

Leçon n°3 - I Une structure porteuse et garante de la politique achat

Vous avez mis en place une équipe projet qui a réalisé le diagnostic et préparé avec soin les conditions du démarrage de la politique achat (5 pages)

I - UNE STRUCTURE PORTEUSE ET GARANTE DE LA POLITIQUE ACHAT

B- LA STRUCTURE PORTEUSE EST UNE ADMINISTRATION ORGANISATRICE

a) Une administration de mission avant tout

Cette structure porteuse de la politique achat est en charge de l'organisation de la fonction achat et de son implantation dans la collectivité.

Ce rôle peut être résumé dans une formule simple.

ASSURER LA MONTEE EN PUISSANCE DE LA COMPETENCE ACHAT

Dans un univers où presque toute la compétence achat est à révéler (il n'est pas question ici de mettre en doute le bon niveau de compétence relative à la passation des marchés), cette administration va devoir investir tous les champs de l'organisation qui vont être abordés dans les prochaines communications : la distributions des responsabilités de l'achat, le processus des achats, les procédures afférentes, les outils de l'acheteur, le système d'information achat, la communication achat, les outils de l'évaluation.

Le but est l'acquisition par les acheteurs désignés de la compétence achat qui se distingue de la compétence de passation des marchés, de la compétence d'approvisionneur.

Faire émerger un nouveau métier, celui de l'achat, dans les filières métiers de l'administration traditionnelle est le résultat de ce travail d'organisation.

Avec quels acteurs, composante de cette administration de mission, doit-on compter pour optimiser ce transfert de savoir, savoir-faire et savoir-être de l'acheteur ?

■

■  **Bonne pratique N°1 UNE EQUIPE MIXTE**

Une équipe composée exclusivement de fonctionnaires dans un paysage administratif où la fonction achat est récente, est difficile à réunir tant il manque de compétence strictement achat dans les collectivités.

Une équipe essentiellement composée d'experts achat provenant du secteur privé désormais intéressés par l'émergence de la fonction achat dans le secteur public, crée le risque du rejet par toute ou partie de l'administration de ces acteurs (dont la compétence ne peut être mise en doute), du fait des décalages de comportement, de pratiques différentes entre les mondes public et privé.

La recherche de la mixité est ici privilégiée parce qu'elle apporte émulation mais aussi tempérance. Elle permet le rapprochement des cultures d'entreprise différentes en nature.

- La compétence achat étant plus développée dans le secteur privé, l'administration a tout à gagner à recueillir le fruit de l'expérience pour un domaine, l'achat, qui diffère peu d'un monde à l'autre dans sa nature.

- L'achat n'étant pas subordonné à la quête du profit dans l'administration, les acheteurs privés doivent réviser leur posture d'urgence d'agents directs de la rentabilité et prendre la mesure du processus de décision administratif, des rythmes de l'action administrative et du vocabulaire administratif.

Il ne faut pas mésestimer le choc des cultures qui se produit dans le choix de la mixité. Un temps d'adaptation est toujours indispensable.

Pour assurer la transition, il apparaît préférable de confier, dans un premier temps, cette administration de mission à un agent de l'administration qui aura la responsabilité du management de cette mise en adéquation des cultures. Ce rôle est essentiel, il est difficile.

- Difficile parce que, même issu du sérail, il fait l'objet d'une méfiance des collègues de son propre corps confinés dans une attente parfois sceptique.

- Difficile parce que sa compétence d'acheteur peut encore apparaître suspecte aux experts achat venant du secteur privé dont l'expertise basée sur des expériences professionnelles déjà avancées est rompue aux impératifs de l'économie.

■ **Bonne pratique N°2 UNE EQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE**

4 compétences sont requises

1°) Une compétence de gestion de données

qui va constituer l'information nécessaire à la définition des stratégies à partir d'un système d'informations achat à construire à partir des données existantes ou non dans les autres systèmes d'informations

2°) Une compétence achat

qui va définir, en relation avec les services acheteurs des directions, les stratégies achat sur les portefeuilles repérés et les conduire à travers un accompagnement visant le transfert de la compétence achat

3°) Une compétence organisation et communication

qui va repérer les populations dont la montée en compétence achat est nécessaire au sein des services et qui va accompagner la conduite du changement organisationnel pour que la fonction achat s'implante durablement dans la collectivité.

Cette compétence prendra également en charge, en relation avec les services de communication externe, la communication en direction des fournisseurs qui sera évoquée ultérieurement.

4°) une compétence d'évaluation

Cette compétence va s'exercer dans deux directions

- l'évaluation de la performance économique et financière, véritable contrôle de gestion des achats qui vise à traduire en termes budgétaires les économies constatées lors de la réalisation des achats

- L'évaluation de la performance technique des achat visant l'optimisation de la satisfaction des « clients internes » des marchés, véritable contrôle qualité des fournisseurs et des prospects

b) L'administration partenaire

Cette administration de mission est le cœur du dispositif de la politique des achats. Toutefois elle est inscrite dans un réseau de partenariat de services privilégié qui l'intègre et la distingue à la fois.

1°) La relation avec le service des marchés

Pour que la politique achat soit identifiée comme développant une compétence propre, il est conseillé de ne pas confondre les deux problématiques dans une même organisation.

Car il s'agit bien de deux métiers différents même s'ils sont liés parce qu'aboutissant à la fabrication des marchés publics.

Ils agissent sur deux temps différents de l'acte d'achat et expriment deux compétences distinctes (juridique et administrative d'un côté pour les marchés et, économique et financière de l'autre pour les achats) bien que complémentaires.

La complémentarité s'établit sur deux plans décisifs :

- la rigueur dans la passation des procédures garantit tout le travail de stimulation de la concurrence effectué par l'acheteur ;

- la réflexion commune sur le contenu des procédures adaptées et des documents contractuels, leur simplification dans le respect du droit des marchés notamment,

renforce la qualité de la mise en concurrence.

La concurrence s'établit au titre du conseil en matière de procédure qui peut amener, sur le thème de la sécurité juridique, à une remise en cause des stratégies économiques envisagées.

La résolution de ces types de difficultés passe :

- par l'intégration des outils juridiques issus du code des marchés publics dans la boîte à outils de l'acheteur. Ce point sera développé lorsqu'il sera question de mettre à disposition des acteurs de l'achat un guide de l'acheteur ;
- par l'association, en amont du dossier achat, du service des marchés lorsque la stratégie est complexe tant au plan économique que juridique.

Dans un contexte où la vigilance sur la sécurité juridique doit rester permanente, la distinction des deux composantes de l'achat est une garantie d'indépendance du contrôle de la bonne application de la procédure.

2°) La relation avec le service juridique

Le service juridique joue un rôle de veille essentiel au travail de l'acheteur. A l'affût des novations législatives ou réglementaires, il doit opérer également la transformation d'une vision contentieuse de l'acte d'achat en une réalité opérationnelle de bonnes pratiques de l'achat public.

Le service doit alors moins « interdire » qu'« autoriser ». Afin de positionner l'acte d'achat dans une perspective constructive, les agents aborderont plus aisément le droit des marchés publics si celui-ci est présenté comme facilitant l'achat plus que s'il le contraint.

Le service juridique est également une ressource de conseil sur les dossiers achat lorsque se pose un problème à la fois de conception mais aussi d'exécution de marché. Il joue alors le rôle d'un consultant.

Il sera enfin étroitement associé à la définition de la relation au monde économique tant ce sujet préoccupe les acheteurs des administrations.

Cette relation est bien le catalyseur des craintes et des préventions des agents de l'administration. La montée des contrôles du juge notamment pénal sur la nature et l'étendue des contacts entre les administrations et les entreprises créent les conditions d'une méfiance préjudiciable à l'acte d'achat que seule la clarification juridique peut renverser.

Il est fortement conseillé qu'une fiche relative à la relation aux fournisseurs et aux entreprises soit rédigée dès le démarrage de la politique des achats.

Une trop grande frilosité des acheteurs à l'égard du monde économique ne permettrait pas d'épanouir leur profession, c'est pourquoi le service juridique, en liaison avec la structure porteuse, doit rassurer cette catégorie d'agents en élaborant une **CHARTRE du comportement avec les agents économiques** à tous les points de contact possibles du processus achat. On vise ici plus particulièrement le sourcing de fournisseurs, la veille économique et technologique, le référencement, les contacts au cours de la procédure, la négociation, le suivi de l'exécution du marché et le bilan du marché.

3°) La relation avec le service organisation et méthode et, le service de formation

La structure porteuse impulse le changement et particulièrement les réformes d'organisation qu'impose au sein des services la montée en puissance de la compétence achat.

Le plus souvent cette prise en compte de la fonction achat par les directions se fait dans un cadre d'évolution des ressources humaines contraint.

Les degrés de réactivité des services sont divers selon les marges de manœuvre dont ils disposent, selon la personnalité du manager et sa capacité à conduire le changement.

L'étendue de l'investissement dans cette conduite du changement qui consistera essentiellement à accompagner les managers opérationnels vers le schéma d'organisation cible de l'achat devra être appréciée dans chaque contexte.

Toutefois il convient de prendre en compte une mobilisation particulière des experts en organisation de la collectivité ou d'envisager d'externaliser cette compétence en cas de défaut interne.

Le service de la formation de la collectivité finalise en relation étroite avec la structure porteuse les parcours de formation assurant la professionnalisation de l'achat. Il relaie, ainsi qu'il sera décrit plus tard, la démarche métiers de l'achat que suggère la mise en place de la politique achats de la collectivité.

4°) La relation avec le service des finances et du contrôle de gestion

Il a été insisté sur l'étroite relation nécessaire entre l'équipe projet et les services porteurs de l'analyse financière lors du lancement de la politique achats.

Cette relation trouve son prolongement naturel dans la conduite de cette politique à travers les deux temps forts des Finances de la collectivité : la préparation budgétaire et la prospective financière.

i°) La préparation budgétaire

C'est la dimension du cadrage budgétaire qui est ici visé.

Les services budgétaires et la structure porteuse sont alliés dans l'élaboration du cadrage budgétaire puisque la politique des achats apporte sa contribution à l'équilibre budgétaire par les économies qu'elle propose de dégager et les services budgétaires apportent leur connaissance des projets des services nécessaire à la formalisation correcte des politiques achats par service.

C'est à un véritable échange d'informations que se livrent ces deux structures pour fiabiliser les hypothèses d'économies de la politique des achats d'un côté et les attentes d'optimisation des crédits budgétaires de l'autre.

L'étendue des relations dépend également de la qualité du système d'informations. En l'absence d'une lisibilité propre des informations achat quand le système d'informations achat est inexistant, le système d'informations des Finances peut constituer un relais de moindre mal et son analyse ne peut être optimisée au plan de l'achat qu'avec l'aide des services budgétaires.

ii°) La prospective financière

Les services d'analyse doivent désormais intégrer la dimension des économies achat dans les prospectives soumises aux dirigeants.

C'est un véritable travail d'équipe qui est entrepris croisant la vision des projets connue des budgétaires, leur mise en perspective en termes de coût par les ratios délivrés par le contrôle de gestion et l'optimisation des coûts par les achats.

Les informations communiquées par la structure porteuse devront elles-mêmes être le résultat des prises de contact avec les directions acheteuses et de la négociation qui en sort sur la fixation des objectifs d'économies.

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

achatpublic.info