

S **A** **E**

SERVICE DES ACHATS DE L'ÉTAT

**RAPPORT
ANNUEL
D'ACTIVITÉ**



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE


MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT

ÉDITORIAL



Jacques Barrailler
Directeur du SAE

*Un service jeune,
une modernisation
de l'achat public
en place,
des résultats.*

Dans un paysage en mutation, la réforme des achats constitue un projet majeur de la modernisation de l'État.

Réaliser 1 milliard d'euros de gains en trois ans sur un potentiel de dépenses de 10 milliards d'euros, tel est l'objectif principal pour le Service des achats de l'État (SAE) créé en 2009. Cet enjeu de recherche d'économies est l'un des plus importants de la révision générale des politiques publiques (RGPP). L'objectif d'économie est essentiel pour lutter contre les déficits publics et trouver des marges de manœuvre financières en achetant mieux. Mais l'achat public est également un puissant levier au service des politiques publiques telles que la politique immobilière de l'État, le développement durable et l'accès des PME à la commande publique.

L'année 2010 marque une étape importante dans la modernisation de l'organisation des achats avec la création d'une dynamique interministérielle pour mieux contribuer, avec les responsables ministériels achats (RMA), au développement d'une culture de la performance. La création, début 2010, des postes de chefs de mission régionales achats, placés sous l'autorité des préfets dans chacune des 22 régions métropolitaines, confère une plus grande efficacité aux achats de l'État. Cette dynamique interministérielle a stimulé l'innovation car la mixité d'expertises favorise les interactions et les échanges de bonnes pratiques.

Elle a permis de conduire avec succès plusieurs projets d'envergure, notamment le programme de rationalisation du parc automobile de l'État, le programme « Calypso » de recherche de gains et les mutualisations régionales.

L'année 2010 a également été celle du développement du professionnalisme achat des équipes.

La valeur ajoutée des acheteurs s'est affirmée avec la mise en place de nouvelles formations et la mise à disposition de nouveaux outils. La performance achat ne repose pas uniquement sur la recherche du meilleur prix. D'autres leviers d'achat sont mis en œuvre par les acheteurs : la mutualisation des achats, la définition du juste besoin, l'élaboration de stratégies achat pertinentes au regard du besoin exprimé et du marché des fournisseurs, la systématisation de la négociation pour les MAPA, l'optimisation de la relation avec les fournisseurs...

Si nous sommes aujourd'hui pleinement alignés sur nos objectifs, c'est largement grâce à la mobilisation des équipes constituées par les prescripteurs, premiers concernés, les acheteurs qui les accompagnent et leur apportent leur expertise et les juristes qui sécurisent les conditions des marchés. La performance économique alliée à l'exigence de qualité reste une ambition forte du Service des achats de l'État qu'il faudra prolonger et amplifier en 2011.

1	Poursuivre la modernisation de l'achat public	
	Agir pour la performance économique	6
	Mobiliser pour des achats responsables	9
	Faciliter l'accès des PME à la commande publique	11
	Une nouvelle gouvernance achat aux finances	12
	Soutenir les politiques publiques	13
2	Accentuer la dynamique interministérielle	
	Le conseil d'orientation et le comité des achats	16
	Le projet « Calypso »	17
	Les équipes segments	18
	Les réseaux de correspondants ministériels	20
	Les réunions avec les directions des systèmes d'information (DSI)	20
	Les groupes d'études de marchés (GEM)	21
	La dynamique interministérielle	22
	La transversalité en région	24
3	Développer le professionnalisme des acheteurs publics	
	L'élaboration des stratégies achats	25
	Le suivi des fournisseurs	27
	De nouveaux outils	27
	La dématérialisation	28
	Un catalogue de formations adaptées	29
4	Le SAE en 2010	
	Organigramme	30
	Ressources humaines	31
5	Annexes	
	Les actions du SAE en 2010	32
	Lexique	34

M A I S O M M A I R E

#01



Mise en production du nouveau tableau de bord « achat » : « Impact »

#02



Signature d'une convention avec Alliance Villes Emploi (AVE)

#03



Le SAE remporte le trophée Décisions achats catégorie « achats responsables »

#04



Journée des chefs de mission régionale achats (CMRA)

#05



Séminaire interministériel « logiciels libres » avec les équipes des directions des systèmes d'information (DSI)

#06



Restitution des travaux de « Calypso » vague 2

#07



Instructions du Premier ministre sur la rationalisation du parc automobile de l'État

#08



Interview de J. Barrailler pour un colloque de l'UGAP

#09



Lancement des travaux de « Calypso » vague 3

EN

IMMA 2010 GES

#10



Lancement de l'Observatoire achats responsables avec la CDAF (ObsAR)

#11



1^{er} séminaire de travail commun entre les responsables ministériels achats (RMA) et les chefs de mission régionale achats (CMRA)

#12



Le rapport général du Sénat souligne le succès de la modernisation de l'État (rapport général n° 111 de Bernard Angels et Nicole Bricq)

1 POURSUIVRE LA MODERNISATION DE L'ACHAT PUBLIC

En plaçant la recherche d'économie au cœur du métier d'acheteur public, le SAE a développé des outils et mené des projets aboutissant à 100 millions d'euros d'économies annuelles. L'achat public professionnalisé est aussi un formidable soutien à d'autres axes stratégiques de l'État.

En 2010, les acheteurs du SAE ont généré 106 millions d'euros d'économies annuelles en particulier grâce à sept actions interministérielles novatrices :

- accord-cadre interministériel de solutions d'impression (30 M€) ;
- accord-cadre interministériel de stockage informatique (6 M€) ;
- accompagnement d'actions d'optimisation sur le segment affranchissement (16 M€) ;
- accord-cadre interministériel de fournitures de bureau (3,9 M€) ;
- marchés interrégionaux de contrôles réglementaires (en partenariat avec l'Ugap) (3,3 M€) ;
- accompagnement au déploiement de la carte achat notamment au sein de la DGFIP (8 M€) ;
- déploiement de l'utilisation de l'accord-cadre ascenseurs (en partenariat avec l'Ugap) (3 M€).

ÉVALUER LES ENJEUX GRÂCE AU CALCUL DES GAINS ACHATS

Le calcul des gains achats constitue une avancée de taille pour les acheteurs de l'État. Ils disposent aujourd'hui d'une méthode commune ainsi que d'outils simples pour suivre les projets, documenter les marchés et maîtriser la dépense.

Les gains achats mesurent ce qui a été fait différemment et mieux que la fois précédente. Le principe général est de

valoriser les leviers utilisés tels que la standardisation, la mutualisation, le juste besoin, la négociation. Ces leviers sont mobilisés grâce à un travail conjoint le plus en amont possible de l'acheteur avec les prescripteurs, ceux-ci restant maîtres *in fine* de l'utilisation de leur budget.

En 2010, le SAE a conçu un module de formation et a accompagné les ministères dans la diffusion de la méthode auprès de leurs acheteurs. En un an plus de 500 personnes ont été formées à cette méthode.

6 Agir pour la performance économique

Plus de 500 personnes formées à la méthode de calcul des gains

Coût complet

Coût complet = coût d'acquisition + coût de mise en œuvre + coût d'usage + coûts associés + coûts de recyclage.

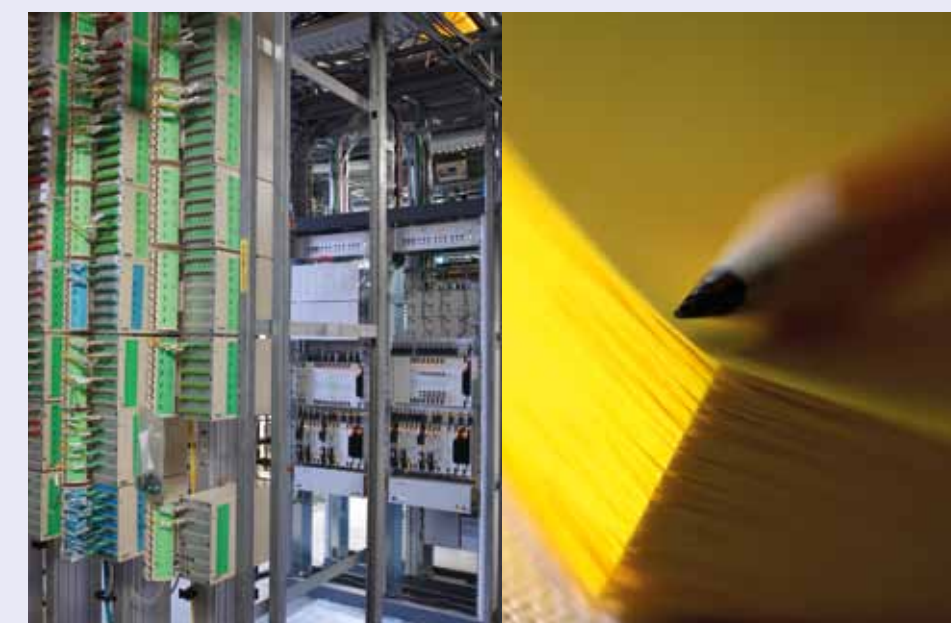
Prendre en compte des éléments liés au coût complet permet d'élargir les possibilités de gains achats. Il faut toutefois demeurer pragmatique : il n'est pas besoin de calculer le coût complet de façon exhaustive pour prendre en compte certains aspects significatifs.

INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE : UN CHANTIER RÉUSSI DE CONVERGENCE TECHNIQUE

Pour les éléments d'infrastructures informatiques, l'une des recommandations du groupe « Calypso » portait sur la mutualisation des marchés spécialisés par type de composants d'infrastructure. En effet, la spécialisation des marchés permet de solliciter des constructeurs spécialisés dans l'un de ces composants : serveurs, stockage de données, sauvegarde...

Le SAE a donc proposé le lancement d'un support d'achat interministériel sur le matériel de stockage en considérant que ces composants étaient les plus « interopérables » avec les autres composants d'un centre de production informatique. Sept ministères se sont associés à cette démarche menée par les directions des systèmes d'information (DSI) pour aboutir à la définition de configurations communes. Parallèlement, le SAE a introduit dans la consultation des leviers de performance achat tels que l'analyse en coût complet (matériels + logiciels),

Périmètre : 200 M€ sur le secteur « infrastructure informatique » en interministériel



différentes modalités de facturation des logiciels, une facturation des disques de stockage par giga-octets, des mécanismes de dégressivité tarifaire...

Résultat pour une DSI, en comparaison avec le support d'achat précédemment utilisé, ce marché a permis de dégager des gains de 16,6 % sur les baies de stockage, 47 % sur les logiciels et 64,5 % sur les disques de stockage.

FOURNITURES DE BUREAU ET PETITS MATÉRIELS : UN ACCORD-CADRE INTERMINISTÉRIEL « EXEMPLAIRE »

Pour la première fois en 2010, le SAE a conclu un accord-cadre interministériel « fournitures de bureau et petits matériels » correspondant à un tiers des dépenses de l'État sur ce segment. Les enjeux étaient forts en raison de la sensibilité de ce segment d'achat pour les personnels. En effet, tout agent de l'État est un utilisateur potentiel. L'accord-cadre élaboré avec l'ensemble des membres de l'équipe segment est le fruit d'un travail collaboratif

créant une dynamique interministérielle. Sur ce type de marché intégrant un grand nombre de produits à coût unitaire faible, les leviers de la performance étaient la mutualisation, la standardisation et la simplification des procédures. Près de 2 000 références composent le catalogue de produits mis à la disposition des ministères avec une part importante de produits éco-conçus. La commande en ligne et la recommandation de recourir à la carte d'achat comme moyen de paiement complètent le dispositif. La qualité de service, s'agissant de la livraison des produits, était l'un des enjeux pris en compte pour le choix du titulaire.

50 % de gain en moyenne

Consommations des ministères en 2010

Stylos bille traditionnels : 1 million d'unités
Chemises simples cartonnées : 20 millions d'unités
Boîtes d'archives : 2,5 millions d'unités



LA CARTOGRAPHIE : UN OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION

La cartographie interministérielle 2010 (dépenses 2009) a été élaborée par le SAE à partir des données comptables issues des différents systèmes, Accord, NDL et Chorus. Ce sont plus de 10 millions de lignes collectées qui ont été contrôlées, retraitées et organisées pour donner aux acheteurs et aux décideurs une vision claire des dépenses sur les différents segments d'achats définis dans la nomenclature interministérielle.

Cette cartographie fournie par le SAE aux ministères leur permet de connaître leurs dépenses par segment d'achat, par région, par fournisseur. Chacun peut ensuite retravailler et analyser ces données en fonction de ses besoins et de ses questions.

Si la cartographie permet d'étudier avec fiabilité les grandes masses d'achat, la précision des données n'est pas absolue. L'expérience et la connaissance des acheteurs sur leur segment demeurent indispensables pour l'exploitation des résultats.

LE PLAN D'ACTION ACHAT (PAA), UNE DÉMARCHE INNOVANTE AU SEIN DE L'ÉTAT

Pour la première fois à l'échelle de l'État, chaque responsable ministériel achat devait établir, au cours du second semestre 2010, son plan d'action achat pour l'année 2011.

Dans chaque ministère, acheteurs et prescripteurs ont ensemble analysé la cartographie de leurs dépenses, défini leurs enjeux de progrès et décidé des projets à lancer. Les plans d'action ainsi établis comprennent tous les nouveaux projets pour 2011, marchés ou actions de progrès.

Objectif interministériel : 300 millions d'euros de gains en 2011

Mobiliser pour des achats responsables

Le SAE est un acteur de la politique de l'État en matière de développement durable. Cela se traduit par la prise en compte des objectifs environnementaux dans les politiques d'achat. S'agissant de la dimension sociale, le SAE promeut l'utilisation de clauses sociales favorisant l'insertion des personnes les plus éloignées de l'emploi ou des personnes en situation de handicap, avec l'aide des réseaux et des structures locales.

LE PLAN ADMINISTRATION EXEMPLAIRE (PAE)

Les circulaires des 11 mars et 30 septembre 2010 précisent les indicateurs de performance pour l'évaluation des plans d'administration exemplaire (PAE) 2010 des ministères.

Ces derniers doivent en effet intégrer des objectifs concrets et chiffrés d'économies « intelligentes » dans leur fonctionnement, donc également dans leur politique d'achat.

La mesure incitative la plus forte est le dispositif bonus/malus, appelé « fonds incitatif », basé sur des indicateurs de performance réévalués chaque année et entrant dans le champ d'intervention du SAE.

Pour 2010, quatre indicateurs (sur les onze retenus) intéressent les achats :

- les véhicules, dont la moyenne d'émission de CO₂ ne doit pas dépasser 125 g/km, avec un taux de dérogation autorisé limité à 15 % ;
- le nombre de ramettes de papier par agent, qui doit baisser de 20 % par rapport à 2009 ;
- la somme des dépenses d'énergie et de fluides par agent, avec un objectif de baisse de 10 % par rapport à 2009 ;
- le nombre des marchés comprenant des clauses d'insertion des personnes éloignées de l'emploi dans les secteurs de prestations de services comportant plus de 50 % de main-d'œuvre.

ACCORD-CADRE « OUTIL SUIVI DES FLUIDES » (OSF)

La circulaire 5351/SG du Premier ministre, du 3 décembre 2008, sur l'exemplarité de l'État au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et établissements publics, donne obligation aux ministères et services de mettre en place un outil expert de suivi des fluides (OSF). Le SAE a été chargé de préparer un accord-cadre leur permettant d'acquiescer cet outil. Il a été notifié le 4 mai 2010. L'OSF permettra aux huit ministères et services associés ⁽¹⁾ à la démarche :

- de connaître et d'analyser finement, par bâtiment, les historiques de consommations et de dépenses, par type d'énergie, par usage, par m² et par agent ;
- de réduire le volume des consommations énergétiques ;
- d'évaluer les émissions de CO₂ ;
- d'optimiser les factures en

décelant les inadaptations des contrats existants et éventuellement les aberrations énergétiques (consommations trop élevées au m² ou par agent...);

- de mettre en place un système d'alertes automatisées de dépassement et de dérives de consommation ;
- d'établir les étiquettes énergétiques par bâtiment ;
- de proposer un plan d'actions de maîtrise des consommations par la détection de sites à enjeux énergétiques ou à consommation anormale ;
- de se donner les moyens d'aller, en toute connaissance de cause, sur le marché concurrentiel le jour où l'administration sera obligée de le faire.

Les résultats sont attendus pour le deuxième semestre 2011. Les ministères financiers disposaient déjà d'un tel outil depuis le 1^{er} août 2007.

(1) Services du Premier ministre et Conseil d'État, Justice, Éducation Nationale, Culture, Travail, Agriculture, Immigration.

Chiffres clés

4741 bâtiments concernés
4741 contrats en électricité et 2000 contrats gaz
En 2009, 41 M€ pour l'électricité et 27 M€ pour le gaz

Les six principaux ministères en termes d'achats courants sont la Défense (5 Mds), l'Écologie, les ministères financiers et l'Intérieur (3 Mds d'€ chacun environ) et la Justice (2 Mds d'€).

Les achats « courants » (hors achats métier) se concentrent sur l'immobilier (presque 8 Mds d'€), les fournitures et prestations générales (6,5 Mds d'€) et enfin l'informatique et les télécoms (2 Mds d'€).

LES CLAUSES D'INSERTION SOCIALE ET LES CLAUSES ENVIRONNEMENTALES DANS LES MARCHÉS PUBLICS

Au travers de la mission d'animation interministérielle de la politique d'achats publics responsables, le rôle du SAE est d'accompagner la mise en œuvre des clauses sociales et environnementales dans les marchés de l'État. L'année 2010 a été placée sous le signe de la pédagogie et de la sensibilisation aux achats responsables. Des ressources ont également été mises à disposition des acheteurs sur le site extranet du SAE, des rencontres ont été organisées entre les CMRA et les facilitateurs de la clause sociale. Le SAE a également collaboré à l'évolution des modules de formations proposés par l'IGPDE dans ce domaine.



DE LA BONNE UTILISATION DE « L'ARTICLE 15 »

Sur la base de « l'article 15 » du Code des marchés publics et avec l'objectif de permettre l'accès aux personnes atteintes de handicap pour exercer une activité professionnelle dans des conditions normales, le marché de prestations de nettoyage de locaux a été remis en concurrence en 2010. La nouveauté fut de scinder ce marché en deux lots géographiques, au lieu

d'un seul précédemment. L'association « Le Sextant » à Lille s'est montrée une nouvelle fois la plus performante et a été retenue pour les trois prochaines années. Composée d'environ 230 personnes, dont 40 encadrants formés au management et 190 personnes handicapées formées au nettoyage, cette association loi 1901 s'insère parfaitement dans cette activité économique tout en répondant aux exigences de la commande publique.



SIGNATURE D'UNE CONVENTION DE PARTENARIAT AVEC ALLIANCE VILLES EMPLOI

Le 11 février 2010, une convention a été signée entre le SAE et Alliance Villes Emploi (AVE), association qui fédère les PLIE (plans locaux d'insertion et d'emploi) et les Maisons de l'emploi dans le but de continuer à développer et à animer le réseau des facilitateurs, ressources indispensables à l'acheteur pour la mise en œuvre des clauses sociales dans les marchés publics. L'État s'est en effet fixé un objectif ambitieux en termes d'insertion des personnes en situation d'exclusion, au travers de la commande publique : d'ici à fin 2012 un niveau de 10 % au moins du montant des prestations doit être réalisé par des personnes en parcours d'insertion, dans les secteurs d'activité comportant au moins 50 % de main-d'œuvre (services du type nettoyage des locaux, par exemple).

Pour atteindre cet objectif, un dispositif de « guichets uniques » permettra aux acheteurs publics et aux entreprises de faciliter le recours aux clauses sociales au bénéfice des

personnes en insertion. Ce renforcement du partenariat entre le SAE et Alliance Villes Emploi doit permettre :

- d'affirmer et de soutenir le rôle essentiel des facilitateurs ;
- de développer leur implantation sur tout le territoire national ;
- de renforcer et démultiplier l'animation de leur réseau ;
- de contribuer à leur professionnalisation ;
- d'échanger et de partager à cet effet toutes informations utiles ;
- de renforcer leur coordination afin d'optimiser leur efficacité et leurs résultats.



L'OBSERVATOIRE DES ACHATS RESPONSABLES (ObsAR)

Après avoir lancé en 2009 le Baromètre des achats responsables, le SAE et la Compagnie des acheteurs de France (CDAF), appuyés par les cabinets A2 consulting et Mazars, ont créé en octobre 2010 l'ObsAR, association ayant pour objectif d'échanger des bonnes pratiques concernant les achats responsables, tant dans l'univers public que privé. La deuxième édition du Baromètre des achats responsables a également été lancée en octobre 2010.

Faciliter l'accès des PME à la commande publique

L'un des objectifs du SAE est de favoriser l'accès des PME à la commande publique. En 2010, il a mis en place une démarche de respect des bonnes pratiques et d'équilibre des relations avec ses fournisseurs :

- définir une stratégie d'achat permettant d'ouvrir la concurrence ;
 - organiser le dialogue technique avec les fournisseurs, en amont de l'appel d'offres pour la compréhension de la dynamique concurrentielle entre fournisseurs et pour cerner leur politique commerciale ;
 - élaborer un dossier de la consultation pédagogique et non pénalisant pour les PME ;
 - organiser les relations après la notification des marchés ;
 - diffuser les bonnes pratiques.
- Des allotissements techniques ou/et géographiques ont ainsi pu être organisés pour les segments d'achat dans lesquels les PME étaient représentées (entretien des locaux, contrats de maintenance, prestations informatiques, etc.).



LE RÉSEAU DE LA COMMANDE PUBLIQUE (RCP)

Le SAE a rejoint, le 6 mai 2010, le Réseau commande publique, emmené par Oséo, pour travailler en commun sur l'attractivité des marchés publics et apporter des réponses de proximité aux entreprises.

Le Réseau commande publique regroupe les acteurs suivants : Oséo, le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables, le Conseil national des barreaux, l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie, l'Assemblée permanente des chambres de métiers, la Fédération des centres de gestion agréés, le Service des achats de l'État. En 2010, les actions du réseau commande publique se sont matérialisées par un ensemble de service mis en ligne sur la plateforme www.reseaucommandepublique.fr diffusant des supports de communication sur le thème de l'accès à la commande publique. Des interventions locales ont permis d'associer les différentes composantes du RCP, aux Salons des entrepreneurs à Lyon, Nantes et Paris ainsi qu'à l'occasion de multiples forums. Le SAE, le CRMA de la région Bretagne et l'ACFCI ont par ailleurs participé au colloque de e-mégalis Bretagne, le 10 décembre 2010, à l'occasion du dixième anniversaire de la création du syndicat mixte.



LE PACTE PME

La démarche a pour but de renforcer les liens entre les grands comptes et les PME, notamment innovantes. L'association Pacte PME a été initiée en juin 2010 avec l'adhésion de trente et un grands comptes dont le SAE, des organisations professionnelles, des pôles de compétitivité et des organismes publics.

Une gouvernance paritaire a été mise en place dans l'objectif de favoriser un écosystème de croissance entre toutes les entreprises françaises et de favoriser l'émergence d'entreprises intermédiaires.

En signant le pacte, le SAE s'est engagé à respecter vingt-quatre bonnes pratiques identifiées et à en refuser sept mauvaises, estimées comme étant les plus répandues et les plus problématiques par le médiateur de la sous-traitance.



LA CHARTE DE LA MÉDIATION INTERENTREPRISES

Le 28 juin 2010, le SAE a signé la Charte de la médiation interentreprises industrielles et de la sous-traitance pour favoriser une relation équilibrée entre clients et fournisseurs et régler par la médiation certaines difficultés rencontrées dans l'exécution d'une prestation.

Une nouvelle gouvernance achat aux finances

Laurent Denoux
Responsable ministériel des achats
des ministères financiers



Objectif pour les ministères financiers : 65 M€ de gains pour 2011

J'ai rejoint le SAE en juin 2010 en tant que responsable ministériel des achats (RMA) pour prendre en charge l'animation et le développement de la fonction achat au sein des ministères financiers. Mon objectif principal est la réalisation de gains majeurs, environ 65 M€ pour 2011.

Afin d'asseoir la légitimité de la fonction achat, ma première démarche a consisté à poser les bases d'une gouvernance achat au travers de trois instances :

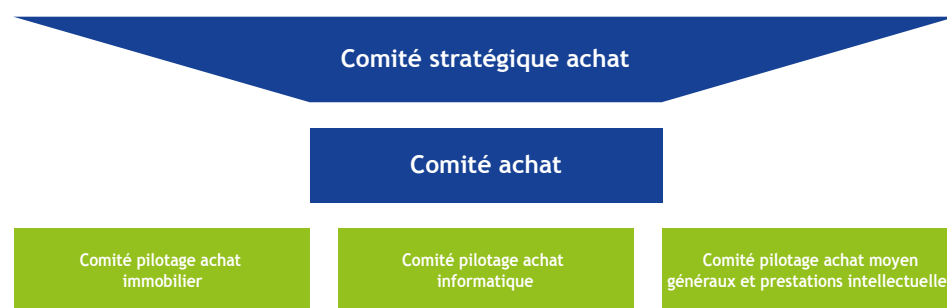
- un comité stratégique achat, présidé par le secrétaire général des ministères financiers, qui a pour vocation de valider les plans d'actions achat (PAA), de prendre part à des décisions stratégiques et de se positionner sur les futurs marchés interministériels ;
- un comité des achats que je préside, qui est chargé du suivi de ces PAA et de l'information aux directions des marchés existants et à venir, des formations et des bonnes pratiques à mettre en place ;
- des comités achats thématiques (immobilier, informatique, moyens

généraux) que je préside également, dont l'objectif est la construction et la mise en œuvre de futurs marchés, la connaissance de nouvelles méthodes d'achat via des intervenants extérieurs, experts du domaine concerné.

Au-delà de cette animation de la communauté des acheteurs finances, ma seconde mission a été d'accompagner chaque direction dans la construction de son PAA. Cela a consisté à lister les grands projets à forts enjeux et à identifier les futurs leviers achats nécessaires à la réalisation de gains plus ou moins significatifs.

Plus de 50 % de ces plans viennent d'actions propres aux directions. L'autre moitié vient principalement des marchés portés par le SAE.

L'outil de suivi des gains, « Impact », viendra compléter le dispositif en 2011 par un déploiement progressif dans les directions.



Soutenir les politiques publiques

LA VALORISATION DU PATRIMOINE IMMOBILIER DE L'ÉTAT

La politique immobilière de l'État répond à une triple préoccupation :

- assurer un cadre de travail de qualité et fonctionnel aux agents de l'État ;
- faire bénéficier les usagers de bonnes conditions d'accueil ;
- utiliser le patrimoine public dans des conditions qui garantissent la performance immobilière et la préservation de sa valeur. S'y ajoute la nécessité de développer l'offre de logements sur certains biens libérés, devenus inutiles au service public.

Pour valoriser et maintenir le patrimoine de l'État, une politique de développement de la maintenance préventive est conduite par France Domaine en déclinaison de la circulaire du Premier ministre du 16 janvier 2009.

Dans cette optique, le SAE a engagé, en 2010, une démarche achat visant à la mise en place de marchés de maintenance préventive « chauffage,



ventilation et climatisation » (CVC) dans chaque région.

Au-delà de la performance achat liée à l'optimisation des marchés sur les périmètres cumulés des dépenses immobilières, issue de « Calypso » vagues 2 et 3, soit 1270 M€, l'objectif était également de standardiser et d'améliorer les bases contractuelles en termes de résultats attendus,

d'organisation de suivi, de garanties, de respect de la réglementation et de contribution à la maîtrise de la dépense énergétique.

Le SAE a également finalisé en 2010 des marchés interministériels nationaux pour répondre aux besoins de contrôles et de vérifications réglementaires des bâtiments.

Chiffres clés des dépenses immobilières

1 M€
c'est environ le budget d'exploitation immobilière d'une cité administrative de 45 000 m².

50 millions de m²
c'est le nombre de bâtiments tertiaires de l'État qui d'ici à 2013 devront faire l'objet d'un diagnostic énergétique. En 2010, 20 M€ de m² ont été diagnostiqués.

19
c'est le nombre de prestations liées au marché multitechnique, multiservice et pilotage mis en place sur la cité administrative d'Orléans.

21
c'est le nombre de contrôles bâtiment contenu dans le marché de contrôle réglementaire.



Jean-Pierre Sivignon
 Chef de la mission interministérielle
 pour la rationalisation
 du parc automobile de l'État

MODERNISATION DU PARC AUTOMOBILE DE L'ÉTAT : DES OBJECTIFS CLAIRS

En 2010, l'État se donne les moyens de montrer l'exemple et de réaliser un saut qualitatif important en matière de gestion de son parc automobile.

La moitié des 150 000 véhicules qui composent le parc de l'État et de ses opérateurs est constituée de véhicules particuliers et utilitaires dont la gestion recèle d'importantes marges de progrès. Pour améliorer la situation, des instructions ont été données par le Premier ministre en juillet 2010 pour, notamment, réduire significativement la taille du parc et en optimiser le fonctionnement.

Inscrit dans le prolongement des instructions du Président de la République sur « l'État exemplaire », ce projet de modernisation du parc automobile s'organise autour de trois enjeux principaux (économique, environnemental, exemplarité de l'État) eux-mêmes déclinés en cinq priorités :

- réduire, d'ici à 2013, de 10 000 unités le parc automobile de l'État et des opérateurs, par élimination des véhicules de plus de sept ans ;
- externaliser, dès la fin de l'année 2011, l'entretien de l'intégralité de la flotte ;



- recourir obligatoirement aux services de l'Ugap pour l'achat des véhicules ;
- respecter le seuil du « bonus écologique » pour toute nouvelle acquisition ;
- mieux encadrer l'attribution des véhicules de fonction et l'utilisation des véhicules de service.

Pour accompagner auprès des services la réalisation de ces objectifs, une mission interministérielle a été créée et positionnée au sein du Service des achats de l'État. Constituée en septembre 2010, elle a déployé son action par le biais de différents dispositifs, dont l'animation d'un réseau de chefs de projet ministériels constitue la pierre angulaire.

Dès le mois de novembre 2010, chaque ministère a proposé un plan de gestion décrivant la façon dont il répondrait aux objectifs fixés par le Premier ministre. Sur les dix avis rendus par la mission interministérielle, huit étaient d'emblée très favorables ou favorables au plan présenté. Les premiers résultats chiffrés à l'issue des quatre premiers mois d'action de la mission sont déjà très positifs puisque, pour la seule mesure de réduction des parcs, les ministères se sont engagés sur une diminution globale de plus de 15 %, tout à fait conforme à l'objectif fixé.

L'APPUI AUX POLITIQUES PUBLIQUES TERRITORIALES

Établir un lien fort avec les services locaux est une condition essentielle du succès de la professionnalisation de la fonction achat. Des missions régionales achat, placées auprès des secrétaires généraux pour les affaires régionales, au niveau de la préfecture de région (SGAR), ont donc été mises en place en 2010. Ce réseau est piloté par le SAE. Les missions régionales achat jouent un triple rôle :

- de coordonnateur : diffusion des marchés nationaux, surveillance du bon fonctionnement des marchés et règlement des litiges locaux ;
- d'animateur : échange de bonnes pratiques, recherche d'économies ;
- d'opérateur : conduite d'opérations de marchés régionaux.

Le plan d'action des chefs de mission régionale achat (CMRA), défini avec le SAE, comprend trois volets. Tout d'abord, la mise en place d'un réseau de correspondants achat dans tous les services déconcentrés de l'État, en région et en département. Ensuite, l'établissement d'une cartographie des achats. Enfin, la réalisation d'un état des rattachements des services aux marchés mutualisés existants, au niveau ministériel et interministériel. En 2010, les CMRA ont établi un plan de rattachement des services aux marchés mutualisés et mis en place le dispositif permettant de mesurer les gains achats réalisés en 2010 et 2011.



Anne-Gaëlle Baudouin-Clerc
 Secrétaire générale
 pour les Affaires régionales
 (SGAR) Aquitaine

Qu'attendez-vous de votre chef de mission régional achat ?

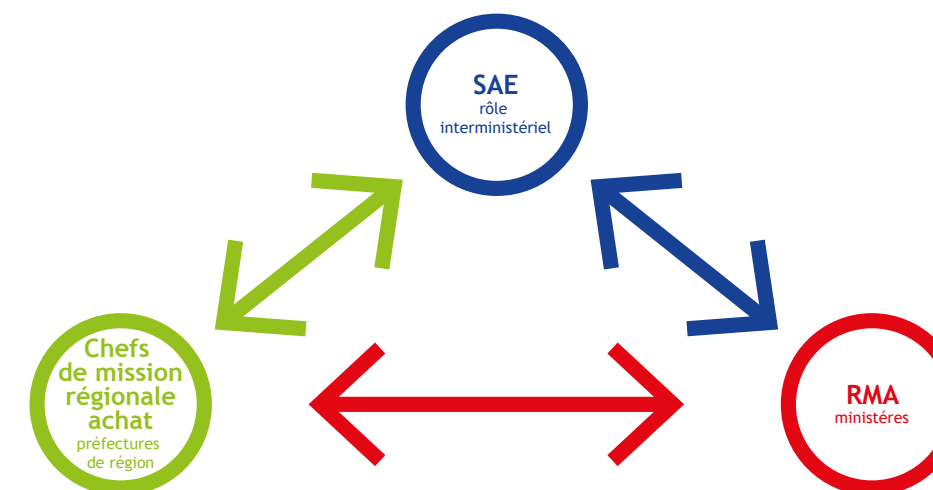
J'attends beaucoup du CMRA dont le rôle est essentiel dans l'optimisation des dotations budgétaires très contraintes qui nous sont attribuées.

Localement, mutualiser nos besoins c'est :

- analyser le juste besoin d'une direction ;
- passer des marchés régionaux et faire des économies d'échelle ;
- gagner en sécurité juridique ;
- faire preuve de solidarité envers les services les plus petits en nombre d'agents pour qu'ils bénéficient du regroupement des achats. La participation des services, comme leur engagement dans les réflexions, confortent ma conviction que la mutualisation est bien une démarche de progrès dont chaque service sortira gagnant.

Quelle place allez-vous donner aux achats ?

La réforme de l'achat public est au cœur de la modernisation des politiques publiques et répond à deux objectifs : économique et professionnalisation. Économique en réduisant le coût des achats courants. Professionnalisation du métier d'acheteur, au travers d'un échange de bonnes pratiques, d'un renforcement des compétences et de la mise en place d'un réseau d'experts.



- 150 000 véhicules composent le parc automobile de l'État dont 70 000 véhicules particuliers et utilitaires non opérationnels
- Coût de gestion de ce parc : 500 M€
- Objectifs : réduire ce parc de 10 000 unités d'ici à 2013 et en externaliser la gestion dès 2011.

2 Accentuer la dynamique interministérielle

En 2010, la vocation interministérielle du SAE est devenue une réalité :

- programme de professionnalisation porté par le comité des achats réunissant chaque mois les responsables des achats de chaque ministère ;
- recherche des meilleures pratiques par segment d'achat et fixation des priorités au travers du projet « Calypso » impliquant 1 000 personnes ;
- animation achat interdirectionnelle régionale par les CMRA.

Le conseil d'orientation et le comité des achats

Deux instances assurent la gouvernance de la nouvelle organisation des achats.

LE CONSEIL D'ORIENTATION

Composé de personnalités d'horizons très divers - représentants de l'État, parlementaires, directeurs achats de grandes entreprises, représentant des PME..., il fixe les orientations générales et valide les résultats. Il est présidé par Noël de Saint Pulgent, inspecteur général des Finances.

LE COMITÉ DES ACHATS

C'est le lieu où se prennent toutes les décisions opérationnelles. Il se réunit tous les mois, sous la présidence du directeur du SAE. Il rassemble les responsables ministériels des achats et celui de la Cour des comptes, ainsi qu'un représentant de l'Ugap (centrale d'achats publics), qui siège à titre consultatif.

Noël de Saint Pulgent
Bernard Angels
Jacques Barrailler
Catherine Bergeal
Claire Brabec-Lagrange
Yves Censi
Gérard Gibot
Jean Le Garrec
Emmanuel Leprince
Cédric De Lestrangé
Gilles-Pierre Lévy
Alain Page-Lecuyer
Michèle Pappalardo

Denis Prieur
Luc Rousseau
Sophie Thibault

Jacques Barrailler
Philippe Ajuelos

Emmanuel Aubry
Jean Bouverot
Laurent Denoux
Oliver Fauconnier
Madeleine Gonthier
Jean-Marc Gravier
Catherine Hourdeaux
Jean-Baptiste Hy
Gilles Martin
Jean-Yves Martin
Geneviève Pascal-Sachot
François Rochet
Michel Régis Talon
Valérie Terrisse

Inspecteur général des Finances, président Sénateur
Directeur du SAE
Directrice des affaires juridiques
Directrice des achats du groupe Thales
Député
Représentant le ministre, chargé de la défense
Président Alliances Villes Emploi
Directeur Pacte PME
Représentant le ministre, chargé du budget
Conseiller-maître à la Cour des comptes
Directeur des achats groupe AXA
Représentant le ministre, chargé du développement durable
Conseiller d'État
Représentant le ministre, chargé de l'économie
Représentant le ministre, chargé de l'intérieur

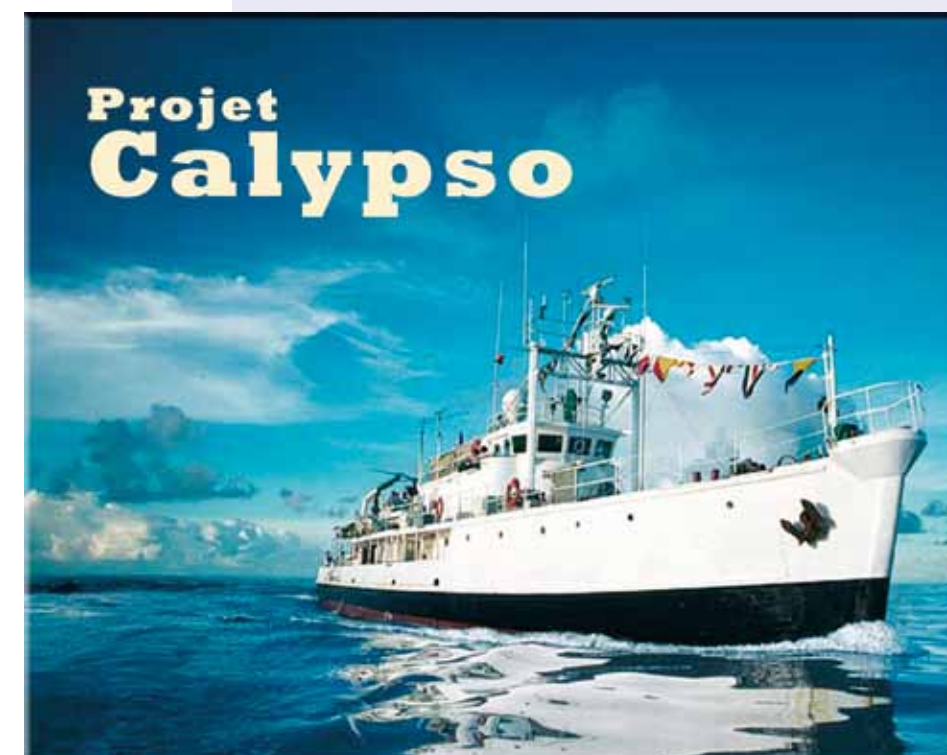
Directeur du SAE, président
Éducation nationale, enseignements supérieur et recherche
Intérieur, outre-mer et collectivités territoriales
Défense
Economie/budget
Culture et communication
Travail, relations sociales, famille, solidarité et ville
Affaires étrangères et européennes
Santé, jeunesse et sports
Directeur adjoint du SAE
Services du Premier ministre
Alimentation, agriculture, pêche
Cour des comptes
Justice et libertés
Écologie, énergie, développement durable et mer
Ugap

Le projet Calypso

CALYPSO, UN PROJET DE RECHERCHE D'OPPORTUNITÉS DE GAINS

Identifier les opportunités de gains et leur faisabilité, en vue de produire au moins 15 % d'économies, est la mission dévolue aux groupes de travail du projet « Calypso », les « équipages ». Ceux-ci associent une centaine de personnes, pour chaque vague, de toutes fonctions, issues des services déconcentrés et des administrations centrales. L'originalité de la méthode tient notamment en ce que les opportunités de progrès et d'économies d'échelle détectées s'appuient sur des bonnes pratiques déjà mises en œuvre avec succès au sein de l'État ou dans des environnements proches.

500 millions d'euros d'économies identifiés en 2010



CALYPSO VAGUE 2

Organisée du 15 mars au 15 juin 2010, la vague 2 concernait les dix segments suivants : PC, télécoms, prestations intellectuelles, transports et déménagements, déplacements et voyages, énergie, mobilier. Pour les dépenses immobilières, un « équipage » régional avait été constitué dans les trois régions Nord-Pas-de-Calais, Paca et Rhône-Alpes. Plus de 80 opportunités concrètes ont été recensées, pour un potentiel de gains évalué à 377 millions d'euros, dont 60 millions pour les dépenses immobilières dans les trois régions pilotes. Une équipe segment a été constituée dans chacune de ces régions pour la mise en œuvre des actions prioritaires validées par le comité des achats.

CALYPSO VAGUE 3

Lancée le 21 septembre 2010, la vague 3 « Calypso » était consacrée aux dépenses immobilières sur neuf autres régions : Auvergne, Centre, Corse, Franche-Comté, Île-de-France, Limousin, Midi-Pyrénées, Picardie et Poitou-Charentes. Pour cette troisième vague, c'est au total plus de 100 M€ d'opportunités de gains qui ont été identifiées, toutes issues de pratiques déjà expérimentées avec succès. Parmi les recommandations majeures : la négociation systématique en Mapa pour les travaux inférieurs à 4,8 M€ ; l'association d'un acheteur projet en amont des travaux ; la création d'accords-cadres ou de marchés à bons de commande pour les travaux d'entretien courant ou encore la mutualisation des contrats de maintenance et d'entretien.

CONVAINCRE, AU SEIN DE L'ÉTAT, DES ENJEUX ACHAT

Sur les vagues 2 et 3, 300 agents ont participé aux travaux. Plus de 600 entretiens ont été réalisés par les équipages afin de détecter et de quantifier les meilleures pratiques d'achat. Enfin, plus de 1000 personnes des administrations centrales et des services déconcentrés ont assisté à la restitution nationale (vague 2) et aux 12 restitutions régionales (vagues 2 et 3).

LES ÉQUIPES SEGMENTS

Pour mettre en œuvre les actions « Calypso » validées par le Comité des achats, des équipes segments interministérielles ont été constituées, à l'échelon national et régional. Elles sont chargées, pour leur segment d'achat :

- de mettre en place des groupes projets, dont le pilotage est confié à un des ministères représentés pour chaque opportunité identifiée ;
- de faciliter les échanges de bonnes pratiques ;
- de développer un réseau d'appui et de relais dans les ministères ;
- d'identifier de nouvelles opportunités de gains.

Pour accompagner les acheteurs « leaders » dans ce nouveau rôle, le SAE réalise un point de suivi des travaux chaque quinzaine avec le responsable de l'équipe segment.

Fin 2010, douze équipes segments avaient été constituées, dont trois régionales.



Pierre Stussi,
SGAR Nord-Pas-de-Calais,
Parrain de l'équipage
immobilier « Calypso »

« *L'expérience Calypso doit permettre d'engager une réflexion plus globale sur les moyens immobiliers* »

Pour quelles raisons avez-vous accepté de participer au projet « Calypso » « immobilier » ?

Je suis convaincu de l'exemplarité de cette démarche ouvertement interministérielle. Bien comprise par les participants, elle a des vertus d'entraînement certaines, vis-à-vis des services et des autres segments d'achat hors immobilier.

C'est donc une source importante de gains, qui mérite que l'on s'y intéresse dans le cadre de la politique immobilière régionale, où s'élabore la politique locale de l'État. En Nord-Pas-de-Calais, les dépenses immobilières représentaient 40 % des achats des services en 2009. Cet échelon local s'organise déjà pour améliorer l'entretien de son patrimoine avec des programmes dédiés en totalité ou en partie.

Avec le recul, que retirez-vous de cette expérience ?

« Pour faire un bon achat, il faut y consacrer du temps ». Cette remarque m'a été faite à l'occasion d'un *benchmark* dans le service achat d'une grande entreprise publique. Pour y parvenir, une seule solution : l'action collective, la mutualisation. Il faut également s'appuyer sur une bonne connaissance de l'état de l'offre, sans cesse évolutive. Cela permet de mieux s'adapter à la demande des grands acheteurs, tout en tenant compte des mutations de la technique. Ce travail devrait être l'occasion d'engager une réflexion plus globale sur la réalité des moyens consacrés à l'immobilier, en incluant les ETP, ce qui n'est pas abordé pour l'instant dans le cadre de Calypso. Je préconise en effet la création d'un service immobilier interministériel régional pourvu d'antennes départementales, qui assurerait la maîtrise d'ouvrage dans toutes ses dimensions.



Auvergne



Centre



Corse



Franche-Comté



Île-de-France



Limousin



Midi-Pyrénées



Nord-Pas-de-Calais



Picardie



Poitou-Charentes



Provence-Alpes-Côte d'Azur

LES RESTITUTIONS RÉGIONALES CALYPSO

Réseaux de correspondants ministériels

Afin de faciliter les échanges d'informations sur les axes clés de la professionnalisation des achats, le SAE anime des réseaux de correspondants ministériels. Chacun d'entre eux se réunit régulièrement (cinq à six réunions par an). Fin 2010, quatre réseaux étaient constitués : achats responsables, communication, parc automobile et performance achat.

Les réunions avec les directions des systèmes d'information

L'établissement d'une confiance mutuelle et de liens situés le plus en amont de leurs préoccupations est un gage d'efficacité de la fonction achat dans la réponse aux contraintes pesant sur les directions des systèmes d'information (DSI). La qualité des relations est un enjeu capital pour le SAE, s'agissant des segments informatiques et téléphonie.

Dès sa création, le SAE a donc initié des rencontres bilatérales afin de présenter ses missions et les bénéfices réciproques d'une collaboration. Un cycle de rencontres semestrielles a également été mis en place avec l'ensemble des DSI afin de partager l'état d'avancement des projets achats interministériels initiés dans le cadre du projet « Calypso ».



LES LOGICIELS LIBRES, UNE OPPORTUNITÉ D'ÉCONOMIES POUR L'ÉTAT

Le 28 mai 2010, un séminaire interministériel a été organisé par le SAE afin de partager les bonnes pratiques et de sensibiliser les équipes des directions des systèmes d'information (DSI) des ministères aux enjeux économiques et techniques des logiciels libres.

L'Assemblée nationale, l'Écologie, la Culture, l'Intérieur, l'Éducation nationale, la Gendarmerie

nationale ont présenté leurs expériences en matière de bureautique ou d'infrastructure des systèmes d'information. Les débats ont permis de mettre en avant ce que peuvent apporter les logiciels libres, mais aussi le choix des bons projets, la mise en œuvre adaptée, le(s) support(s) approprié(s).

Une dizaine de préconisations a été formulée centrée, pour l'essentiel sur un volontarisme accru de l'État, mais également sur l'élaboration de solutions mutualisées, en matière de marché de support notamment.

Les groupes d'études de marchés (GEM)

Depuis avril 2009, les GEM sont rattachés au SAE afin de donner un contenu plus économique aux documents produits et de diffuser les bonnes pratiques d'achat.

Ils constituent une instance permanente de concertation associant les acheteurs des trois fonctions publiques, des représentants de collectivités locales ou d'associations, les acteurs économiques des secteurs concernés et en tant que de besoin, des experts dans les domaines concernés.

L'Observatoire économique de l'achat public (OEAP) détermine annuellement les documents techniques à élaborer par les groupes techniques de travail qu'il met en place. Il les valide (article 132 du Code des marchés publics).

Chiffres clés en 2010

600 000 consultations des publications
2 500 à 10 000 téléchargements pour les plus récents



En 2010, neuf groupes d'étude des marchés ont fonctionné en 2010 dans les domaines suivants : restauration collective et nutrition ; produits de santé ; ouvrages, travaux et maîtrise d'œuvre ; développement durable ; informatique et communications électroniques ; équipement de bureau, enseignement et formation ; habillement et textile ; dématérialisation des marchés publics ; aménagements et équipements durables dans le bâtiment.

Les problématiques principales du programme de travail 2010-2011 concernent la prise en compte des aspects de développement durable dans les marchés publics, la dématérialisation des marchés, la mise à jour du CCTG travaux, les aménagements et équipements durables dans les bâtiments, les études en coût complet, une recommandation relative à la nutrition (nutrition scolaire).

Les travaux des GEM sont publiés sur le serveur internet de l'OEAP :
http://www.economie.gouv.fr/directions_services/daj/marches_publics/oeap/concertation/gem/presentation_gem.html

La dynamique interministérielle en 2010 pour vous?

« La démarche *Calypso* donne une véritable légitimité aux travaux interministériels menés dans le cadre des équipes segments. »

« On constate une attente forte portant sur l'utilisation de marchés interministériels provenant notamment des services ayant subi une réorganisation et des opérateurs de l'État. »

« En 2010, le GT interministériel *Voyages et déplacements* avait pour objectif de mobiliser et de relancer la dynamique interministérielle en associant l'ensemble des services de l'État et en mutualisant les bonnes pratiques. Cette dynamique s'est traduite par des relations continues entre le SAE et les autres ministères, le renforcement de la communication et un partenariat avec les acteurs du secteur. »

« Une mise en commun et un partage des compétences. »

« L'échange de bonnes pratiques. »



Les acheteurs du SAE

« La mise en commun de compétences complémentaires au sein de l'équipe segment *affranchissement* a débouché sur de nombreuses actions porteuses et prometteuses. La dynamique interministérielle s'est ainsi concrétisée à tous les niveaux de l'État. »

« La dynamique interministérielle est un travail quotidien (exemple : SOLIMP). »

« Face aux besoins courants des différents ministères, une culture d'achats unique et partagée de l'État émerge. »

« La montée en compétence de la politique d'achat interministérielle relayée par le Comité des achats et le SAE permet d'apporter des solutions contractuelles généralistes de qualité à l'ensemble des services de l'État. »

« Prenant le pari d'une démarche collaborative, le groupe de travail interministériel *fournitures de bureau* a été associé tout au long du processus de construction du contrat. Ce mode de travail s'est traduit par une montée en puissance des référents métiers ministériels. La mutualisation réalisée à l'interministériel illustre parfaitement la politique d'économies responsables prônées par le SAE, que complète la démarche *Calypso*. »

« J'ai des bons outils sur lesquels je peux m'appuyer. »

« Lever les barrières culturelles entre les ministères. »

« L'année 2010 a marqué la réalisation d'une ambition forte pour le développement de l'outil carte achat : des interlocuteurs ministériels désormais convaincus de l'importance stratégique de l'outil dans la chaîne d'approvisionnement ont permis une vraie montée en puissance des déploiements ministériels malgré un contexte de flux tendu sur le dernier trimestre. »



neopost

Pierre Stochlin,
directeur national
des grands comptes
de Neopost

En novembre 2009, un accord cadre interministériel concernant les solutions d'affranchissement des services de l'État a été conclu entre le SAE, Neopost France et d'autres fournisseurs.

Après le déploiement, début 2010, des machines à affranchir pour les ministères financiers, Neopost a été consulté par différents ministères ou secrétariats généraux pour les affaires régionales (Sgar) sous la forme de marchés subséquents.

En tant que fournisseur et partenaire, j'ai pu vivre les évolutions dans le domaine des achats publics concernant la méthode de travail en interministériel mise en œuvre en 2010. Les changements sont visibles à plusieurs niveaux. La création du SAE a impulsé une modernisation et une professionnalisation de la fonction achat au niveau de l'État. Notre interlocutrice principale est aujourd'hui l'acheteuse « leader » sur le segment d'achat affranchissement. Celle-ci est non seulement une experte des procédures d'achat, mais aussi des solutions d'affranchissement, afin de positionner la gamme de produit adéquate en face du besoin de chaque service, sans sur ou sous-qualité.

Sans sa participation active aux déploiements des marchés subséquents, nous n'aurions jamais pu déployer en un trimestre les 4 000 machines à affranchir des ministères financiers, ni pu organiser les déploiements des ministères de l'Éducation nationale ou du MEEDDM.

La communication régulière entre le SAE et les RMA a permis d'aplanir les éventuelles difficultés locales et ainsi de gagner en efficacité à tous les niveaux grâce, entre autres, à la diffusion de bonnes pratiques pour la plus grande satisfaction des utilisateurs des matériels.

Les comités de pilotage interministériels organisés régulièrement permettent à la fois d'informer l'ensemble des acteurs, qu'ils soient nationaux ou locaux et de prendre des décisions afin de faire avancer rapidement les projets.



La volonté de disposer des outils de *reporting* des données d'affranchissement afin de piloter les coûts tout au long du projet est également une nouveauté qui permet aux deux parties de contracter des engagements et d'en mesurer les avancées.

L'exigence due à l'expertise de notre interlocutrice nous impose également d'être vigilants sur le respect de nos engagements, mais aussi d'être régulièrement force de propositions pour réduire votre budget de fonctionnement. C'est une nouvelle culture du résultat, sur une base trimestrielle, à laquelle l'État français ne nous avait pas habitués.

En d'autres mots, la dynamique de modernisation des achats mise en place grâce à cette organisation structurée qu'est le SAE motive le fournisseur à apporter le meilleur service au meilleur coût, car il sait qu'il a en face de lui des interlocuteurs professionnels et des décideurs sur lesquels il peut compter.

La transversalité en région

Durant cette première année d'installation des missions régionales achat (MRA), les réseaux de correspondants achat ont été installés dans l'ensemble des régions facilitant les échanges d'informations. Plusieurs régions ont commencé à travailler sur la mutualisation de leurs besoins pour un résultat très positif. Enfin, les équipages « Calypso » lancés dans 17 des 22 régions en 2010, ont instauré une véritable dynamique des services, qui constitue le principal atout de réussite des actions retenues. La mise en place de ce nouvel acteur de l'achat en région va être poursuivie grâce aux plans d'actions 2011, challenge d'une installation définitive des MRA.

L'OPÉRATION CVC, L'EXEMPLE D'UN PROJET INTERMINISTÉRIEL RÉUSSI EN RÉGION NORD-PAS-DE-CALAIS

Avec le concours du SAE, Pierre Stussi, Sgar, Guy Le Boulzec, CMRA et Pierre Willerval, DDTM ont conduit avec succès, dans le Nord-Pas-de-Calais, une opération emblématique de mutualisation des contrats de CVC. Pas moins de 17 services de l'État et un établissement public, l'Institut régional d'administration de Lille ont adhéré à cette opération pour un total de 205 sites. Quatre grands lots géographiques correspondant à des bassins d'activité économique

locaux ont été constitués :

- secteur de Lille et de la métropole ;
- secteur d'Arras, de Lens et de Béthune ;
- façade littorale de Dunkerque à Calais, de Boulogne/Mer et de Berck ;
- le « sud du Nord » incluant les secteurs de Valenciennes, de Cambrai, de Maubeuge et d'Avesnes/ Helpe.

La société Delannoy Dewailly Maintenance (PME locale), la société Exprim SAS - Agence régionale Nord et la société Opteor (filiales de groupes nationaux) se répartissent le marché. Le gain pour la première année et pour la partie forfaitaire du marché est estimé entre 40 et 50 % suivant les lots, soit un potentiel de gain achat de 10 M€ si l'on extrapole au niveau national.

205 sites
4 grands lots géographiques



Michel Chaudier,
Chef de mission
régionale achat (CMRA)
en Rhône-Alpes

Mon rôle dans la recherche de la meilleure performance achat consiste à fédérer, à faire adhérer les services prescripteurs à l'objectif commun de « dépenser mieux en dépensant moins ». Il s'agit d'une logique d'intelligence collective et dans ce cadre, la mission

régionale a un rôle de facilitateur à jouer auprès des services acheteurs. Elle doit, en particulier, les aider à trouver des solutions d'achat qui intègrent la préoccupation économique. Par ailleurs, en tant que composante locale du SAE, elle participe d'un schéma

d'aide à la réflexion et à la décision, en faisant remonter les sujétions de terrain rencontrées par les prescripteurs.

3 Développer le professionnalisme des acheteurs publics

Moderniser l'achat public, c'est aussi mettre en place des formations appropriées, et des outils permettant à tous les acheteurs de bénéficier des meilleures pratiques existant sur le marché.

L'élaboration des stratégies achat

L'élaboration d'une stratégie constitue un jalon clé du processus général d'achat, car il permet de s'assurer de la performance future des marchés, mais aussi d'anticiper et de réduire les risques. Le SAE a choisi d'en faire un axe fort de la professionnalisation de ses acheteurs, qui s'est traduit tout au long de l'année 2010 par une mise en place opérationnelle sur les segments qu'il pilote.

LA STRATÉGIE D'ACHAT

- Est la résultante de la confrontation de l'offre et de la demande, afin de répondre à une question clé : comment maximiser, en coût complet et sur la durée, notre performance à l'achat ?

- Est un processus interactif qui implique un panel large d'interlocuteurs internes (prescripteurs, logisticiens et acheteurs en particulier, mais aussi utilisateurs au travers d'enquêtes de satisfaction).
- N'est pas une démarche de court terme, du type « cost killing ».



Clarifier les besoins

Faire connaître les bonnes pratiques et les opportunités que proposent les fournisseurs

Préparer le cahier des charges

Optimiser et lancer l'appel d'offre

Contractualiser

Mettre en œuvre le contrat (en interne et chez le fournisseur)

Suivre la bonne exécution

UNE STRATÉGIE CLAIRE ET PARTAGÉE

- Il est important de pouvoir mesurer le poids relatif des achats de l'État

sur le marché, et son impact (perturbation du marché et/ou de fournisseurs spécifiques, effet positif sur nos prix, risques d'approvisionnement...).

- Plusieurs scénarios sont évalués avant de procéder

à la recommandation de la solution la plus adaptée à toutes les parties prenantes au dossier.

- Le comité des achats est l'instance de validation ultime de la stratégie proposée.

EN 2010, LES ÉQUIPES SEGMENTS ET LES GROUPES DE TRAVAIL INTERMINISTÉRIELS ONT TRAVAILLÉ DE NOUVEAUX AXES CLÉS DANS LE CADRE DE L'ÉLABORATION DE LEUR STRATÉGIE

Sur la nature du besoin de l'État

- Comment segmenter nos achats, et comment les mutualiser au plus près du terrain? Quels volumes d'achat, qui sont les principaux ministères utilisateurs? Quelles technologies et quels systèmes sont utilisés? (*segment stockage informatique*)
- Quelles évolutions techniques, quels processus organisationnels sont attendus par les directions utilisatrices? (*segment voyages*)
- Quel est le niveau de performance des marchés existants? Nombre et typologie d'incidents, comparaison de prix incluant tous les services annexes, optimisation des cahiers des charges? (*segment nettoyage de bureaux*)
- Comment accompagner les futurs besoins autour de la politique immobilière de l'État? (*segment contrôles réglementaires*)
- Comment améliorer le coût complet, en dématérialisant les processus de commande et de facturation? (*segment fournitures de bureau*) ou en raisonnant uniquement en coût à la page? (*segment solutions d'impression*)

Sur la connaissance du marché économique

- Quel est le processus d'obtention du bien ou du service?
- Quelles offres des PME régionales? (*segment CVC*),
- Quelle(s) possibilité(s) pour les actions d'insertion? (*segment CVC*)
- Quelles nouvelles opportunités pour l'État: recherche (« sourcing ») de nouveaux fournisseurs? (*segment prestations informatiques*)
- Quels indices de prix suivre, qui soient représentatifs des tendances réelles du marché? (*segment téléphonie*)
- Quelles sont les évolutions réglementaires qui sont de nature à influencer l'offre? (*segment affranchissement*)

26



ACCOMPAGNEMENT ET CONSEIL : SOLIMP

L'équipe SOLutions d'IMpression du SAE a accompagné les ministères et les opérateurs de l'État durant toute l'année 2010 dans leurs projets d'équipement et de modernisation de leurs ateliers de reprographie à haut volume. Sur la base d'un descriptif de leur projet et d'un examen contradictoire, les experts du SAE proposent l'application d'un ensemble de bonnes pratiques permettant au service demandeur de déployer une solution adaptée à son besoin.

Les conseils portaient principalement sur les leviers fondamentaux de l'achat :

- analyser l'activité historique de l'atelier pour quantifier objectivement le volume prévisionnel à traiter, en intégrant les perspectives de baisse (tendancielle) du nombre de pages imprimées ;
- exprimer le besoin de manière fonctionnelle (besoin quantitatif et niveau de service attendu), sans exigences techniques fortes, pour laisser les candidats proposer leur meilleure offre ;
- ouvrir la concurrence au maximum ;
- engager l'administration sur une durée conciliable avec la visibilité possible sur l'activité (trois ans

préconisés) ;

- exploiter les pistes de regroupement d'activité pour optimiser le taux d'utilisation des matériels.

L'ensemble des enseignements tirés de cette activité en 2010 figure dans un bilan d'activité diffusé par le SAE.

Le suivi des fournisseurs

Une fois la stratégie élaborée et la procédure d'appel d'offres réalisée dans le respect du Code, le suivi de l'exécution d'un marché est un acte majeur de la professionnalisation des achats et de leur performance.

Les acheteurs du SAE ont donc mis en place les premiers suivis de la relation avec des fournisseurs transversaux à tous les ministères, par exemple pour la téléphonie avec Orange.

Ils ont créé les conditions d'un contrôle et d'une amélioration de la performance et ainsi :

- identifié et piloté avec les fournisseurs

des indicateurs mensuels : données statistiques et mesure de la qualité de service (par exemple : taux de litige, respect des délais de livraison, délais traitement des commandes) ;

- tenu mensuellement des réunions de suivi de l'exécution en travaillant avec les fournisseurs sur les actions correctives des problèmes et identifié les actions de progrès structurelles ;
- mis en place une revue de progrès annuelle au niveau de la direction du SAE et au plus haut niveau de l'organisation du fournisseur.

Ces suivis ont permis une amélioration des prestations, grâce à une meilleure

implication de tous les intervenants du fournisseur dans la résolution des problèmes. Ils ont également donné lieu à une connaissance approfondie des processus de prise de décision, de commande, de facturation et de programmation de part et d'autre, concourant ainsi à limiter les risques au cours de l'exécution.

NÉGOCIATION

La racine « négoce » signifie « affaire, embarras ». Au XVI^e siècle, le mot « négociier » apparaît dans le sens de « discuter en vue d'un accord ». Le mot « négociation » désigne donc une discussion entre deux ou plusieurs parties recherchant un accord au mieux de leur intérêt. Et pour les acheteurs? Lorsqu'elle est possible, elle offre l'opportunité d'améliorer les conditions proposées d'un point de vue économique (prix de base, conditions de paiement...), technique (cahier des charges), logistique (délai, stock...), environnemental et sociétal.

27

De nouveaux outils

IMPACT, LE NOUVEAU TABLEAU DE BORD « ACHAT »

Depuis février 2010, chaque acheteur de l'État peut suivre ses projets achats grâce à un nouveau système d'information de mesure de la performance de l'achat public. Le logiciel Impact, pour Instrument de mesure de la performance achats, permet d'intégrer les données relatives à tous les projets achats en cours et à venir et de visualiser les gains associés, au sein d'un véritable tableau de bord « achat ».

Le ministère de la Défense, à l'origine de la démarche, et le SAE ont conduit ensemble ce projet développé pour et avec la communauté interministérielle. Simple et intuitif, « Impact » s'adresse tout autant aux acheteurs qu'aux responsables ministériels achats (RMA). Le nombre de projets saisis dépassait le millier à la fin 2010.



7 BONNES PRATIQUES ACHATS

Afin de répondre au besoin de performance économique des marchés, le comité des achats a publié, en juin 2010, une note présentant les sept bonnes pratiques achats tirées de l'expérience d'acheteurs publics professionnels. Des méthodes simples, rapides et pragmatiques.

- 1 - Négocier les offres à chaque fois que c'est possible.
- 2 - Choisir la bonne pondération dans ses critères d'attribution.
- 3 - Exprimer son besoin au plus juste et ouvrir des variantes.
- 4 - Adapter la durée de ses marchés.
- 5 - Stimuler la concurrence.
- 6 - Évaluer l'exécution du marché.
- 7- Privilégier les prix fermes.

La dématérialisation

La dématérialisation apporte une sécurité accrue des transactions, associée à une traçabilité totale des échanges avec les fournisseurs. De même, le traitement des questions et des réponses assuré par la plateforme permet un meilleur suivi. La professionnalisation des achats passe par une progression significative de la dématérialisation en diminuant la consommation de papier.

En 2010, un important travail a été accompli par l'ensemble des personnels chargés des achats au SAE comme dans les différents ministères. Des bases solides ont ainsi été posées. Il s'agit maintenant, dans un environnement budgétaire encore plus contraint, de les développer et d'engager les administrations de l'État et les opérateurs dans une dynamique de progrès qui doit les placer au niveau des meilleurs.



LA PLACE DE MARCHÉ INTERMINISTÉRIELLE (PMI)

La transposition de la directive européenne dans le Code des marchés publics impose aux personnes publiques de pouvoir recevoir les offres des entreprises qui le souhaitent au format numérique.

Pour renforcer cette disposition, tout marché informatique de plus de 90 000 € doit être dématérialisé depuis le 1^{er} janvier 2010. L'année 2010 a vu le couplage de la place de marché interministérielle et du système budgétaire et comptable Chorus, permettant la dématérialisation de bout en bout des procédures en suivant les étapes suivantes :

- publication des consultations ;

- émission d'alertes courriel vers les entreprises ;
- traitement des questions réponses ;
- réception des offres dématérialisées ;
- envoi des pièces justificatives vers Chorus ;
- attribution par Chorus d'un numéro de marché ;
- notification électronique du marché.

Au 1^{er} janvier 2010, la présidence de la République et le réseau des chambres consulaires ont rejoint la place de marché interministérielle. Parallèlement, les avis de marché sont envoyés via des flux RSS, après application d'un filtre géographique, vers des plateformes régionales (e-Mégalis Bretagne, e-Bourgogne, Réseau des CCI) ainsi que sur une plateforme transfrontalière couvrant la région Nord-Pas-de-Calais et la Wallonie.

Chiffres clés de la PMI en 2010

11 000 acheteurs
85 000 entreprises
25 000 consultations
340 000 téléchargements
10 400 réponses électroniques

LE DÉPLOIEMENT DE LA CARTE D'ACHAT

La carte d'achat est un moyen de paiement permettant de simplifier les procédures pour les dépenses de faible enjeu. Si l'année 2009 avait permis d'inscrire dans l'interministérialité cet outil avec la conclusion d'un accord-cadre interministériel, l'année 2010 a été celle d'une prise de conscience des avantages de cet outil de paiement, ce qui s'est traduit par une montée en puissance dans la sphère interministérielle.

L'intérêt pour l'outil s'est manifesté au début de l'année 2010 dans un contexte de mutations au sein de la sphère État : l'ensemble des administrations de l'État a progressivement basculé dans le nouveau progiciel de gestion intégrée (PGI), Chorus. Ce contexte de fort changement a entraîné de vrais questionnements dans les services, ce qui a paradoxalement permis de démontrer tout l'intérêt de systèmes de simplification, tels que la carte d'achat, pour laquelle le SAE, en partenariat avec l'AIFE, avait réalisé dès 2009 des travaux d'intégration. Ainsi, la carte d'achat permet aux services de gagner, dans un contexte complexe, plus de 40 % du temps de traitement sur les achats concernés, et cela de la commande jusqu'au paiement.

Ce même contexte a permis de lancer les deux projets les plus ambitieux de l'année : le déploiement de l'outil sur l'ensemble de la direction générale des Finances publiques (DGFIP) et d'importants déploiements au sein du ministère de la Défense.

Les volumes atteints en 2010, plus de 10 000 cartes pour la sphère État, montrent le réel impact de ces projets. Une véritable émulation interministérielle s'est concrétisée dès la fin 2010 et se poursuivra en 2011 avec les déploiements réalisés dans le réseau préfectoral ou les expérimentations menées au ministère de la Culture. Les efforts réalisés non seulement par le SAE mais aussi et surtout par l'ensemble des forces de l'interministérialité ont donc permis de faire de cette année 2010 une véritable année de montée en puissance au sein de l'État.

Un catalogue de formations adaptées

Mettre l'économie au cœur des préoccupations de tous est un pilier clé de la professionnalisation des achats. Un programme de formation a donc été établi par le SAE pour accompagner la démarche et compléter les formations proposées par les ministères ou par l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE).

- Le module **S'approprier la dimension économique de l'achat public**, conçu avec l'IGPDE à destination de tous les acheteurs des ministères, pose les bases de la politique achat : outils économiques, bonnes pratiques, ouverture sur le monde concurrentiel dans le respect du Code des marchés.

- Le **Cursus acheteurs principaux** s'adresse aux responsables achats ayant en charge un ou plusieurs projets achats au sein de leur entité. Sur une période de dix mois, chacun d'entre eux participe à quatre sessions de formation et est parrainé par un tuteur pour la réalisation de l'un de ses projets.

- Pour accompagner **les acheteurs « leaders »** dans leur nouveau rôle, une session de formation trimestrielle a été organisée (leadership, délégation, communication, management fonctionnel...) et un point de suivi des travaux est réalisé chaque semaine.

- Le module **Sensibilisation à la dimension économique de l'achat en région**, a pour objectif de favoriser la dynamique de l'achat autour des priorités régionales. Le cursus est organisé en étroite collaboration avec les plateformes RH des Sgar. Les sessions régionales seront animées par des animateurs internes, formés par le SAE, en coopération avec les chefs de missions régionales achat (CMRA).

- Le module **Chorus et l'acheteur**, expérimenté avec succès en région Île-de-France, a pour but de sensibiliser les prescripteurs aux conséquences budgétaires et comptables des marchés depuis le déploiement de Chorus.

Ces offres de formation se poursuivent en 2011.

**4 sessions
et 50 participants**

**12 acheteurs
et 12 tuteurs
9 jours de formation et
10 mois de suivi**

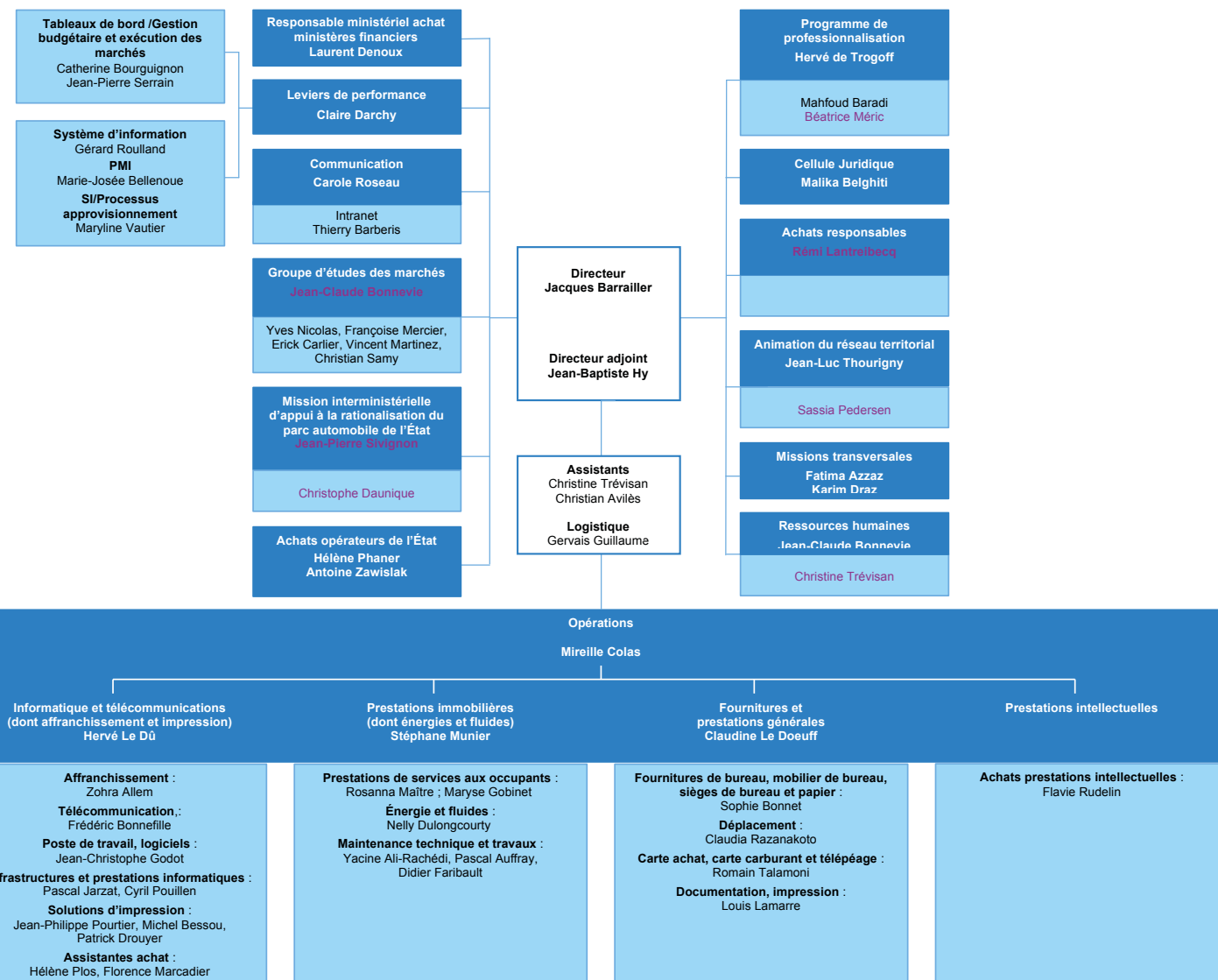
**12 acheteurs « leaders »
formés**

11 CMRA formés

4 Le SAE en 2010

Organigramme

au 1^{er} juillet 2011



Ressources humaines



LE SAE

Effectifs : (hors stagiaires)	56 agents	25 femmes	31 hommes
Âge moyen : 46 ans	(âge moyen ministères financiers : 47,3)		

RÉPARTITION PAR CATÉGORIE

Catégorie	Effectif
A+	24
A	18
B	14
Total	56

LES MISSIONS RÉGIONALES ACHAT (CATÉGORIES : A+ ET A)

Les CMRA	6 femmes	16 hommes
Les adjoints aux CMRA	11 femmes	7 hommes

ANNEXES

Les actions du SAE en 2010

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet-Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre			
<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} colloque ASR en collaboration avec la CDAF • Lancement du déploiement du marché « affranchissement » pour les ministères financiers, de la Justice et de l'Éducation nationale • Copil finances sur les dépenses postales et l'industrialisation du courrier 	<ul style="list-style-type: none"> • GT « clauses sociales » (SAE/Fédération de la propreté) • Groupe interministériel papier • Lancement « Calypso » vague 2 (opportunités segments) • 1^{re} réunion CMRA • Colloque Ademe « Rencontre des administrations éco-responsables » • Trophée décisions achats catégorie « achats responsables » • Achèvement du déploiement du marché finances « machines à affranchir » 	<ul style="list-style-type: none"> • Colloque « La commande publique, outil du développement durable » (SAE/Commissariat général au développement durable) • Séminaire interministériel « logiciels libres » avec les DSI • Journée CMRA • Production de la cartographie des achats de l'État 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation « Acheteurs principaux » s1 • Formation « Acheteurs leaders » s2 • GT ergonomie PMI • Atelier de l'OEAP sur les clauses sociales • Restitution Calypso vague 2 - Équipage immobilier Rhône-Alpes (Lyon) • Assemblée constitutive de l'association « Observatoire des achats responsables » • Circulaire du Premier ministre « Rationalisation du parc automobile de l'État » • Lancement de la démarche « Plan d'action achat 2011 » • Notification de l'accord-cadre optimisation des dépenses de télécoms • Notification de l'accord-cadre interministériel de solutions d'impression SOLIMP 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation « Acheteurs principaux » s1 • Formation « Acheteurs leaders » s2 • GT ergonomie PMI • Atelier de l'OEAP sur les clauses sociales • Restitution Calypso vague 2 - Équipage immobilier Rhône-Alpes (Lyon) • Assemblée constitutive de l'association « Observatoire des achats responsables » • Circulaire du Premier ministre « Rationalisation du parc automobile de l'État » • Lancement de la démarche « Plan d'action achat 2011 » • Notification de l'accord-cadre optimisation des dépenses de télécoms • Notification de l'accord-cadre interministériel de solutions d'impression SOLIMP 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des plans d'action achat dans chaque grand service • Copil « Achat moyens généraux et prestations intellectuelles » des ministères financiers • Réunion interrégionale « Facilitateurs/CMRA » à Bordeaux • Formation « S'approprier les techniques pour réussir l'achat dans son aspect économique » • GT GEMHT « Externalisation de la fonction habillement » • Séminaire sur les achats responsables à Montpellier (MEEDDM) • Journée CMRA • Forum des acheteurs de l'Éducation nationale • 2^e Copil « Parc automobile » • Séminaire de travail RMA/CMRA • Journée professionnalisation acheteurs travaux immobiliers • 1^{re} réunion équipe segment télécoms 	<ul style="list-style-type: none"> • Signature convention avec Alliance Villes Emploi (AVE) • « Impact » mise en production • Première réunion du conseil d'orientation 	<ul style="list-style-type: none"> • Signature convention avec Alliance Villes Emploi (AVE) • « Impact » mise en production • Première réunion du conseil d'orientation 	<ul style="list-style-type: none"> • Journée CMRA 	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion « Archivage marchés publics PMI » • Comité de pilotage PMI • GT interministériel « Facturation électronique » • GT Guide achat du GEM DD « Achat de produits, matériel et prestations d'entretien des espaces verts » • GT mise en conformité « Référentiel général de sécurité des systèmes d'information » • GT Développement durable de la CGPME • Journée des opérateurs de l'État • Forum « Dématérialisation PME » à Enstat - partenariat RCP • Restitution Calypso vague 2 (Bercy) - Équipage immobilier Nord-Pas-de-Calais (Lille) - Équipage immobilier Paca (Marseille) • Réunion des correspondants ministériels communication • Rencontre 2 SAE/DSI des ministères • Formation « Sensibilisation aux fondamentaux économiques de l'achat » (IGPDE) • Réunion nationale des facilitateurs (Alliance Villes Emploi) • Réunion des correspondants ministériels achats responsables • Copil Affranchissement finances 	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion « Archivage marchés publics PMI » • Comité de pilotage PMI • GT interministériel « Facturation électronique » • GT Guide achat du GEM DD « Achat de produits, matériel et prestations d'entretien des espaces verts » • GT mise en conformité « Référentiel général de sécurité des systèmes d'information » • GT Développement durable de la CGPME • Journée des opérateurs de l'État • Forum « Dématérialisation PME » à Enstat - partenariat RCP • Restitution Calypso vague 2 (Bercy) - Équipage immobilier Nord-Pas-de-Calais (Lille) - Équipage immobilier Paca (Marseille) • Réunion des correspondants ministériels communication • Rencontre 2 SAE/DSI des ministères • Formation « Sensibilisation aux fondamentaux économiques de l'achat » (IGPDE) • Réunion nationale des facilitateurs (Alliance Villes Emploi) • Réunion des correspondants ministériels achats responsables • Copil Affranchissement finances 	<ul style="list-style-type: none"> • GT Afnor sur l'ISO 26000 appliqué aux achats • Lancement Calypso 3 • Journée CMRA • Lancement équipes régionales segment immobilier - mise en œuvre Calypso 2 Paca, RH, NPdC • Constitution de la mission interministérielle « Parc automobile » 	<ul style="list-style-type: none"> • GEMHT « Périmètre d'externalisation de la fonction habillement » • Copil : « Parc automobile » • « Achat immobilier » des ministères financiers, • « Achat informatique » des ministères financiers • Réunion des correspondants communication, parc automobile • GEMRCM « Recommandation nutrition » • Formation « S'approprier les techniques pour réussir l'achat dans son aspect économique » • GEMRCN « Réglementation nutrition scolaire dans les DOM » • Réunion interrégionale « Facilitateurs/CMRA » Paris et Lyon • Lancement ObsAR avec CDAF • GT « Travaux d'entretien second œuvre » - Paca • Lancement de l'étude d'opportunité sur le transport de colis (messagerie/express/international) • Élaboration des plans de gestion ministériels « véhicules » 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation et validation des PAA dans chaque grand service. • Réunion SAE/DSI des ministères • Formation « S'approprier les techniques pour réussir l'achat dans son aspect économique » • GT « achats responsables » • Restitutions des équipages régionaux Calypso vague 3 • Formation session 3 « action pour les acheteurs principaux ». • 3^e Copil « Parc automobile » • 1^{re} revue de contrats avec un grand fournisseur télécoms de l'État • Avis sur les plans de gestion « véhicules » des ministères

* Conseil d'orientation : février, juin, novembre
 * Comité des achats : mars, avril, mai, juin, juillet, octobre, novembre
 * Réunion des responsables performances : tous les mois

LEXIQUE

A

AAPC	Avis d'appel public à la concurrence
ACFCI	Assemblée des chambres de commerces et d'industrie
AIFE	Agence pour l'informatique financière de l'État
APAJH	Association pour adultes et jeunes handicapés
ASR	Achats sociaux et responsables

C

CDAF	Compagnie des dirigeants et acheteurs de France
CGPME	Confédération générale des petites et moyennes entreprises
CMRA	Chef de mission régional achat
COFIL	Comité de pilotage
CVC	Chauffage, ventilation, climatisation

D

DDTM	Direction départementale des Territoires et de la Mer
DGFIP	Direction générale des Finances publiques
DSI	Directions des systèmes d'information

G

GEM DD	Groupe de travail sur le développement durable
GEMHT	Groupe d'étude de marché d'habillement et de textile
GEMRCN	Groupe d'étude de marché restauration collective et nutrition
GEMRCP	Groupe d'étude de marché sur les réseaux de commande publique
GT	Groupe de travail

I

IGPDE	Institut de la gestion publique et du développement économique
-------	--

M

MAPA	Marché à procédure adaptée
------	----------------------------

O

ObsAR	Observatoire achats responsables
OEAP	Observatoire économique de l'achat public
OSF	Outil de suivi des fluides

P

PAA	Plan d'action achat
PLIE	Plans locaux d'insertion et d'emploi
PME	Petite et moyenne entreprises
PMI	Place des marchés interministérielle

R

RCP	Réseau de commande publique
RMA	Responsable ministériel achat

U

UGAP	Union des groupements d'achats publics
------	--

Crédits photos :
SAE, Décision achats,
Alain Salesse (SG),
Dominique-Henri Simon (SG),
MEDDTL, Patrick Vedrune (SG),
Préfectures (Auvergne, Centre,
Corse, Franche comté, Limousin,
Midi pyrénées, Nord Pas de calais,
Provence-Alpes-Côte d'Azur,
Picardie, Poitou charente),
Néopost, France Télécom,
Phovoir, PSA.
Conception graphique :
Studio SG-Sircom.
Impression :
Saciprint
Papier 100 % PEFC.
Septembre 2011