

# Les bonnes pratiques transposables du secteur privé



## Le besoin

ADGCF – Délégation Aquitaine  
6 mars 2014



## Les négociations



# Contexte des achats au sein de la CUB

## CARTE des ACHATS 2012

### Les Marchés

302,4 M€ HT

1284	marchés notifiés
332	marchés formalisés, dont 218 nouveaux marchés
959	marchés en procédure adaptée

### Les Dépenses (hors DSP)

357,8 M€ HT

(montants ordonnancés)

79% en investissement : voirie, TP et bâtiments (75%), transports et matériels roulants (9,3%)  
21% en fonctionnement : voirie, TP et bâtiments (84%).

### Quels Achats ?

300 natures

en moyenne annuelle

de prestations différentes

### Quels Fournisseurs <sup>(1)</sup> ?

1400 actifs <sup>(2)</sup>

51% (en montant), 64% (en nombre) de nos fournisseurs en marchés publics notifiés en 2012 sont des PME  
59% (en montant), 46% (en nombre) des marchés publics notifiés en 2012 à des PME concernent des entreprises locales.

### Socio-Responsabilité

231 personnes  
réinsérées <sup>(3)</sup>

#### Heures d'insertion

27 208 réalisées (26 200 depuis début 2007)  
60 000 lancées  
100 000 programmées sur les 3 prochaines années

### Eco-Responsabilité

97 marchés  
notifiés

dont 56 marchés de travaux avec un critère environnemental

<sup>1</sup> En référence au décret 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour des besoins d'analyses statistiques

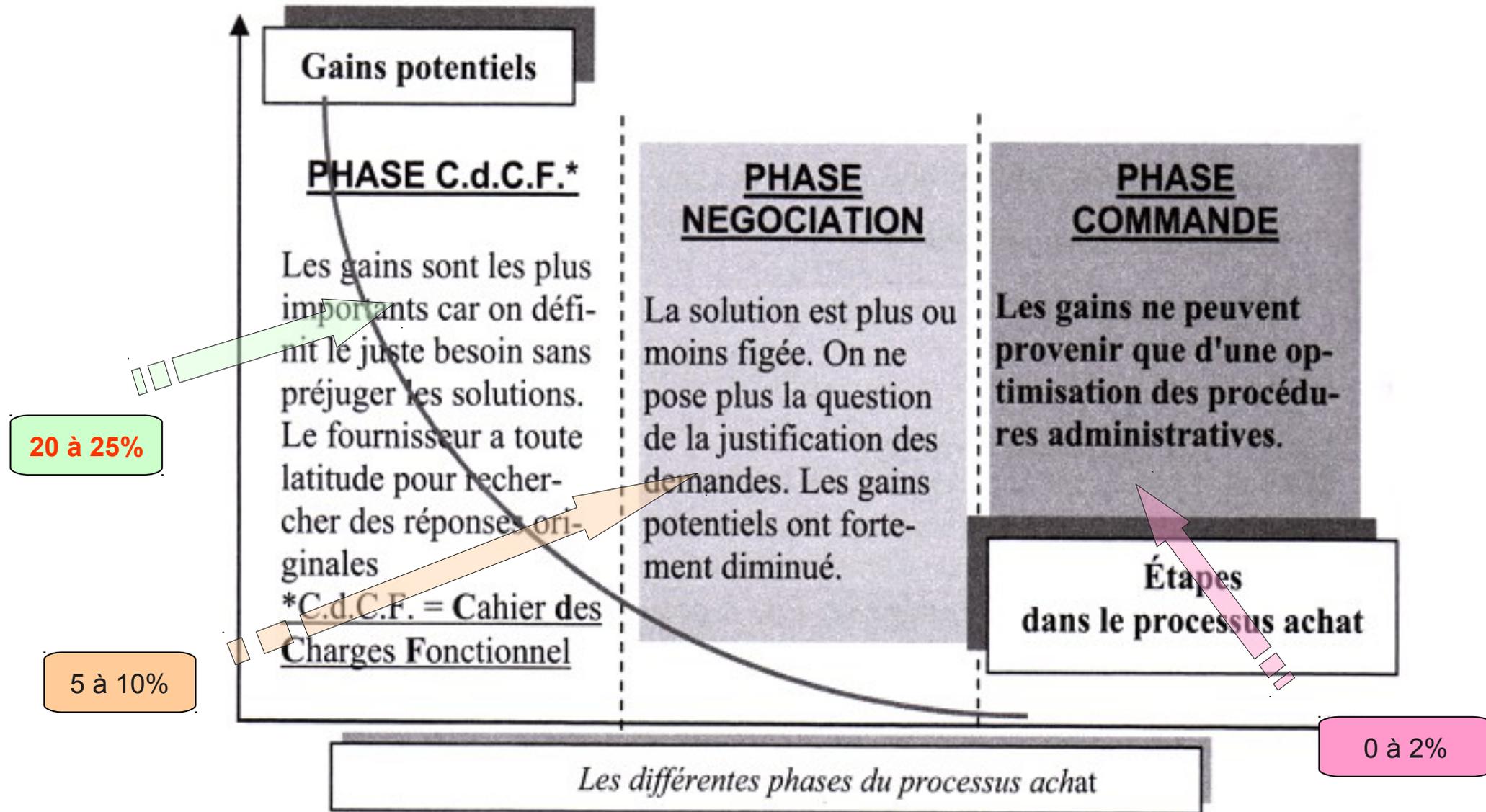
<sup>2</sup> Y compris les sous-traitants

<sup>3</sup> Depuis début 2007 - Sortie positive du dispositif : évaluation 6 mois après la fin du marché - correspond à un CDD, un CDI ou une formation qualifiante

# Organisation des Achats au sein de la CUB

- Une direction : la Direction de la Commande Publique (DCP) – 30 personnes :
  - ✗ Un service « Achats » : mise en œuvre de la politique achats de l'établissement, analyse des besoins (transversalité), élaboration de stratégies d'acquisition, sensibilisation et accompagnement des acheteurs opérationnels dans l'analyse fonctionnelle des besoins, la conduite et la préparation des négociations, et ce dans un cadre déontologique encadré.
  - ✗ Deux services « Travaux » et « Fournitures Prestations Intellectuelles » : accompagnement des acheteurs opérationnels dans l'élaboration de leurs cahiers des charges, gestion de la procédure de passation et suivi administratif de la gestion des marchés publics de plus de 200 K€HT.
  - ✗ Un service « Administration générale et Pilotage » : sécurisation des procédures, planification de l'activité de la direction, information et animation du réseau des correspondants marchés, analyse a posteriori de procédures de passation.
- Des acheteurs en services opérationnels (~150 personnes)
  - ✗ Gestion des marchés et des approvisionnements relatifs aux achats transversaux
  - ✗ Achats « métiers » (élaboration des cahiers des charges, suivi en exécution).

# Un fait acquis sur l'efficacité économique



# Deux préalables

## ➤ Cartographie des achats :

- x Basée dès 2006 sur la nomenclature dite « nomenclature 2001 », mise à jour annuellement (ajustements, nouvelles compétences, nouvelle organisation)
- x 1ère analyse basée sur une extraction de outil comptable (Sedit Marianne) → identification des axes de travail (Pareto) – Analyse des contrats notifiés chaque année
- x 10 domaines, 82 segments, 600 items (logique de spécialisation achats)
- x Base de la majeure partie des indicateurs mensuels et des rapports d'activités
- x A l'étude : adapter la cartographie aux 5 domaines (x sous-domaines) servant de base à l'élaboration du PPI : → lien « Achats » ↔ « Finances »

## ➤ Logique d'anticipation

- x Saisie du service achats au stade « 0 » des projets (argumentaire utilisé...)
- x Visibilité sur les marchés transverses, existants, possibilités de mutualisation : → Diminution par 2 du nombre annuel de marchés passés (... dès le 1<sup>er</sup> euro)
- x Prise en compte des enjeux de la politique d'achat communautaire, notamment l'efficacité économique : → Plus de la moitié des marchés (de plus de 200 K€HT) négociables sont lancés en procédure autorisant les négociations
- x Démarche d'analyse fonctionnelle du besoin généralisée sur les marchés de travaux de moins de 5 M€HT lancés en MAPA.
- x Stratégie d'acquisition : exemple ci-après

# Définition du besoin : les stratégies d'acquisition

➤ Besoin : informatisation des données de collecte des ordures ménagères

➤ Contexte :

- x + de 400 000 bacs
- x 120 bennes à ordures ménagères
- x 170 circuits de collectes
- x 2 dépôts
- x Montant estimé : largement supérieur au seuil communautaire...
- x Démarchage régulier d'opérateurs potentiels
- x Réflexe classique : « on lance un appel d'offres... ».

➤ Plus-value de l' « acheteur »

- x Identification des exigences fonctionnelles (6) → analyse fonctionnelle du besoin
- x Bilan des relations externes déjà établies (recherche de financements potentiels)
- x Problématique achat : enjeux communautaires, conduite de projet, propriété intellectuelle
- x Problématique fournisseurs : identification par fonction → allotissement pertinent
- x Proposition d'une stratégie d'acquisition en 2 temps : expérimentation (MAPA, cahier des charges fonctionnel, négociation, appropriation) puis déploiement (AOO ou AOR).

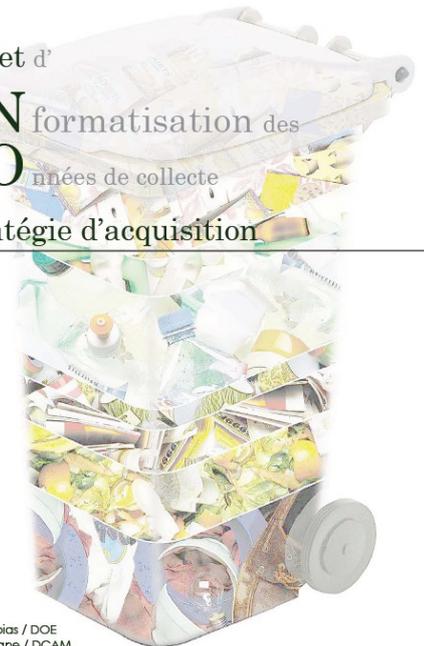
COMUNAUTAT  
VAL DE DONNE  
LA CUB

CONFIDENTIEL INDUSTRIE

Projet d'

**I**Nformatisation des  
**DO**nnées de collecte

Stratégie d'acquisition



Gilles Napias / DOE  
Alain Vergne / DCAM

# Définition du besoin : 2 « success stories \* »

➤ Produits et petits matériels d'entretien :

## L'allotissement (de 5 à 7 lots)

Lot 1 : Acquisition de produits d'entretien courants respectueux de l'environnement et de la santé

Lot 2 : Acquisition de produits pour le nettoyage de vaisselle et du linge respectueux de l'environnement et de la santé.

Lot 3 : Acquisition de produits et consommables d'essuyage et d'hygiène corporelle

Lot 4 : Acquisition de Petits matériels, produits spécifiques et consommables divers pour le nettoyage et l'hygiène

Lot 5 : Acquisition de Micro fibres et matériels associés

Lot N° 6 : Lot exclusivement réservé aux ESAT ou EA article 15 acquisition de brosse traditionnelle

Lot 7 : Acquisition de sacs à déchets

## Les critères:

	critère de sé			
lot 1	produits écol interdiction de de risq			

## Les résultats:

**Financier:** de 2007 à 2010 la dépense annuelle moyenne était de 540 K€ur HT. Sur 2011 et 2012 la dépense moyenne était de 460 KE HT soit un gain de 80 K€ur / an (15%)

**Développement Durable:** 60 % de la dépense est réalisé sur des produits écolabélisés

# Définition du besoin : 2 « success stories \* »

## ➤ Fournitures de bureau :

### Constat :

- En 2009: les dépenses de fournitures de bureau représentaient 190K€
- Commandes étaient effectuées par courrier sur la base d'un catalogue ouvert à toutes les fournitures de bureau disponibles chez le prestataires → **2700 références étaient consommés par les différents services.**

### Objectifs:

- Faire des économies sur ce poste
- Rendre moins fastidieux et chronophage le passage des commandes de fournitures de bureau
- Maîtriser les conditions d'achats (prix, produits)
- Introduire des produits « verts » dans le catalogue
- Réduire le nombre de livraisons dans une démarche de développement durable.

### Les leviers pour y parvenir:

- Un appel d'offres avec un bordereau de prix basé sur le 20/80 des consommations
- Mise en place d'un **catalogue électronique avec commande en ligne** (fourni par le prestataire) \* procédure interne avec flux de validation
- Définition d'un **catalogue restreint : 800 références** définies en collaboration avec le fournisseur, et sur la base des statistiques de consommations (des références « économiques », des références à la « marque » et des références respectueuses de l'environnement)

### Résultats:

- Dépenses 2010: 127k€ soit 33% d'économies
- Une grande satisfaction des services car un processus de commande simplifié
- Une maîtrise totale des approvisionnements et des conditions du marché
- Un suivi statistique en direct

# Les négociations : exemple de l'acquisition rames de tramway

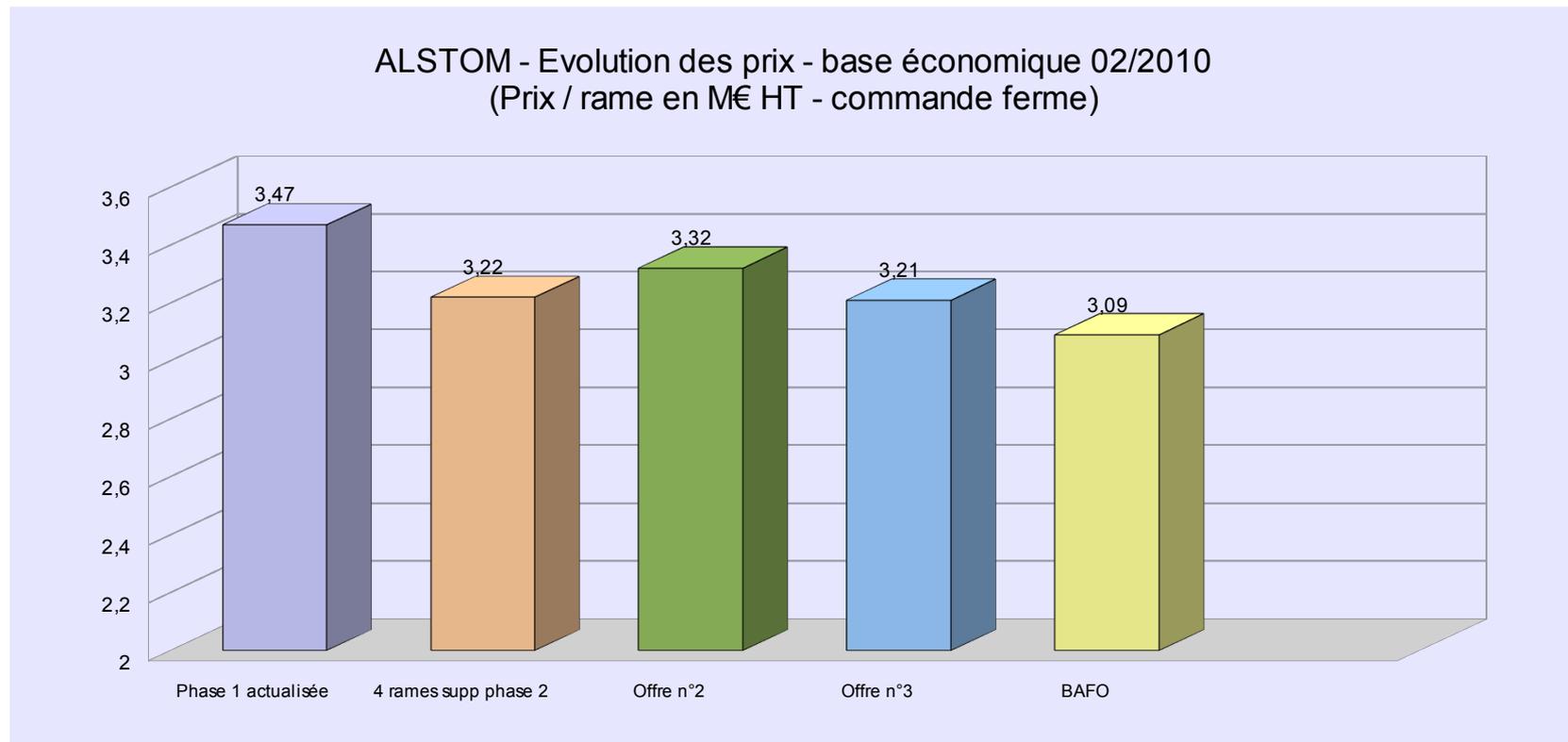
- Besoin : estimé à au moins 26 rames → recours à un marché fractionné
- Opérateur de réseau : entité adjudicatrice → recours à une procédure négociée
- Objectif : dans le cadre global d'un objectif de - 40% sur la 3ème phase du tramway...
- Contexte : concurrence effective bien que fournisseur « historique » (système APS)
  
- En pratique:
  - x Équipe pluridisciplinaire de négociation : Élus, directeur de projet, spécialistes techniques (internes et MOE), juriste, spécialistes « marchés » et un acheteur
  - x Sensibilisation de l'ensemble de l'équipe à l'importance de la préparation des négociations
  - x Engagement de confidentialité
  - x Recherche de références financières : réseau et presse ouverte
  - x 3 séances de négociation avec chaque candidat (la dernière étant purement financière)
  - x Des marges de manœuvre consenties par le maître d'ouvrage
  - x Sentiment partagé par l'équipe : vrai déstabilisation du fournisseur historique par rapport à un concurrent très crédible
  - x Regret : temps contraint, impossibilité de conduire une 4ème séance qui aurait permis de gagner encore sur les prix
  
- Pour quels résultats...

# Les négociations : exemple de l'acquisition rames de tramway

## ➤ Gain financier :

- x Tranche ferme de 26 rames : 10% pour 9,6 M€ de marge de manœuvre dégagée (-7% / objectif)
- x Tranche ferme + TC de 10 rames : 14% pour 17,6 M€...

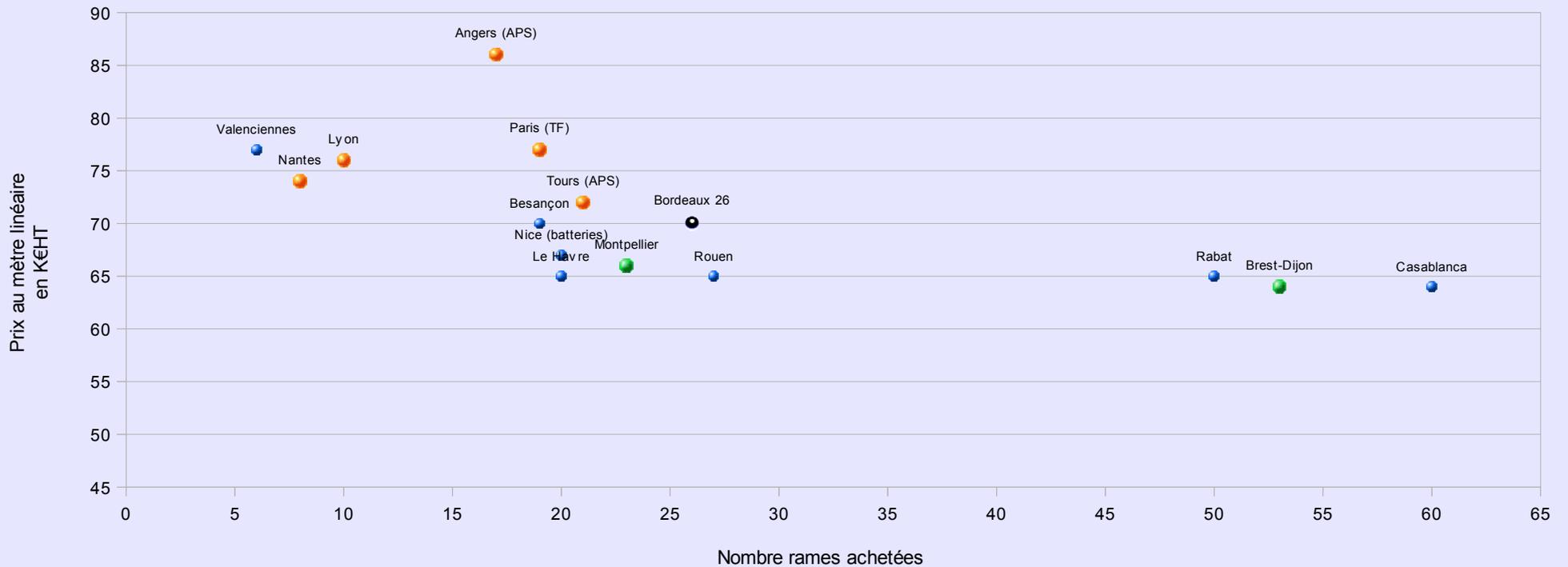
## ➤ Convenance des prix :



# Les négociations : exemple de l'acquisition rames de tramway

## ➤ Convenance des prix :

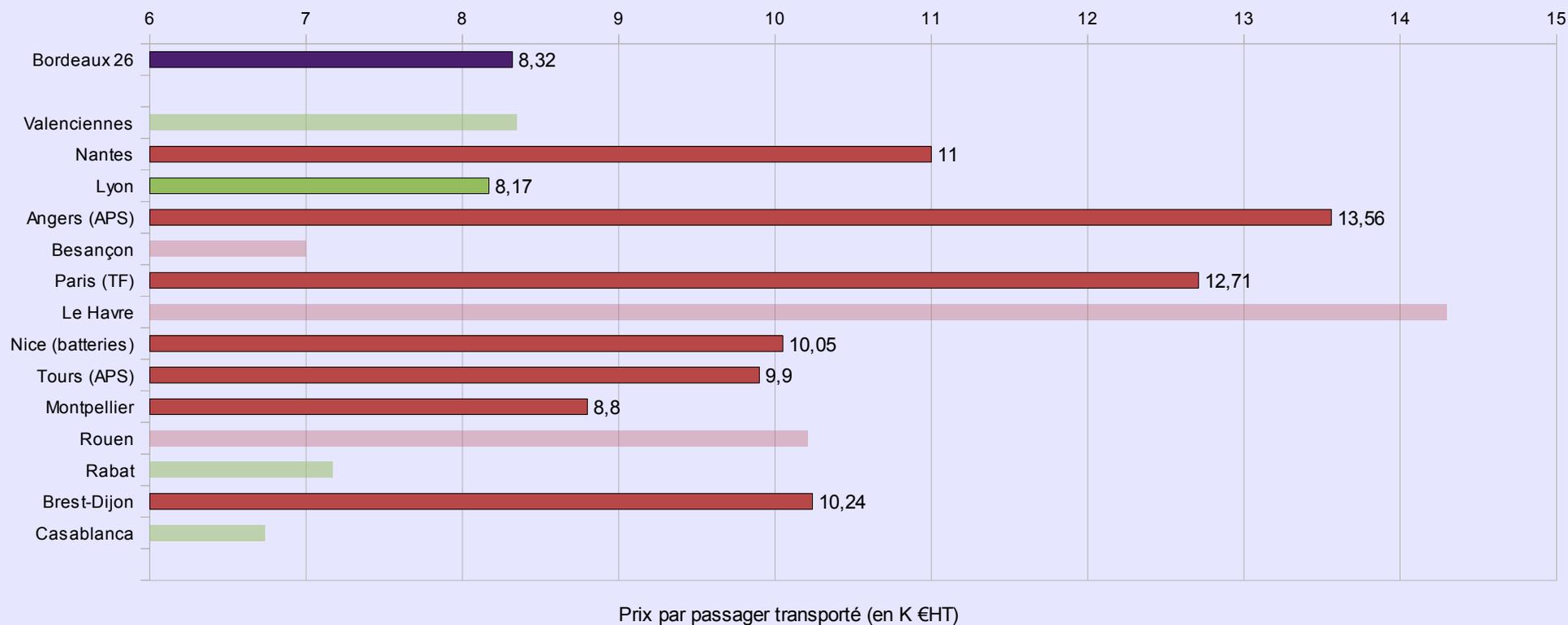
Tendance prix bafo exprimé en K€ / mètre (même base éco.)  
en fonction du nombre de rames achetées  
ALSTOM



# Les négociations : exemple de l'acquisition rames de tramway

## ➤ Convenance des prix :

### ALSTOM



Ramené au prix par passager, le prix payé par la CUB apparaît très convenable. A noter en particulier les prix contractualisés sur Paris et Lyon, projets récents sans APS, mais également sur Brest/Dijon, également sans APS qui plus est pour des volumes d'achats supérieurs à Bordeaux.

# Un système d'information

- Tableaux de bord et rapport d'activités
  - x Mise au point des indicateurs de pilotage
  - x Production d'un tableau de bord mensuel et des premières versions du rapport annuel d'activité
  - x 15 indicateurs mutualisés avec les 16 communautés urbaines
  
- 2012 : volonté « d'industrialiser » notre ERP achats
  - x Etude de marché : des fournisseurs du secteur public (orientation juridique) et du secteur privé (méconnaissance et désintérêt vis-à-vis du secteur public) → Pas de solution sur étagère
  - x Consultation lancée en procédure adaptée (volonté de maîtriser le coût du projet)
  
- 2012 : mise en service de « PETRUS » développé par la société OALIA
  - x Champ couvert du recensement du besoin à la notification
  - x Proposition relative à la computation des seuils
  - x Proposition visant à la mutualisation des besoins exprimés (efficience)
  - x Gestion de workflow
  - x Référencement et évaluation des fournisseurs
  - x Indicateurs financiers (écarts estimation, offres initiales, offres négociées)
  - x Nouveaux indicateurs à destination du CODIR
  - x Production automatique des indicateurs mis en place, extracteur de données, univers BO

# Pour quels résultats (cf politique d'achats)

## ➤ Efficacité économique

	2010	2011	2012
<b>Marchés formalisés</b>			
Nombre potentiel de marchés formalisés notifiés qui auraient pu faire l'objet de négociation	59	39	47
Nombre de marchés formalisés ayant fait l'objet de négociation	14	7	19
Montant des marchés formalisés ayant fait l'objet de négociation	14,41M€ HT	83,4M€ HT	94,49M€ HT
<b>Giga-Mapa de travaux</b>			
Nombre de Giga-Mapa	23	19	36
Nombre de Giga-Mapa ayant fait l'objet d'une négociation	21	17	36
Montant des Giga-Mapa ayant fait l'objet d'une négociation	6,06M€ HT	9,53M€ HT	13,33M€ HT
<b>Bilan des négociations</b>			
Taux (marchés négociés/marchés négociables)	43%	41%	66%
Gain mesuré sur l'offre retenue, avant/après négociation	1,65M€ HT	10,11M€ HT	23,5M€ HT

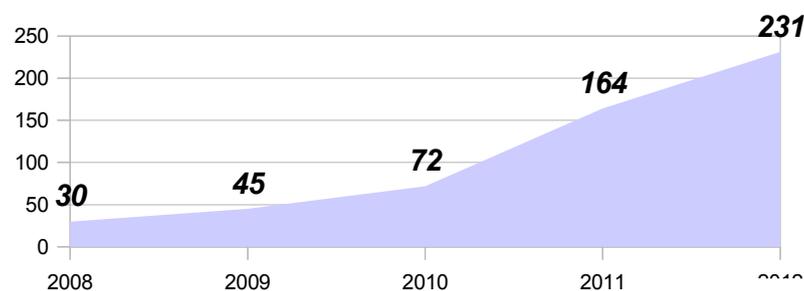
# Pour quels résultats (cf politique d'achats)

## ➤ Développement durable

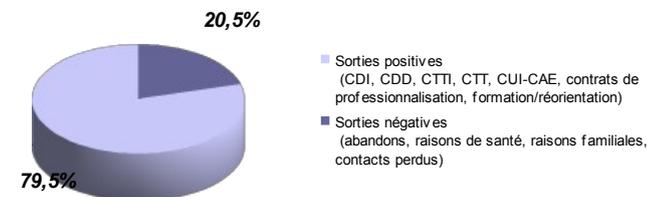
	2010	2011	2012
Nombre de marchés notifiés incluant des dispositions environnementales	44	103	104
dont combien de marchés formalisés	20	71	87
et dont combien de marchés incluant un critère pour l'analyse des offres	8	21	67

	2010	2011	2012
Nombre de marchés notifiés incluant des dispositions environnementales	44	103	104
dont combien de marchés formalisés	20	71	87
et dont combien de marchés incluant un critère pour l'analyse des offres	8	21	67

## Nombre cumulé de personnes réinsérées



Situation des personnes en sortie du dispositif



## ➤ Accessibilité de nos marchés

~1 400 fournisseurs actifs, notamment des TPE/PME locales (30% en montants et en nombre)