

# Audit de performance des pratiques achats de la Ville d'Olivet

Dossier de synthèse des résultats



Réalisé par Leslie HENRY-BEAUPIED

Service Commande Publique

2014-2015

# Sommaire

---

Contexte .....	2
Les plus importants achats inférieurs à 4 000 € HT par services audités .....	4
Le podium des familles d'achat en dépense hors marchés (par rapport à l'ancienne nomenclature).....	6
Synthèse des résultats de l'audit .....	7
Explication des résultats.....	11
Recommandations .....	13
1. Instaurer une stratégie d'achat commune à tous les services	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
2. Développer la connaissance du tissu économique et industriel.....	13
3. Participer à des salons professionnels et/ou portes ouvertes.....	15
4. Identifier ses besoins .....	16
5. Evaluer et rationaliser ses besoins .....	18
6. Evaluer les coûts globaux du besoin.....	20
7. Pratiquer la négociation .....	21
8. Connaître la procédure de réception .....	23
9. Réaliser des évaluations fournisseurs .....	24
Les 10 commandements du parfait acheteur .....	25

# Contexte

Cet audit porte sur les achats de moins de 4 000 euros HT hors marchés publics. De novembre 2014 à avril 2015, deux séries d'entretiens semi-directifs<sup>1</sup> ont été menées avec 18 services de la Mairie d'Olivet. L'objectif de cet audit est de procéder à un état des lieux des pratiques achats existantes lorsque les montants sont inférieurs aux seuils réglementaires des marchés publics, afin d'identifier les anomalies et les difficultés, pour par la suite émettre des recommandations. La mise en place de cet audit s'est avérée nécessaire car les services achètent librement sans avoir de cadre. De plus, le service commande publique n'a aucune visibilité sur les achats inférieurs à 4 000 € HT.

Actuellement, le circuit pour les achats inférieurs à 4 000 € est le suivant :

Les services émettent un bon de commande à partir du logiciel comptable **Sedit Marianne**. Une fois que le service des finances a procédé à la vérification de la disponibilité des crédits et à l'imputation budgétaire du bon de commande, le service concerné le transmet ainsi que le devis à la signature de l' élu ou de l'adjoint ou du DGA ou du responsable de service. Puis, les services procèdent à la notification du bon de commande auprès de l'entreprise titulaire. Un courriel est envoyé aux entreprises dont le devis n'a pas été retenu lorsqu'il y a une mise en concurrence.

Les services audités :

- **Pôle ressources et qualité** : Moyens Généraux Logistique, Finance et Commande Publique, Ressources Humaines, Systèmes d'informations et de Communication.
- **Pôle Développement urbain et économique** : urbanisme, foncier.
- **Pôle Cadre de vie et proximité** : Centre Technique Municipal, Environnement, Patrimoine Bâti, Espaces Verts, Voirie.
- **Pôle des services à la Population** : Enfance, Jeunesse et éducation, Centre communal d'action sociale, Vie du Citoyen, Sports, Action culturelle et animation urbaine.
- **Cabinet et communication**

---

<sup>1</sup> Entretien semi-directif : technique d'enquête qualitative qui permet d'orienter le discours des personnes interrogées autour de différentes thèmes définis au préalable. Cette technique permet aussi d'obtenir des informations précises. Fr.wikipedia.org

Entre 4 000 € HT et 15 000 € HT, les achats font l'objet d'une validation lors de la commission achat créée à cet effet. Celle-ci apprécie le respect de la mise en concurrence et de l'enveloppe budgétaire. Pour les achats inférieurs à 4 000 € HT, le service commande publique n'a aucune visibilité. Les services sont libres dans leurs pratiques achats tout en respectant les principes de la commande publique qui sont l'égalité de traitement des candidats, la liberté d'accès des entreprises à la commande publique et la transparence des procédures.

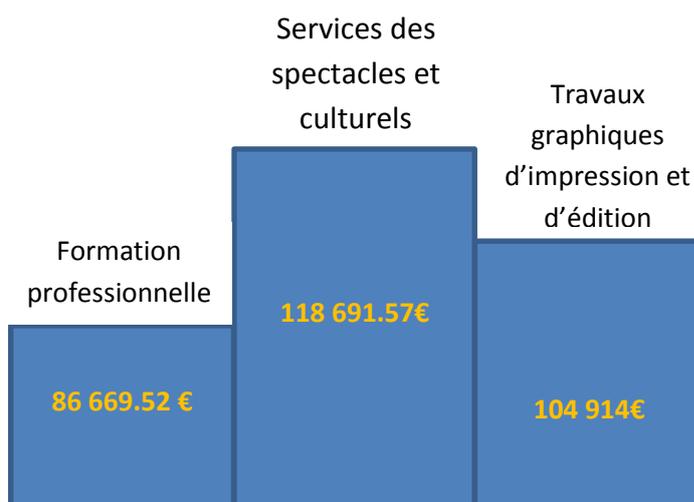
Cet audit porte sur tous les achats hors marchés inférieurs à 4 000 € HT, fonctionnement et investissement confondus.

## Les plus importants achats inférieurs à 4 000 € HT par services audités

<b>Pôle développement urbain et économie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestations de topographie</li> <li>• Frais d'études et d'huissiers</li> <li>• Achat-vente de Terrain</li> <li>• Diagnostic immobilier</li> </ul>
<b>CTM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quincaillerie et outillage</li> <li>• Matériaux de construction</li> <li>• Matériels et équipements électriques</li> <li>• Equipements mécaniques</li> </ul>
<b>Enfance, jeunesse et éducation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités périscolaires</li> <li>• Matériels et mobiliers scolaires</li> <li>• Formation</li> </ul>
<b>Environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en conformité environnementale</li> </ul>
<b>Espaces verts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantes vertes et arbustes</li> <li>• Produits pour traiter la terre</li> <li>• Matériels pour entretenir les espaces verts</li> </ul>
<b>Finances et Commande Publique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consommables informatiques</li> <li>• Tampons</li> <li>• Enveloppes et papiers en-tête</li> </ul>
<b>Action Culturelle et Animations Urbaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animations culturelles et spectacles</li> <li>• Locations de matériel</li> </ul>
<b>Cabinet /communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impression</li> <li>• Conception graphique</li> <li>• Insertion publicitaire</li> </ul>
<b>CCAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animations diverses</li> <li>• Jardins collectifs</li> <li>• Documentation générale</li> </ul>
<b>Moyens généraux et logistique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denrées alimentaires pour fêtes et cérémonies</li> <li>• Boissons</li> </ul>
<b>Patrimoine Bâti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petits travaux de bâtiments</li> <li>• Equipements électriques</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etudes géométriques</li> <li>• Etudes sol, thermographiques ou études techniques</li> <li>• Diagnostics</li> <li>• Clés</li> </ul>
<b>Ressources Humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations</li> <li>• Petit matériel d'hygiène et de sécurité</li> </ul>
<b>Sport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matériels de gym et pédagogiques</li> <li>• Garages à vélos</li> <li>• Consommables divers</li> <li>• Sable</li> </ul>
<b>Systèmes d'Informations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Micro-ordinateurs</li> <li>• Petits matériels informatiques</li> <li>• Consommables informatiques</li> </ul>
<b>Vie du Citoyen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reliure</li> <li>• Cadeaux de mariage</li> <li>• Passeport</li> <li>• Etiquettes</li> <li>• Livrets de famille</li> </ul>
<b>Voirie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décorations de Noël</li> <li>• Branchements de gaz</li> <li>• Encre et papier pour les plans</li> <li>• Mobilier urbain</li> <li>• Matériaux de construction divers</li> </ul>

# Le podium des familles d'achat en dépense hors marchés (par rapport à l'ancienne nomenclature)



Source : état BO 2014

**Services des spectacles et culturels (77.01)** : environ 112 prestataires dont Guso spectacle occasionnel (18 537 €) et Mathilde Pinsard (18 648 €)

**Travaux graphiques, d'impression et d'édition (82.02)** : 29 prestataires dont Corbet (25 686 €), Prevost (19 290 €), SARL faire bonne impression (14 290 €) et brodelec (11 124 €)

**Formation professionnelle (78.03)** : environ 54 prestataires dont Afigese formation (12 472€) et REIMS évènement (10 261€)

Nous retrouvons ensuite :

- Matériels et équipements électriques 49 475,65 €
- Mobilier 43 656,66 €
- Matériaux et équipements pour la construction 42 488,06 €
- Communication, publicité et organisation 39 510,90 €
- Métal, verre, outillage et quincaillerie 39 501,99 €

Il est préconisé de réaliser une prochaine évaluation des familles d'achat les plus dépensières par rapport à la nouvelle nomenclature achat, qui est effective depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Afin de rester au plus proche de la réalité des dépenses de fonctionnement et d'investissement de la collectivité, il est conseillé de réaliser tous les ans une évaluation dans le but de mettre à jour la cartographie des achats.

## Synthèse des résultats de l'audit

L'analyse des trois axes (la mise en œuvre de la stratégie achat, l'analyse de l'environnement fournisseur et l'exécution des achats) s'est basée sur **la norme NF X 50-128** « Lignes directrices pour les achats et les approvisionnements » AFNOR 1990. Celle-ci évoque les compétences que doit avoir un acheteur public pour réaliser un achat performant et durable.

« En tant qu'acheteur, il convient de participer à la définition des fournitures et d'assurer :

- la détermination de la stratégie de l'entreprise dans les marchés fournisseurs ;
- la préparation, la négociation, la conclusion et la gestion des contrats d'achats, commandes et marchés ;
- la surveillance du bon déroulement des contrats et le règlement des litiges

En tant qu'approvisionneur, il convient d'assurer la programmation des besoins des livraisons et des stocks dans le cadre d'une planification générale, la gestion matérielle et administrative des livraisons et des stocks de produits achetés. »

La conduite de l'audit a été basée sur cette norme car actuellement au sein de la fonction publique territoriale, il n'existe pas de fiche métier « acheteur public ». Le Centre National de la Fonction Publique Territoriale évoque simplement le métier de chargé de la commande publique. Cette fiche de fonction concerne davantage la passation des marchés publics et leur cadre juridique que la stratégie achat telle que définit dans la norme AFNOR ci-dessous. Toutefois, la professionnalisation des acheteurs tend à se développer car cet enjeu est

devenu une priorité pour l'optimisation des achats d'un grand nombre de collectivités territoriales.

Les thèmes d'évaluation	Evaluation
<b>Mettre en œuvre la stratégie achat</b>	
Recensement et définition des besoins en amont ou début d'année ou année N-1 (préparation budget prévisionnel)	61.1 % 11 services
Recensement et définition des besoins à sa survenance (pour des raisons politiques, environnementales, sociales liées à des sujétions techniques imprévues ou par manque d'organisation et d'anticipation du besoin.)	50 % 9 services dont 2 services par manque d'anticipation
Le respect de la concurrence (demande 2/3 devis systématiquement à chaque consultation)	77.7 % 14 services
Pas de mise en concurrence lors d'une consultation (car ce sont des besoins récurrents, par manque de temps et de connaissance de l'environnement fournisseurs ou pour des contraintes politiques)	11.1 % 2 services
Le choix des critères (le premier critère utilisé pour analyser les offres)	Prix : 55.5% 10 services  qualité/valeur technique : 22.2% 4 services  délai : 11.1% 2 services
La consultation des fournisseurs ou prestataires (les modes de consultation utilisés en priorité pour un premier contact)	Mails : 38.8% 7 services  Téléphone : 50% 9 services
La négociation (est-elle pratiquée systématiquement ?)	Oui : 55.5% 10 services  Non : 33.3% 6 services
Le suivi des commandes (l'existence ou non d'un support informatique pour suivre les consultations / bons de commande hors logiciel comptable)	Existence d'un support informatique : 22.2% 4 services
<b>Taux de maîtrise de la stratégie achat : 54,12% (par rapport au baromètre satisfaisant)</b>	

Analyser l'environnement fournisseur	
La connaissance du marché fournisseurs/prestataires par le biais des salons, rencontres et de la réalisation d'un sourcing fournisseurs.	44.4% 8 services
La pratique des évaluations fournisseurs/prestataires (ou bilan en fin de prestations, livraison du besoin)	Oui : 22.2% 4 services  Non : 66.6% 12 services
Le recensement et le suivi des fournisseurs/prestataires (l'existence d'un support pour recenser et suivre l'environnement fournisseur comme le portefeuille fournisseur)	Oui : 22.2% 4 services  Non : 66.6% 12 services
Taux de connaissance de l'environnement fournisseur : 29.6% (par rapport au baromètre à améliorer)	
Exécution des achats	
Connaissance de la procédure interne de commande publique	Oui : 38.8% 7 services  Non : 27.7% 5 services  Approximativement : 22.2% 4 services
Le recensement des aléas lors de la procédure d'achat (traçabilité des aléas : retard de livraison, dérapage financier, mauvaise définition du besoin, divers malentendus)	Oui : 50% 9 services  Non : 38.8% 7 services
La procédure de réception (bonne connaissance ou approximative ou mauvaise connaissance de la procédure de réception du besoin)	Bonne connaissance : 44.4% 8 services  Connaissance approximative : 27.7% 5 services  Mauvaise connaissance : 16.6% 3 services
La gestion d'un stock (existence ou non d'un outil, outil de suivi mis en place, inventaire)	Présence stock : 50% 9 services  Outils de suivi du stock : 27.7% 5 services

	Inventaire : 16.6% 3 services
Les achats sur internet	Oui : 27.7% 5 services  Non : 61.1% 11 services
Taux de suivi des achats : 37.5% (par rapport au baromètre à améliorer)	

## Baromètre de performance globale<sup>2</sup> de la fonction achat

Le baromètre donne une évaluation de la performance globale de la fonction achats par une valeur quantitative comprise entre 0 et 100, ainsi que des indications qualitatives permettant de situer le niveau de la fonction analysée. Une méthode permettant de structurer la fonction achats et mesurer sa performance.



Taux de performance globale **40.40%**

Ce taux de performance globale est calculé à partir des trois taux indiqués dans le tableau :

- Taux de maîtrise de la stratégie achat
- Taux de connaissance de l'environnement fournisseur
- Taux de suivi des achats

D'une manière générale, la fonction achat de la Mairie d'Olivet répond de manière partielle à ses obligations et aux attentes de ses services et contribuables. La fonction « à améliorer » correspond à un taux de performance compris entre 25% et 50%. Il n'y a pas de domaine d'excellence mais des valeurs moyennes. Quelques lacunes à corriger, ce qui doit être fait en

<sup>2</sup> Le baromètre de performance globale est issu du modèle d'évaluation fonctionnelle développé par deux universitaires : Emmanuelle Bernardin et Jean-Michel Moutot. Ouvrage de référence « Mesurer la performance de la fonction achat » édition Eyrolles.

analysant les raisons et en évaluant les modalités de transformations envisageables à moyen terme.

## Explication des résultats

Au regard du tableau de synthèse, les services de la Mairie d'Olivet ont compris l'importance de sécuriser les achats et de respecter les règles de la commande publique notamment d'avoir une trace écrite à chaque étape de la procédure.

Toutefois dans un contexte budgétaire national instable et face à la fragilité des deniers publics, les collectivités territoriales doivent coupler la sécurisation juridique de leurs achats par l'élaboration d'une politique active d'achat. Les acheteurs dans leurs pratiques achats, se tournent de plus en plus vers des achats plus performants, durables et innovants en tenant compte des coûts globaux et des quantités. Certaines pratiques achats bien connues du secteur privé tendent à se développer comme en amont de l'achat, le sourcing, le benchmark, les groupements de commandes et pour l'exécution, l'émergence de centrales d'achat dont *Approlys* et *Centr'Achats*

En tenant compte des compétences et des missions de l'acheteur listées dans la norme NF X50-128 «lignes directrices pour les achats et les approvisionnements » AFNOR 1990, la stratégie d'achat des services est satisfaisante selon le baromètre de la performance achat du modèle d'évaluation fonctionnelle. Le taux de maîtrise de la stratégie achat est de 54.12%, ce taux est la moyenne des pourcentages de plusieurs composantes :

- le recensement des besoins en amont de la procédure achat
- le respect de la concurrence

- la pratique de la négociation

- l'élaboration de support informatique pour le suivi des commandes

La consultation des entreprises est faite en priorité par téléphone pour un premier contact, puis la demande est souvent couplée d'un mail afin d'avoir une trace écrite. Lors de l'analyse des devis, les services à 55.5% utilisent en priorité le critère prix. Les critères qualité technique et délai arrivent en deuxième et troisième position. Une grande majorité des services pratiquent la négociation, seuls 6 services ne le font pas systématiquement.

Néanmoins, l'audit révèle un problème important au niveau de la connaissance et de l'analyse de l'environnement fournisseur. Le marché fournisseur/prestataire n'est pas surveillé. La moitié des services ne font pas de salons ni même de rencontres fournisseurs, très peu évaluent les entreprises après la livraison ou la prestation. De plus, suite à l'audit des pratiques achats, un élément ressort dans presque tous les entretiens, c'est le problème de traçabilité et de recensement des entreprises. Seuls 4 services ont un outil informatique ou un support papier de type portefeuille fournisseur qui recense les entreprises. Le sourcing est une pratique peu connue des services. Le taux de connaissance de l'environnement fournisseur est de 29.6%, un taux considéré par le baromètre de la performance comme « à améliorer », celui-ci a été calculé à partir de :

-la connaissance du marché fournisseurs/prestataires

-la pratique des évaluations fournisseurs/prestataires

-le recensement et le suivi des fournisseurs/prestataires

Concernant l'exécution des achats, les services ont compris l'importance de recenser par écrit tous les aléas qu'ils rencontrent avec un fournisseur ou prestataire (défaut de fabrication, retard dans la livraison...). La moitié des services ont en tête la procédure de réception d'un besoin, tous ne la pratiquent pas par manque de connaissances, de temps ou de disponibilité. C'est le cas par exemple du Centre Technique Municipal qui reçoit régulièrement de la marchandise mais n'ayant plus d'accueil parfois le livreur dépose le colis sans la présence d'un agent. De plus, les autres services de la Mairie font régulièrement livrer leurs biens au CTM sans les aviser, le CTM se retrouve avec des colis sans connaître le service destinataire. Seuls 27.7% des services achètent sur internet avec la carte bancaire. Le

taux de suivi des achats est de 37.5%, un taux considéré par le baromètre de la performance comme « à améliorer », celui-ci a été calculé à partir des composantes suivantes :

- recensement des aléas lors de la procédure achat
- une bonne connaissance de la procédure de réception
- l'utilisation d'un outil de suivi des stocks
- l'achat sur internet

## Recommandations

### 1. Développer la connaissance du tissu économique et industriel

La connaissance du tissu économique et industriel local ou national va aider l'acheteur dans la définition de ses besoins. C'est aussi un gain de temps dans la recherche de fournisseurs et prestataires.

#### Objectifs :

- Réaliser un portefeuille fournisseurs et prestataires en fonction de chaque domaine
- Appréhender l'environnement concurrentiel sur un segment
- Recenser les nouveaux entrants
- Identifier les entreprises sortantes, les fusions et les regroupements
- Identifier les entreprises par des particularités comme une technologie ou une innovation
- Entretenir le lien professionnel

#### Techniques / outils :

- La réalisation d'un sourcing fournisseur permet de recenser les fournisseurs et prestataires par domaine d'activité. L'avantage de cette technique issue du secteur privé est d'avoir une vision globale des fournisseurs existants sur le territoire et dans les différents secteurs. Cela permet un gain de temps lorsqu'un acheteur fait une recherche. Toutefois, **il faut mettre régulièrement à jour son sourcing fournisseur**. Le sourcing est une démarche active sur un

segment ou un domaine déterminé de recherche et d'évaluation des opérateurs économiques par les acheteurs. Cette étape se situe en amont de la procédure achat.

- Le benchmark permet de réaliser un comparatif avec d'autres collectivités territoriales à partir d'indicateurs et d'axes de comparaison pour identifier les bonnes pratiques, éviter les erreurs techniques, identifier la concurrence ainsi que de **créer un réseau avec d'autres acheteurs**. Pour mettre en place un benchmark :

- Cibler les entités ayant une volumétrie d'achat, un contexte d'achat, une organisation et des objectifs similaires à la collectivité territoriale de référence.
- Préparer les questions qui seront traitées afin de s'assurer que ce qui est comparé est comparable. Quel segment achat est visé? Dans quel contexte cet achat s'inscrit il? Quel est le périmètre? Quelles sont les données qualitatives et quantitatives que l'on souhaite récupérer?
- Mettre en œuvre ce benchmark par un formulaire, des échanges mais aussi des rencontres avec les entreprises et prestataires.

- Rencontrer régulièrement ses fournisseurs et prestataires. Afin d'entretenir le lien professionnel et instaurer un climat de confiance, les services doivent rencontrer annuellement leurs fournisseurs et prestataires surtout s'ils sont réguliers notamment les prestataires pour les fournitures administratives, le papier, les enveloppes, les denrées alimentaires.

**La mise en place de ces outils prend du temps mais permet de gagner du temps sur le long terme !**

## 2. Participer à des salons professionnels et/ou portes ouvertes

Afin d'accroître la performance achat, les acheteurs des différents services doivent participer à des salons professionnels, portes ouvertes, colloques ou encore showroom au moins deux à trois fois par an.

### Objectifs :

- Elargir et renouveler son portefeuille fournisseurs et prestataires
- Rencontrer la concurrence
- Connaître les nouveaux entrants
- Créer un lien professionnel
- Découvrir les innovations et les nouvelles technologies
- Identifier les produits, services existants sur le marché

### Exemples :

- le salon des Maires et des Collectivités Locales
- le salon de l'emploi public
- le salon vert
- Conférence environnementale

Pour être informés, les acheteurs peuvent s'inscrire à différentes newsletters, lettres, courriers, bulletins d'informations et fils d'actualités en fonction de son domaine d'activité.

### 3. Identifier ses besoins

#### Objectifs :

- Permet une meilleure compréhension du besoin
- Assure une bonne exécution du marché
- Respecter les deniers publics
- Cibler les besoins pour cartographier les achats

#### Conseils :

Pour l'identification et la définition des besoins, les services doivent prendre l'habitude d'associer en amont les fournisseurs et prestataires dans l'élaboration du cahier des charges. Cela va permettre à l'acheteur de connaître l'offre de technologies et de produits existants. De plus, les fournisseurs peuvent apporter une expertise et un savoir-faire que les acheteurs n'ont pas. Il ne faut pas hésiter à consulter des revues spécialisées et les sites internet des entreprises. La grande majorité des procédures concerne des achats récurrents. La tentation est grande, pour l'acheteur, d'en rester à des pratiques routinières. Mais il faut réexaminer régulièrement les besoins avec un esprit neuf et critique. **Eviter de surestimer les besoins !**

Par la suite, il est conseillé de privilégier l'expression du besoin sous la forme d'exigences fonctionnelles ou de performances, en décrivant le résultat à atteindre. Tout au long du processus de définition du besoin, les acheteurs doivent associer les utilisateurs du service, les experts techniques.

Pour finir, afin d'anticiper les demandes il est conseillé de recenser tous les besoins en amont par exemple en début d'année ou au moment de l'adoption du budget primitif de la collectivité territoriale.

### Les bonnes questions à se poser :

- A quelle fonction, quel usage sont destinés la prestation, le matériel, la fourniture ?
- Quel est l'impact dans le futur prix de chaque exigence, de chaque contrainte ?
- Peut-on faire mieux avec moins ? Quel impact en termes de coût complet ?
- Quel impact environnemental et social ? Comment prendre en compte le développement durable ?
- Quel est le lieu d'utilisation ou de réalisation ?
- Quelle est la fréquence d'utilisation ? La période d'utilisation ?
- Quelle quantité prévoir ? Quel niveau de qualité ? Quel niveau de sécurité ?
- Quel délai de réalisation ?
- Quelles sont les normes et réglementations à respecter ?

### Indicateurs :

Afin d'évaluer la performance des achats, plusieurs indicateurs peuvent être mis en place afin d'évaluer l'efficacité de la démarche achat utilisée par l'acheteur.

- La cohérence de l'achat avec le besoin (en fonction des caractéristiques)
- Le respect de l'enveloppe budgétaire
- La performance économique
- Les résultats à court terme
- La réussite globale du projet

#### 4. Evaluer et rationaliser ses besoins

Certains achats faits plusieurs fois dans l'année par un même service pourraient faire l'objet d'un marché car les montants cumulés atteignent parfois largement les seuils réglementaires des marchés publics.

##### Objectifs :

- Etre conforme avec la réglementation des marchés publics
- Définir et évaluer ses besoins
- Anticiper les besoins pour gagner du temps
- Faire des économies d'échelles en augmentant les volumes d'achats
- Un seul contrat au lieu de plusieurs consultations dans l'année

##### Les leviers à actionner pour optimiser l'expression du besoin :

La nature et l'étendue des besoins du service doivent être déterminées avec précisions avant tout appel à la concurrence. Il faut veiller lors du déroulement du processus achat à optimiser en permanence l'expression du besoin. L'acheteur doit :

- Se donner comme objectif d'aboutir à l'expression du juste besoin.
- Essayer de supprimer ou de réduire toutes les contraintes internes qui ne lui permettent pas de s'adapter ou de coller au plus près de l'offre du marché.
- Travailler à la réduction des contraintes externes pesant la procédure d'achat (manque de concurrence, faible attractivité du besoin pour les fournisseurs, etc)

Les contraintes juridiques liées à l'application des seuils :

- **Regrouper les besoins de fournitures ou de services par catégories homogènes** : les services doivent se référer à la nomenclature achat.
- **Regrouper les besoins par opération** : cette manière de procéder qui vise à regrouper les besoins par projet n'est pas en général adaptée aux achats de fournitures et de services récurrents, ni compatible à la structuration des marchés fournisseurs correspondants. Elle peut être cependant appropriée aux segments d'achat ponctuels.
- **Regrouper les besoins de travaux** : pour apprécier le caractère homogène de leurs besoins en matière de travaux, les acheteurs doivent recourir aux concepts d'opération (article 8.1.1 de la circulaire du 14 février 2012 relative au guide de bonnes pratiques en matière de marchés publics) ou d'ouvrage (article 8.1.2 de la même circulaire).

## 5. Evaluer les coûts globaux du besoin

Lors de l'analyse des devis, les services doivent essayer de tenir compte des coûts globaux du produit ou de la prestation (pas seulement le prix du produit mais y intégrer les frais de livraison, de mise en place, de maintenance...).

Afin d'obtenir des gains économiques, l'acheteur doit décomposer les différents coûts de la prestation achetée et procéder à une analyse des différents postes de coûts de la prestation, sans s'en tenir au coût d'achat immédiat.

Le coût global d'utilisation doit notamment être pris en compte :

- Le coût d'acquisition (ex: prix payé pour un matériel)
- Le coût d'utilisation (ex: coûts logistiques compris)
- Le coût de maintenance (ex: prix payé pour la maintenance du matériel)
- Le coût de fin de vie (ex: prix payé pour la reprise du matériel)

**A savoir :** le coût de maintenance est parfois plus élevé que le coût d'acquisition. De même les coûts indirects (ex: coût de la commande) sont parfois supérieurs au coût d'acquisition.

## 6. Pratiquer la négociation

### Objectifs :

- S'assurer de la compréhension du besoin par le prestataire
- Apporter des précisions sur son besoin
- Améliorer la qualité technique de l'offre
- Aboutir au juste prix
- Raccourcir les délais
- Rattraper l'irrégularité de l'offre
- Rencontrer son interlocuteur

### Conseils :

La plus part du temps, il faut annoncer dès le début de la consultation que nous allons recourir à la négociation. Rappel la négociation n'est possible que pour les procédures adaptées dont les montants sont inférieurs aux seuils réglementaires de marché public.

La négociation peut être écrite ou orale, toutefois il faut toujours avoir une trace écrite. Lorsque vous négociez par téléphone ou lors d'un rendez-vous, demandez toujours à l'entreprise une confirmation écrite. Retenez une démarche simple permettant de garantir la traçabilité de la procédure. Par exemple, à la fin de la négociation, transmettez par courriel à chaque entreprise les points importants négociés.

Il faut connaître les techniques de négociation. Pourquoi ne pas mettre en place des ateliers de simulations de négociation pour que les agents acheteurs soient plus à l'aise avec ces pratiques. Pour préparer une négociation, il faut avoir deux éléments en tête :

- La position affichée : c'est l'exigence de départ

- Le point de rupture : c'est le seuil que vous n'êtes pas prêt à dépasser (rupture de la négociation)

Finalement, la clef d'une négociation réussie, c'est avant tout la qualité de sa préparation, mais aussi la capacité à créer le dialogue avec l'autre.

#### Exemple de méthode de négociation : les 4 C

- **Connaître** : Dans cette étape, il est conseillé aux acheteurs de rassembler avant la négociation un maximum d'informations sur le fournisseur à rencontrer, et notamment des informations qui dépassent le cadre de la consultation. Il s'agit à la fois d'identifier les contraintes du fournisseur, la structure de coût.

- **Comprendre** : La priorité dans cette étape est de recenser toutes les zones d'ombre entourant la réponse du prestataire à une consultation. Les questions de l'acheteur ne visent peut-être pas à le déstabiliser, mais plus simplement à s'assurer de faire le bon choix.

- **Convaincre** : l'acheteur prépare les points négociables et ceux qui ne le seront pas, ses arguments, ses marges de manœuvre. La négociation doit permettre d'améliorer la réponse globale du fournisseur et que cela ne se limite pas à faire baisser le prix, ou le coût.

- **Conclure** : Il faut savoir mettre un terme à la négociation.

#### Indicateurs d'une négociation réussie :

- l'économie réalisée

- les avantages obtenus

## 7. Connaître la procédure de réception

La procédure de livraison et de réception des besoins figure dans l'article 20 du CCAG fournitures courantes et services.

### Objectifs :

- Respecter la réglementation et les étapes de la procédure de réception
- Sécuriser ses achats

### Procédure :

Les fournitures livrées par le titulaire doivent être accompagnées d'un bon de livraison ou d'un état, dressé distinctement pour chaque destinataire et comportant notamment :

- La date d'expédition
- La référence à la commande ou au marché
- L'identification du titulaire
- L'identification des fournitures livrées et quand il y a lieu leur répartition par colis
- Le numéro du ou des lots de fabrication, dans le cas où la réglementation l'impose en matière d'étiquetage.

Chaque colis doit porter de façon apparente son numéro d'ordre tel qu'il figure sur le bon de livraison ou l'état.

La livraison des fournitures est constatée par la délivrance d'un récépissé au titulaire ou par la signature du bon de livraison ou de l'état, dont chaque partie conserve un exemplaire. En cas d'impossibilité de livrer, celle-ci doit être mentionnée sur l'un de ces documents.

Si la disposition des locaux désignés entraîne des difficultés exceptionnelles de manutention, non prévues par les documents particuliers du marché, les frais supplémentaires de livraison qui en résultent sont rémunérés distinctement. Ces prestations de manutention donnent lieu à l'établissement d'un avenant.

Les services doivent aussi constater l'état des palettes et des colis afin d'annoter toutes observations et réserves.

## 8. Réaliser des évaluations fournisseurs

### Objectifs :

- Avoir une traçabilité sur les transactions réalisées avec les entreprises
- Recueillir un retour d'expérience, les impressions des services sur le besoin et l'entreprise
- Vérifier si les fournisseurs répondent correctement aux demandes et niveaux d'exigence
- Evaluer les points forts des fournisseurs ainsi que les points à surveiller

### Les critères d'évaluation :

- Délais de livraison moyens
- Respect des délais
- Suivi et SAV
- Réactivité en cas de problèmes techniques
- Le respect de la procédure de livraison
- Disponibilité des crédits
- Contraintes particulières comme le prix, les frais de livraison
- Qualité de prestation
- Conformité du produit avec le besoin
- Relationnel et démarche commerciale sécurité

Pour chaque critère une notation ou une échelle ou des valeurs ou des smileys.

### Exemple de notation :

- Résultats satisfaisants (conformes à nos attentes)
- Résultats acceptables (pouvant encore s'améliorer)
- Résultats insatisfaisants (des défaillances notables)
- Résultats inacceptables (trop de défaillances)

## **Les commandements du parfait acheteur**

- 1- L'environnement fournisseurs n'aura plus de secret pour vous
- 2- Vous simplifierez les démarches des entreprises
- 3- Vous exprimerez vos besoins en exigence fonctionnelle
- 4- Vous serez efficace en identifiant et recensant les besoins en amont
- 5- Des critères d'attribution pertinents vous choisirez
- 6- Excellent négociateur vous deviendrez
- 7- Vous sécuriserez juridiquement vos livraisons et prestations
- 8- L'évaluation des fournisseurs deviendra un automatisme pour vous afin d'assurer un suivi