



MANUEL QUALITE DES PROCESSUS D'ACHAT DE LA VILLE D'ISSY-LES-MOULINEAUX

Version du 15 juin 2005

Le présent manuel a été lu et approuvé par :

Le Directeur Général des Services

Christian CAMARA

L'Adjoint au Maire

délégué aux finances

JM SZMARAGD

L'Adjointe au Maire

déléguée aux marchés publics

I. ESTRADÉ-FRANÇOIS

Visa :

Date :

SOMMAIRE

1.	INTRODUCTION.....	4
1.1	Le manuel de management de la qualité	4
1.2	Les processus	4
1.3	Les procédures.....	4
2.	PRESENTATION	5
2.1	Politique et engagement qualité du Maire d’Issy les Moulinaux.....	5
2.2	Politique et engagement qualité de la Direction Générale des Services.....	6
2.3	La Ville d’Issy les Moulinaux	7
2.4	Les services marchés publics et financier	8
2.5	Le périmètre de certification	8
2.6	Les clients du système qualité.....	10
3.	CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS	11
3.1	Les processus opérationnels.....	13
3.2	Les processus support	26
3.3	Le processus de management	33
4.	LE SYSTEME DOCUMENTAIRE	35
5.	RESPONSABILITE DE LA DIRECTION	37
5.1	Politique et Objectifs qualité	37
5.2	Rôles et responsabilités	37
5.3	Ecoute de l’ élu	38
	Communication interne	38
	Communication externe	39
5.4	Revue de direction.....	40
6.	MANAGEMENT DES RESSOURCES	41
6.1	Mise à disposition des ressources	41

6.2	Ressources humaines	41
	Généralités	41
	L'évaluation annuelle.....	42
	Le plan de formation.....	42
6.3	Infrastructures et supports	42
6.4	Environnement de travail	42
7.	REALISATION DES PRESTATIONS	43
7.1	Planification de la réalisation des prestations	43
7.2	Processus relatifs aux clients	43
7.3	Conception et développement	44
7.4	Achats pour les besoins propres des services marchés publics et finances	44
7.5	Production du service	45
	Validation des processus de production.....	46
	Identification et traçabilité	46
7.6	Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure	47
8.	MESURE, ANALYSE ET AMELIORATION	47

1. INTRODUCTION

1.1 Le manuel de management de la qualité

Le présent manuel de management de la qualité a pour objet de démontrer le respect des exigences de la norme ISO 9001 par la Ville d'Issy-les-Moulineaux, dans sa fonction achat, et notamment :

- son aptitude à maîtriser les processus achats et les processus budgétaires liés aux achats conformément aux exigences des élus et aux exigences réglementaires applicables,
- sa volonté de gérer au mieux l'argent public et d'accroître la satisfaction de ses élus par l'application efficace du processus d'achat,
- sa capacité à suivre une démarche d'amélioration continue du service rendu et du système.

L'activité de la Ville dans le cadre de son activité d'achat est principalement encadrée par le Code Général des Collectivités territoriales et le code des marchés publics.

Les dispositions de ce manuel sont à appliquer par toutes les personnes des services marchés publics et financier.

1.2 Les processus

Ils indiquent comment sont organisées nos activités et utilisées nos ressources pour atteindre avec efficacité les objectifs que nous nous sommes fixés, le but ultime étant de satisfaire nos clients.

1.3 Les procédures

Elles précisent de manière formelle comment certaines tâches doivent être exécutées lorsque cela est nécessaire.

Les procédures métier sont regroupées dans le guide des procédures qui est destiné non seulement à nos services mais aussi aux services acheteurs et qui garantit l'efficacité du système qualité.

Les procédures de management de la qualité sont intégrées dans le présent manuel.

2. PRESENTATION

2.1 Politique et engagement qualité du Maire d'Issy les Moulinaux

Les activités liées aux achats sont déterminantes dans le bon fonctionnement de la Ville d'Issy les Moulinaux.

J'ai décidé, au travers de la démarche qualité, de mettre au premier plan l'attention permanente portée par notre ville à la bonne gestion des deniers publics dans le cadre de ses procédures d'achat.

Par cette démarche, la ville d'Issy-les-Moulinaux atteste également d'un engagement déterminé en faveur de la transparence et de l'application stricte des règles de droit.

Pour mettre en œuvre cette politique qualité exigeante, nous poursuivons les objectifs suivants qui fédèrent l'ensemble de mes collaborateurs :

- Mettre en œuvre les décisions des élus avec rapidité et efficacité économique
- Démontrer que la Ville utilise des procédures contrôlables pour ses achats
- Considérer les collaborateurs comme une ressource principale
- Optimiser nos ressources
- Innover

Leur mise en œuvre nécessite une implication totale de chacun d'entre nous dans la recherche permanente de la qualité, quelle que soit notre fonction.

La Ville s'engage dans cette démarche visant à faire progresser notre organisation vers l'excellence et je m'assurerai que tous les moyens nécessaires soient mobilisés pour obtenir la certification ISO 9001 :2000 qui constituera une étape essentielle de notre démarche.

Je suis persuadé que je peux compter sur chacun d'entre vous pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés ensemble.

Le Maire d'Issy-les-Moulinaux
Député des Hauts-de-Seine
Ancien Ministre

André SANTINI

2.2 Politique et engagement qualité de la Direction Générale des Services

En tant que directeurs généraux adjoints des services marchés publics et finances, nous nous engageons à relayer les orientations générales du Maire en matière de qualité par les 5 engagements qualité suivants :

- traduire en terme de procédures marchés publics et de gestion budgétaire les demandes des élus, en leur garantissant l'efficacité et la sécurité juridique des achats,
- maîtriser les procédures de l'achat public à travers la rédaction d'un guide interne des procédures,
- former les collaborateurs, les accueillir au sein des services, gérer et optimiser les compétences,
- gérer au mieux les ressources du service,
- innover pour simplifier les procédures.

Afin de pérenniser ces objectifs, un système de management de la qualité a été mis en place.

Nous avons chargé deux animateurs qualité de le dynamiser au sein de chacun des services concernés.

Ils ont autorité et pouvoir d'animer ce système de management de la qualité, de l'améliorer et de nous rendre compte de son fonctionnement et de son efficacité.

Nous nous engageons à leur donner les moyens qui sont de notre responsabilité pour réaliser leur mission.

Le

Le Directeur Général Adjoint
des Finances

Valérie OURY

Le Directeur Général Adjoint
des Services Techniques

Olivier HAUMANT

2.3 La Ville d'Issy les Moulineaux

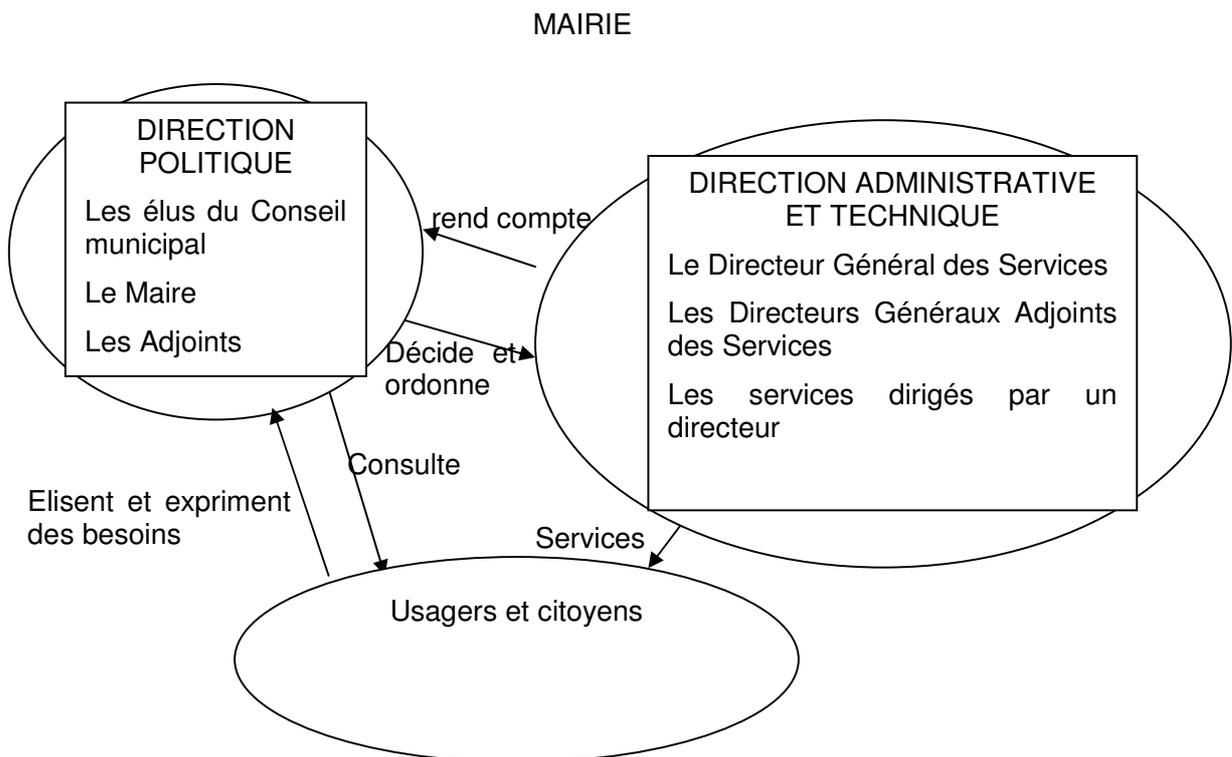
La Ville d'Issy-les-Moulineaux, ville de 63 000 habitants, est située à la proche périphérie de Paris. Elle connaît une croissance démographique importante ainsi que des projets d'aménagement du territoire majeurs.

Cet enjeu conduit la Ville à développer des démarches d'excellence orientées soit vers les services à la Population (Service Démographie, Affaires Générales, Dispositif IRIS d'accueil à la Population..), soit sur ses processus internes tels que les processus d'achats publics.

Sur ce dernier périmètre la volonté de la Ville est de mettre en place un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001. Cette démarche se concrétise par une certification tierce partie ISO 9001 des activités relatives aux achats des services marchés publics et financier.

La ville d'Issy-les-Moulineaux présente un budget global de 130,00 M€. Les achats représentent un volume de 50,00 M€ par an dans ce budget.

Environ 30 marchés sont conclus chaque année à la suite d'une procédure formalisée au sens du code des marchés publics pour environ 30,00 M €.



2.4 Les services marchés publics et financier

Le service financier comporte 11 personnes. Les missions principales du service se déclinent ainsi :

- Élaboration et exécution des budgets (budget de la Ville et des budgets annexes)
- Gestion de la dette et de la trésorerie.
- Analyses financières et fiscales / Prospectives / communication financière.
- Pilotage de l'Observatoire de l'Investissement.
- Au-delà de ses missions fondamentales, le service gère également : les régies d'avances et de recettes (arrêtés de création et de nomination de régisseurs), le mandatement de la paie, le suivi des subventions d'investissement, le suivi des réclamations fiscales, les tarifs des services publics, la formation et le conseil comptable.

Le service des marchés publics comporte 4 personnes. Les principales missions du service sont de regrouper les besoins des services acheteurs, de passer les procédures de marchés publics, d'un point de vu juridique et administratif, de notifier ces marchés et d'assister les services acheteurs lors de difficultés d'exécution des marchés. Le service a également un rôle de veille juridique.

Le Directeur Général Adjoint des Services chargé des marchés et celui chargé des finances pilotent le système de management de la qualité. De ce fait, ils représentent la direction générale des services pour le système.

Ces deux services sont situés au Centre administratif municipal 43 rue du Général Leclerc à Issy les Moulineaux ouvert de 8h30 à 18h00 (du lundi au vendredi excepté le jeudi où la fermeture s'effectue à 19h00). Ils bénéficient d'un intranet performant et d'un accès internet généralisés permettant d'avoir des informations toujours actualisées et de communiquer rapidement.

2.5 Le périmètre de certification

Le périmètre du système de management de la qualité (qui est aussi le périmètre de la certification ISO 9001) inclut :

- toutes les activités du service des marchés publics
- la partie des activités du service financier relative aux achats.

L'ensemble des achats non soumis au code des marchés publics est exclu du périmètre.

L'acte d'achat débute à la définition des besoins et se termine à l'ordre de payer de l'ordonnateur. Les achats concernés sont les travaux, les fournitures et les services.

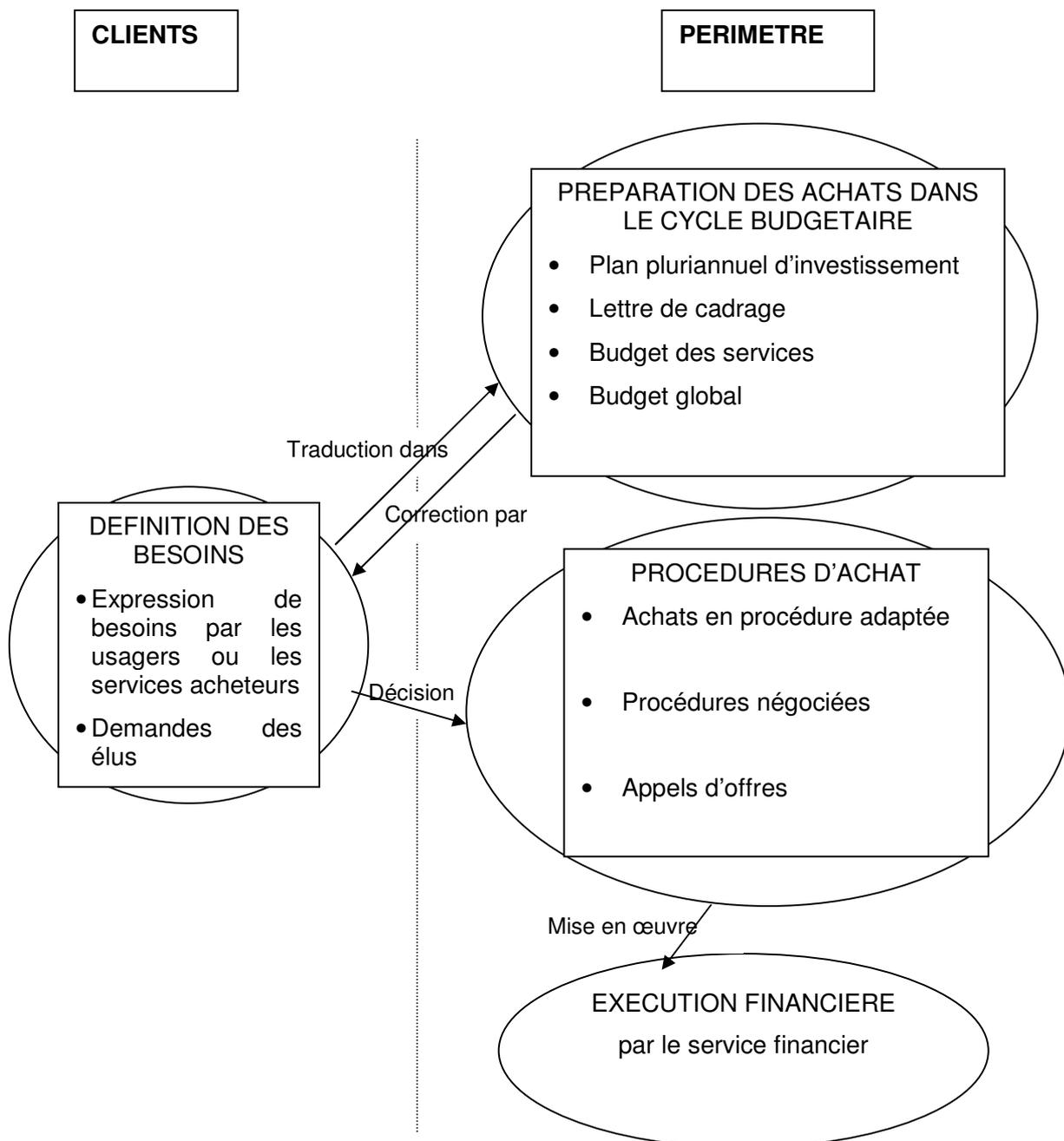
Il suit le déroulement suivant :

- la définition des besoins au sein de chaque service, retranscrite en terme de demande de crédits au moment de la préparation budgétaire,
- l'intégration de ces besoins dans les prévisions budgétaires et l'élaboration du budget (voté en Conseil municipal). La prévision budgétaire permet d'anticiper les achats pour l'année à venir, d'optimiser l'exécution du budget tout au long de l'exercice, et d'ajuster le budget aux besoins des services,

- la transmission du besoin du service acheteur aux services marchés publics et financier,
- la passation des marchés conformément aux dispositions du code des marchés publics,
- l'exécution administrative et comptable du marché,
- la transmission et traitement des factures par le service financier tout au long et après la réalisation de la prestation.

NB : le terme « **procédure d'achat** » désigne la réalisation complète d'un marché donné, autrement dit la prestation de service.

Il ne doit pas être confondu avec une procédure d'achat formelle autrement dit les instructions de travail figurant dans le « **guide des procédures d'achat** ».



2.6 Les clients du système qualité

Deux types de clients sont identifiés :

- **les élus de la Ville d'Issy-les-Moulineaux : le Maire, les élus bénéficiant d'une délégation de fonction, les membres du Conseil municipal**

Ils sont les représentants de la population de par leur mandat électif et de ce fait expriment les besoins des usagers et des citoyens.

Ils expriment les besoins de la Ville en fournitures, services et travaux. Ils sont à l'origine des commandes d'achat et réceptionnent les produits achetés en étant présent ou en se faisant représenter par des fonctionnaires. Ils valident la bonne réalisation des achats et donc la satisfaction des utilisateurs finals.

Les élus sont responsables de la gestion du budget municipal et de l'opportunité de son utilisation. Ils rendent compte aux usagers et citoyens de la Ville des différentes actions menées et services rendus par divers moyens d'information (par voie d'affichage, de publications, de communication via internet ou d'autres media...).

Pour faire appliquer les décisions d'achat de la Ville, les élus s'appuient sur la direction administrative et technique de la Ville.

- **Les services acheteurs**

L'ensemble des services de la Ville (services gestionnaires) ont des besoins d'achats réguliers ou ponctuels. Ils sont donc les clients « internes » des processus achat.

La Direction administrative et technique passe et exécute les marchés pour leur compte, l'enjeu principal étant que ces clients internes sont parfois co-contributeurs eux mêmes des achats notamment sur la partie exécution budgétaire des marchés.

La Direction administrative et technique met en œuvre les décisions des élus en matière de marché à l'aide d'un guide des procédures d'achat. Elle rend compte de ses actions en la matière aux élus.

Les usagers et les citoyens de la Ville ainsi que les entreprises sont intéressés au bon fonctionnement des processus d'achat. Leur contentement ou non s'exprime par le biais des résultats électoraux mais aussi des courriers, des appels téléphoniques ou des messages électroniques adressés aux élus.

3. CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

L'ensemble des processus déterminants pour la « qualité de service » des processus Achat ainsi que leurs interactions figurent sur le schéma ci-dessous.

Le SMQ est donc composé de 3 macro-processus opérationnels ou de réalisation des actes et prestations d'achat eux-mêmes détaillés en processus élémentaires, de 6 processus support autonomes ou en interaction avec d'autres service de la Ville et d'un processus général de management.

Ces processus sont détaillés ci-après dans des cartes de processus en précisant :

- au niveau général
 - le nom du processus
 - le pilote du processus : fonction qui a autorité pour suivre et améliorer le fonctionnement du processus
 - le résultat attendu du processus, autrement dit sa finalité
 - l'autorité : les directeurs généraux des service adjoints
- au niveau opérationnel
 - les « entrants » : les données d'entrée utiles pour engager le processus
 - les « sortants » : les livrables, résultats et données de sortie du processus
 - les activités : en résumé les étapes du processus
 - les ressources : il s'agit des ressources spécifiques au processus concerné : compétences pointues, logiciel expert...
 - les documents et enregistrements exploités : les procédures formelles ainsi que les textes réglementaires applicables
- au niveau du pilotage du processus
 - les risques : ce sont les dysfonctionnements raisonnablement prévisibles connus par expérience du métier et qu'il convient d'anticiper pour assurer la maîtrise du processus
 - les indicateurs : ce sont les méthodes de mesure factuelles ou quantifiables de la performance des processus. Des cibles quantifiées sont précisées par ailleurs dans le tableau de bord des processus.

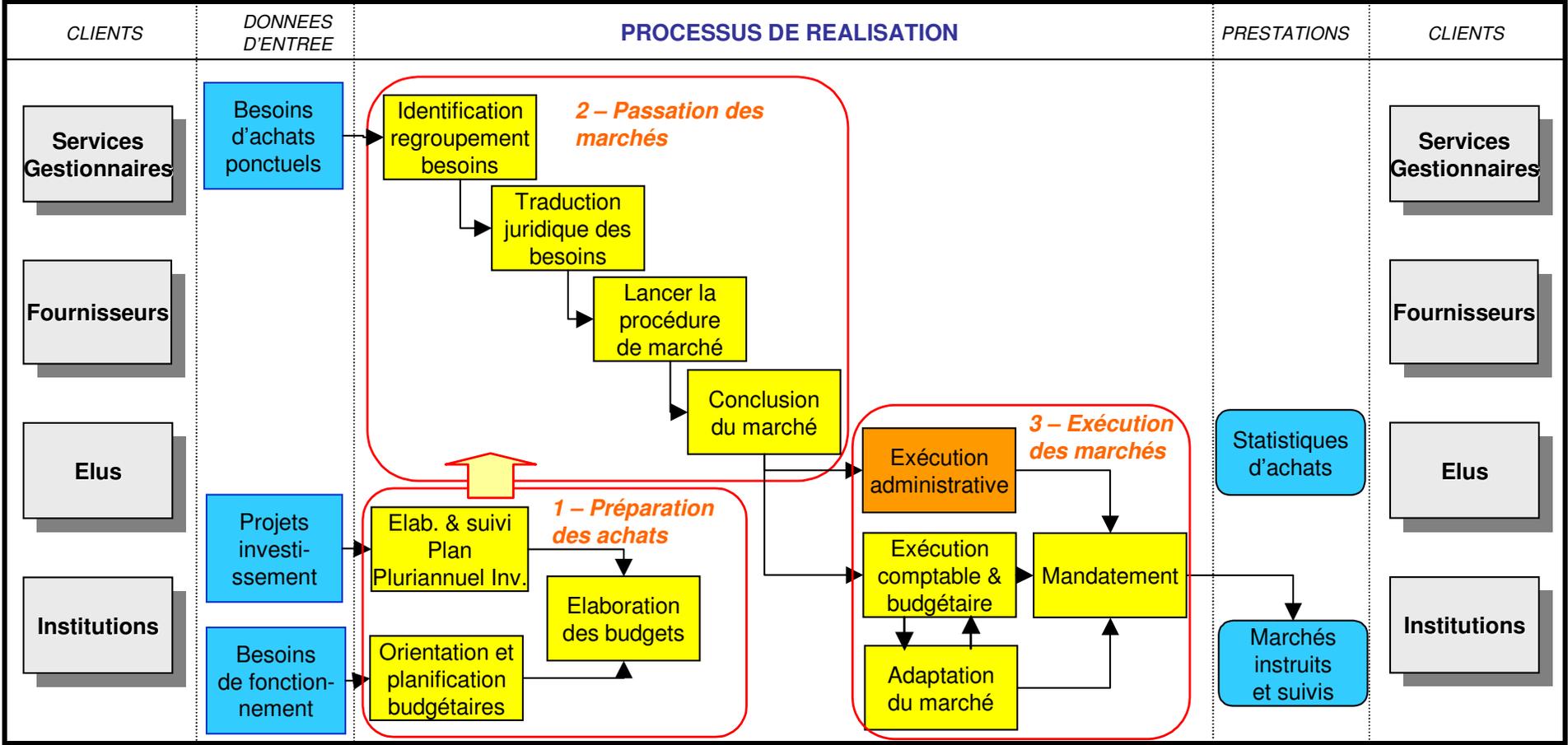
Processus et activités exclus : ce sont les activités de conception et développement ainsi que les activités de maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure (cf 7.3, 7.5 et 7.6 ci-après).

Processus et activités externalisées :

- externalisation partielle : processus RH auprès de la DRH de la Ville, audit interne qualité auprès d'une société de conseil extérieure.
- externalisation totale : processus SI auprès de la MOSI de la Ville et Archivage auprès du Centre de Recherche Documentaire de la Ville.

PROCESSUS DE MANAGEMENT

Prévoir – Mettre en œuvre – Surveiller – Améliorer



3.1 Les processus opérationnels

Processus : Elaboration et suivi du plan pluriannuel d'investissement (PPI)

Pilote : Responsable du service financier - **Suppléant** : Adjoint au responsable du service

Résultat attendu : Avoir une vision à court terme et à moyen terme des équipements de la ville et leur financement

Autorité : Directeur Général Adjoint des Services – élu à l'architecture et bâtiments

Entrants :

- Compte administratif n-1 et budget primitif n
- Notes de Comité de Direction
- Estimations des services techniques
- Passation des marchés et leurs avenants et délibérations

Ressources :

- logiciel comptable

Documents et enregistrements exploités :

- Guide des procédures : étape n° 2

Sortants :

- Plan pluriannuel d'investissement actualisé
- fiches projet mises à jour
- Budget global (dépenses d'équipement)

Activités :

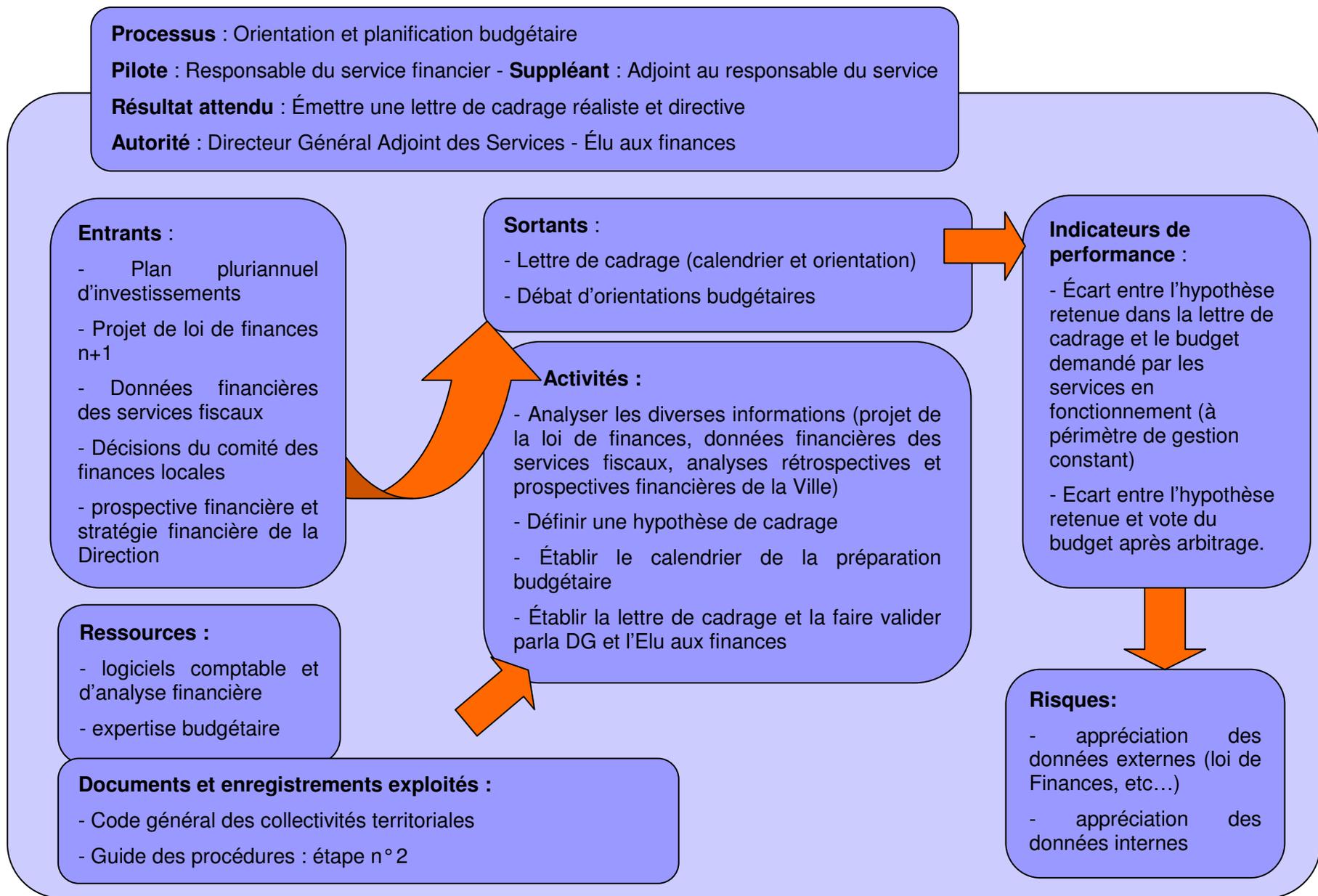
- Recenser l'ensemble des opérations d'investissements prévues et les fiches projets associées.
- Mettre à jour le PPI (budget exercice n, consommations de l'exercice en cours, prévisions).
- Dégager le coût et les recettes de chaque opération.

Indicateurs de performance :

- Variation en % et en volume de l'enveloppe financière de l'exercice en cours (par rapport au budget primitif).
- Nombre d'opérations ajoutées supérieures à 100.000 € non prévus au budget (hors cas d'urgence)

Risques:

- la maîtrise de l'information
- nécessité de relancer les pilotes pour obtenir des fiches projets



Processus : Établir les budgets des services acheteurs

Pilote : Responsable du service financier - **Suppléant** : Responsable du budget

Résultat attendu : Avoir un budget prévisionnel conforme aux besoins des services et dans les limites de la lettre de cadrage

Autorité : Directeur Général Adjoint des Services - Élu aux finances

Entrants :

- Lettre de cadrage
- Plan pluriannuel d'investissements
- Réalisation des dépenses des trois exercices antérieurs
- Proposition de budget des services

Ressources :

- Logiciel comptable
- analyse financière et budgétaire (expertise sur les grands équilibres)

Documents et enregistrements exploités :

- Guide des procédures : étape n° 2
- Instruction budgétaire et comptable M14
- Code général des collectivités territoriales

Sortants :

- Proposition de budget pour chaque service acheteur
- Etablissement du budget primitif

Activités :

- Analyser la pertinence du plan pluriannuel d'investissements lors de l'intégration dans le budget primitif
- Enregistrer les demandes des services
- Consolider les demandes des services
- Arbitrer les propositions de budget en concertation avec les services et en fonction des résultats de la validation par les élus
- Finaliser les budgets des services avec l'Elu aux finances et le Maire
- Elaborer les documents budgétaires (budget primitif + annexes)

Indicateurs de performance :

- Taux cumulé de réalisation des crédits accordés
- Nombre de remarques du contrôle de légalité portant sur un article budgétaire lié aux achats
- Montant et % par rapport au BP des décisions modificatives (crédits liés à l'activité des services)

Risques :

- bien prendre en compte les dépenses incompréhensibles des services (marchés signés, ...)
- reperer les anomalies (mauvaise imputation comptable, etc)

Processus : Identifier les regroupements

Pilote : Responsable du service marchés - **Suppléant** : Adjoint au responsable du service

Résultat attendu : Regrouper des achats de nature homogène au sein d'un même marché

Autorité : Directeur Général Adjoint des Services

Entrants :

- Fiches descriptives des besoins,
- Marchés éventuels en cours

Ressources :

- La personne procédant au regroupement doit avoir un Poste ayant une vision globale des achats

Documents et enregistrements exploités :

- Code des marchés publics
- Nomenclature interne

Sortants :

- Propositions de regroupement (nouveau marché ou avenant)

Activités :

- Collecter et analyser les fiches descriptives des besoins au fur et à mesure des besoins,
- Analyser ces besoins au regard de la nomenclature interne des achats et des autres marchés éventuellement existants,
- Se renseigner éventuellement auprès des autres services pour des besoins similaires,
- Organiser si nécessaire une réunion avec les services acheteurs et le service des marchés pour faire accepter les regroupements, désigner le service acheteur pilote et définir la procédure

Indicateurs de performance :

- Ratio du montant des achats en PA sur le montant total des achats (+ nombres de procédures)
- Ratio du montant des achats en PA inférieurs à 100 000 € TTC sur le montant total des achats (+ nombres de procédures)

Risques :

- Organisation et planification des achats, transmission au service marchés des besoins dès leur apparition
- Passer trop de petites PA (travail supplémentaire, baisse de la sécurité juridique notamment)

Processus : Traduire juridiquement le besoin initial - **Pilote** : Responsable du service marchés - **Suppléant** : Adjoint au responsable du service

Résultat attendu : Collecter toutes les informations nécessaires à la passation d'un marché

Autorité : Directeur Général Adjoint des Services

Entrants :

- Budget
- Regroupements identifiés par le service des marchés
- Fiche descriptive du besoin (initiale ou modificative)
- Dossiers techniques
- Délibération ou décision du Maire

Ressources :

- compétences techniques pour la définition des besoins, l'estimation et la rédaction des pièces techniques

Documents et enregistrements exploités :

- Code des marchés publics
- CCAG

Sortants :

- DCE
- Estimation financière

Activités :

- Enregistrer la demande : réceptionner la fiche descriptive du besoin et dossier technique
- Valider la pertinence du dossier de demande (par exemple, contenu, estimation, ...)
- Pour les marchés complexes, valider en concertation avec les services concernés :
 - le principe, le contenu et l'estimation du marché
 - la procédure de passation
 - le calendrier prévisionnel de procédure
- Rédiger les pièces administratives du DCE à partir des informations fournies par les services acheteurs

Indicateurs de performance :

- Nombre de marchés dont le montant attribué est supérieur à l'estimation financière initiale
- Montant moyen des dépassements
- Nombre de procédures annulées et/ou relancées ou nombre de marchés relancés avant son terme initial pour mauvaise définition des besoins.

Risques :

- appel à un expert technique

Processus Choisir le support de publicité, lancer la procédure et diffuser le dossier de consultation des entreprises (DCE)

Pilote : Responsable du service marchés - **Suppléant** : Adjoint au responsable du service

Résultat attendu : Mise en concurrence réelle et efficace des candidats, sans modification du DCE

Autorité : Directeur Général Adjoint des Services

Entrants :

- Inscription budgétaire
- Fiche descriptive des besoins et estimation
- Avis de publicité
- DCE

Ressources :

- compétence pour choisir le support de publicité spécialisé
- logiciel de dématérialisation des marchés publics

Documents et enregistrements exploités :

- Code des marchés publics
- Guide interne des procédures d'achats

Sortants :

- Choix du support de publicité
- Diffusion du DCE

Activités :

- Collecter et analyser les fiches descriptives des besoins,
- Choisir la procédure correspondante à l'estimation du marché,
- Choisir le support de publicité en fonction de la procédure, du degré de mise en concurrence souhaité et de l'objet du marché,
- Informer le service acheteur de la date de parution de la publicité afin de prévenir certains fournisseurs,
- Transmettre le DCE complet aux sociétés qui le demandent.

Indicateurs de performance :

- Nombre de procédures infructueuses pour défaut ou manque de candidats pour non pertinence du support de publicité ou non implication des services acheteur
- nombre de procédure ayant subi des modifications en cours de consultations ou ayant été annulées pour réaliser des modifications non liées à une mauvaise définition des besoins

Risques :

- choisir le support avec le service acheteur si le domaine est spécifique
- bien contrôler que le DCE est complet avec le service acheteur

Processus : conclure un marché supérieur à 275 000 € T.T.C.
Pilote : Responsable du service marchés - **Suppléant** : Adjoint au responsable
Résultat attendu : Notifier le marché selon les règles
Autorité : Directeur Général Adjoint des Services

Entrants :

- Estimation
- Fiches descriptives des besoins
- DCE
- Inscription budgétaire
- Plis fermés
- Délibération du Conseil municipal

Ressources :

- logiciel de dématérialisation des marchés publics
- compétence juridique en marchés publics

Documents et enregistrements requis :

- Code des marchés publics
- CCAG
- Guide des procédures

Sortants :

- Marché signé et pièces afférentes ; Notification
- Plis ouverts pour archivage
- Tableau des fournisseurs à jour de leurs attestations

Activités :

- Analyser le dossier de consultation des entreprises
- Faire paraître un avis d'appel public à la concurrence
- Organiser la mise en concurrence selon les procédures correspondant aux seuils
- Procéder à l'attribution du marché en commission d'appel d'offre
- Délibérer en Conseil municipal
- Constituer le dossier administratif du marché et le transmettre au contrôle de légalité
- Notifier le marché

Indicateurs de performance :

- Nombre de remarques du contrôle de légalité relatives à la passation des marchés de plus de 275 000 € T.T.C.

Risques :

Appel à un expert en marchés publics pour respecter la réglementation

Processus : conclure un marché compris entre 275 000 € T.T.C. et 100 000 € T.T.C.
Pilote : Responsable du service marchés - **Suppléant** : Adjoint au responsable
Résultat attendu : Notifier le marché selon les règles
Autorité : Directeur Général Adjoint des Services

Entrants :

- Estimation
- Fiches descriptives des besoins
- DCE
- Inscription budgétaire
- Plis fermés
- Décision du Maire

Ressources :

- logiciel de dématérialisation des marchés publics
- compétence juridique en marchés publics

Documents et enregistrements exploités :

- Code des marchés publics
- CCAG
- Guide des procédures

Sortants :

- Marché signé et pièces afférentes ; Notification
- Plis ouverts pour archivage
- Tableau des fournisseurs à jour de leurs attestations

Activités :

- Finaliser le DCE
- Organiser la mise en concurrence selon les procédures correspondant aux seuils
- Avaliser le choix du titulaire du marché en commission de validation
- Constituer le dossier administratif du marché
- Transmettre la décision au contrôle de légalité
- Notifier le marché

Indicateurs de performance :

- Nombre de remarques du contrôle de légalité relatives à la passation des marchés compris entre 275 000 € T.T.C. et 100 000 € T.T.C.

Risques :

Appel à un expert en marchés publics pour respecter les principes généraux de la commande publique

Processus : conclure un marché compris entre 100 000 € et 50 000 € T.T.C.
Pilote : Responsable du service marchés - **Suppléant** : Adjoint au responsable
Résultat attendu : Notifier le marché selon les règles
Autorité : Directeur Général Adjoint des Services

Entrants :

- Estimation
- Fiches descriptives des besoins
- DCE
- Inscription budgétaire
- Plis fermés
- Décision du Maire

Ressources :

- logiciel de dématérialisation des marchés publics
- compétence juridique en marchés publics

Documents et enregistrements exploités :

- Code des marchés publics
- CCAG
- Guide des procédures

Sortants :

- Marché signé et pièces afférentes ; Notification
- Tableau des fournisseurs à jour de leurs attestations

Activités :

- Finaliser le DCE
- Organiser la mise en concurrence selon les procédures correspondant aux seuils
- Avaliser le choix du titulaire du marché en commission de validation
- Constituer le dossier administratif du marché
- Transmettre la décision au contrôle de légalité
- Notifier le marché

Indicateurs de performance :

- Nombre de remarques du contrôle de légalité relatives à la passation des marchés compris entre 50 000 € et 100 000 € T.T.C.

Risques :

Appel à un expert en marchés publics pour respecter les principes généraux de la commande publique

Processus : conclure un marché compris entre 50 000 et 4 784 € T.T.C.
Pilote : Responsable du service marchés - **Suppléant** : Adjoint au responsable
Résultat attendu : Notifier le marché selon les règles
Autorité : Directeur Général Adjoint des Services

Entrants :

- Estimation
- Fiches descriptives des besoins
- DCE éventuel
- Inscription budgétaire
- Plis fermés
- Décision du Maire éventuelle (si DCE)

Ressources :

- logiciel de dématérialisation des marchés publics
- compétence juridique en marchés publics

Documents et enregistrements exploités :

- Code des marchés publics
- CCAG
- Guide des procédures

Sortants :

- Marché signé et pièces afférentes ; Notification
- Tableau des fournisseurs à jour de leurs attestations

Activités :

- Finaliser le DCE éventuel
- Organiser la mise en concurrence selon les procédures correspondant aux seuils
- Attribution du marché par la PRM
- Constituer le dossier administratif du marché
- Transmettre éventuellement la décision au contrôle de légalité
- Notifier le marché ou émettre de simples bons de commande

Indicateurs de performance :

- Nombre de remarques du contrôle de légalité relatives à la passation des marchés compris entre 50 000 € T.T.C. et 4 784 € T.T.C.

Risques :

Appel à un expert en marchés publics pour respecter les principes généraux de la commande publique

Processus : Exécution budgétaire et comptable des marchés
Pilote : Responsable du service financier - **Suppléant** : Responsable du budget
Résultat attendu : Émission d'un mandat conforme
Autorité : Directeur Général Adjoint des Services

Entrants :

- Pièces justificatives (marchés, factures, bons de commande, devis, ...)
- Accord ou refus de règlement du service acheteur
- Remarques du Receveur Municipal sur les mandats émis
- Budget voté (BP, DM, virements)

Ressources :

- logiciel comptable

Documents et enregistrements exploités :

- Code des marchés publics
- CCAG
- Instructions comptables
- Guide des procédures : étape n°7

Sortants :

- Mandat,
- Réponses au Receveur

Activités :

- Viser les bons de commande du service acheteur,
- Viser les demandes de virements des services acheteurs,
- Préparer et suivre les décisions modificatives,
- Enregistrer les pièces justificatives (les factures),
- Recevoir l'accord du service acheteur,
- Contrôler les pièces justificatives et les données comptables (imputation, code nomenclature...),
- Émettre les mandats,
- Transmettre à l'ordonnateur pour signature,
- Transmettre les mandats et pièces justificatives au Receveur Municipal pour paiement,
- Assurer le suivi et répondre aux remarques du Receveur,
- Classer les pièces comptables.

Indicateurs de performance :

- Nombre de remarques émises par le Receveur Municipal sur nombre de mandats émis
- Délai de paiement moyen
- Montant des intérêts moratoires versés par la Ville
- Nombre de mouvements non visés sur le nombre total de mouvements

Risques:

- maîtrise des délais
- nécessité de relancer les services gestionnaires (suivi des crédits, des relances TP)
- contrôler les imputations et pièces comptables des procédures marchés

Processus : Adaptation des marchés en cours d'exécution liée à l'évolution de l'environnement dans lequel ils sont appliqués

Pilote : Responsable du service marchés - **Suppléant** : Adjoint au responsable du service

Résultat attendu : Assister les services acheteur dans la résolution d'un problème lié à l'exécution technique et assurer l'adaptation éventuelle du marché en respectant la réglementation

Autorité : Directeur Général Adjoint des Services

Entrants :

- Marché notifié
- OS
- Bons de commande
- Éléments d'exécution du marché, évènement imprévisible éventuel
- Délibérations ou décision du Maire
- Inscription budgétaire

Ressources :

- compétence juridique en marchés publics

Documents et enregistrements exploités :

- Code des marchés publics
- CCAG
- Guide des procédures

Sortants :

- Avenants ou marchés complémentaires notifiés
- Documents modificatifs acceptés et/ou notifiés (exemplaire unique, annexe à l'acte d'engagement, ...)

Activités :

- Enregistrer la demande,
- Valider en concertation avec les services concernés :
 - le principe et le contenu de l'avenant,
 - le principe d'une sanction (pénalités, résiliation, Réfaction),
- Assister le service dans l'application des clauses d'exécution,
- Le cas échéant, traiter l'avenant conformément aux dispositions légales (commission d'appel d'offres, délibération ou décision, transmission au contrôle de légalité...).

Indicateurs de performance :

- Nombre de remarques du contrôle de légalité relatives aux avenants conclus en lien avec le traitement des problèmes d'exécution
- Montant moyen des dépassements affectant des marchés induits par des avenants, résiliations ou marchés complémentaires (bis)

Risques :

Si la part de l'avenant est supérieure à 15 %, il faut impérativement qu'il soit justifié par un évènement imprévisible

3.2 Les processus support

Processus : Achats spécifiques des services marchés publics et finances

Pilote : Responsable du service marchés et responsable du service finances - **Suppléant** : animateur qualité

Résultat attendu : fournir des matériels, logiciels, fournitures et services efficaces et conformes pour les prestations du Service

Autorité : Directeur Général Adjoint des Services

Entrants :

- Cahier des charges des marchés publics
- Bons de commande
- Lettres de consultation

Sortants :

- Biens et services achetés

Indicateurs de performance :

- Note moyenne attribués aux prestataires du service des marchés publics
- Note moyenne attribuée aux prestataires du service des finances

Ressources :

Pas de ressources spécifiques

Activités :

- définition du besoin
- sélection du prestataire (souvent après procédure de passation d'un marché public)
- commande
- vérification à réception ou vérification du service fait
- évaluation et réévaluation des prestataires

Risques :

- mauvaise définition des besoins
- non pérennité du prestataire

Documents et enregistrements exploités :

- Guide interne des procédures d'achats
- Tableau des procédures d'achats spécifiques

Processus : système d'information

Pilote : Responsable du service marchés et responsable du service finances - **Suppléant** : animateur qualité

Résultat attendu : Sécuriser et maintenir les matériels informatiques et bureautiques et les infrastructures critiques pour les prestations du Service

Autorité : Directeur Général Adjoint des Services

Entrants :

- cahiers des charges des marchés concernés
- demandes de dépannage des pôles concernés
- consignes et recommandations des constructeurs de logiciels

Ressources :
Compétences informatiques

Documents et enregistrements exploités :

Sortants :

Matériels et infrastructures à jour et maintenus

Activités :

- Opération de maintenance préventive (sécurisation et mises à jour)
- Opération de maintenance curative

Indicateurs de performance :

- Nombre de manquements et/ou de problèmes détectés par le service des marchés publics,
- Nombre de manquements et/ou de problèmes détectés par le service finances

Risques :

Panne durable et bloquante d'un logiciel ou du réseau informatique

Processus : Veille juridique

Pilote : Responsable du service marchés - **Suppléant** : Adjoint au responsable du service

Résultat attendu : Tenir à jour les informations légales et jurisprudentielles nécessaires à la sécurité juridique

Autorité : Directeur Général Adjoint des Services

Entrants :

- Abonnements à des revues spécialisées
- Journal officiel
- Jurisprudence
- Informations juridiques sur Internet
- Notes du CRD
- Formations juridiques
- Séminaires, salons, ...

Ressources :

- Compétences juridiques et en recherche juridique

Documents et enregistrements exploités :

Tous documents juridiques, de valeur législatives, supra législative, réglementaires, jurisprudentielles...

Sortants :

- Documentation classée
- Notes aux services
- Organisation de réunion d'information ou de formation

Activités :

- Diffuser les revues spécialisées, les notes du CRD aux personnes concernées,
- Consulter le JO sur Internet quotidiennement,
- Effectuer des recherches ponctuelles sur Internet,
- Participer à des formations,
- Organiser des actions de sensibilisation au sein du service marchés ou auprès des services acheteurs

Indicateurs de performance :

- Nombre de remarques du contrôle de légalité liées à la méconnaissance de la réglementation,
- Nombre d'actions de sensibilisation auprès des services sur la réglementation en vigueur

Risques :

Veille quotidienne nécessaire

Processus : Documentation

Pilote : : Responsable du service marchés et responsable du service finances - **Suppléant** : animateurs qualité

Résultat attendu : Tenir à jour les documents de travail et données de travail partagés et utiles aux SMQ

Autorité : Directeur Général Adjoint des Services

Entrants :

- documents internes en place: procédures, guide, modèle d'enregistrement
- documents externes hors réglementation

Ressources :

- intranet

Sortants :

- documents à jour, approuvés et disponibles aux postes de travail

Activités :

- rédaction/ mise à jour des documents
- approbation avant diffusion / identification des modifications
- diffusion en ligne et dans les points de consultation
- analyse et diffusion des documents d'origine externes utiles et applicables
- archivage des documents périmés mais utiles à titre de conservation
- définition des règles d'archivage des enregistrements qualité

Documents et enregistrements exploités :

Procédure de gestion documentaire figurant dans le manuel qualité

Indicateurs de performance :

- Nombre de constat d'audit portant sur des documents non applicables et encore disponibles au poste de travail

Risques :

Erreurs sur les activités d'Achats

Processus : Archivage

Pilote : Responsable du service marchés et responsable du service finances - **Suppléant :** Animateur qualité

Résultat attendu : Archiver de façon fonctionnelle conformément à la réglementation les documents de marchés et d'exécution

Autorité : Directeur Général Adjoint des Services

Entrants :

- Plis et marchés
- Copies de mandat et pièces justificatives
- Dossiers exécution marchés avec pièces contractuelles
- Dossiers opérations budgétaires

Ressources :

- Centre de documentation et de recherche

Documents et enregistrements exploités :

Réglementation archivage (locaux et durée de conservation)

Sortants :

- Documents entrants classés et archivés
- Bordereau de versement

Activités :

Classer et archiver les documents conformément à la réglementation
Archiver au CRD au fur et à mesure des capacités de rangement (émission d'un bordereau de versement).
Contresigner le bordereau de destruction émis par le CRD en tenant compte des durées réglementaires.

Indicateurs de performance :

- Nombre de bordereaux de versement remis par le service des marchés
- Nombre de bordereaux de versement remis par le service finances

Risques :

- Manque de place dans les locaux pour l'archivage
- disponibilité
- méconnaissance de la réglementation

Processus : Ressources humaines

Pilote : Responsable du service marchés et responsable du service finances - **Suppléant** : animateur qualité

Résultat attendu : Avoir une équipe présentant la compétence et l'efficacité requises, en adéquation avec la charge de travail du service

Autorité : Directeur Général Adjoint des Services

Entrants :

- Tableau des effectifs
- Feuilles de notation des années précédentes
- Politique du Maire en matière de ressources humaines
- Évolution des besoins de compétence et de la charge de travail (CR des comités qualité,)
- Demandes du personnel
- Avis des organismes paritaires

Ressources :

- Direction des ressources humaines

Documents et enregistrements exploités :

- Statut de la fonction publique territoriale
- Droit du travail
- Accords syndicaux avec l'autorité territoriale

Sortants :

- Plan de formation - Équipe formée
- Fiches de poste à jour - Arrêtés
- Fiches d'évaluation et de notation

Activités :

- Réaliser les entretiens annuels, notations
- Recruter : annonces, sélection des candidats, entretiens
- Intégrer les nouveaux agents : entretien avec le Maire, entretien avec le responsable (y compris la qualité)
- Identifier les besoins de formation
- Identifier les besoins de compétence
- Sensibiliser aux procédures qualité
- Motiver le personnel
- Assurer la cohésion de l'équipe
- Établir et maintenir à jour les fiches de poste
- Évaluer les actions de formation

Indicateurs de performance :

- Taux d'absentéisme (jours d'absence pour maladie excepté les longues maladies déclarées) dans le service marchés
- Nombre de jours de formation pour les agents du service finances

Risques :

- Disponibilité
- Suivi des demandes

3.3 Le processus de management

Processus : Management
Pilote : Directeurs Généraux Adjoins des Services - **Suppléant :** Animateur qualité
Résultat attendu : Améliorer le fonctionnement de la fonction achat de la ville d'Issy
Autorité : Directeur Général des Services

Entrants :
- Anomalies
- Les retours d'information des clients

Ressources :
- direction et animateurs qualité

Sortants :
- Fiches d'action correctives
- Compte-rendu des réunions de progrès et de direction
- Tableau de bord des indicateurs
- Enquêtes de satisfaction
- Rapports d'audit

Activités :
- Recenser les dysfonctionnements apparus dans le service financier ou le service des marchés,
- Décider d'actions curatives pour traiter les anomalies,
- Réaliser les enquêtes de satisfaction,
- Programmer et réaliser les audits internes,
- Organiser une réunion de progrès trimestrielle qui a pour objectifs d'analyser :
- les anomalies,
- le tableau de bord des indicateurs de performance,
- les résultats des audits,
- la synthèse des enquêtes de satisfaction.
Et de décider d'actions correctives ou préventives.
- Organiser une revue de direction annuelle qui s'inscrit dans le cadre d'une réunion de progrès et qui permet de définir les objectifs annuels et de prendre les décisions relatives à l'amélioration du système, l'amélioration du service et les besoins en ressources.

Documents et enregistrements exploités :
- Manuel qualité

Indicateurs de performance :
- Respect de la planification de la qualité (planning des audits internes, dates de réunion qualité, revues de direction notamment...)

Risques :
Dérive trop importante du respect des échéances qualité

4. LE SYSTEME DOCUMENTAIRE

La mise en œuvre du système de management de la qualité s'appuie sur un ensemble de documents qui assurent la fiabilité des informations et des activités :

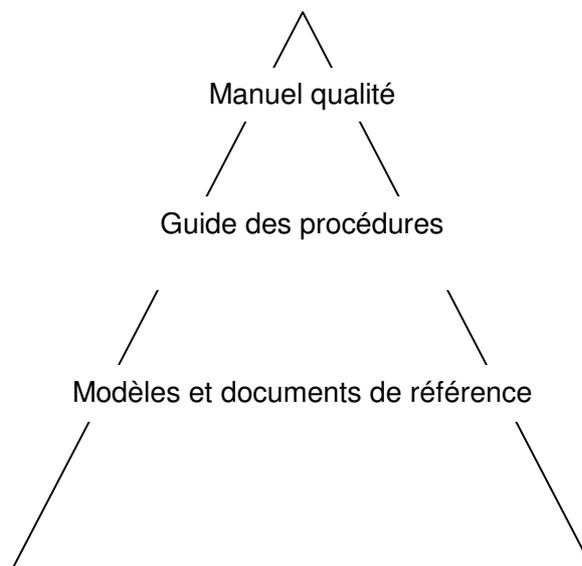
- Les documents qui précisent ce qui doit être fait :
 - le présent manuel qualité
 - le guide des procédures métier
 - les modèles (supports d'enregistrements)

Ces documents ont pour objet de sécuriser les activités d'achat sur le plan juridique, d'optimiser les achats sur le plan financier et d'améliorer la qualité par l'application systématique des procédures.

Les procédures de management de la qualité sont directement intégrées dans le manuel qualité.

- les documents qui donnent une trace des principales actions et événements : les enregistrements.

Les enregistrements sont principalement constitués par les documents nécessaires à l'activité (fiches de besoin, budgets, ... par exemple) et ceux utiles au management de la qualité (comptes-rendus de réunion par exemple).



Procédure de gestion des documents :

Le contenu des documents est approuvé avant diffusion, lors de leur création ou de leur modification. Il leur est fait référence, lorsque cela est possible, dans le manuel qualité qui est le « chapeau » du système documentaire. Ils sont rédigés et vérifiés par le pilote de chaque processus. Le manuel qualité est approuvé par les Maires Adjointes en charge des finances et des marchés publics ainsi que par le Directeur Général des Services. Les autres documents sont approuvés par le DGAS responsable des marchés publics et celui responsable des finances.

Les modifications des documents peuvent être initiées de différentes manières :

- à l'initiative des agents utilisateurs,
- lors de la révision d'un texte légal,
- après une évolution des pratiques des services,
- par amélioration continue...

Les documents du système qualité sont revus en fonction des besoins, au fur et à mesure.

Les documents sont identifiés de la façon suivante :

Nom du processus ou macroprocessus/Nom du document/Version et ils comportent une charte graphique commune à tous les documents issus du système de management de la qualité.

Les animateurs qualité tiennent à jour une liste des documents qui précise notamment la version en vigueur. Les modifications sont signalées par un trait dans la marge des documents.

Une procédure tableau précise les règles d'accès, d'archivage et de destruction des enregistrements.

Le manuel qualité, le guide des procédures et les modèles sont diffusés sur le réseau intranet de la Ville. La version de ces documents présente sur le réseau intranet est la dernière version à jour.

Seule la dernière version électronique accessible sur le réseau fait foi. Les versions papier ne sont pas maîtrisées à l'extérieur du système qualité. Néanmoins un exemplaire papier est disponible dans un lieu de consultation au service marchés et au service finance. Ces documents sont gérés par les animateurs qualité.

Les documents d'origine extérieurs sont des documents réglementés : documents de référence marchés publics (code des marchés publics, CCAG, CCTG, ...) et finances. Ils sont classés dans les bureaux des utilisateurs. Toute version papier périmée est identifiée comme telle. La plupart de ces documents sont disponibles sur internet.

Les formulaires des marchés publics édités par les collectivités publiques sont imprimés à partir des sites de service public. Lorsque la demande émane d'un utilisateur externe, il est orienté vers ces sites.

Un tableau des enregistrements est tenu à jour par les animateurs qualité.

5. RESPONSABILITE DE LA DIRECTION

5.1 Politique et Objectifs qualité

La politique qualité des activités d'Achats est directement déduite de la politique qualité du Maire qui est transverse à toute la Ville. Elle présente des engagements qualité généraux qui sont déployés en actions et projets concrets dans un tableau de déploiement.

Cette politique est revue et adaptée à chaque revue de direction.

Par ailleurs des objectifs et cibles qualité sont définis et quantifiés pour chaque processus. Ils sont revus et adaptés au moment de la revue de direction.

Les responsables des différents processus ont pour mission permanente la mise en œuvre des actions décidées et des objectifs fixés.

Planification des évolutions du SMQ : les évolutions transverses au SMQ et les évolutions concernant chacun des processus sont identifiées et planifiées en revue de direction, cela concerne principalement l'anticipation d'évènements majeurs internes (modifications organisationnelles...) ou externes (nouvelles réglementation...).

5.2 Rôles et responsabilités

La fonction du Directeur Général Adjoint des Services en charge des finances, celui en charge des marchés publics, est décrite dans le présent manuel.

Chaque Directeur Général Adjoint des Services exerce les activités principales suivantes, dans son domaine :

- Coordination et animation des Directions des finances et marchés publics ;
- Coordination de l'avancement des grands projets relevant de la compétence de ces directions ;
- Développement des relations transversales avec les autres directions générales pour coordonner sur un plan global les actions entreprises ;
- Force de proposition auprès des élus dans la conception et l'élaboration des stratégies financières (programmation, préparation, contrôle et exécution budgétaire, gestion de la trésorerie et de la dette) ;
- Suivi des procédures de marchés publics en y développant l'intégration des nouvelles technologies et mise en place d'une démarche de certification de la Ville pour sa fonction achat suivant la norme ISO 9001 ;
- Suivi du contrat d'infogérance (exploitation des systèmes informatiques confiée à une société extérieure) et élaboration d'une réflexion sur les systèmes d'information de la Ville dans le cadre des mutations de l'ensemble des systèmes informatiques.
- Diriger le système de management de la qualité :
 - par la validation des objectifs fixés aux différents processus ainsi que les projets d'amélioration
 - par la revue du SMQ en revue de direction

Ils sont assistés des animateurs qualité qui ont autorité pour animer ce système de management de la qualité, l'améliorer et rendre compte de son fonctionnement et de son efficacité.

5.3 Ecoute de l' élu

La détermination des exigences de l' élu

La détermination des exigences de l' élu apparaît dans le cadre des relations entre élus et direction administrative. Cette exigence se matérialise de la façon suivante :

- Les procès-verbaux du conseil municipal,
- Les comptes-rendus du comité de direction, du bureau municipal,
- les notes sous toutes leurs formes (internet, téléphones, télécopies...) des élus municipaux transmises aux services acheteurs et utilisateurs.

Les besoins des usagers et des citoyens sont relayés par les élus au travers des multiples contacts qui s'établissent avec la population (réunions publiques, campagnes électorales, inaugurations...)

Ces contacts sont synthétisés lors de réunions du Conseil municipal qui reprennent les exigences et les besoins de la population.

Les moyens d'écoute des parties prenantes

Les citoyens et usagers expriment leurs exigences par les moyens suivants :

- l'expression du suffrage au cours des processus électoraux en fonction des programmes politiques,
- les comptes-rendus des réunions publiques organisées soit dans le cadre du développement d'une opération soit dans le cadre d'une réunion de quartier de la Ville,
- les messages, les rendez-vous et les auditions effectués par les élus municipaux (y compris les interventions publiques lors des conseils municipaux) qui font l'objet d'une note d'information des élus à l'administration.

Les entreprises expriment leur exigences ou leurs réclamations auprès de l'administration (services acheteurs ou utilisateurs) par lettres ou par e-mail.

Tous ces documents sont conservés par les services (acheteurs ou utilisateurs) concernés qui les reçoivent.

Communication interne

La communication au sein des services financier et marchés publics s'effectue de diverses façons :

- la messagerie interne,

- les notes de service,
- les réunions de service et les animations de service,
- les entretiens annuels,
- les réunions de progrès.

Ces différents moyens permettent de transmettre des informations sur l'activité, l'organisation, les objectifs et les résultats notamment en matière de qualité de service.

Communication externe

Avec les services acheteurs :

- Le Guide des procédures a pour but d'aider ces services dans leurs activités relatives aux achats.
- Des notes sont rédigées pour informer les services au sujet des obligations réglementaires, des procédures internes.
- Des **formations** peuvent être organisées sur des évolutions conséquentes des obligations réglementaires.
- La messagerie interne est un vecteur de communication rapide et efficace pour la transmission d'informations sur les marchés et contrats, les convocations aux commissions d'appel d'offres
- Des **réunions d'assistance** avec les services acheteurs permettent de les assister à élaborer et à exécuter un marché donné.
- Les réunions de cadres et les réunions de directeurs permettent de communiquer sur des éléments essentiels de la démarche qualité.
- Des **réunions de progrès** : ce sont des rendez vous trimestriels avec les agents gestionnaires et les Directeurs des services gestionnaires où sont abordés les évolutions des pratiques et réglementations en matière de marchés, la présentation des résultats des processus, l'écoute des attentes...
- Les cadres des services acheteurs peuvent être invités aux réunions de services du SMQ lorsque cela est nécessaire : sensibilisation des nouveaux chefs ou cadres de service acheteur, sensibilisation des services acheteurs sur l'évolution du système qualité.

Avec les élus :

- Les commissions municipales ont pour objet de préparer le conseil municipal,
- Des notes sont rédigées pour informer les élus au sujet des obligations réglementaires, des procédures internes, ou d'un achat particulier. Les notes sont transmises à un élu, au Comité de Direction, au Bureau Municipal.

Avec les usagers, les citoyens et les entreprises :

Le site internet : www.issy.com

Le site internet de la ville comporte une base d'information sur les marchés publics en particulier, les avis d'appel public à la concurrence, les dossiers de consultation des entreprises et les avis d'attribution. Les avis d'attribution permettent aux contribuables et aux entreprises de prendre connaissance des marchés les plus récemment passés. Le site est mis à jour régulièrement par la personne responsable, la mise en ligne est effectuée par le service des marchés via un logiciel.

Il existe une adresse e-mail directe : marches@ville-issy.fr qui permet au citoyen d'interroger le service sur toute autre question l'intéressant.

Les demandes par internet sont traitées chaque jour par la secrétaire du service des marchés publics.

Il existe d'autres vecteurs d'information des citoyens comme le journal Point d'appui ou d'autres publications.

5.4 Revue de direction

Chaque année, l'équipe de direction effectue un bilan du bon fonctionnement du système qualité en vue de dégager les opportunités d'amélioration et de revoir la politique qualité.

Elle est composée du Directeur Général des services, du Directeur Général Adjoint des Services en charge des marchés publics et celui en charge des finances, du Président de la Commission d'appel d'offres, les responsables des services financier et marchés publics. Le Directeur Général Adjoint des Services en charge des marchés publics et celui en charge des finances la dirigent.

Les chefs de service acheteur et les élus peuvent être invités à cette revue.

Sont analysés les évènements majeurs qui se sont produits ainsi que le tableau de bord qualité, au regard des objectifs que nous nous étions fixés et du précédent plan d'actions.

Sont notamment examinés :

- les retours d'information des services acheteurs et des élus, comprenant entre autres les enquêtes de satisfaction,
- les informations relatives aux anomalies de fonctionnement organisationnel, à notre capacité à réagir, à notre aptitude à devancer les problèmes, à la performance de nos processus de réalisation relatifs à la préparation du budget, la passation et l'exécution des marchés, et de gestion des ressources en hommes et en matériel,
- la synthèse des prestations non conformes et les indicateurs qualité,
- la synthèse des actions de progrès (actions correctives et préventives)
- les résultats des audits internes et externes
- les décisions prises en revue de direction précédentes et non clôturées
- les besoins d'évolution de la politique qualité

Le point de vue des différentes catégories du personnel est également sollicité et pris en considération.

La direction décide, sur la base de ces informations, des actions utiles à l'amélioration du service rendu et du fonctionnement des services financier et marchés publics. Les besoins en

ressources, hommes et matériels, sont également pris en considération selon les possibilités budgétaires générales de la ville.

Des objectifs mesurables sont à nouveau fixés. Un compte-rendu de réunion qui intègre un plan de progrès est conservé par l'animateur qualité, appartenant à l'équipe de direction.

6. MANAGEMENT DES RESSOURCES

6.1 Mise à disposition des ressources

La Direction Générale des Services s'engage à fournir les ressources humaines et financières nécessaires au fonctionnement du système qualité conformément à son engagement exprimé au chapitre 2.

6.2 Ressources humaines

Généralités

Le personnel du service des marchés publics est composé d'attachés territoriaux et/ou rédacteurs ayant des compétences juridiques et d'une secrétaire ayant des compétences d'accueil, d'organisation et informatiques.

Le personnel du service financier est composé de cadres (attachés territoriaux et/ou rédacteurs) ayant des compétences financières et comptables et d'agents ayant des compétences comptables ainsi que d'une secrétaire ayant des compétences d'accueil, d'organisation et informatiques.

Le recrutement s'effectue suivant les règles de la fonction publique territoriale.

Un profil de poste spécifiant les compétences est associé à chaque fonction.

L'intégration des nouveaux arrivants

A leur arrivée, le responsable du service présente au nouvel agent le fonctionnement de son service puis les principaux services du Centre Administratif Municipal. Les fonctions du poste sont de nouveau abordées ainsi que les différents outils d'information mis à la disposition de chaque agent (web, intranet, documents internes, etc...). Cette présentation s'étale sur 2 à 3 jours.

Le nouvel agent est alors parrainé pendant 12 semaines jusqu'à maîtrise des différentes activités de son poste. Un ou des tuteur(s) est(sont) nommé(s) en fonction des différentes étapes d'intégration. Un programme peut être éventuellement élaboré lorsque les missions le justifient. Une fiche de qualification est dans tous les cas mise au point afin d'évaluer le nouvel agent selon des critères prédéterminés sur le poste.

A l'issue des quinze premiers jours, une première rencontre a lieu entre le nouvel agent et le responsable du service. A partir de cette discussion, la fiche de qualification est utilisée. Elle servira de support à chaque bilan effectué avec le nouvel agent et les différents tuteurs sur les 12 semaines.

A l'issue des 12 semaines la fiche de qualification est totalement remplie et permet une validation définitive de l'intégration du nouvel agent. Elle met en relief les compétences acquises ou en cours d'acquisition et les pistes de progrès à envisager.

L'évaluation annuelle

Tous les agents et cadres sont évalués chaque année par leur supérieur hiérarchique selon les règles de la fonction publique. L'évaluation a pour objectif d'échanger sur le déroulement de l'année écoulée, d'apprécier les qualités et le travail de l'agent sur l'année ainsi que l'efficacité des formations réalisées pendant l'année, de vérifier si les objectifs fixés ont été réalisés (au niveau des compétences, des performances et de la conduite de projets), de fixer de nouveaux objectifs, et d'identifier des besoins de formation et des possibilités d'évolution.

Le plan de formation

Afin d'optimiser la qualité des services rendus, un plan de formation est élaboré chaque année à la fois au service des marchés publics et au service financier. Il est intégré dans le plan de formation de la ville. Ce plan tient compte des axes de développement de chaque service et des souhaits des agents.

Pour les services des marchés publics et des finances, il peut comprendre les quatre axes suivants :

- Bureautique (maîtrise des outils logiciels de base : traitement de texte, tableur, messageries),
- Progiciels informatiques "métiers" (logiciel métiers dont le service est équipé),
- Juridique (maîtrise des procédures par participation des agents aux stages portant sur les thèmes des marchés publics et des délégations de service public)
- Qualité de service

Le responsable du service intègre dans le plan de formation les formations obligatoires pour les personnes concernées.

Les formations suivies sont enregistrées par la DRH.

6.3 Infrastructures et supports

La ville met à disposition des services financier et marchés publics les locaux pour le personnel, le rangement des dossiers ainsi que l'infrastructure informatique.

La ville d'Issy dispose d'un réseau informatique performant. Chaque agent administratif dispose d'un poste de travail informatisé, d'une adresse électronique, d'un accès au réseau internet. Une bonne partie de la communication se fait par messagerie interne.

La MOSI entité de la Ville assure la mise en œuvre et la maintenance des systèmes d'informations à l'aide notamment d'une société d'infogérance.

6.4 Environnement de travail

L'ergonomie des locaux et des postes de travail ne présentent pas d'inconvénients particuliers pour la réalisation des activités par les collaborateurs.

7. REALISATION DES PRESTATIONS

Les processus de réalisation regroupent les activités qui permettent de connaître les besoins et les attentes des élus et des services acheteurs et de satisfaire les exigences déterminées (exigences clients explicites et implicites et exigences réglementaires et légales).

7.1 Planification de la réalisation des prestations

L'activité budgétaire connaît une planification saisonnière découpée en grandes étapes :

- la phase de préparation budgétaire : envoi d'une lettre de cadrage en milieu d'année N, débat d'orientation budgétaire au Conseil Municipal de décembre N, vote du budget primitif au Conseil Municipal de février N+1.
- L'exécution budgétaire est quotidienne. Seules deux grandes étapes budgétaires sont fixées dans l'année :

Le compte administratif de l'année N est voté au Conseil Municipal de juin de l'année N+1

Les décisions modificatives qui permettent d'ajuster le budget N sont au nombre de trois et programmés sur les 3 conseils suivants : celui de juin de l'année N, celui d'octobre N et celui de décembre N.

Le guide des procédures décrit de façon précise les activités nécessaires à la réalisation des achats.

Chaque processus fait l'objet d'une description précise :

- le responsable du bon résultat du processus : le pilote,
- le résultat attendu du processus,
- les sortants (documents) et les indicateurs de performance,
- les activités à accomplir et les éventuelles procédures à suivre,
- les ressources à utiliser,
- les informations ou documents à utiliser (entrants),
- les risques.

7.2 Processus relatifs aux clients

Les besoins des clients (élus et services acheteurs) sont pris en compte lors des processus de préparation des achats.

Les exigences en termes de date de passation du marché, de procédure sont des exigences internes définies par la direction. Elles sont déterminées en fonction des délais de procédure et de l'anticipation de la date de commencement du marché à conclure.

Pour chaque marché, les exigences explicites des élus et services acheteurs sont décrites dans les documents relatifs à des demandes ou à la définition des achats (fiche descriptive des besoins ou modificative, estimation financière, calendrier). Une réunion est parfois nécessaire pour aider à préciser et exprimer le besoin, conformément aux processus concernés.

Les autres types d'exigences (exigences légales, réglementaires, techniques) sont pris en compte dans les processus opérationnels concernés. Un processus support est dédié à la veille réglementaire.

7.3 Conception et développement

Les activités de marchés publics et finances (achat public) sont réglementées et ne font pas l'objet de conception et développement.

Cette exigence ISO 9001 n'est pas applicable.

7.4 Achats pour les besoins propres des services marchés publics et finances

7.4.1 Typologie d'achat

Les principaux achats à considérer pour le service des marchés publics sont :

- l'informatique :
 - l'infrastructure informatique est maîtrisée dans son ensemble par la Direction Générale. La maintenance est assurée par une société extérieure.
 - Les logiciels métier sont achetés et mis à jour par d'autres fournisseurs.
- la formation : les formations liées à la titularisation des agents et à la formation continue sont assurées par le CNFPT. D'autres formations spécifiques sont assurées par d'autres organismes.
- Expertise et conseils : le service des marchés à parfois recours aux conseils d'un avocat spécialisé en droit public pour des questions très spécifiques
- la veille juridique : abonnements à diverses revues spécialisées (marchés publics par exemple)
- support de publicité (avis d'appel public à la concurrence) : le Code des marchés publics imposent des journaux pour certaines procédures, pour les autres les acheteurs sont libres.

Les principaux achats à considérer pour le service des finances sont :

- l'informatique :
 - l'infrastructure informatique est maîtrisée dans son ensemble par la Direction Générale. La maintenance est assurée par une société extérieure.
 - Les logiciels métier sont achetés et mis à jour par d'autres fournisseurs.
- la formation : les formations liées à la titularisation des agents et à la formation continue sont assurées par le CNFPT. D'autres formations spécifiques sont assurées par d'autres organismes.

- La gestion de la dette : le service des finances a recours à un prestataire extérieur pour la gestion de la dette propre et garantie de la Ville. Ce prestataire joue également un rôle de conseils.
- Expertise et conseils : le service des finances fait appel ponctuellement aux conseils de cabinets extérieurs spécialisés en finances publiques ou fiscalité.
- la veille juridico-financière : abonnements à diverses revues spécialisées en finances publiques.
- Les projets spécifiques : le service finances fait appel à un opérateur bancaire dans le cadre de la mise en place de la carte d'achat.
- Les établissements bancaires : le service finances consulte tous les ans plusieurs banques dans le cadre de la souscription d'un ou des emprunts nécessaires au financement des investissements de la Ville.
- La communication financière : le service finances fait appel à la SEM en charge de la communication sur la ville.
- La Trésorerie : partenaire institutionnel et obligatoire de la Ville, le service finances entretient nécessairement des relations étroites avec la trésorerie municipale notamment dans le suivi du délai global de paiement et le suivi de l'exécution budgétaire.

Un tableau de procédures d'achats détaille ces achats spécifiques des services marchés publics et finances.

7.4.2 Principe d'évaluation

L'évaluation et la ré-évaluation de ces fournisseurs se fait à l'occasion du renouvellement de chaque marché (annuellement en général).

Les résultats de cette évaluation sont enregistrés sur un tableau d'évaluation des fournisseurs par chacun des services marchés publics et finances.

7.5 Production du service

Maîtrise de la production du service (processus de réalisation).

Les processus d'élaboration budgétaire, de passation des marchés... sont décrits dans le guide interne des procédures d'achats.

Le service marchés publics :

Le responsable du service répartit les dossiers entre les agents en fonction de la charge de travail et de la complexité du dossier. Ensuite cette personne suit le dossier (la « procédure d'achat ») d'un bout à l'autre.

Le service financier :

L'activité d'élaboration du budget est réalisée par l'équipe de direction des finances.

L'exécution budgétaire est suivie par l'équipe du budget (responsable du budget et son adjointe) puis par une équipe d'assistants dans la phase enregistrement de la facture et celle du mandatement.

L'activité mandatement est répartie en trois secteurs. Chaque personne est affectée à un secteur : services techniques,

Validation des processus de production

Cette exigence ISO 9001 n'est pas applicable à nos activités.

Identification et traçabilité

Pour les marchés publics, tous les dossiers ont un nom.

Sur l'intranet, le service des marchés publics met en ligne :

- le tableau d'attribution des procédures adaptées, avec le nom du service acheteur, l'objet du marché, le nom du titulaire, la durée du marché notamment,
- le rapport annuel des marchés formalisés.

Le répertoire des délibérations regroupe l'ensemble des délibérations relatives à des marchés ayant été débattus au Conseil municipal (notamment marchés avec formalités préalables).

Le répertoire des décisions regroupe l'ensemble des décisions du Maire relatives à des marchés n'ayant pas fait l'objet de délibérations du Conseil municipal.

Pour le service financier,

Chaque facture est enregistrée par le service financier sous un numéro attribué automatiquement et affectée à un service acheteur.

Chaque mandat comporte un numéro. Les mandats sont regroupés par bordereau et chaque bordereau comporte un numéro.

Dans le cadre de la préparation budgétaire, toutes les demandes de crédit des services acheteurs sont signées par un élu et enregistrées électroniquement lorsque le service a transmis sa demande en parallèle sous fichier électronique.

Propriété du client

Cette exigence ISO 9001 ne concerne pas nos activités.

Préservation du produit

Les méthodes d'archivage et de classement permettent d'assurer la préservation des dossiers de marchés.

7.6 Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure

Les services marchés publics et financier n'utilisent pas de dispositifs de surveillance et de mesure physiques destinés à apporter la preuve d'une conformité du produit. Les méthodes de mesure des prestations de service sont décrites dans le paragraphe suivant.

8. MESURE, ANALYSE ET AMELIORATION

Les informations (indicateurs et autres informations) relatives au déroulement de l'activité et au fonctionnement de notre organisation sont examinées régulièrement. L'analyse de ces informations sert de base aux décisions prises pour remédier aux problèmes rencontrés et améliorer continuellement l'efficacité de notre organisation.

8.1. Evaluation de la satisfaction des clients : services acheteurs

Des éléments sur la satisfaction des services acheteurs proviennent de diverses sources :

- une fois par an une enquête de satisfaction est réalisée auprès des services acheteurs,
- la participation des services acheteurs à la réunion de progrès est source d'informations sur leur perception de la qualité de notre service rendu. La réunion de progrès analyse les informations et résultats obtenus, y compris les réclamations, et décide le cas échéant des actions correctives nécessaires.

Ce sont des vecteurs très importants d'échanges et de transmission des informations. Ces réunions sont trimestrielles, y participent les services gestionnaires, certains membres des deux services marchés publics et finance, sous la présidence des responsables des services financier et marchés publics. Peuvent être invités des chefs des services acheteurs, ou des élus.

Cette réunion est l'occasion de mettre en œuvre le processus d'amélioration continue en interface avec les clients internes.

Le but de ces réunions est de permettre une communication permanente et d'analyser les informations suivantes :

- informations générales données par les cadres, présentation des résultats des mesures de satisfaction du service,
- partage d'expérience suite à des formations ou des situations particulières qui se sont présentées au cours de la période,
- proposition d'évolution des procédures par les agents, discussion et validation des modifications,
- les anomalies,
- les indicateurs de performance,
- le compte-rendu de la réunion précédente pour statuer sur l'efficacité des actions précédentes.

Ces réunions conduisent à décider des actions destinées à éliminer les causes des incidents (réclamations et anomalies détectées en interne) survenus (actions correctives) ou à éliminer les risques d'apparition de ces incidents (actions préventives). Les indicateurs de performance des processus sont pris en compte pour décider plus généralement de toute action de progrès s'avérant utile.

Un compte-rendu est conservé ; il précise les actions correctives et préventives décidées. Ces comptes-rendus sont examinés en revue de direction annuelle.

L'animateur qualité établit l'ordre du jour et le diffuse. Il diffuse le compte-rendu aux personnes présentes et en conserve un exemplaire.

8.2. Audit qualité interne

Des audits qualité internes sont réalisés régulièrement pour vérifier la conformité du SMQ / ISO 9001 et l'efficacité de son fonctionnement. Chaque année les animateurs qualité établissent le programme des audits internes précisant les objectifs, fréquence, champs et critères d'audit. Ils sont planifiés en priorité sur les processus les plus immatures.

Les étapes d'initialisation, de préparation, de conduite et de synthèse de ces audits sont réalisées conformément à la norme internationale d'audit de système de management ISO 19011.

Ces audits sont confiés à des auditeurs qualité professionnels qui sont eux même sélectionnés selon un marché public. Les rapports sont commentés et diffusés aux audités et archivés par les animateurs qualité. Le pilote de chaque processus assure le suivi des actions correctives / préventives identifiées suite aux constats d'audit.

8.3. Surveillance et mesure des processus

Les indicateurs de performance permettent d'effectuer des mesures sur un grand nombre de processus, certains d'entre eux permettent aussi de mesurer la qualité du service rendu (ex : nombre de remarques du contrôle de légalité, etc).

Un tableau de bord des processus résume tous les indicateurs ; il est régulièrement analysé dans les réunions et animations de service ainsi que lors des réunions de progrès avec les services gestionnaires.

8.4. Surveillance et mesure des prestations

Les contrôles en cours et les contrôles finaux s'exerçant sur les processus d'achat sont définis dans chacune des procédures du guide des procédures.

Par ailleurs les prestations sont contrôlées in fine par des Institutions légales extérieures :

Celles du service des Finances sont contrôlées par :

- la Sous-Préfecture dans le cadre de l'élaboration du budget. Le budget soumis au Conseil Municipal est transmis pour vérification à la Sous-Préfecture (service contrôle de légalité) qui

notifie si besoin par courrier les corrections à apporter. Les remarques du contrôle de légalité sont comptabilisées et analysées.

- la Trésorerie Municipale dans le cadre notamment de l'exécution comptable des achats (mandatement). Le trésorier transmet à la Ville ses réclamations par courrier qui sont recensées et analysées par le service des finances.

Celles du service des marchés publics sont contrôlées par :

- la Sous-Préfecture dans le cadre de son contrôle de légalité. Une fois le marché signé, il est transmis en sous-préfecture. Celle-ci a un délai de 2 mois pour émettre une remarque. Les remarques du contrôle de légalité sont comptabilisées et analysées.

- la Chambre régionale des Comptes. La chambre passe dans la collectivité régulièrement environ tous les 5 ans et contrôle quelques dossiers marchés publics.

8.4. Procédure de maîtrise des prestations non conformes

Les réclamations des services acheteurs, du trésorier municipal ou les dysfonctionnements constatés en interne sont prises en compte par le service concerné et traitées. Une action en général immédiate est entreprise pour corriger l'anomalie. Par ailleurs des actions correctives pour éviter le renouvellement des non conformités sont identifiées lors des réunions et animations de service.

Les anomalies les plus courantes au service des marchés publics :

Typologie des non conformités		Qui corrige	Comment (enregistrement)
Avant le lancement de la procédure	mauvais regroupement des achats	Directeur commande publique	Reformulation de la nomenclature (nomenclature version précédente)
		Agent suivant la procédure de passation du marché	Nouveau marché ou avenant (ancien marché archivé)
En début de passation de la procédure	erreur dans la publicité	Agent suivant la procédure de passation du marché	publication d'un rectificatif et prolongement éventuel du délai de réponse notamment en marché formalisé (rectificatif archivé)
	erreur dans le dossier de consultation des entreprises (DCE)	Agent suivant la procédure de passation du marché	envoi d'un courrier aux candidats ayant retiré un DCE et prolongement éventuel du délai de réponse (courrier archivé)
En fin de passation de la procédure, avant l'ouverture des plis	erreur dans la publicité	Agent suivant la procédure de passation du marché	annulation de la procédure et procédure à nouveau lancée (procédure archivée)
	erreur dans le dossier de consultation des entreprises (DCE)	Agent suivant la procédure de passation du marché	annulation de la procédure et procédure à nouveau lancée (procédure archivée)
Au moment de l'enregistrement des plis	Pli enregistré dans une mauvaise pile	Agent suivant la procédure de passation du marché	annulation de la procédure et procédure à nouveau lancée (procédure archivée)
	Tous les plis dans les délais ne sont pas reçus par le service MP au moment de l'ouverture des plis qui a lieu dès l'heure limite de réception	Agent suivant la procédure de passation du marché	Faire le tour du courrier (service courrier et case courrier des MP), prendre en compte ces plis arrivés dans les délais dans l'analyse des offres.
Après la notification du marché	remarque du contrôle de légalité	Agent suivant la procédure de passation du marché éventuellement aidé de l'avocat conseil de la Ville	courrier souvent juridique de réponse (courrier archivé)

Toutes ces anomalies nécessitent une réaction et une correction immédiate.

Chaque agents du service des marchés publics gère ses marchés (ses « procédures de marchés ») du début à la fin, c'est par conséquent la personne en charge du dossier source de l'anomalie qui la corrige en pratique (rédaction de courrier, rectificatif...).

Un tableau de suivi des prestations non conformes est tenu à jour par tous les agents du service des marchés publics (document partagé sur le réseau marchés publics).

Les anomalies les plus courantes au service des finances :

Typologies des non conformités	Qui corrige	Comment (enregistrement)
Budget non conforme (incohérence, non respect des critères réglementaires)	Responsable service finances	Rectification du budget (ancien budget archivé, fiche d'action corrective)
Mandat non conforme (défaut d'imputation comptable, défaut de pièce justificative, défaut de notification)	Assistants d'exécution budgétaire	Rectification sous 4 jours du mandatement (fichier réclamation Trésorier municipal, réunion de service, fiche d'action corrective)

Toutes ces actions nécessitent une réaction et une correction rapide. Le service Finances est souvent conduit à relancer les services gestionnaires qui sont souvent en mesure de répondre à l'anomalie : pièce justificative à fournir...

8.5. Analyse statistique des données

Certains indicateurs sont issus de résultats statistiques :

- indicateurs de processus : pourcentage de marchés infructueux, de marchés dans telle ou telle catégorie, taux de réclamation du trésorier municipal...
- synthèse des enquêtes de satisfaction clients
- note de satisfaction des fournisseurs (achats spécifiques)

8.6 Amélioration continue

L'amélioration continue du SMQ s'appuie sur 3 dispositifs :

- les réunions de progrès
- les réunions et animations de service finances et marchés
- les revues de direction.

8.6.1. Les réunions de progrès

Les modalités de ces réunions sont décrites ci-dessus.

Les actions d'amélioration issues des revues de direction sont formalisées dans des fiches d'action corrective / préventive.

8.6.2. Les réunions de service et animations de service

Les réunions de service sont des réunions planifiées et enregistrées.

Les animations de service sont des réunions courtes et informelles pour analyser un thème précis.

Dans tous les cas, elles sont préparées et conduites par les animateurs qualité qui analysent collectivement avec les collaborateurs des services les indicateurs qualité, les résultats d'audit, les non conformités de prestations, les réclamations des clients et institutions. Les actions correctives et préventives identifiées lors de ces réunions sont formalisées sur des fiches d'action corrective / préventives.

8.6.3. Les revues de direction

Les modalités des revues de direction sont décrites ci-dessus.

Les actions d'amélioration issues des revues de direction sont formalisées dans des fiches d'action corrective / préventive lorsqu'elles sont en rapport direct avec un processus donnée. Les actions correctives / préventives transverses au SMQ sont formalisées dans un plan de management général suivi par les animateurs qualité.

8.6.4. Enregistrement des actions correctives / préventives

Les fiches d'action corrective préventive précisent :

- les dysfonctionnements ou risques potentiels détectés
- l'analyse de leur cause
- l'action de progrès décidée
- le pilote de cette action et une date cible
- les critères d'évaluation de l'action.

Les animateurs qualité pilotent la réalisation et le suivi de ces fiches.