



Association
des Directeurs
Généraux
des Communautés
de France



Au service de l'Action Publique Territoriale

ADGCF – Mazères le 6/3/14
Acheteur public : le regard RH

Pour mieux valoriser l'action territoriale

Origine de la fonction achat et de sa professionnalisation

Privé



Déplacement du modèle économique :

Avant :

Coût prod fixe + marge fixe = prix vente

Après :

Prix de vente fixe = marge fixe + coût prod

Coût prod (achats/appro + prod) devient une variable sur laquelle il faut agir.



Amélioration des résultats :

Les entreprises d'un même secteur sont souvent comparées d'après plusieurs ratios dont (Res/CA, PER, etc), 2 leviers pour améliorer ces ratios :

augmentation du CA (difficile)

réduction des coûts (matière grise)

Pour mieux valoriser l'action territoriale

Origine de la fonction achat et de sa professionnalisation

Les objectifs de la fonction achat dans le domaine public

– Dégager des marges financières ...

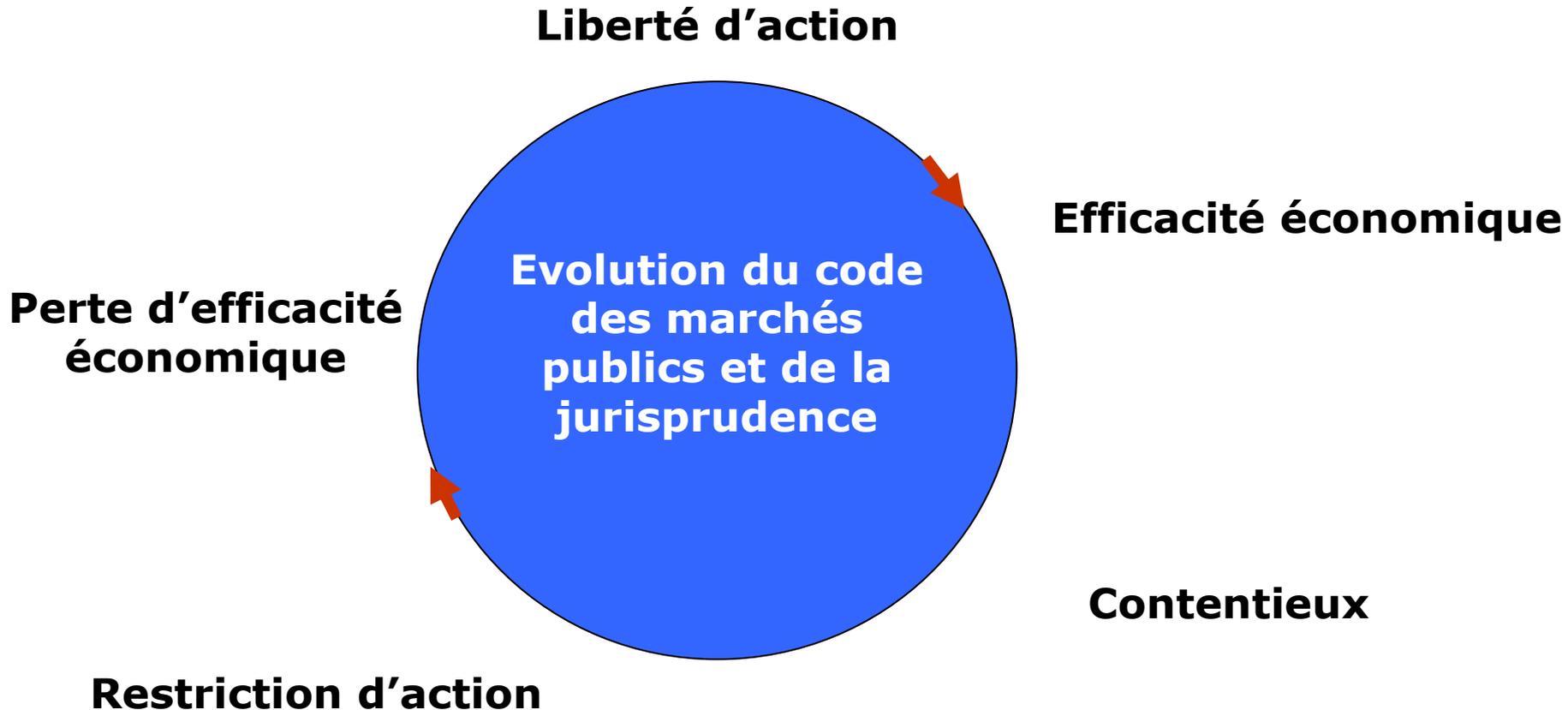
- Limiter la pression fiscale
- Apporter de nouveaux services (Qualité, quantité)
- Compenser le désengagement de l'état (?)
- Diminuer l'endettement

– ... et valoriser l'image de la collectivité

- Gérer les deniers publics
- Promouvoir les politiques publiques (achats responsables, évènements, nouvel équipement, ...)
- Faire face à la concurrence entre collectivités
- Participer à l'amélioration de l'efficacité des SP

Pour mieux valoriser l'action territoriale

Origine de la fonction achat et de sa professionnalisation



Pour mieux valoriser l'action territoriale

Origine de la fonction achat et de sa professionnalisation

– Des collectivités précurseurs ...

- Lyon(2001), Paris (2003) Boulogne Billancourt et Nantes (2004), Bezons (?) ...

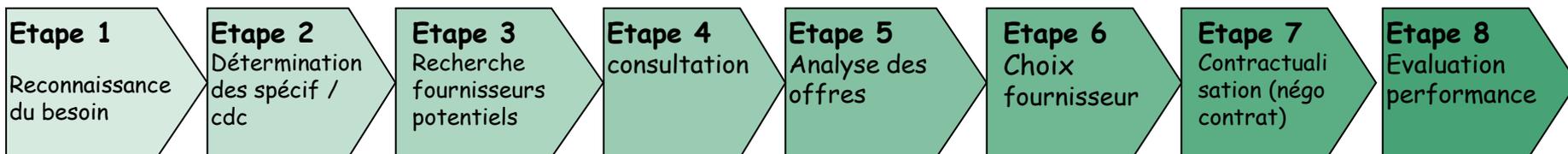
– ... une professionnalisation attendue

- Une complexification de l'environnement (législation, mondialisation, nouvelles technologies, Dév. durable ...)
- Des postes à pourvoir
- Peu de compétences (issues du « public») disponibles, expérimentées, formées
- Des profils issus du « privé »

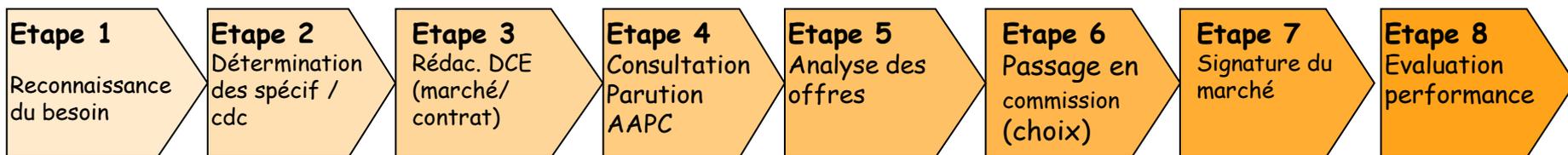
Pour mieux valoriser l'action territoriale

Les processus

Privé



Public



Pour mieux valoriser l'action territoriale

Les processus – État des lieux

Étapes 1 et 2 : Le besoin

➤ **Maîtrise très partielle**

- cartographie des achats
- système d'information achat
- analyse fonctionnelle
- réflexion en coût global
- statistiques fournisseurs
- tableaux de suivi, d'évaluation des consommations

➤ **De plus :**

- Actes d'achat souvent cloisonnés entre les services
- Peu de temps à y consacrer

➤ **Maîtrise ponctuelle**

- Benchmarking entre collectivité

Pour mieux valoriser l'action territoriale

Les processus – État des lieux

Étape 3 : l'analyse de l'offre disponible

- **Maîtrise très partielle**
 - sourcing
 - relation « fournisseurs »
 - évaluation des fournisseurs
 - connaissance des structures des coûts
 - « charte déontologie achats »

- **De plus :**
 - forte crainte de contentieux
 - Peu de temps à y consacrer

- **Maîtrise ponctuelle**
 - Benchmarking entre collectivité

Pour mieux valoriser l'action territoriale

Les processus – État des lieux

Étapes 4 et 5 : la consultation

➤ Maîtrise partielle

- méthodes dans l'évaluation des priorités (Ex. critères)
- « Clientélisme » interne
- clauses spécifiques à l'achat (Objectifs, plan de progrès, pénalités, stat. commerciales ...)
- guides internes
- rédaction claire, rigoureuse du besoin
- précision dans les exigences du mémoire technique

➤ De plus :

- Existence du « copier / coller »

➤ Maîtrise ponctuelle

- Pondération

Pour mieux valoriser l'action territoriale

Les processus – État des lieux

Étape 6 : l'évaluation des offres

➤ Maîtrise partielle

- Transparence des critères
- Sous critères mal définis au départ
- Méthode dans l'analyse financière
- Système de notation
- Cadre de réponse (Mémoires techniques, bordereau des prix par ex.)

➤ Maîtrise ponctuelle

- Pondération

Pour mieux valoriser l'action territoriale

Les processus – État des lieux

Étape 7 : Négociation

- **Maîtrise partielle**
 - réflexion sur le choix des procédures
 - relation « fournisseurs »
 - connaissance des structures de coût
 - « charte déontologique » achats
 - guides internes, ou cadre opérationnel
 - mémoires techniques

- **De plus :**
 - forte crainte de contentieux
 - peu de temps à y consacrer

- **Maîtrise ponctuelle**
 - Pondération

Pour mieux valoriser l'action territoriale

Les processus – État des lieux

Étapes 8 et 9: La contractualisation et le suivi d'exécution

➤ **Maîtrise partielle car :**

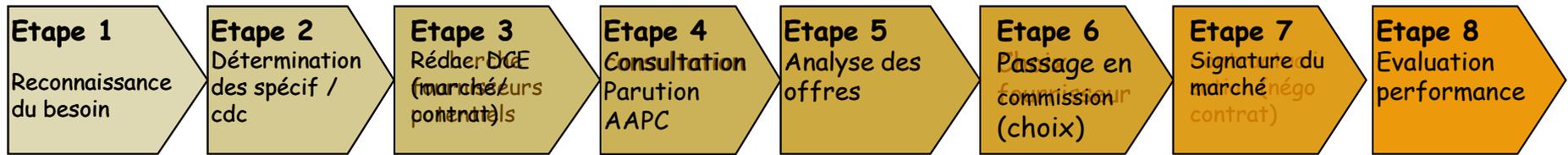
- relation « fournisseurs »
- formalisme en cas de litige
- évaluation des coûts « complémentaires » (avenants, augmentations lors des reconductions ...)
- système d'information achats
- Évaluation fournisseurs
- tableaux de bord

➤ **Une certaine maîtrise car :**

- Services juridiques très vigilants sur les clauses des marchés
- Bonne organisation comptable pour vérifier les prix facturés

Pour mieux valoriser l'action territoriale

Les pratiques / les leviers



globalisation

CDC fonctionnels

Analyses de l'offre
disponibles

Mise en
concurrence

Choix des
procédures

négociations

Plan Progrès
Fournisseur
Analyse
fonctionnelle

Pour mieux valoriser l'action territoriale

Les organisations

Privé	public
<p><u>Back office</u></p> <p>Gestionnaires, qualité, conseils juridiques (avocats, juristes)</p> <p><u>Front office</u></p> <p>Direction achat avec acheteurs :</p> <ul style="list-style-type: none">-gérant de portefeuilles (familles achats)-gérant des clients internes-gérant une zone géographique-etc... (acheteurs junior, senior, projets, ...)	<p><u>Organisation :</u></p> <p>Technicien : Pilotent « leurs achats » - Objectif de conserver un pouvoir Supports = juristes</p> <p>Juriste : Pilotent « leurs procédures » - Objectif de sécuriser le marché</p>

Pour mieux valoriser l'action territoriale

Le pilotage

Privé

Positionnement

On peut avoir une idée de la maturité de la fonction achat au sein d'une structure en fonction de son positionnement.

Positionnement

Fonction achat souvent rattachée à :
la direction juridique, la direction de la commande publique,
les finances,
les services techniques

Tableaux de bords visant à vérifier l'efficacité de la fonction :

- taux de couverture,
- économies réalisées,
- taux de service,
- performance du processus (délais...)
- comparaison entre le niveau de performance et les objectifs fixés...

Tableaux de bords visant à vérifier l'efficacité de la fonction :

PEU DEVELOPPES

Public

Et :

politique achat formalisée,
processus achats identifiés et formalisés,
segmentation existante,
présence de SI achats (workflow...)

Pour mieux valoriser l'action territoriale

Instances décisionnaires

Privé

prescripteur mène l'acte
d'achat et décide =
APPRO/REGUL

binome
prescripteur/acheteur qui
défini le besoin et qui décide

l'acheteur mène l'acte
d'achat sur la base du besoin
exprimé par le prescripteur

Présence d'un acteur supplémentaire :

L'ELU...

l'acheteur peut intervenir dans les
mêmes conditions sauf que le choix
est fait et validé par l'élu ou une
commission...

Ceci-dit, les décisions sont en général
prises sur la base du travail mené en
amont par les « agents »

Public

Pour mieux valoriser l'action territoriale

Instances décisionnaires

Impact sur l'acheteur public :

- Sauf exception, en pratique, il conserve une responsabilité décisive ...
 - Marchés «habituels» : décision des élus prise selon la proposition de l'acheteur
 - Marchés spécifiques (à impact politique par ex.) : Décision prise de façon souvent collégiale

- Il ne dispose pas de délégation de pouvoir (Signature !)

- Il doit disposer d'une expertise juridique :
 - Pour rester maître de la procédure de consultation

- Il doit anticiper :
 - Pour optimiser sa procédure sans contrainte de délai

Pour mieux valoriser l'action territoriale

TERRITOIRES RH

19 allée James Watt

Tour C - 1er étage

33700 Mérignac

T : 05 56 42 34 09 / 06 72 15 90 07

contact@territoires-rh.fr

<http://www.territoires-rh.fr/>