

L'analyse fonctionnelle du besoin

Le CCTP d'une consultation est un instrument de dialogue à un double titre : le plus évident est en direction des candidats à la consultation qui doivent répondre sans ambiguïté à vos attentes.

Le second est en direction des utilisateurs internes qui doivent retrouver leurs préoccupations et leurs espoirs dans le cahier des charges tout en acceptant vos méthodes de re-formulation.

La méthode d'analyse fonctionnelle du besoin est relativement simple, efficace, mais nécessite un investissement significatif de la part de l'acheteur.

Pour cette raison, on réservera son utilisation aux achats les plus stratégiques en conservant à l'esprit ses grands principes pour tous les autres achats.

I - Le contexte du recours à l'analyse fonctionnelle

L'analyse fonctionnelle est une méthode de construction des cahiers des charges qui a pour vocation de permettre une caractérisation objective du besoin exprimé par les utilisateurs.

Les ambitions de cette technique d'achat sont les suivantes :

- adresser un message clair et complet aux candidats leur permettant d'optimiser leur réponse ;
- exprimer le besoin de manière suffisamment synthétique pour qu'aucune innovation, par rapport aux produits/services déjà connus, ne soit a priori découragée parmi les réponses des candidats ;
- conduire les utilisateurs à exprimer leurs attentes de manière indépendante de l'offre commerciale existante, à hiérarchiser et à accepter le principe même de tolérance autour de niveau de performance idéal, voire à éliminer les fausses contraintes ou les gadgets.

Dans le cadre juridique des marchés publics, le recours à l'analyse fonctionnelle présente des avantages supplémentaires :

- en s'interdisant d'imposer un produit ou une méthode dans son cahier des charges, l'acheteur public donne toute sa portée au principe d'égal accès à la commande publique ;
- en déterminant et en annonçant, a priori, les notions de contraintes incontournables (ex. respect de la réglementation), de niveau minimal de performance attendue, l'acheteur se facilite la tâche de construction de son référentiel de cotation technique.

II - Le contenu de la méthode

L'analyse fonctionnelle veut répondre à plusieurs questions :

- A qui le produit rend-il service ?
- Dans quel but est-il utilisé ?
- Dans quel environnement est-il utilisé ?

Pour obtenir cet objectif, le cahier des charges fonctionnel va exprimer le besoin en termes de fonctions de services et de contraintes.

Pour chacune des fonctions, le cahier des charges établit des critères d'appréciation, le niveau requis de ces critères d'appréciation auquel est associé, le cas échéant, un degré de flexibilité.

Exemple :

Fonctions de services :

- Capacité d'accélération d'une automobile 50 km/heure en 10 secondes avec une tolérance de +/- 3 secondes.
- Contenance utile d'un récipient : 100 Litres +/-5%.

III - Typologie des fonctions

Leur identification et leur évaluation sont au centre de la méthode d'analyse fonctionnelle.

a) Les fonctions de services

Actions demandées à un produit afin de satisfaire une partie du besoin d'un utilisateur donné.

Exemples :

Fonction de service d'usage : permettre le déplacement d'un objet.

Fonction de service d'estime : avoir une apparence esthétique moderne.

Les utilisateurs rechignent souvent à les exprimer cela dit, elles sont en réalité très puissantes dans la décision de choix (ex : achats de vêtements de travail, achats de mobilier de bureau). Il est donc préférable de les laisser s'exprimer officiellement en amont pour être en mesure de les canaliser lors de la phase de sélection des offres.

A coté de ses fonctions essentielles, on peut souhaiter définir le service attendu par des fonctions d'usage additionnelles de deux grands types :

1-les fonctions dites de réaction :

Comportement face à une situation d'utilisation extrême.

Exemple :

Pour un congélateur : maintenir une température de -20 degrés pendant 24 heures en cas de coupure de l'alimentation électrique

2-les fonctions dites de négation

Ne pas perturber son environnement.

Exemple :

Indisponibilité inférieure à deux heures en cas de maintenance préventive sur un photocopieur

b) les fonctions de contraintes

Il s'agit de caractéristiques du produit demandé, de dispositions liées à son environnement opérationnel qui sont obligatoires et/ou interdites

Exemple :

Pour un appareil électrique, la contrainte liée à sa puissance maximale voire à son voltage compte tenu des caractéristiques jugées intangibles du réseau électrique qu'il devra utiliser.

Pour une clause logistique d'un marché de fourniture alimentaire, il pourra s'agir de la hauteur maximale des camions de livraisons.

On distingue trois grands types de contraintes :

- contraintes de qualification minimale ;
- contraintes d'environnement : dimension, volume, poids, compatibilité avec un parc existant, etc... ;
- contraintes de politique d'achat : recours à la sous-traitance, sécurité des approvisionnements, nationalité.

A travers l'exemple des contraintes de politique d'achat, on pressent fort bien que les contraintes doivent être légitimes, et ne pas restreindre abusivement l'accès à la commande publique ou plus simplement réduire l'intensité de la concurrence, et donc l'efficacité de l'achat.

IV - Méthodes d'élaboration

Le cahier des charges fonctionnel destiné aux achats stratégiques devra associer les utilisateurs mais selon des objectifs précis :

- amener à définir les fonctions d'usage de services par priorité sur toutes les autres ;
- obliger, dans la mesure du possible, à quantifier par une grandeur physique, une performance ; le résultat attendu, pour chaque fonction d'usage, limiter les fonctions « déclaration de principe » qui brouille le message ex « le produit devra permettre une maîtrise permanente de ses paramètres » ;
- limiter le nombre de fonctions d'estime qui, par nature, apportent peu au résultat final constaté ;

- interroger fortement la justification mais aussi l'actualité (notamment pour les contraintes réglementaires) des contraintes de toute nature. En effet, les contraintes ont deux effets majeurs dans une mise en concurrence publique : elles vont, le cas échéant, dissuader des candidats de répondre, certains qu'ils sont d'être éliminés. Par ailleurs, la présence de contraintes va fortement structurer le référentiel de cotation du critère technique : les offres présentant un écart avec l'une des contraintes devront être obligatoirement éliminées nonobstant leurs performances sur d'autres critères. D'où parfois un certain vertige de l'acheteur quant aux conséquences pratiques d'une contrainte à la réflexion assez secondaire....

Au cours des débats avec les utilisateurs, l'acheteur devra ainsi conserver à l'esprit trois préoccupations :

1-le recensement exhaustif de toutes les fonctions du produit ou service recherché : l'exercice est assez empirique mais une astuce peut consister pour plus de sécurité à recenser des caractéristiques de produits connus du marché et remonter à partir de là à une fonction d'usage.

Ex : le revêtement étant en matière plastique, la fonction d'usage sous jacente est la capacité du fauteuil à être aisément nettoyé

2-la caractérisation des fonctions d'usage : elle va servir à définir le niveau de satisfaction attendu. Il faut identifier un outil de mesure, une unité de mesure, fixer un niveau et une marge de tolérance autour de celui-ci

Ex : pour un four de cuisine

Fonction d'usage : permettre le réchauffement rapide des plats

Caractérisation : montée de l'enceinte à 250°C en 10 minutes avec une tolérance de 3 minutes

Contraintes : alimentation en courant triphasé et porte paroi froide (température externe inférieure à 30°C car le four est situé dans un office de crèches).

3-Hiérarchiser les fonctions d'usage et d'estime : comme on le fait pour les critères d'un appel d'offres ; il faut pondérer les différentes fonctions que l'on recherche dans le produit

Ex. pour le four :

- rapidité de remise en température : 60%
- nombre de fonctions programmées : 30 %
- rapidité de la pyrolyse : 10 %

La mise en évidence de ces pondérations présente plusieurs avantages :

- réalisées avec les utilisateurs, cet exercice évite à l'acheteur de lourds contresens sur les attentes réelles des utilisateurs. Cet exercice est aussi un moment de vérité, pour tous, sur ce qui est vraiment essentiel dans le produit recherché.
- il sera directement utilisable dans le référentiel de cotation des offres techniques.

La méthode de l'analyse fonctionnelle, comme dans le secteur privé, permet une analyse complète, exhaustive et donc efficace du besoin. Mais dans l'achat public, l'analyse fonctionnelle permet, en outre, de décliner au cœur même des cahiers des charges les principes de transparence et d'égal accès.

[contact](#) | [accueil](#) | [présentation](#) | [crédits](#) | [mentions légales](#)

achatpublic.info