

Leçon n°3 - II Le réglage des rapports entre les acteurs de l'achat

L'acte d'achat est UN ACTE COLLECTIF et UN ACTE COMPLEXE. C'est pourquoi il convient de clarifier très tôt les rôles et responsabilités des acteurs de l'achat (6 pages)

QUI FAIT QUOI ?

C'est un **ACTE COMPLEXE** parce qu'il est le résultat d'un processus où chaque étape compte dans la réussite de l'achat :

Programmation des achats	Analyse du marché fournisseur	Elaboration des stratégies achats	Construction des marchés	Lancement des marchés	Analyse des offres et choix dans prestataires	Exécution des prestations	Evaluation économique de l'achat	Contrôle qualité marchés
Programmation des marchés	Veille marché							

Ce diagramme sera commenté amplement ultérieurement.

A ce stade il vise à repérer la rigueur de la méthode que l'acte d'achat met en œuvre à travers la diversité des étapes qui appellent toutes, les interventions d'acteurs parfois identiques parfois différents.

Chaque étape est prise en charge par un acteur dans une logique d'enchaînement qui fait dépendre l'action des uns de celles des autres.

C'est un **ACTE COLLECTIF** parce que le processus, dans ses différentes étapes, fait intervenir des acteurs divers dont les interventions organisées répondent à des rôles précis, des responsabilités différenciées.

L'organisation de la fonction achat va tenir compte de cette double nature de l'acte d'achat en cherchant d'une part à identifier les porteurs de l'achat, d'autre part à différencier les tâches à réaliser et enfin à optimiser les moyens à consacrer à cet acte.

A – DISTRIBUTION DU PORTEFEUILLE ACHAT DE LA COLLECTIVITE

a) Création d'un groupe de travail

Mobiliser un groupe de travail pour tester et approuver les critères de répartition du portefeuille des achats de la collectivité. Ce groupe sera composé des représentants des directions acheteuses des plus importants volumes de fournitures, de services et de travaux.

Les travaux du groupe conduiront à :

répartir les catégories d'achat sur différents segments permettant

d'affecter les catégories d'achat à des directions responsables des achats

b) Définition de la matrice de répartition des catégories d'achats par segments

Pour aborder cette étape il convient de disposer de la nomenclature des achats de la collectivité sur laquelle il a été insisté précédemment.

Les achats d'une collectivité classés selon la nomenclature des achats ne peuvent pas être tous placés au même niveau et la manière dont ils doivent être traités dans une échelle de plus ou moins grande centralisation varie selon la place qu'ils occupent sur 2 axes.

1^{er} axe en ordonnée : la plus ou moins grande spécificité des besoins des directions opérationnelles

2^{ème} axe en abscisse : le degré de transversalité de l'achat ou, le plus ou moins grand nombre de services utilisateurs.

L'exercice consiste à répartir les différentes catégories sur ces 2 axes.

3 segments apparaissent dans le croisement de ces 2 axes.

Un segment N°1 avec une forte transversalité et une faible spécificité des besoins. C'est un segment d'achat où les volumes achetés sont importants mais dont les caractéristiques des fournitures, des services ou des travaux sont standards :

électricité

téléphonie

fournitures de bureau, papier, consommables informatiques

nettoyage courant des locaux

produits d'entretien

gardiennage et surveillance

Un segment N°2 à faible transversalité mais avec une forte spécificité où l'achat ne concerne que la direction qui a le besoin même si le volume acheté est important :

services de spectacle

services de restauration scolaire

maintenance des espaces verts

Un segment N°3 mixte à transversalité importante et certaines spécificités de l'achat :

vêtements et chaussures

logiciels

impression-reprographie

postage et courrier

formation

enlèvement de déchets non ménagers

Il s'agit du segment le plus complexe parce que les achats réalisés portent sur un produit, un service ou des travaux qui intéressent plusieurs directions mais avec des besoins de même nature mais d'une certaine spécificité.

c) Traitement de la matrice en terme de répartition des catégories d'achat

La mise en place de cette matrice permet de traiter la répartition des rôles et responsabilités entre la Direction Responsable de l'Achat (DRA), les autres directions qui profitent de l'achat, appelées les Directions Utilisatrices (DU) et la structure porteuse de la politique achat.

Ce traitement vise à désigner la DRA et les DU. La structure porteuse a un rôle à géométrie variable selon les segments repérés.

Le but de l'exercice est de répartir toutes les catégories d'achat entre les DRA.

Au segment N°1 répond une organisation d'achat centralisée. Ce qui signifie que l'achat sera porté par une DRA centrale qui aura le monopole de l'achat qui profitera à toutes les DU.

Le rôle de la DRA :

Le centre est entièrement responsable de l'efficacité de l'achat

Le centre développe en interne les compétences pour gérer la complexité de l'achat

Le centre procède à la définition de la stratégie d'achat, à la négociation quand c'est possible, à la passation du marché et à la gestion/suivi du fournisseur

Le centre définit les règles d'approvisionnement et les fait respecter

Le rôle de la DU

les utilisateurs énoncent et transmettent leurs besoins via les prescripteurs

les utilisateurs alimentent en retour la DRA sur la qualité des produits ou des services achetés ainsi que sur le niveau du service après vente

les utilisateurs sont chargés des étapes de l'approvisionnement

les utilisateurs sont producteurs d'idées pour faire évoluer l'achat

Le rôle de la structure porteuse

Soit la structure porteuse est DRA sur les catégories d'achat de ce segment (elle est alors un véritable service ou direction des achats) et dans ce cas les composantes précédemment étudiées s'appliquent à elle

Soit la DRA est une autre direction et elle s'assure que la stratégie définie par la DRA permet d'atteindre le résultat escompté. Elle gère la base de données fournisseurs et au final évalue la performance économique de l'achat

La DRA dispose sur ce segment du monopole de l'achat. La ou les catégorie(s) qui lui sont associées le sont exclusivement. La réalisation d'un achat par une autre direction sur ces catégories attribuées, constitue une entorse qui **doit être validée par la structure porteuse**. Ce qui n'exclut pas la délégation de la DRA à une autre direction avec l'accord de la structure porteuse qui joue alors un rôle d'autorité régulatrice.

Au segment N°2 répond une organisation d'achat décentralisée. Dans ce cas, la DRA est le seul bénéficiaire de l'achat qu'elle réalise.

Les rôles de la DRA et de la DU sont confondus dans les différentes composantes déjà étudiées.

Le rôle de la structure porteuse de la politique achat est réduit à l'expertise d'accompagnement sur demande de la DRA et à tous les stades du processus achat selon le type de sollicitation. Elle administre la base de données fournisseurs, assure le suivi de la performance et vérifie la conformité des résultats aux objectifs initiaux.

Au segment N°3 répond une organisation de l'achat mixte où la structure porteuse et les directions utilisatrices sont conjointement responsables de la réalisation de l'achat.

Les directions intéressées à l'achat procèdent à l'achat comme DRA chacune de leur côté, eu égard à la spécificité des produits achetés par chacune d'elle à l'intérieur de la même catégorie d'achat. C'est ce qui se passe en l'absence de politique achat.

L'idée est de confronter la nature et l'étendue des besoins des directions dans une méthode de recherche d'une stratégie d'achat commune calée sur la structure du secteur économique. Si celle-ci permet de faire converger la demande de la collectivité et l'offre fournisseur dans un rapport coût/qualité optimisé, l'achat sera réalisé conjointement selon le modèle suivant.

Une instance ad hoc est créée appelée COMITE ACHAT qui va constituer le lieu d'échange des points de vue, de la répartition des rôles et de décision sur la stratégie à adopter.

Rôle de la structure porteuse

repérer à partir de la cartographie des achats établie par chaque direction, les acteurs de cet achat

convoquer le COMITE ACHAT et animer le débat sur l'évaluation fonctionnelle des besoins (volumes, unités d'œuvres, spécifications)

désigner la DRA (la structure porteuse peut être également désignée)

contribuer à la définition de la stratégie achat

définir les modes opératoires de l'achat et répartir les contributions des acteurs

participer, le cas échéant, aux négociations

suivre et contrôler la performance de l'achat

administrer la base fournisseur

Rôle des participants au COMITE ACHAT

apporter les compétences techniques sur les produits dans le débat relatif à l'évaluation des besoins fonctionnels

participer au sourcing des fournisseurs

participer, le cas échéant, aux négociations

accepter, le cas échéant, le pilotage du dossier d'achat en tant que DRA (rédaction du cahier des charges, suivi de la procédure, suivre le contrat et la relation fournisseur). Les autres directions n'ayant plus que le statut de DU, collaborent activement à la vie de l'achat

B – DISTRIBUTION DES ROLES ET RESPONSABILITES DES ACTEURS DE L'ACHAT

En tant qu'acte collectif organisé dans un processus rigoureux, plusieurs acteurs vont concourir à réaliser l'achat.

Les acteurs de l'achat au sein de la collectivité doivent être correctement repérés au titre de l'organisation de la fonction achat.



Recommandation

Un schéma d'organisation-cible de l'achat sera conçu pour chaque collectivité.

Il doit être rapporté au contexte propre à la culture de la collectivité mais des constantes d'organisation peuvent être avancées.

a) Généralisation de l'expertise achat dans la collectivité

Si l'expertise achat se situe originellement au sein de la structure porteuse de la politique achat qui joue un rôle d'impulsion dans l'introduction de l'expertise achat, son efficacité ne pourra être optimale que si la montée en puissance de la compétence achat est effective dans les directions opérationnelles au sein desquelles l'achat se situe traditionnellement.

Le but est bien d'égaliser le niveau de compétence entre la structure porteuse et les DRA pour favoriser le développement de stratégies achat pertinentes.

Les experts de la structure porteuse, en tant que garants des grandes lignes de la politique des achats de la collectivité, doivent pouvoir disposer de relais achat efficaces dans les directions

qui prennent en charge les dossiers achat, afin de concentrer leurs efforts sur la définition des stratégies, sur le transfert des savoir, savoir-faire et savoir-être d'expert et sur le contrôle de la performance économique particulière à chaque dossier et globale de l'ensemble de la politique achats.

Le résultat de cette fertilisation croisée des expertises du centre et de la périphérie est l'établissement de plans d'actions achat concertés sur les dossiers achat de chaque DRA ou sur des dossiers achat transversaux du type politique d'impression bureautique qui impliquent la consolidation de stratégies émanant de plusieurs directions.

b) La différenciation de l'expertise achat dans les directions

Sans imposer un quelconque modèle, il est possible d'indiquer que le processus achat décrit plus haut suggère l'émergence de 3 types de compétence achat correspondant à 3 catégories de métiers de l'achat.

Recommandation

Cela ne signifie pas que ces compétences doivent être partagées entre plusieurs agents.

Dans une grande collectivité, l'effet de masse des achats peut nécessiter, pour leur traitement, de démultiplier les forces, y compris au sein d'une même Direction Responsable de l'Achat.

Dans une petite collectivité, les moyens n'étant pas extensibles, il convient d'envisager au moins de consacrer un Equivalent Temps Plein (ETP) dans chaque direction ou un ETP pour un ensemble de petites directions concentrant la totalité des compétences décrites ci-dessous.

1°) Métier de Responsable achats-marchés

Il est le coordinateur au sein d'une direction de l'ensemble des activités achats et marchés et joue un rôle de pilotage global de la politique des achats et des marchés de sa direction.

2°) Métier d'Acheteur expert

Il est l'acheteur responsable d'un portefeuille d'achats au sein de la direction. A ce titre, il assure le cœur de la compétence de l'achat aux différents stades du processus achat.

3°) Métier d'Acheteur rédacteur

Evaluation de la performance de l'achat	Responsable achat Acheteur expert Acheteur rédacteur
Nomenclature achat, outils et règles internes	Responsable achat Acheteur rédacteur

Le processus des achats fait intervenir en marge du cœur du dispositif achat ainsi décrit, 2 autres acteurs utiles à la performance de l'achat :

Le gestionnaire des approvisionnements qui gère la commande sur les marchés et suit la livraison des produits et la qualité des prestations. Sa position le met en liaison avec l'acheteur expert pour le suivi de l'exécution du marché (quantitatif et qualitatif).

Le prescripteur qui assure le lien avec les utilisateurs en tant que relais d'expression de leurs besoins est un maillon fort de la phase d'évaluation du besoin fonctionnel. Il est alors en relation avec l'Acheteur expert qui le challenge pour déterminer le juste besoin.