

## **Leçon n°3 - V- L'organisation achat au sein des directions**

**Denis Roquier fait le point sur l'organisation achat au sein des directions de la collectivité (6 pages).**

Prendre rendez-vous avec la performance des achats dans une organisation qu'elle soit privée ou publique passe par

- L'identification des compétences d'expertise achat existantes ou à développer
- La consolidation de cette expertise dans une filière professionnelle des achats aux règles définies
- La concentration des achats entre les mains des acteurs de cette filière qui exercent le monopole de l'achat

### **Mise en garde**

Il ne saurait être trop insisté sur le caractère impératif de l'unification des achats de produits, services ou travaux dans une fonction achat singularisée et reconnue comme l'unique vecteur de ce type de dépenses.

C'est d'ailleurs sur ce point que la conduite du changement est la plus difficile à mener parce que l'achat, traditionnellement dispersé entre des acteurs techniques ou administratifs, reste un enjeu en terme de facilitation du travail au quotidien au détriment de la recherche des économies.

### **Recommandation**

C'est pourquoi la conduite du changement doit être assise sur une réorganisation des services qui prenne en compte la fonction achat dans une structure identifiée et repérée comme incontournable sous peine de sanction.

### **L'expérience montre que**

- l'absence de clarté sur la structure qui porte l'achat au sein des directions ;
- le flou sur le rattachement de cette structure à la fonction achat dans son ensemble pilotée par les instances dirigeantes de l'organisation ;

**sont préjudiciables dans la recherche d'une implantation rapide de la fonction achat dans la collectivité.**

L'organisation des services doit toujours être ramenée au contexte de la collectivité pour prendre en compte son histoire et sa culture d'entreprise ainsi qu'il a été rappelé ici de nombreuses fois.

Il est, en conséquence, proposé une réflexion qui croise les expériences lyonnaises et parisiennes en vue de bien repérer les principes et les modalités qui, à l'échelle de grandes comme de petites collectivités, peuvent être transposables parce qu'ils constituent la colonne vertébrale de l'organisation.

**2 axes peuvent être envisagés** : l'organisation support des achats dans les directions et l'organisation matricielle de la fonction achat de la collectivité.

## **FICHE N°1 : L'ORGANISATION SUPPORT DE L'ACHAT DANS LES DIRECTIONS**

### **Recommandation**

La réflexion sur l'organisation qui touche au cœur du management des directeurs ou des chefs de service doit être envisagée sous l'aspect participatif.

La constitution d'un Groupe de Travail avec les Directions responsables des achats les plus importants en volume et les plus stratégiques est conseillée.

### **Les Principes de la réorganisation**

La réflexion autour de l'organisation de la fonction achat doit aboutir à la formulation d'un **schéma d'organisation cible stratégique** qui définira, en fonction des objectifs achats stratégiques de la collectivité, le type d'organisation souhaitable et la nature des relations qui doivent s'établir entre les acteurs de l'achat.

#### **1°) Créer une structure support de la fonction achat au sein des directions**

Il s'agira d'inscrire la fonction achat « en dur » (comme disent les informaticiens), dans l'organisation de la direction ou du service. Le service ou la cellule porteuse de l'achat devient une composante de l'organigramme de la direction ou du service.

**Rien n'est pire que la seule individualisation d'un poste au sein d'une autre structure de la direction.**

Il sera préférable lorsque les moyens sont contraints et réduits à un poste de bien l'isoler et de le consacrer dans une structure à part entière de l'organigramme.

Il faut viser un fonctionnement selon lequel les autres services font converger, vers une structure achat particulière, les préoccupations d'achat et autoriser ainsi, au plan local, le contrôle du non-respect du processus achat édicté par les responsables de la fonction achat au plus haut niveau.

#### **2°) Identifier les compétences achat dans la direction**

L'achat est une profession à part entière et doit être réalisé par les agents compétents

en ce domaine dans la perspective de l'exercice du monopole rappelé ci-dessus.

Il convient alors de :

- sélectionner les agents suffisamment experts en achat (les former complémentirement si besoin)
- leur attribuer un profil de poste conforme au répertoire des métiers traité plus haut
- les affecter à 100% sur cette mission

### **3°) « Individualiser » la Fonction achat au sein de la Direction**

Individualiser signifie « privatiser » la fonction achat au sens qu'elle devient une fonction « privative » c'est-à-dire **exclusive et réservée** aux acheteurs désignés pour l'exercer.

Il doit être compris par l'ensemble des agents de la Direction que l'émergence de cette structure signifie la concentration de l'achat entre les mains du (ou des) acheteur(s) affecté(s) à cette structure.

Il convient de donner aux acheteurs le monopole de l'achat ce qui impose une vraie conduite du changement au sein de la Direction tant les résistances peuvent s'avérer contrariantes avec le projet de réorganisation.

La réorganisation suppose donc que les procédures et processus achat soient écrits et diffusés dans la collectivité selon le mode du Guide de l'Achat tel qu'il a été décrit dans les précédentes communications. Ce Guide sert de référentiel à tous les agents de la collectivité.

### **Les modalités de la réorganisation**

L'organisation de la fonction achat au sein des Directions peut être envisagée avec la création de nouvelles entités qui seront, selon la taille de la collectivité et les enjeux en termes d'économies à réaliser, fondue dans une seule structure ou ventilés dans des structures différentes.

#### **1°) Le service de coordination des achats**

a) Le rôle du SCA

Il assure un rôle de pilotage des achats, de conseil et de veille réglementaire, de contrôles internes et de gestion.

Il centralise toutes les procédures d'Appels d'Offres et de MAPA ainsi que les autorisations de dépenses achat spécifiques.

Il est rattaché au plus haut de la hiérarchie de la Direction. Il est en lien fonctionnel avec la Structure porteuse de la politique dans les conditions évoquées plus bas du fonctionnement matriciel.

b) Les tâches du SCA

- Le pilotage
  - il diffuse la doctrine achat en tant que relais de la structure porteuse de la politique achat
  - il valorise les outils achat promus par la structure porteuse
  - il assure la programmation des achats et des marchés
  - il valide le recensement des besoins pour chaque marché
  - il participe à la Commission d'Appel d'Offres
  
- Le conseil
  - il accompagne les acheteurs sur le choix des procédures et les négociations pour les achats stratégiques
  - il organise la veille réglementaire, économique et technologique
  - il valide les rapports d'analyse des offres et contrôle les projets de délibération
  
- Le contrôle de gestion achat
  - il élabore les plans stratégiques de réduction des dépenses achat
  - il assure le suivi centralisé des consommations sur marchés et dépenses d'achat
  - il élabore les tableaux de bord de suivi de la performance des achats de la Direction
  
- Le contrôle interne
  - il valide les dossiers de consultation
  - il surveille les procédures « sensibles »
  - il veille au respect des pratiques d'achat et à la déontologie

## **2°) Les cellules achats-marchés**

### a) Le rôle de la cellule achats-marchés

Elle est le **pivot de l'organisation de l'achat** de la direction. En son sein résident les acheteurs.

Elle est compétente, et de manière exclusive, pour passer les marchés depuis le recensement des besoins jusqu'au suivi de l'exécution administrative et financière des marchés.

Son rattachement se fait au niveau des structures opérationnelles de l'organigramme de la Direction qui réalisent l'achat. Leur nombre dépend donc du niveau des volumes à traiter.

b) Les tâches de la cellule achats-marchés

- la passation des marchés
  - elle effectue le recensement des besoins
  - elle définit la stratégie achat
  - elle rédige les pièces de marchés
  - elle gère la procédure en relation avec le SCA
  - elle analyse les offres et rédige le rapport de présentation
  - elle mène la négociation
  - elle suit l'exécution du marché et assure les bilans de marchés
- la gestion des commandes et des liquidations

Si la collectivité a fait le choix de placer la gestion comptable dans la problématique de la fonction achat.

- le contrôle de gestion
  - elle effectue la saisie des données quantitatives sur les marchés
  - elle mesure la performance économique des marchés
  - elle réalise l'analyse des coûts d'objectif et des coûts d'utilisation
- la relation fournisseurs
  - elle gère les litiges

- elle assure le contrôle qualité fournisseur et les revues de contrat de manière exclusive.

Pour des raisons d'efficacité, **le seul point de contact entre la collectivité et le fournisseur doit être l'acheteur** qui a géré le marché. Il est préjudiciable de démultiplier les interlocuteurs du fournisseur qui profite alors de la dispersion, ce qui suppose une organisation des flux d'informations entre l'acheteur et les utilisateurs pour la résolution des difficultés dans l'exécution des marchés.

### **3°) Les groupes utilisateurs**

Les utilisateurs sont les bénéficiaires des marchés et les prescripteurs des besoins, qui sont les interlocuteurs privilégiés des acheteurs des cellules achats-marchés.

\* Ils doivent être réunis, selon une périodicité à déterminer, pour évaluer la qualité de l'exécution des marchés et le suivi qualité des fournisseurs, mutualiser les besoins, réfléchir sur la standardisation des produits, définir les priorités dans la programmation des marchés.

\* Ils sont dans le quotidien de l'achat les partenaires de l'acheteur qui est en relation étroite pour construire l'acte d'achat (études et coûts estimatifs, définition des critères de sélection, analyse technique des offres, appui technique à la négociation).

## **FICHE N°2 : L'ORGANISATION MATRICIELLE DE LA FONCTION ACHAT**

La fonction achat est introduite depuis trop peu de temps dans les collectivités publiques pour que son image puisse ressembler à celle de l'entreprise privée. D'autant que son traitement, y compris dans le secteur privé, ne peut pas être unique.

**Toutefois l'idée centrale de l'organisation de la fonction achat doit être que**

quel que soit le lieu où est réalisé l'achat dans la collectivité, l'acte d'achat est porté par l'agent et/ou la structure identifié(e), reconnu(e) et légitime au titre de la fonction achat.

Il existe donc une ligne qui, à défaut d'être hiérarchique, est toujours fonctionnelle entre les différents d'acheteurs. Ce qui signifie que même si les acheteurs, par leur position dans l'organigramme de la collectivité, sont hiérarchiquement rattachés à un Directeur de service, ils appartiennent également à une autre ligne, fonctionnelle celle-là, qui les relie à la structure porteuse et garante de la politique achat de la collectivité.

C'est cette ligne fonctionnelle qu'il convient d'organiser pour limiter les risques de conflits entre les Directeurs et le Responsable de la structure porteuse d'une part, et pour assurer l'efficacité de la mise en place de la fonction achat dans les services en termes d'élaboration de Plans d'économies d'autre part.

Ainsi, il est clair que si la collectivité veut produire rapidement un Plan d'économies, le transfert de l'expertise de la structure porteuse vers les acheteurs des directions impose que, sur les dossiers achat pris en charge par les directions, la structure porteuse ait un **pouvoir d'orientation fort** voire **pouvoir de direction des compétences** de la Direction. Ce pouvoir devra s'exercer dans un cadre de responsabilité de l'achat maintenue dans la Direction.

L'exercice d'un fonctionnement matriciel est au cœur de la réflexion sur les modes opératoires de l'achat au sein de la collectivité.

Il doit concilier, au plan de la politique des achats, la responsabilité locale des Directions et la responsabilité globale de la structure porteuse et garante de la politique achat.

Ainsi, l'élaboration des plans d'actions stratégiques des achats et des économies associées des Directions doit-elle être réalisée, à partir des consignes de la structure porteuse et garante de la politique des achats, sous la double responsabilité du Directeur et du Responsable de la structure porteuse de l'achat.

La réalisation et l'évaluation de ces plans stratégiques se font, dans le cadre d'un rapportage à la structure porteuse qui contrôle et commente, directement au dirigeant de la collectivité.

L'expression organisationnelle de ce fonctionnement matriciel est fonction des choix fait par la collectivité dans son schéma d'organisation cible de la fonction achat.

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