

10 Questions à se poser en lançant une consultation d'achat de papier

Questions-réponses sur le lancement d'une consultation d'achat de papier (13 pages).

Loin d'être condamnée par l'ère numérique, la consommation de papier dans la vie professionnelle a même été stimulée par le foisonnement des applications bureautiques ; l'apparition du web et la qualité sans cesse grandissante des imprimantes.

La croissance annuelle de la consommation de papier est ainsi de l'ordre de 6% par an.

Dans les collectivités, le coût du papier reprographie représente plus de la moitié du coût des autres fournitures de bureau.

Enfin, il faut souligner que le niveau de qualité attendue par les utilisateurs n'a cessé de s'élever.

Ainsi, le papier reprographie dit de catégorie A, le meilleur, représente plus de 80% des consommations.

Face à cette situation, l'acheteur se doit de maîtriser son marché face à un secteur industriel et de distribution, par ailleurs, d'un grand professionnalisme.

QUESTION N°1 : FOCALISER LES MARCHES SUR LES ACHATS PRINCIPAUX

Le besoin de papier pour l'écriture couvre des besoins extrêmement variables.

En particulier lorsque ce papier est utilisé pour des fabrications spéciales relevant plus de la communication décorative que de l'usage administratif courant.

On peut classer les papiers selon trois catégories :

1) le papier blanc de reprographie utilisé pour le fonctionnement des imprimantes reliées à un ordinateur et dans les photocopieuses.

Ce papier représente près de 90% des volumes achetés dans une collectivité.

C'est ce papier qui dans une stratégie achat doit concentrer toutes les attentions d'optimisation

2) les papiers spéciaux dédiés à un système de reprographie particulier : il s'agit essentiellement des papiers listing pour les impressions informatiques de masse (ex. bulletins de salaire) ou des papiers pour machine offset lorsque que la collectivité dispose d'une imprimerie centrale. Les consommations de ces papiers sont en régression.

3) les systèmes de classements par pochettes : le dossier numérique est loin d'avoir détrôné la pochette cartonnée pour l'archivage « vivant » des administrations.

Il est à noter que certaines de ces pochettes de classement sont parfois captives vis à vis de méthodes d'archivage ou de meubles de rangement protégés par un brevet. Dans ce cas, la mise en concurrence s'avère impossible et les coûts de ces pochettes s'en trouve considérablement majoré par rapport aux systèmes moins sophistiqués mais plus ouverts. L'acheteur aura tout intérêt à valider cette situation de monopole à chaque échéance de son marché captif voir au cours de celui-ci.

En terme de stratégie achat, se sont ces trois catégories qui devront faire l'objet d'une politique d'achat global à travers des marchés pluriannuels.

Les autres besoins en papier pourront être couverts de manière plus optimale par les **canaux indirects** suivants :

- marché de prestations de services incluant la fourniture du support de communication : livret, faire-part, etc...
- partie du catalogue d'un fournisseur de bureau :

Dans le domaine des achats de papier, il est en effet important de ne jamais compromettre la concurrence, en imposant dans un appel d'offres la réponse à un produit spécifique, commandé en petite quantité et qui éliminera des candidats ; par ailleurs d'excellents candidats sur les papiers les plus consommés

QUESTION N°2 : MAITRISER LA DEMANDE SUR LES REFERENCES LES PLUS IMPORTANTES

L'expression du besoin devra être fonctionnelle et limitée dans sa diversité.

Il faut en effet juguler trois types de risques :

- l'utilisation dans le CCTP de **descriptifs captifs** à un fournisseur. Cette présence, d'une part, démotive les outsiders dans leur réponse et d'autre part, provoquera une inquiétude infondée chez les utilisateurs s'ils ne retrouvent pas cette référence dans le prochain marché.
- **la diversité du besoin doit être contenue** :

Potentiellement, il existe des centaines de combinaisons autour des paramètres de base qui sont : dimension, couleur, grammage.

Auxquels viennent s'ajouter des paramètres « exotiques » inventés par les fournisseurs pour se démarquer de la concurrence.

Or, les choix bruts des utilisateurs relèvent bien souvent des habitudes et les modifications de références sont, en réalité, sans influence directe sur la qualité de leur propre travail.

En revanche, le choix de la sur-qualité en matière de grammage ou de blancheur pour un besoin normal peut déboucher sur une inflation des coûts de ce poste. Ces variations de prix peuvent aller, pour le papier reprographie, du simple au double.

- un référencement d'un nombre trop important de types de papiers va augmenter les coûts logistiques chez le titulaire, mais aussi dans la collectivité qui verra se multiplier les micro-stocks peu actifs et mal contrôlés.

QUESTION N°3 : LA STRUCTURE DU CCTP ET DE L'ANNEXE FINANCIERE

L'analyse des consommations doit permettre d'identifier les grandes catégories de papier consommées.

Ces catégories, pour le papier de reprographie, se déclinent autour des dimensions, des grammages, de la qualité intrinsèque du papier (blancheur, opacité, main), des couleurs.

Par ailleurs, on constatera que la consommation de la collectivité se concentre **sur 3 ou 4 références**.

Par exemple le papier pour photocopieur blanc de format 210x297 de 80 grammes représente souvent à lui seul 85 % des consommations.

Ainsi, pour **le papier reprographie** on pourra rassembler tous les besoins de la collectivité en déclinant les fonctions suivantes :

- **couleur** : blanc, pastel, couleur intense
- **format** : 210x297 ; 297x420
- **grammage** : 80 grammes
- **conditionnement de distribution** : la ramette de 500 feuilles
- **qualité du papier** : indiquer les indices CIE recherchés

La combinaison de ces paramètres doit conduire à une typologie de papier n'excédant pas une douzaine de papiers différents, y compris pour les plus grandes collectivités.

Concernant la question des couleurs disponibles, souvent épineuse, il est impératif de simplifier la question en se bornant à demander à chaque candidat le nuancier des couleurs disponibles.

Leur gamme est suffisamment large pour couvrir la totalité des besoins courants.

Pour **une pochette-navette** destinée au courrier interne, par exemple on s'attachera aussi à rendre simple les caractéristiques techniques :

Pochette navette : format 26x33 cm en papier kraft blond, 90g avec fermeture par pastille adhésive, et nombre de cases recto et verso

Pour les besoins plus secondaires, le CCTP pourra se contenter de fournir l'appellation courante du papier en indiquant, cependant, toujours les dimensions recherchées.

L'annexe financière, pour sa part, va refléter cette analyse fonctionnelle et limitative du CCTP.

Ainsi, on évitera en particulier, d'avoir recours à la formule de la remise sur catalogue général pour deux raisons principales :

- elle donne un faible visibilité en termes de prévisions de production et de stockage au futur titulaire. Cette incertitude a un coût. Pour la même raison, il faudra pour les papiers les plus commandés au moins indiquer les quantités annuelles commandées.
- le catalogue va autoriser la commande par les utilisateurs de types de papier présentant un mauvais rapport qualité/prix et remettre en cause les économies obtenues sur les papiers initialement répertoriés. Dans le même souci de maîtrise effective des consommations, il faudra dissuader le futur titulaire de diffuser son catalogue général auprès des services utilisateurs.

QUESTION N°4 : CHOISIR LE MODE DE DISTRIBUTION ADAPTEE

Le papier est une véritable matière première pour beaucoup de collectivité publique.

Donc, les ruptures dans la distribution interne est une source de dysfonctionnements importants.

Par ailleurs, les équipes de logistique interne ont été souvent réduites voir supprimées.

Comme les fournisseuristes de bureau ; les acteurs du secteur du papier offrent trois types de livraison à leurs clients :

1) la livraison banalisée en un point central : il s'agit de la formule classique de livraison dans un ou des magasins centraux qui stockeront les ramettes, puis réaliseront leur distribution aux services demandeurs

2) la livraison en un point central par colisage : dans ce cas, le titulaire, par des sous conditionnements réalisés dès son entrepôt, rassemble les produits commandés par chacun des services consommateurs. Le magasin central n'est plus, dès lors, qu'un lieu de contrôle partiel du service fait et de transit des produits.

3) la livraison par service : le titulaire réalise lui-même la livraison dans les locaux du service consommateur. Il s'agit de la formule la plus novatrice qui évite toute rupture si les prévisions de commande du service sont fiables.

Chaque formule a ses partisans et détracteurs, les éléments du débat sont les suivants :

- **existence ou non d'un point central de livraison** : dans le cas par exemple d'une commune aux services géographiquement dispersés ; la livraison par service s'impose d'elle-même.
- **capacité de stockage et de distribution du point central** : le papier est un bien volumineux qui nécessite des multiples opérations de distribution. Les moyens de stockage et les moyens humains du magasin central peuvent être mis en difficulté.
- **volonté de contrôle renforcé du service fait et des consommations** : à cet égard, la livraison par service peut apparaître plus laxiste si le contrôle de gestion, à posteriori, est insuffisant.

QUESTION N°5 : QUI CONSULTER DANS L'EXPRESSION DU BESOIN ET LORS DE LA SELECTION DES OFFRES ?

Les besoins de papier courant représentent la très grande majorité des achats des collectivités.

Dans ce cas, en observant simplement ce qui est aujourd'hui acheté et en construisant un référentiel technique suffisant, l'acheteur pourra prendre seul les décisions.

En revanche, si la collectivité dispose de centres importants de reprographie, réalisant par exemple des brochures de qualité pour la communication externe ; il sera indispensable de se rapprocher de ces professionnels.

Cette concertation se fera d'une part, au moment de l'expression du besoin pour la définition des caractéristiques techniques minimales mais aussi, et surtout, au moment du choix des offres.

En particulier, le règlement de consultation devra prévoir pour ces papiers spéciaux **le dépôt d'échantillons**

Ceux ci devront être impérativement testés dans les machines de reprographie de la collectivité afin d'évaluer leur comportement en situation réelle de production : résistance, réaction aux encres utilisées, démarrage en machines etc...

QUESTION N°6 : QUEL CLIENT ETES-VOUS ?

Le papier est une industrie de production de masse pour un produit qui a eu tendance à se banaliser.

Par ailleurs, c'est un produit encombrant et lourd.

Pour cette raison, les coûts de distribution peuvent devenir exorbitants.

L'offre industrielle est de son côté diversifiée : petit revendeur local ; fournisseur de bureau traitant depuis le crayon jusqu'aux porte-manteaux et enfin, les distributeurs spécialisés en papier.

Ces derniers font partie de groupes mondiaux qui contrôlent tout ou partie de la filière de production depuis l'exploitation forestière.

A notre échelle se sont à la fois des spécialistes de la qualité du papier et de la logistique intégrée.

L'acheteur doit évaluer sa stratégie achat par rapport à l'offre industrielle selon **trois axes** :

- son **niveau de consommation** : en deçà d'une consommation de mille ramettes par an ; l'intérêt logistique du distributeur spécialisé est à étudier de près.

Il faut savoir ainsi que, même dans des régions à faible distance moyenne de déplacement, le coût du transport équivaut à celui des produits livrés jusqu'à dix ramettes...

- **sa dispersion logistique** : un acheteur avec de multiples sites de livraison aura intérêt à travailler avec un fournisseur généraliste, qui livrera en même temps gomme et stylos
- **son rapport coût des fournitures de bureau/ coût du papier** : en recourant à un généraliste deux questions, qui peuvent être en réalité très importantes, se « banalisent » : la qualité du papier et l'évolution de son coût (cf. infra) qui sera noyé dans les clauses générales de variation de prix, en pratique jamais défavorables au titulaire. La question est donc de savoir si, compte tenu du vécu de la collectivité, le papier mérite un statut contractuel à part entière.

QUESTION N°7 : LES CRITERES DE SELECTION DU PAPIER DE REPROGRAPHIE COURANTE

Traditionnellement, il existe deux voies pour aborder cette question selon la formulation du besoin.

La première que l'on pourrait qualifier de fonctionnelle simplifiée.

Dans ce cadre, il existe un critère essentiel qui est celui du grammage compris à minima la blancheur mesurée par l'indice CIE.

On notera de manière privilégiée les papiers ayant un fort indice (supérieur à 160) pour les papiers servant au courrier très officiel.

On notera les offres à partir d'un indice, jamais inférieur à 135, pour les papiers de qualité courante. On pourra aussi utiliser la catégorisation de qualité décroissante dite A /B /C reconnue par la profession.

L'autre voie de cotation des offres introduit des éléments plus techniques en plus de la blancheur.

Il s'agit de l'**opacité**, plus elle est élevée plus la qualité du papier blanc est bonne. Le dernier élément technique à prendre en compte est la « **main** » qui correspond au volume massique du papier (épaisseur/poids/surface).

Là aussi, un indice élevé est signe de qualité du papier.

QUESTION N°8 : OPTIMISER LES CONDITIONS LOGISTIQUES ?

Une collectivité publique fait l'objet d'un approvisionnement quasi-permanent en papier reprographie.

Les coûts logistiques représentent **en moyenne** 15% du coût d'un marché annuel mais beaucoup plus si ce paramètre n'est pas maîtrisé.

Pour atteindre ce dernier objectif, il existe plusieurs recommandations :

- **interdire sauf urgence les microcommandes** :

Il faut savoir à ce propos que jusqu'à 5 ramettes de 500 feuilles, le coût de la livraison équivaut à la valeur des ramettes livrées.

Dans ces conditions, il est recommandé de fixer dans le marché une quantité minimale de commande (QMC) qui sera de l'ordre de 150€

- **tirer parti de ses capacités de stockage**

Lorsque la collectivité dispose d'un point de livraison central vaste, elle a intérêt à commander son papier en livraison massive. Elle peut ainsi se faire livrer par palette.

L'acheteur, pour ce conditionnement de livraison, pourra obtenir plus de 2% de remise

- **tirer partie de sa capacité de prévision**

L'achat de papier est fondamentalement récurrent. La simple observation des consommations mensuelles des trois dernières années de votre collectivité doit vous permettre d'établir un calendrier annuel de commande prévisionnel.

Cette information va permettre à votre fournisseur d'optimiser d'une part, son niveau des stocks (ils ont en général moins d'une semaine de stock) et d'autre part, d'optimiser l'organisation de ses tournées de livraisons.

Dans ces conditions, l'acheteur peut espérer une nouvelle remise de 2%.

Il ne faudra pas être **prisonnier** de cette planification.

Le cahier des charges prévoira une mise à jour trimestrielle et la possibilité d'un ajustement une semaine avant la date de livraison.

Enfin, on se rassurera en rappelant que le délai courant de livraison dans cette profession est de l'ordre de 48 heures.

- **bien évaluer le coût global des livraisons « individualisées »**

Les modes de livraisons envisageables, on l'a vu, sont multiples : point central, colisage, livraison par utilisateur.

Ils répondent chacun à un choix ou des contraintes d'organisation propres à chaque collectivité.

Cependant, la personnalisation a un coût que l'on peut estimer à :

- colisage : 5€ par colis
- livraison à l'utilisateur : 25 € par livraison

S'il existe des alternatives, le choix du mode de livraison mérite donc réflexion puis un suivi.

Enfin, on n'oubliera pas que le papier est une matière lourde, livrée parfois en grande quantité dans une même tournée de grands véhicules. Dans ces conditions, l'acheteur veillera à bien identifier dans le CCTP toutes les contraintes de circulation de sa collectivité : hauteur maximale des camions de livraisons, poids maximal supporté par les chaussées etc...

QUESTION N°9 : L'ESTIMATION FINANCIERE DE LA CONSULTATION ?

Le papier est un produit simple dont la production est parfaitement maîtrisée sur le plan qualitatif.

En revanche, son prix est extrêmement volatil ; presque autant que les matières premières classiques comme les minerais ou l'énergie.

La structure de coût de la ramette de papier livrée fournit déjà une première explication :

- matière première : 60%
- fabrication : 25%
- livraison : 15%

On constate la part prépondérante de la pulpe de papier qui influe donc majoritairement sur le prix facturé au client.

Or, le prix de cette matière première est influencé elle-même par des **facteurs aléatoires** :

- **le niveau de production** : cette production est fournie par une demi-douzaine d'acteurs essentiellement nordiques pour le marché européen.

Leur capacité de production correspond juste à la consommation européenne. Un seul incident dans une de leur immense usine est de nature à provoquer une hausse sensible des prix mondiaux.

- **la demande des clients principaux est fortement cyclique** :

La demande de papier n'est pas destinée principalement à l'usage de la bureautique. La demande est essentiellement « tirée » par la demande de la presse et de la publicité. On le sait, ces secteurs passent par des secteurs d'euphorie où ils consomment beaucoup de papier et poussent donc les prix à la hausse.

Dans ces conditions de marché, le prix du papier peut connaître des variations supérieures à 15% au cours de la même année.

Dès lors, la réalisation de l'estimation financière de la consultation ne peut s'appuyer sur les prix obtenus deux ou trois ans auparavant.

Pour actualiser les prix du marché sortant l'acheteur aura recours :

- à l'analyse des séries de l'INSEE parues au BMS ou dans des revues spécialisées comme « Pap' argus »
- à des réunions techniques avec les candidats potentiels pour estimer leur prévision pour les mois à venir en matière d'évolution des prix

QUESTION N°10 : LES FORMULES DE VARIATION DE PRIX ADAPTEES?

Pour les marchés de papier, ces dispositions sont particulièrement importantes pour quatre raisons :

- la volatilité du prix du papier : une baisse **annuelle** de 10 points d'indice a été constatée en 2001-2002
- les indices présents dans la littérature sont acceptés par la profession et ils sont facilement accessibles pour l'acheteur.
- le lancement d'une consultation avec des prix fermes sur un an, et à fortiori de deux ans, provoquerait des comportements de **couverture de risque** de la part des candidats. Il s'ensuivrait des prix proposés inutilement majorés.

Pour ces raisons, il est recommandé de prévoir des clauses du type **ajustement** dans les marchés de papier.

On choisira un ajustement trimestriel sur un barème externe aux parties.

Le barème de référence pourra être celui de l'INSEE « papier pour photocopie n°085031311 » ou celui publié par la revue sur abonnement « Pap'Argus » qui fait autorité dans la profession.

On choisira comme mois de référence pour l'ajustement un mois dont l'indice est **effectivement** publié au moment où l'ajustement est souhaité, afin d'éviter l'ajustement rétroactif et donc le blocage temporaire des factures par la Trésorerie.

Le marché comportera une **clause dite de sauvegarde** qui permettra à la collectivité de résilier le marché sans indemnité en cas de flambée des prix (clause à 4% par exemple)

Enfin, en se rappelant que le marché du papier connaît une **baisse régulière** de ses prix depuis 5 ans, on veillera, dans le cadre du suivi de marché, à ce que la collectivité n'oublie pas chaque trimestre de prendre l'initiative de la consultation des indices du barème. La conjoncture ne motive guère, en effet, les titulaires

Créé par achatpublic.com

© achatpublic.com L'utilisation des données de l'ESPACE « PRO ACHETEUR » se fait sous la seule responsabilité de l'abonné. La responsabilité d'achatpublic.com ou de l'auteur du contenu ne pourra en aucun cas être recherchée en cas d'un quelconque préjudice direct ou dommage direct ou indirect résultant d'une quelconque inexactitude, retard de mise en ligne, insuffisance d'exhaustivité ou d'erreur d'indexation contenue dans les données

Dernière modification 23/02/2006