou votre centre d'information local ([https://europa.eu/european-union/contact\\_fr](https://europa.eu/european-union/contact_fr)).

#### Droit de l'Union européenne et documents connexes

Pour accéder aux informations juridiques de l'Union, y compris à l'ensemble du droit de l'UE depuis 1952 dans toutes les versions linguistiques officielles, consultez EUR-Lex à l'adresse suivante: <http://eur-lex.europa.eu>

#### Données ouvertes de l'Union européenne

Le portail des données ouvertes de l'Union européenne (<http://data.europa.eu/euodp/fr>) donne accès à des ensembles de données provenant de l'UE. Les données peuvent être téléchargées et réutilisées gratuitement, à des fins commerciales ou non commerciales.



Office des publications  
de l'Union européenne

doi : 10.2873/761033  
ISBN 978-92-76-17964-1