

## **Leçon n°3 - IV- La mise en place d'un réseau d'acheteurs**

**Denis Roquier fait le point sur la mise en place d'un réseau d'acheteurs (9 pages).**

*La plupart des organisations de l'achat dans les collectivités sont décentralisées. Ce qui signifie que l'achat est réalisé au plus près des réalités opérationnelles.*

Il peut toutefois y avoir centralisation de l'achat pour des produits ou services dits de moyens généraux. Rarement pour la totalité des achats.

Dans la majorité des cas, les acheteurs sont, en conséquence, disséminés dans les services opérationnels et les services centraux.

**Ce mode d'organisation suggère, notamment au démarrage de la politique achat, qu'un sentiment d'appartenance soit créé entre les agents concernés par l'achat pour mettre en place une COMMUNAUTE DES ACHETEURS.**

**Communauté qui se professionnalise, qui se forge une identité au sein de la collectivité et qui débouche sur la création d'une véritable filière des métiers de l'achat.**

**Telle est la vraie raison d'être de la mise en place d'un Réseau d'acheteurs**

L'audit initial de la fonction achat dans une collectivité tel qu'il a été préconisé au début de ces communications met généralement en évidence la faiblesse de la compétence strictement achat des agents dans les services.

Cette faiblesse s'explique assez bien par le niveau des préoccupations économiques des collectivités reléguées au second plan par rapport à la recherche de la sécurité juridique des procédures et des marchés.

Il en ressort généralement une bonne compétence juridique sur la réalisation des marchés qui constitue le point de départ de la culture initiale commune des futurs acheteurs.

Cette compétence est une réalité qui constitue, du point de l'achat, un prisme déformant ; les agents concernés considérant souvent que leur métier commence et se termine sur ce seul déterminisme juridique.

Un important travail d'acculturation est alors nécessaire pour faire acquérir le second volet de la panoplie de l'acheteur public : la dimension économique.

La notion de réseau devient alors le lieu de la formation, de l'échange des bonnes pratiques, de la reconnaissance au final de la spécificité du métier d'acheteur par rapport aux autres métiers de la collectivité.

Cette préoccupation est d'autant plus nécessaire que lorsque les agents concernés ont compris la totalité de l'enjeu, ils se trouvent confrontés à la résistance de ceux des agents de leurs services avec lesquels ils définissent l'achat.

La singularité de leur métier n'est pas forcément immédiatement reconnue du fait des

confusions de leurs interlocuteurs sur la distinction des étapes du processus achat qui les conduit à mélanger les fonctions de l'achat non maîtrisées dans les collectivités inorganisées de ce point de vue.

Les acheteurs vivent et expriment parfois une GRANDE SOLITUDE dont ils témoignent volontiers au sein du Réseau qui va alors constituer un lieu de parole utile et solidaire ainsi qu'un lieu de réflexion relatif aux mesures à prendre en termes d'évolution de l'organisation des directions de la collectivité.

## **I – LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DES RESEAUX D'ACHAT**

La création d'un sentiment d'appartenance passe par l'identification précise des acteurs de la fonction achat, la définition exacte des compétences de chaque catégorie d'acteur et le transfert « des savoir, savoir-faire et savoir-être » de l'acheteur.

**POINT 1** : La différenciation des acteurs du processus achat

Les acheteurs forment une catégorie spécifique dans la chaîne du processus de commande publique qui joue un rôle à certaines étapes, celles du processus achat.

### **Les différents acteurs de la commande publique**

1°) Les utilisateurs

Ce sont les bénéficiaires finaux des fournitures, services et travaux achetés. Ils ont des besoins à satisfaire et jugent de la qualité de l'exécution des marchés par les fournisseurs.

2°) Les prescripteurs

Ils expriment les besoins des utilisateurs et, à ce titre, constituent des médiateurs entre les utilisateurs et les acheteurs. Leur rôle d'intermédiaire les fait participer au processus achat proprement dit et en tant que tels doivent faire l'objet d'une attention « réseau », envisagée plus bas.

3°) Les approvisionneurs

Ils réalisent les bons de commande et le suivi des commandes. Se situant à l'aval du processus de commande publique, leur rôle les amène à entretenir une double relation

avec les utilisateurs et avec les agents comptables des services au titre de la certification du service fait.

#### 4°) Les acheteurs

Leur rôle est déterminé par rapport aux étapes du processus achat et les interactions avec les autres acteurs du processus achat doivent être repérées.

Elaborer une cartographie des achats	: rôle propre
Programmer ses achats et ses marchés	: rôle propre
Etablir le bilan des marchés en cours	: rôle propre
Réaliser une veille économique et technologique	: rôle propre
Recenser les besoins des utilisateurs	: relation avec les prescripteurs
Challenger les besoins des utilisateurs	: relation avec les prescripteurs
Définir la stratégie achat avec objectifs	: rôle propre
Ecrire le cahier des charges	: relation avec les prescripteurs
Lancer la procédure	: rôle propre
Analyser les offres	: relation avec les prescripteurs
Evaluer la performance de l'achat	: relation avec les approvisionneurs
Suivre l'exécution du marché	: relation avec les utilisateurs
Mettre en place un contrôle qualité du fournisseur	: rôle propre

#### **Les interactions et leurs conséquences**

Les acheteurs entretiennent donc un tissu de relations à l'amont et à l'aval de l'achat avec des acteurs dont la connaissance des étapes du processus achat n'est pas parfaite, voire même confondue. Certains acteurs estimant légitimes leurs interventions dans des domaines pour lesquels leur compétence strictement achat est plus que relative.

Doit alors être développé un travail sur la différenciation des métiers qui justifie de mettre en place différents réseaux distincts bien que complémentaires qui peuvent se rencontrer parfois et sur lesquels il sera débattu plus bas.

Le but final est bien d'organiser de la manière la plus optimale l'enchaînement des compétences et de valoriser l'apport de chaque acteur au processus.

## **POINT 2 : L'émergence des métiers d'acheteurs publics**

Plutôt que d'évoquer un métier de l'acheteur public, l'expérience tend à montrer qu'il existe plusieurs métiers réunis dans une filière de l'achat public à naître, qu'il convient de décrire.

Observation préliminaire :

En fonction de la taille, des moyens de la collectivité et des enjeux financiers à traiter, ces différents métiers peuvent être assumés par un même agent ce qui conduit à renforcer alors l'unicité du poste d'acheteur, donc sa spécificité.

### **METIER : Coordonnateur-conseil Achats-Marché**

Coordonnateur au sein d'une direction de l'ensemble de l'activité liée aux achats et marchés.

#### Activités principales

Définition, pilotage, conseil et contrôle de la politique achat .

Définition de stratégies d'achat.

Pilotage de la relation fournisseurs et suivi de l'évaluation de la performance .

Elaboration d'un plan d'économies annuel.

Organisation de la veille réglementaire, technique et économique et conseil auprès des services.

Interlocuteur de la structure porteuse de la direction des affaires juridiques ou des marchés publics, des autres directions.

Elaboration et suivi programmation des achats et marchés.

Validation et contrôle du choix des procédures, gestion des procédures d'AO et certaines procédures sensibles.

Mise en place des règles, méthodes et outils internes au sein des services.

Mise en place de tableaux de bord.

Animation du réseau des acheteurs.

Validation des cahiers des charges, choix des critères, contrôle du respect des règles

déontologiques,

### **METIER : Acheteur expert, responsable de marchés**

Acheteur responsable d'un secteur d'achats ( familles d'achat), responsable de la gestion des marchés correspondants, participe à définition de politique achat avec le coordonnateur achats-marchés et la met en oeuvre, gère la relation fournisseurs et les négociations.

#### Activités principales

Met en œuvre la politique achat définie au sein de la direction.

Gère et pilote la relation avec les fournisseurs, assure la veille fournisseurs et technologique, tient le tableau fournisseurs.

Pilote les négociations pour les marchés dont il est responsable.

Propose la programmation des achats et marchés et le choix des procédures.

Responsable des marchés de son périmètre achat : valide les cahiers des charges, définit les critères de choix, analyse les offres, suit l'exécution , définit les droits de tirage, élabore le bilan qualité.

Anime le réseau des utilisateurs et réunit les groupes utilisateurs pour les marchés de son périmètre.

Consolide les données à transmettre au coordonnateur pour l'élaboration des tableaux de bord .

Propose et suit le plan d'économies.

Participation aux commissions de marchés,

### **METIER : Acheteur, rédacteur des marchés**

Acheteur responsable de la rédaction des marchés et de la gestion des procédures. Travaille en étroite collaboration avec l'acheteur expert.

#### Activités principales

Participe au recensement des besoins des utilisateurs.

Propose les procédures de marchés les mieux adaptées.

Elabore les pièces de marché

Propose la prise en compte de critères environnementaux ou sociaux

Gère la procédure de mise en concurrence, en relation avec le coordonnateur achats-marchés pour les AO.

Définit les calendriers de procédure et prépare la commission des marchés

Participe à l'analyse des offres et élabore les rapports d'analyse

Participe à la CAO

Suit l'exécution administrative des marchés

Participe à la négociation avec les fournisseurs pour certains marchés

Recueille les données marchés en vue des tableaux de bord et de la programmation.

Suit la nomenclature achat et recense les achats hors procédures formalisées ou les pratiques non-conformes aux règles d'achat.

Propose le recours aux marchés transversaux.

Suit l'utilisation des marchés et repère les dérives dans les consommations et les commandes.

Participe aux groupes utilisateurs.

Transmission au contrôle de légalité des marchés, courriers aux entreprises

### **METIER : assistant marchés**

Assister les acheteurs dans la gestion des dossiers de marchés.

#### Activités principales

Assure la distribution de dossiers de marchés aux entreprises

Assure la réception des offres et tient le registre de dépôt des offres

Transmet les courriers aux entrepreneurs

Transmet les dossiers au secrétariat de la CAO

Transmet les dossiers au contrôle de légalité après vérification des pièces jointes et en assure le suivi

Saisit dans les applications informatiques les données préparées par les acheteurs en fonction des habilitations

Participe à l'élaboration des tableaux de bord et à leur mise en forme

L'ensemble de ces métiers forme bien une filière de l'achat complète et à part entière qui prend naissance au sein du répertoire des métiers de l'administration.

Toutefois chaque métier mérite une attention particulière et un traitement qui pourra être spécifique dans le réseau des acheteurs.

**POINT 3** : Le transfert de savoir-faire entre les acheteurs

L'acculturation à la fonction achat s'effectue aussi et surtout peut-être avec la formation de réseaux informels ou micro-réseaux entre les acheteurs qui s'échangent les bonnes pratiques à l'occasion du travail sur dossiers.

La relation à nouer entre les experts de la structure porteuse et les acheteurs des directions opérationnelles est, à ce titre, fondamental et c'est un rendez-vous qu'il ne faut pas manquer à toutes les étapes du processus achat. Chacune d'elle est en effet le prétexte à instaurer la dynamique de réseau qui va féconder les formations théoriques et professionnalisantes à l'achat dispensées aux acheteurs, favoriser la diffusion de la culture achat.

## **II - LE RESEAU DES ACHETEURS SUPPORT DE LA MONTEE EN COMPETENCE ACHAT DES AGENTS**

**POINT 1** : Les différents réseaux à constituer

- 1°) Le réseau des acheteurs
- 2°) Le réseau des prescripteurs/utilisateurs
- 3°) Le réseau des approvisionneurs

Toute l'attention doit être portée sur le Réseau des Acheteurs qui constitue l'axe de cette dynamique de réseaux. Il est composé de tous les agents porteurs des métiers de l'achat décrits plus haut.

Il est conseillé cependant de ne pas mésestimer l'importance du contact entre les utilisateurs /prescripteurs d'une part et celui entre les approvisionneurs d'autre part.

Il convient, dans cet exercice de constitution des réseaux, d'étendre la promotion de la fonction achat à des populations impactées par l'achat et dont le métier les fait entrer en relation avec les acheteurs.

**POINT 2** : Les principaux thèmes des réunions de Réseau

## 1°) Le réseau des acheteurs

C'est le lieu le plus dense de la communication et de l'échange sur les achats. Son rythme de convocation varie suivant l'état d'avancement de l'implantation de la fonction achat. Au démarrage, il est préconisé toutes les 6 semaines. Ultérieurement tous les trimestres.

Toutes les questions doivent être abordées et parmi les plus significatives :

- Le contexte de la politique achat dans la collectivité, les enjeux et les objectifs. Ce thème devra être martelé en permanence. Il faut faire revenir les acheteurs à leur raison d'être.
- L'organisation de la fonction achat pour montrer que la politique achat s'exprime dans un cadre spécifique reconnu comme nécessaire par les dirigeants
- La professionnalisation de la fonction achat en insistant sur le processus achat, les rôles des différents acteurs du processus et la nécessaire montée en compétence achat des agent (sa nature plus économique et son étendue) avec la formation et l'échange des savoir
- Le Plan stratégique de maîtrise des dépenses achat avec son corollaire l'évaluation de la performance économique et budgétaire des achats. C'est le thème qui permet de rappeler en permanence les règles du jeu de la politique achat.
- La présentation des nouveaux outils de la politique achat du type enchères inversées, carte achat mais surtout les outils support du processus achat tels que l'outil de cartographie et de programmation des achats, l'outil de recensement et d'évaluation des besoins fonctionnels, l'outil d'évaluation fournisseur ou de veille économique, les outils d'analyses des offres, l'outil de l'évaluation de la performance économique des achats.
- La présentation de l'évolution réglementaire
- La présentation des développements du Système d'Informations Achat

Ce forum se déroulera selon les modes de l'exposé, de la conférence mais également des témoignages des services sur les bonnes pratiques dans un but d'échange et d'émulation des acheteurs.

## 2°) Les autres réseaux

Ils visent une communication des agents impactés par la politique des achats en tant qu'ils s'inscrivent dans le processus achat.

Les thèmes tourneront autour de la clarification des rôles des acteurs, de la place occupée par chacun d'eux dans la chaîne de l'achat. Et ce, pour que le jeu relationnel entre les acheteurs et ces acteurs soit optimisé.

Autrement dit la confusion des rôles doit être « déminée » et la compréhension parfaite des enjeux économiques partagée pour que chacun puisse apporter sa contribution en tant qu'utilisateur, prescripteur ou approvisionneur.

## UNE PARTICULARITE RESEAU : **LES GROUPES UTILISATEURS**

Les utilisateurs doivent être spécifiquement animés selon le mode des groupes utilisateurs par les Directions Responsables des Achats pour l'évaluation du niveau de satisfaction au plan quantitatif et qualitatif des produits et des Services.

Cette dimension Réseau s'incorpore à l'étape du contrôle qualité des fournisseurs.

### **POINT 3** : Le fonctionnement en « Matriciel » de l'administration des achats

#### **1<sup>ère</sup> observation :**

Le fonctionnement en Réseau des acheteurs constitue déjà un mode de fonctionnement en « matriciel » dans la mesure où les acheteurs rattachés hiérarchiquement aux Directions acheteuses partagent un métier qui est piloté fonctionnellement par la structure porteuse de la politique des achats.

Le Réseau sert en effet à passer des consignes achat qui transcendent le niveau hiérarchique. Ce qui signifie que les instructions données aux acheteurs doivent également être adressées à la hiérarchie de la Direction.

#### **2<sup>ème</sup> observation :**

Les acheteurs remontent souvent dans le Réseau leurs difficultés à diffuser les messages de la politique achat et à imposer des renouvellements de méthode.

Certaines résistances « ont la vie dure » et ne peuvent être levées que par la mise en place d'un dispositif officiel de double hiérarchie administrative et fonctionnelle qui permet pour des dossiers à fort enjeux économiques à la structure porteuse de donner directement des instructions et de piloter les forces de travail dans un cadre défini contractuellement avec la hiérarchie administrative.

**Ce vrai fonctionnement en « matriciel » renouvelle en profondeur les modes d'administration classique et doit préalablement négocié.**

[contact](#) | [accueil](#) | [présentation](#) | [crédits](#) | [mentions légales](#)