

Leçon n°1 - III Implication des acteurs

La détermination précise des finalités de la politique achat, ainsi qu'il a été présenté dans le précédent chapitre, est la priorité numéro 1 de la démarche (16 pages).

III L'implication des acteurs

Outre qu'elle permet de calibrer de façon adéquate les types de réponses aux problèmes qui se posent à l'administration considérée, elle conduit également à **fixer cette politique publique dans l'échelle des valeurs de l'administration** tant au niveau de la hiérarchie administrative qu'au plan de sa position dans les priorités du plan managérial global.

Il a pu être montré que les 3 grandes finalités que peut servir une politique des achats l'incorporent nécessairement à la fonction stratégique de l'administration comme c'est le cas dans l'entreprise ainsi qu'en témoigne souvent la position, près du Directeur Général, des directions des achats dans l'organisation de l'entreprise privée.

Il a également été annoncé que les modifications du comportement des acteurs de la commande publique induites par l'introduction d'une politique achat sont telles qu'elles remettent en cause des pratiques d'achat jalousement préservées.

De trop nombreux collègues, conscients de la nécessité de mener une telle politique, usent -à perte- une précieuse énergie à vouloir convaincre les échelons intermédiaires du bien-fondé de cette politique si ces deux conditions ne sont pas remplies.

La mobilisation en faveur de cette politique doit être perçue comme absolument nécessaire par chaque échelon de l'organisation. Il ne peut y avoir en ce domaine de conviction « molle » qui traduirait le caractère relatif de cette nécessité.

Cette conviction ne peut être acquise qu'à deux conditions :

d'une part que la politique achat est comprise dans l'ensemble de ces composantes par chaque acteur de l'administration y compris l'agent qui passe les commandes pour l'approvisionnement ;

d'autre part que la politique achat profite à chaque acteur.

Il est clair que la bonne compréhension des enjeux de la politique achat passe par la mesure par chaque niveau des bénéfices qu'il peut en tirer. Le poids des contraintes qu'elle va imposer doit être, au final, moins lourd que celui des avantages tirés de sa mise en œuvre.

La réussite de la politique achat dépend donc de la clarté et de la lisibilité de sa valeur ajoutée même.

A - Les acteurs à mobiliser

Le travail sur l'implication des acteurs revient en premier lieu à recenser les acteurs qui doivent être raliés à cette politique. Cet examen est assuré par le Comité technique notamment par le pilote du projet en liaison avec la mission Organisation de l'administration considérée.

a) Le chef d'administration ou l'Executif de la collectivité

Ainsi qu'il a été souligné la politique achat s'incorpore aux politiques stratégiques de l'organisation et la première préoccupation du Comité stratégique va être de convaincre le dirigeant public de l'importance de cette incorporation. Il s'appuiera sur sa réflexion relative aux finalités pour aider le décideur à positionner cette action dans la hiérarchie des valeurs de son management.

Dans les collectivités locales, très proches de l'électeur, le choix d'une politique volontariste de gestion peut se heurter à des considérations politiques autres qu'il convient d'étalonner dans les registres de priorités. **On a vu que la politique achat est une politique de la nécessité.** Si elle est reconnue comme telle par le décideur public, elle prendra place au plus niveau des valeurs de la stratégie portée par le décideur public et deviendra naturellement un axe du discours officiel et de l'action publics.

Recommandation

On n'insistera jamais assez sur la nécessité du degré d'implication fort et personnel du dirigeant public pour garantir la réussite de ce projet. Il faut en effet pouvoir compter en permanence sur le rappel à la valeur effectuée par le sommet de la hiérarchie en cas de fléchissement ou de relâchement des efforts des niveaux inférieurs. Ce qui signifie s'assurer que le dirigeant public a lui-même la conscience et la volonté de mettre en œuvre cette politique parce qu'elle lui est utile.

Il s'agit alors d'intégrer cette politique au niveau d'un vrai « Projet d'Entreprise » ou « Projet de Service » dont le contenu est lisible, les étapes de montée en puissance « séquencées » et les moyens pour aboutir clarifiés.

b) Les Collectifs élus ou Directions générales

Cette implication personnelle va prioritairement être testée dans la capacité à convaincre les membres des exécutifs élus ou des Directions générales.

Ces instances politiques ou administratives, lieux voire théâtres des rapports de pouvoir dans l'administration considérée expriment la diversité des conceptions et des approches de l'intérêt collectif dont la plupart pris séparément sont légitimes.

L'introduction dans le débat managérial de la politique achat cristallise deux grandes conceptions de management du devenir commun qui s'affrontent en général. D'un côté les « Opérationnels » dont les missions sont essentiellement polarisées sur la mise en œuvre des plans de développement de l'administration en direction des usagers et qui mobilisent tous leurs forces et moyens budgétaires pour garantir la réussite de ces missions. D'un autre côté les « Fonctionnels », les yeux rivés sur les grands équilibres budgétaires pour assurer le financement des moyens demandés.

Ce sont traditionnellement ces derniers qui initient les politiques de gestion dont la politique achat qui, en affirmant l'impératif d'économies, est perçue implicitement sinon explicitement comme une réduction des moyens.

Recommandation

De la même façon que précédemment, les managers dirigeants des administrations membres de ces collectifs doivent sortir convaincus d'une part de l'explicitation des finalités poursuivies par cette politique, d'autre part de la détermination du sommet de la hiérarchie à conduire cette politique en en faisant un des axes de l'action des plans de développement cités plus haut : celui de la gestion.

En effet, le but poursuivi par cette communication est de faire comprendre que :

- d'une part l'évaluation globale du manager passe par la mesure de l'efficacité et de l'efficience de l'action opérationnelle dans un contexte financier de raréfaction des ressources ;
- d'autre part la politique achat en tant que politique de gestion profite directement au développement de l'action opérationnelle ;
- enfin l'acceptation d'une introduction de méthodes achat nouvelles stimule plus qu'inhibe les pratiques achats antérieures.

c) Les Directeurs et/ou Chefs de service

Maillon essentiel de la chaîne des achats, les directeurs ou chefs de services doivent non seulement comprendre les raisons de la prise en compte d'une telle politique au plan de la gestion de leurs ressources mais également être proactifs dans la diffusion de cette politique dans la mesure où leur direction ou leur service est acheteur.

On entre ici dans l'univers opérationnel de l'achat.

Le Directeur ou le chef de service est le relais de la politique achat. En ce sens, il est à la fois le leader d'actions achat en tant que titulaire de portefeuilles d'achats et le premier bénéficiaire d'économies réalisées :

- **Son implication dans la fixation d'objectifs d'économies est incontournable** et l'exercice de sa vigilance sur la bonne application des procédures par ses agents est requis ;
- il peut être en position de management d'acheteurs et à ce titre va devoir faire progresser la fonction achat dans le sens de la professionnalisation des agents ;
- il challenge les prescripteurs de besoins dans sa direction voire ceux d'autres directions quand il est pilote d'une procédure ;
- il est en contact permanent avec l'organe de l'administration en responsabilité de la politique achat à la fois pour la détermination des stratégies d'achat et la bonne exécution des marchés ;
- il va promouvoir en liaison avec le service des achats le développement du suivi de la performance économique et technique des marchés aux fins d'un reporting en Direction Générale sur les effets de la politique achat qu'il mène.

Recommandation

L'adhésion du Directeur ou du Chef de service à la politique achat est donc essentielle et son ralliement impératif. Progresser dans la diffusion du message de la politique achat ne peut être envisagé si cet échelon n'est pas son relais zélé. Il est l'axe de la mise en œuvre concrète de la stratégie des achats de la collectivité.

d) L'acheteur

L'acheteur est défini ici comme l'agent dont les fonctions le conduisent à désigner, quelle que soit la procédure, un fournisseur de l'administration. Sa mission en fait la clé de voûte du dispositif achat et doit faire l'objet à ce titre de toutes les attentions.

La mission confiée initialement à cet agent le prédispose naturellement à être actif dans la prise en charge opérationnelle de cette politique.

Plusieurs difficultés peuvent toutefois surgir dans l'appropriation par cet acteur essentiel de la politique achat.

1) La mission achat est réalisée à temps partiel

L'agent en responsabilité des achats est souvent, en raison de l'importance de cette fonction, un agent de grande qualité et de ce fait polyvalent.

La mission sur les achats est la plupart du temps accessoire ce qui l'empêche de consacrer son effort sur les tâches propres à la fonction achat dont on verra qu'elle requiert disponibilité et concentration. Au contraire, l'agent ne se perçoit pas comme acheteur à part entière et le temps qu'il pourra dégager sur cette fonction pourra être contrarié par les autres missions qui lui sont confiées par son responsable de service et analysées par ce dernier comme plus importantes ou prioritaires.

2) La remise en cause des pratiques :

Si la politique achat ne peut s'affirmer dans la mise en procès des pratiques antérieures de la commande publique, elle est souvent perçue par les acteurs tant dans ses buts (les économies) que dans ces méthodes (l'achat dans le secteur privé) comme la mise en cause des manières de conduire la commande publique. L'achat précédent n'aurait pas été réalisé dans les conditions optimales ce qui provoque la mise en place d'un contre-discours sur la comparaison des résultats antérieurs finalement plus économiques et sur les risques d'un dérapage juridique des techniques nouvelles promues.

3) Le repli sur soi

L'acheteur qui fait partie d'un service a pour mission de réaliser les achats de son service à l'exclusion des autres dans des organisations marquées la plupart du temps par la verticalité et la segmentation de l'action administrative.

L'introduction des concepts de massification, de globalisation des achats et le souci de ne pas démultiplier les acheteurs, conduit à envisager la mise en place d'organisations plus « matricielles » dans lesquelles les acteurs, quelle que soit leur position dans l'organigramme, peuvent être amenés à réaliser des achats permettant l'approvisionnement d'autres services.

Un conflit de cultures administratives apparaît en général qu'il faut désamorcer au niveau de l'encadrement pour mettre à l'aise l'acheteur et lui permettre d'exercer sa compétence « métier » de façon optimale.

4) La formation

L'accession à un niveau de professionnalisation suffisant pour optimiser l'achat implique le plus souvent que les agents en charge de la commande publique passent par un cycle de formation aux méthodes et techniques d'achat avec, le cas échéant, des périodes d'immersion en entreprise. Cette étape indispensable nécessite un investissement personnel que les agents ne veulent pas forcément consentir si leurs fonctions ne sont pas clairement définies et peut faire peser une contrainte temps sur son propre service, contradictoire avec les objectifs de son chef de service.

Une négociation avec chaque agent en liaison avec la ligne hiérarchique et le service formation de l'administration en charge de l'évolution des métiers et à envisager.

5) Les craintes du leadership

La fonction d'acheteur expose l'agent en charge vis-à-vis de plusieurs acteurs, internes et externes, à la collectivité publique concernée.

Il va en effet être confronté, dans des tendances qui ne sont pas obligatoirement contradictoires mais qui ne sont jamais simples, aux prescripteurs dans les services, à sa ligne hiérarchique, aux agents du service des achats et du service des marchés et au monde des fournisseurs.

L'acheteur doit donc être un agent au leadership incontestable sinon au charisme certain pour assurer la synthèse de ces tendances. Son caractère fort et diplomate est la clé de la réussite de son métier. Il doit en conséquence être prêt en terme de savoir-être à assumer cette fonction. Ce pré-requis est parfois un frein à l'engagement de l'agent.

6) La prégnance de la culture juridique dans l'achat public

La recherche de la réalisation de la commande publique dans des conditions juridiques parfaites inhibe encore l'acheteur au point que le volet économique sera dans son esprit nécessairement subordonné. Le bon achat reste celui juridiquement parfait. A cela s'ajoute souvent la pression mise sur l'acheteur, parfois pour les raisons de l'urgence, de réaliser l'achat « à n'importe quel prix » pourvu qu'il satisfasse prioritairement la mise en œuvre du service public. L'accent est donc mis sur la seule rigueur juridique de l'acte d'achat.

7) Double positionnement hiérarchique

Dans l'organisation matricielle, l'acheteur inscrit dans la ligne hiérarchique de son service reçoit les instructions de son chef de service et les instructions des services garants de la mise en œuvre de la politique achat.

Cette double appartenance est perçue parfois par l'acheteur comme facteur de tensions si la fonction achat est mal coordonnée au niveau des objectifs au sein de l'administration considérée.

e) L'approvisionneur

L'approvisionneur est ici entendu comme l'agent qui, en tant que préparateur des bons de commande, doit accéder à certaines informations achat, facilitant l'approvisionnement des services. A ce titre, il est au cœur du dispositif opérationnel de la commande publique et doit connaître non seulement l'esprit dans lequel l'achat est effectué mais également celui qui le réalise et comment atteindre l'information relative au contenu des contrats.

1) Connaissance de l'esprit dans lequel l'achat est effectué

L'esprit tout d'abord de l'achat tel qu'il est porté par la politique achat de son administration parce qu'il doit être conscient que sa collectivité a cherché à obtenir les meilleurs rapports Prix/Qualité dans certaines conditions qui doivent être respectées pour que l'achat soit optimal. Il doit, en conséquence, jouer le jeu de l'approvisionnement dans le cadre strict des marchés, alerter quand un besoin n'est

pas couvert par une procédure, respecter les bordereaux de prix unitaires quand ils existent. En tout état de cause résister aux chants des sirènes des fournisseurs qui auraient tendance à orienter l'approvisionnement sur l'offre « Catalogue » parfois moins avantageuse pour la collectivité.

2) Connaissance de l'acheteur en charge du dossier

Le bon repérage ensuite de l'acheteur en charge du portefeuille et seul responsable de la relation contractuelle avec le fournisseur est essentiel pour chercher le bon conseil pour optimiser l'approvisionnement (conditions d'exécution du contrat, prix...) et pour alerter, le cas échéant, sur les difficultés d'exécution du marché.

3) Connaissance du système d'informations achat et financier

La bonne connaissance des Systèmes d'Informations Achat et Financier combinés (abordés plus tard) pour que son information relative aux marchés et à la comptabilité lui permette d'agir comme relais opérationnel efficace de la politique des achats.

Recommandation

Son implication à l'aval de la chaîne de la commande comme bénéficiaire final de la politique des achats impose de le considérer dès le commencement de la mise en place de cette politique comme une cible privilégiée de la mobilisation et mésestimer la communication en direction de cet acteur, à priori secondaire, peut priver la politique achat d'une partie de ses effets.

f) Le Service des marchés et le Service juridique

Citer les services des marchés et juridiques dans la nécessaire implication des acteurs de la politique relève de l'évidence.

Toutefois, évoquer la position de ces administrations dans la chaîne de l'achat public, c'est aussi ouvrir l'important débat organisationnel de l'articulation des deux volets de la commande publique (juridique et économique). Les options prises en ce domaine ne peuvent qu'être relatives au contexte de la collectivité. En revanche, le choix définitif n'est pas neutre dans l'affichage des finalités de cette politique.

Il sera traité dans la [Leçon n°3](#) d'un mode d'organisation de la commande publique qui distingue l'administration des achats de l'administration des marchés dans un but bien précis.

A ce stade de la réflexion, il est posé comme postulat que ces services, clés de voûte juridique de l'achat public, sont les garants de la conception et de la réalisation des guides de procédures et sont en tant que tels la 2^{ème} des composantes

incontournables du groupe d'experts concepteur de la politique publique des achats dénommé « Comité d'experts techniques ».

g) Les Services financiers et de Contrôle de gestion

Là aussi les services financiers et de contrôle de gestion sont des acteurs majeurs de la politique achat et associés en amont comme 3^{ème} composante du dispositif de conception de cette politique publique dénommé « Comité d'experts techniques » et en aval comme les évaluateurs de sa performance financière.

Plus précisément leur rôle va s'exercer à 3 niveaux :

1) L'intervention des finances et du contrôle de gestion va porter, ainsi qu'il a été évoqué plus haut, sur l'analyse financière préalable de l'administration considérée afin de déterminer le but éventuellement financier de la politique des achats et son niveau d'exigence.

2) Les finances seront attentives aux résultats de la politique achat aux fins de leurs prises en compte lors des arbitrages sur l'allocation des ressources aux services en préparation budgétaire ou en exécution budgétaire.

3) Les finances pratiquent l'évaluation financière des politiques achat au même titre que les autres politiques publiques pour intégration à leurs analyses à caractère macro-financier, mesurer l'efficacité financière globale de cette politique et donner les éléments de cadrage stratégique à prendre en compte pour caler les niveaux d'objectifs à atteindre.

Un débat permanent doit être instauré entre les pilotes de la politique achat et les Finances pour évaluer la capacité, en termes économiques, de la politique achat à mettre en œuvre les objectifs de la politique financière.

L'ensemble de ces questions sera traité précisément dans la Leçon n°5.

h) Les Services de Management des Ressources Humaines

Sont ici visés plus particulièrement les services d'organisation et de formation.

L'introduction de la politique achat dans l'organisation implique que les réflexions relatives à la modification des systèmes organisationnels et la gestion des évolutions de comportements professionnels soient pilotées par les services en charge du management des ressources humaines. A ce titre, ils constituent la 4^{ème} composante du groupe de conception de la politique publique des achats dénommé « Comité d'experts techniques » :

- d'une part maîtriser, dès le départ, les évolutions et les répartitions stratégiques des moyens humains de l'organisation afin de les intégrer dans les politiques globales de management des ressources ;
- d'autre part pour assurer une fonction de conseil auprès des directions opérationnelles qui sont le plus souvent laissées seules ou livrées à elles-mêmes dans la prise en charge des objectifs d'une nouvelle politique.

i) Les Prescripteurs

Le prescripteur énonce les besoins de son service et constitue ainsi la source des réflexions de contenu de la politique achat dans un domaine d'achat déterminé. Il est l'interlocuteur privilégié des acheteurs dont le métier est de « challenger » les prescriptions qu'il énonce pour déterminer, dans le dialogue, le juste niveau de satisfaction des besoins.

Les prescripteurs sont, en conséquence, une population cible importante à mobiliser sur les contenus de cette politique achat pour que le travail sur la fixation des niveaux quantitatifs et qualitatifs des besoins soit assimilé dans son principe.

B - La stratégie de mobilisation

La diversité des acteurs touchés par la mise en place de la politique publique des achats implique la définition d'une stratégie globale de mobilisation dont le but obstiné sera toujours **d'emporter l'adhésion des acteurs**.

Susciter l'adhésion d'une population qui, par méfiance des effets d'annonce, est toujours sceptique sur les chances de réussite du changement, est une action longue et parfois périlleuse qui nécessite à la fois de la conviction en amont et des résultats probants à l'aval.

Recommandation

Cette stratégie sera exprimée dans un planning donné, selon des étapes successives et avec des discours différenciés.

Une politique qui ne profiterait qu'à quelques acteurs en contraignant les autres est vouée à l'échec. Il ne peut être question d'un discours unilatéral sur le modèle du « c'est à prendre ou à laisser ».

Le but de la communication sur le lancement d'une politique achat est de **mobiliser en vue de l'action**. L'adhésion, compte tenu de la diversité des publics à impliquer ne peut être obtenue sur le simple exposé abstrait des buts, des objectifs et des méthodes de cette politique. Celui-ci doit être effectivement rédigé de manière à assurer avant tout la compréhension et la lisibilité des contenus de cette politique mais surtout décliné dans plusieurs discours adaptés à chaque interlocuteur avec le souci permanent :

- de faire valoir le bénéfice retiré par chaque acteur de la mise en œuvre de la politique achat ;
- de démontrer les moyens mis en œuvre par l'administration pour atteindre les buts et les objectifs.

Recommandation

Autre précaution importante est de bien s'assurer que l'adhésion de chaque niveau d'interlocuteurs est complète et homogène avant de passer à un autre niveau afin de respecter d'une part le code hiérarchique et de privilégier d'autre part la diffusion par capillarité.

a) Un plan de Mobilisation défini globalement

1) L'équipe projet

La constitution de l'équipe projet qui va conduire la mobilisation est calée sur celle du « Comité d'experts techniques » avec le pilote qui a été désigné accompagné plus particulièrement de l'expert Organisation et de l'expert Communication interne.

Cette version du « Comité d'experts techniques » conçoit le programme de pilotage du projet, le fait valider par le « Comité stratégique » et le met en œuvre sous l'autorité de ce dernier.

Eu égard aux enjeux d'organisation et management le pilotage du projet doit être serré, c'est-à-dire continu, intense et obstiné.

2) Le plan de mobilisation

A ce stade, il s'avère très utile de lancer une première action de sensibilisation/mobilisation et de l'inscrire dans un planning en permanence actualisé à partir des résultats de la communication. Il convient en effet de mesurer le degré d'adhésion de chaque cible pour avancer dans la mobilisation en ordre logique. La mobilisation porte exclusivement sur les buts et les objectifs de la politique achat.

Le modèle de planning est classique.

Actions de mobilisation	Responsable	Calendrier
Chef d'administration ou d'exécutif	DGS	
Collectifs d'élus ou de Direction Gale	Chef Exécutif/DGS	
Directeurs ou Chefs de services	DGS	
Les acheteurs	DGS/CP(1)/Directeurs	
Les prescripteurs	DGS/CP/Directeurs	
Les approvisionneurs	DGS/CP/Directeurs	

(1) Chef de Projet

b) Une communication modulée par type d'acteur

Si le discours sur la politique achat doit toujours avoir le même axe en terme de but du message, l'équipe projet veillera à adapter son contenu au public abordé.

Piège à éviter

Le discours ne peut, en effet, être écrit une bonne fois pour toute quelle que soit la cible. Mésestimer le temps d'une écriture différenciée, c'est courir à l'échec d'une communication trop abstraite qui, au final, sera mal comprise notamment par les échelons qui comptent dans la mise en œuvre de la politique achat.

1) Une communication concrète

Il est conseillé de **conduire le dialogue dans les lieux et les moments traditionnels du management de chaque échelon.**

Réaliser une communication globale de type réunion d'une grande messe des agents concernés par le changement dramatise nécessairement l'événement en accentuant les traits du passé tout en ne démontrant pas que le futur produira des jours meilleurs même si la volonté l'annonce.

La recherche d'adhésion à une politique achat se fait sur le volet de la gestion des moyens qui n'est pas un thème aussi mobilisateur que le volet du développement des services publics. Un manager (ou un agent) recherche plus volontiers une évaluation personnelle sur ses capacités à « sortir » une école ou un équipement sportif que sur ses capacités à faire des économies de moyens.

La mise en place d'une politique achat, une fois décidée, n'est pas négociable dans ses finalités et ses objectifs. Le discours doit véhiculer une farouche volonté sur les buts et la nécessité.

Il convient alors de convaincre que l'optimisation de la gestion des moyens est la condition « sine qua non » pour la collectivité ou l'administration à la mise en œuvre de son programme de développement. **Ce message ne peut être vraiment compris que si chaque acteur comprend qu'il peut tirer un parti positif, pour son propre travail, de la politique ainsi exposée.**

C'est pourquoi la communication près du terrain est nécessaire. C'est au cœur des lieux de travail et dans les moments institutionnels du dialogue et avec le langage propre à chaque domaine d'activités que les acteurs doivent être sensibilisés.

Le bon manager de projet est celui qui apporte des solutions et non des problèmes au quotidien des agents de terrain ou cadres intermédiaires. Il faut alors écouter comment est reçu le discours sur les finalités et les objectifs par les gens de terrain, s'assurer qu'il est bien compris à travers les premières questions qu'il suscite et qui seront précieuses lors de la réflexion sur les évolutions ultérieures de la fonction achat/commande publique.

2) Un discours adapté : le bénéfice de la politique achat pour chaque acteur

L'écriture d'un discours adapté aux différents publics visés passe par l'inventaire des profits et pertes pour chaque échelon suite à l'introduction de la nouvelle politique des achats.

3) Quelques exemples

Sont ici repérés quelques aspects de ces profits et pertes non exhaustifs qui doivent être mis à jour dans ces premiers moments de contacts avec les acteurs de l'achat.

Le Directeur général ou l'Exécutif de la collectivité

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> Assurance d'une bonne gestion crédibilisant l'image et permettant la réalisation du plan de développement ; Limitation des risques juridiques et rapidité de l'action. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion privilégiée au Développement (Manque de dynamisme/Crainte des réactions du milieu économique) ; Ingérence dans les sphères de compétences (Autocratie).

La Direction Générale ou les collectifs d'élus

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation sur la Gestion dégageant des marges de manœuvre supplémentaires pour réaliser leurs objectifs ; Meilleure évaluation de l'action menée (de l'efficacité à l'efficience). 	<ul style="list-style-type: none"> La Gestion privilégiée au Développement (malthusianisme, démotivation) ; Mise en compétition des cadres supérieurs (fonctionnel/opérationnel) ; Ingérence dans les sphères de compétences propres (déresponsabilisation).

Les Directeurs ou chefs de services

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure maîtrise des budgets achats et nouvelles autonomie dans la détermination des économies : facilitation de la discussion budgétaire ; • Réduction du nombre d'interlocuteur achats ; • Economie de temps (Bénéficiaires de Marchés réalisés par d'autres directions). 	<ul style="list-style-type: none"> • Trop de demande de prévisibilité « quantités » dans la présentation des budgets ; • Qualité des fournitures ou services qui serait sacrifiée au prix ; • Remise en cause des savoir existant (Achats déjà correctement réalisés) ; • Pas de retour financier direct ; • Difficulté pour fixer des objectifs d'économie.

Les acheteurs

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Professionnalisation facteur de compétence et de pouvoir ; • Existence d'une structure (achat et juridique) chargée d'aider les acheteurs à réaliser leurs objectifs ; • Cadre d'action motivant (jeu de l'achat avec contact interne et externe, objectifs économiques et parfois négociation). 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de temps pour acheter correctement ; • Difficulté pour fixer des objectifs d'économie ; • Encore trop de juridique dans l'achat public (clarté insuffisante des procédures) ; • Peur du monde économique et de la pénalisation du droit de la commande publique ; • Pression du terrain spécificité, urgence, imprévisibilité.

Les prescripteurs

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Une analyse sérieuse de leurs besoins ; • La confrontation de leurs besoins propres avec des besoins d'autres services approchant et quête d'idées nouvelles, échanges de savoir ; • Meilleure connaissance de l'offre fournisseurs ; • Rôle d'évaluateur de l'exécution des marchés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un énoncé des besoins trop contesté par l'acheteur dans le challenge Quantité/Qualité ; • La perte de temps dans la mise en commun des besoins ; • La spécificité des besoins du prescripteur qui n'autorise pas la massification.

Les services fonctionnels

Il a été repéré que la mobilisation des services fonctionnels tels que les services juridique et marchés, les finances et le contrôle de gestion, les services de management des ressources se fait en amont de cette communication en tant qu'ils sont associés à la phase initiale de décantation de cette politique des achats.

Leur rôle est donc dès le départ assigné et leur participation acquise. Toutefois il est insisté ici sur la nécessité pour le dirigeant public porteur de cette politique de s'assurer du temps dégagé par chacun de ces acteurs pour que leur mission soit effective dans la production des informations ou des actions de soutien à l'équipe projet.

achatpublic.info