

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2011

SERVICE DES ACHATS DE L'ÉTAT



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES



RAPPORT D'ACTIVITÉ

2011

Sommaire

Poursuivre la modernisation de l'achat public	6
Accentuer la dynamique interministérielle	36
Développer le professionnalisme des acheteurs publics	54
Le SAE en 2011 _____	68
Annexes _____	71

Après deux années de structuration et de lancement des projets dans un environnement administratif en pleine évolution, l'année 2011 a été la première année de régime de croisière pour le SAE.

La performance économique est au rendez-vous puisque presque tous les ministères ont atteint leurs objectifs de gains, avec un total de 304 millions d'euros. L'action en faveur du développement durable n'est pas en reste, l'action du service s'appuyant sur de nombreux outils et le renforcement des collaborations. Celle-ci se traduit par la mise en œuvre de clauses sociales et environnementales dans de nombreux marchés. Des initiatives significatives ont également été prises et couronnées de succès pour faciliter l'accès des PME à la commande publique : les orientations ont été précisées, une chargée de mission PME a été nommée au sein du service pour animer ces travaux et plusieurs marchés importants, notamment dans le domaine immobilier, ont été attribués à des PME.

La collaboration avec les autres instances interministérielles, notamment France Domaine dans le secteur immobilier, le Commissariat général au développement durable (CGDD) dans le domaine de l'environnement, et la nouvelle Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication (DISIC), s'est développée, garantissant ainsi l'apport du SAE, et donc de l'achat, à la cohérence de l'action de l'État dans ses grandes politiques interministérielles.



Jean-Baptiste HY
Directeur du SAE

L'année 2011 a aussi été celle de la maturité pour les missions régionales achats, qui, sous l'autorité des Préfets de région, relaient l'action du SAE au niveau territorial. Elles se sont notamment beaucoup investies pour aider à la mise en place des direction départementales interministérielles dans le domaine des achats.

Au travers de la Mission interministérielle d'appui à la rationalisation du parc auto (MIPA), le SAE a contribué de manière significative, avec les ministères, à la réussite d'une politique ambitieuse mais difficile de diminution de la taille du parc et de son coût de gestion.

En 2011, et à la demande de la ministre chargée du budget, le SAE a également créé une mission « Opérateurs », chargée de piloter un programme de professionnalisation des achats des principaux opérateurs de l'État. La mission s'est consacrée à créer des liens, à lancer les premières actions, notamment un programme « AIDA » de recherche d'opportunités de gains, inspiré du programme Calypso lancé en 2009 pour les services de l'État.

Pour tous les personnels du SAE, l'année 2011 aura donc été une année d'intense activité mais aussi une année voyant aboutir leurs efforts dans toutes les dimensions de l'achat public.

Ces résultats ont été constatés par le conseil d'orientation qui pour la première fois a émis, en juin 2012, un avis sur les résultats 2011.

Le comité des achats, qui réunit tous les mois l'ensemble des responsables ministériels achats et l'UGAP, s'est penché en juillet 2011 sur le bilan des trois premières années d'activité du SAE et a tracé les axes du renforcement dans la durée de cette action, pour « passer d'un mode projet à un mode gouvernance ». L'année 2012 verra la concrétisation de ce nouveau souffle, dans un environnement où la contrainte économique et budgétaire rend l'action des acheteurs encore plus nécessaire.

2011 en

JANVIER



*Signature du marché avec LNA
(segment solutions d'impression)*

FÉVRIER



*Intervention à la journée
des acheteurs de la Défense*

MAI



*Participation à la journée des dirigeants
de l'achat public en Europe*

JUIN



Journée inter-opérateurs

SEPTEMBRE



États Généraux de la carte d'achat

OCTOBRE



*Réunion avec l'association
MIRE (PME innovantes)*

IMAGES

MARS



*Lancement des travaux
de « Calypso » vague 4*

AVRIL



*Nomination de Fatima Azzaz
« Chargée de mission PME »*

JUILLET



*Restitution des travaux
de « Calypso » vague 4 en région*

AOÛT



*Partenariats
avec la CDAF et l'EBG*

NOVEMBRE



*Intervention à la journée d'échanges des
bonnes pratiques achat durable*

DÉCEMBRE



Démarrage de la PLACE



REPÈRES

**Optimiser
la performance
économique
grâce aux
achats**

p 8

**Mobiliser
pour des achats
responsables**

p 17

**Faciliter l'accès
à la commande
publique des
PME**

p 20

POUR SUIVRE LA MODERNISATION DE L'ACHAT PUBLIC

Soutenir la politique de valorisation du patrimoine de l'État

p 23

Opér'achat, un programme spécialement dédié aux opérateurs

p 26

Un bilan approuvé par le conseil d'orientation

p 30

Une nouvelle dynamique pour les achats des ministères financiers

p 32

En 2011, la modernisation de l'achat public s'est poursuivie avec la mise en œuvre d'actions et de méthodes qui ont permis à l'État de réaliser 304 millions d'euros de gains achat. La performance économique a ainsi franchi une nouvelle étape avec l'établissement d'un plan d'actions achat dans chaque ministère et la mise en œuvre de nouveaux leviers achat.

Le SAE a également mis en place une politique volontariste pour mobiliser les acheteurs de l'État pour des achats responsables et pour faciliter l'accès des PME à la commande publique. Les actions conduites en accompagnement de la politique immobilière de l'État ont été amplifiées.

Enfin, à la demande de la ministre chargée du budget, le SAE a lancé en 2011 un programme de professionnalisation des opérateurs : Opér'achat.

Optimiser la performance économique grâce aux achats

L'objectif de l'État est de réaliser des dépenses « intelligentes » qui se caractérisent avant tout par la valeur qu'elles dégagent, soit par une meilleure performance économique, notamment en coût complet, soit par une amélioration du service offert aux agents à dépense constante.



304

*millions d'euros
de gains achat réalisés
par l'État en 2011*

Ministères	Gains achat (en M€)
Affaires étrangères	3,7
Agriculture	4,1
Culture	3,2
Défense	119,7
Écologie	16,8
Économie et Budget	57,9
Éducation nationale	6,9
Intérieur	48,9
Justice	29,3
Santé	7,1
Services du Premier ministre	3,4
Travail	2,7
Total pour l'État	303,7



Le programme du comité des achats en 2011

Instance de décisions opérationnelles, le comité des achats a tenu onze réunions en 2011. Ses principales décisions ont concerné les sujets suivants :

- **la validation des stratégies achat pour les marchés :** colis, agence de voyage, bureautique, consommables informatiques, prestations informatiques, serveurs informatiques, assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) en économie de la construction, contrôles de bâtiments ;
- **le déploiement des marchés :** contrôles réglementaires, fournitures de bureau, solutions d'impression ;
- **« Calypso » vague 4 :** revue des recommandations des groupes de travail et mise en œuvre des actions prioritaires ;
- **les notes de stratégie** sur les « achats responsables » et sur l'accès des PME à la commande publique ;
- **la professionnalisation des acheteurs :** cursus de formation « acheteurs principaux », validation de la boîte à outils « achat de formation ».

Lors la réunion du 21 juillet 2011, les responsables ministériels achats ont arrêté les premières pistes d'un nouveau plan d'actions stratégique achat. Une évolution du mode de pilotage interministériel des achats a été envisagée, le comité jugeant pertinent le passage du « mode projet » (2009-2011) avec la mise en place des outils, structures et organisations achat au « mode gouvernance » des achats pour une plus grande cohérence et efficacité des actions. Ce mode de gouvernance impliquerait un renforcement du lien entre les RMA et les principales instances décisionnaires au sein de l'État tels que, notamment, les comités budgétaires et métiers.

Le nouveau plan d'action stratégique sera finalisé en 2012.



Les membres du Comité des achats

Jean-Baptiste Hy	Directeur du SAE, Président
Philippe Ajuelos	Éducation
Emmanuel Aubry	Intérieur
Jean Bouverot	Défense
Éric de la Moussaye	Affaires étrangères
Laurent Denoux	Finances
Olivier Fauconnier	Culture
Erick Glippa	Santé
Madeleine Gonthier	Travail
Gilles Martin	Services du Premier ministre
Jean-Yves Martin	Agriculture
Olivier Nicolardot	Cour des comptes
Michel Régis Talon	Écologie
Valérie Terrisse	UGAP

Une démarche achat structurée et structurante



Une nouvelle cartographie pour évaluer les dépenses

En 2011, le SAE a réalisé la nouvelle cartographie interministérielle des achats de l'État sur la base des dépenses réalisées en 2010.

Cet outil permet de connaître les dépenses achats suivant plusieurs axes tels que le segment d'achat, la région, le ministère ou le fournisseur. Chaque ministère peut ensuite retravailler et analyser ces données en fonction de ses besoins et de ses questions.

La cartographie des achats est destinée d'une part aux responsables achats pour élaborer leurs stratégies d'après les données fournies et d'autre part aux acheteurs qui peuvent utiliser les informations pour connaître par exemple la part des fournisseurs travaillant sur leurs segments et ainsi mieux connaître leur environnement interne.

Le plan d'actions achat : une feuille de route (PAA)

En 2011, le SAE a accompagné les ministères dans la préparation de leur plan d'actions et dans la réalisation de leurs projets. Pour la première fois à l'échelle de l'État, chaque responsable ministériel achat a établi son plan d'actions achat avec un objectif partagé : réaliser plus de 300 millions d'euros de gains achat 12 mois⁽¹⁾ cette année.

Au sein de chaque ministère, acheteurs et prescripteurs ont ensemble analysé la cartographie des dépenses, défini les enjeux de progrès et décidé des projets à lancer. Une démarche innovante au sein de l'État. Ces plans d'actions comprenaient tous les nouveaux projets lancés ou prévus pour 2011, marchés ou actions de

La méthode de suivi de la performance achat de l'État a été adoptée par les opérateurs (Opér'achat) et les hôpitaux (programme PHARE)

progrès⁽²⁾. Ces projets sont, selon les cas, pilotés par les acheteurs ou par des services prescripteurs. Ils sont issus d'actions directement menées par le SAE ou d'actions propres à leur ministère.

Le dialogue entre les acheteurs et les prescripteurs a continué tout au long de l'année 2011 pour suivre la réalisation des projets. Le pilotage est facilité par l'outil Impact, véritable « tableau de bord achat » des ministères.

(1) « gains 12 mois » : quelle que soit la durée des projets, les gains sont ramenés à une base annuelle pour garantir une base homogène.

(2) les actions de progrès sont des projets achat visant à optimiser l'usage d'un marché ou à encourager de nouveaux comportements (par exemple : utiliser davantage de génériques dans le marché fournitures de bureau, encourager l'usage de l'écopli, se séparer des imprimantes individuelles...)

La préparation du Plan d'actions achat 2012

Les chiffres-clés de la cartographie 2011

- 30 milliards d'euros de dépenses dont 13 d'achats métier et 17 d'achats courants.
- 5 ministères représentent plus de 80 % des dépenses : Défense, Écologie, Intérieur, Finances et Justice.
- 70 % des dépenses sont réalisées dans les services déconcentrés.
- 5 régions représentent près des 2/3 des dépenses : Île-de-France, Lorraine, PACA, Bretagne et Rhône-Alpes.
- Les domaines d'achats courants sont dans l'ordre décroissant : les prestations et fournitures générales (6,8 milliards d'euros dont 1 milliard d'études et conseil), l'immobilier (6,7 milliards d'euros), l'informatique et télécoms (1,8 milliard d'euros dont 0,7 de services informatiques), les véhicules (0,7 milliard d'euros), les déplacements (0,5 milliard d'euros) et l'affranchissement (0,5 milliard d'euros).

Les actions interministérielles du SAE

L'activité interministérielle du SAE comprend les actions suivantes : la conception et la construction d'accords-cadres, de marchés ou de conventions interministérielles, la préparation et le suivi du déploiement d'actions de progrès et de bonnes pratiques.

En 2011, les acheteurs du SAE ont développé les actions suivantes :

- déploiement des actions d'optimisation SOLIMP (30 M€ de gains) pour le segment reprographie
- marché colis (7,5 M€)
- accord-cadre téléphonie mobile (7 M€)
- déploiement de cartes achat dans tous les ministères (17,6 M€)
- mutualisation des achats de mobilier des ministères qui ne disposent pas d'une contractualisation avec l'Ugap (3,8 M€)
- boîtes à outils « achat de conseil » et « formation » (9,5 M€) pour le segment prestations intellectuelles

Pour 2012, l'objectif partagé est de plus de 300 millions d'euros de gains dont 1/3 issu des actions du SAE en 2011

et en région pour le domaine immobilier :

- intégration d'un acheteur projet en amont des projets de travaux immobiliers (3 régions) (7,5 M€)
- systématisation du recours à la négociation dans les procédures MAPA Travaux (9,1 M€)
- marchés de maintenance préventive et corrective CVC (5,7 M€)

Ces actions seront déployées à compter de 2012 par les ministères ne l'ayant pas déjà fait.



Une optimisation des achats avec l'implication de tous les acteurs

Viser la performance économique ne se limite pas à réaliser des économies sur les prix d'achat, même si ce point est évidemment clé pour les acheteurs qui passent un marché.

C'est aussi apporter la juste réponse aux besoins des utilisateurs, prendre en compte des objectifs de qualité, d'efficacité ou de sécurité et réfléchir à la manière la plus efficiente d'utiliser les équipements.

En 2011, le SAE a déployé toute son expertise pour mettre en œuvre de nouveaux leviers encore insuffisamment utilisés dans les ministères : des ingénieries de marché innovantes afin d'élargir l'offre fournisseurs, un développement large de la dématérialisation afin de faciliter l'utilisation opérationnelle des marchés, des outils pour accompagner les services dans le dimensionnement au plus juste de leurs parcs d'équipement.



Mieux répondre aux besoins des utilisateurs grâce à une ingénierie de marché adaptée : le SAE obtient l'extension du système d'acquisition dynamique aux prestations dans le code des marchés

Le système d'acquisition dynamique (SAD) est une ingénierie de marché innovante qui permet d'intégrer en cours d'exécution de nouveaux titulaires. L'objectif est de répondre à l'évolution des besoins des utilisateurs sur des segments d'achat rapidement évolutifs et sur lesquels de nouveaux fournisseurs peuvent émerger.

L'acquisition de postes de travail, par exemple, s'effectue par l'intermédiaire de distributeurs informatiques dont une partie seulement travaillent à grande échelle avec le secteur public. Le SAD permet, tout en définissant un cadre contractuel stable sur quatre années, d'entretenir en parallèle la relation avec le secteur pour permettre à de nouveaux distributeurs de se positionner sur les remises en concurrence annuelles qui sont organisées.

En 2011, profitant de la révision du code des marchés, le SAE a proposé et obtenu l'extension du système d'acquisition dynamique, jusqu'alors réservé aux seules fournitures, aux prestations de services. Cette extension ouvre de nouvelles possibilités de contractualiser sur des secteurs marqués par le dynamisme du tissu fournisseur et notamment des PME, tel le segment des prestations informatiques.

Cette proposition acceptée, le SAE prépare aujourd'hui les conditions de sa mise en œuvre sur les futurs projets d'achat de prestations.

Prendre en compte des objectifs de qualité et d'efficacité : le SAE met en place la dématérialisation en aval de l'achat

L'action du SAE est motivée par la recherche du meilleur prix mais aussi par celle du meilleur service au profit des utilisateurs des marchés.

La simplification des procédures d'approvisionnement est alors recherchée et vaut d'autant plus que la valeur de chaque acte d'achat est faible. La démarche implique que l'acheteur se préoccupe des phases aval à la passation du marché comme l'acte de commande, la livraison, le service fait et la mise en paiement des factures.

Le recours à des outils de dématérialisation comme des sites de commande en ligne mis à disposition par les fournisseurs ou des cartes de paiement constitue la principale source d'optimisation de l'ensemble de la chaîne. Avec le nouveau progiciel de gestion intégré de l'État (Chorus), le traitement des modalités d'intégration des flux financiers pour maintenir la dématérialisation jusqu'au paiement doit également être pris en compte.

La fiabilisation de ces outils, qui comprend la sécurisation de leur utilisation, est une des conditions pour leur mise en œuvre. Le recours à des outils dématérialisés présuppose une bonne connaissance de l'organisation des services et de leur hiérarchisation et implique que la réversibilité des marchés soit prise en compte. Ces outils permettent également d'assurer une bonne qualité d'information tout au long de l'exécution du marché et ainsi de diminuer les zones d'incertitude lors des nouvelles mises en concurrence. La mise à disposition de ces informations facilite la formation du prix pour les entreprises désireuses de répondre à nos appels d'offres, et leur performance pour le client public.



Claudine Le Doeuff, Chargée de mission « fournitures et prestations générales » (SAE).

Les moyens de paiement dématérialisés en 2011

La recherche de toujours plus de simplification a conduit le SAE à introduire des moyens de paiement innovants comme la carte achat ou, à titre expérimental, la carte logée.

Pour les contrats où le mode de commande a été dématérialisé, ils permettent de maintenir cette dématérialisation jusqu'au paiement et d'envisager une intégration automatisée des flux financiers dans Chorus.

Ces moyens de paiement qui devraient voir leur recours encadré et clarifié introduisent de grandes simplifications tout en préservant une qualité d'information à un niveau très élevé.

Les retours statistiques de meilleure qualité, permis par ces outils, fiabilisent également les études menées sur les habitudes des services et ouvrent des pistes pour un pilotage de ces marchés plus qualitatif.

Quelques chiffres

- environ 14 000 cartes achat actives en 2011
- 105 millions d'euros de volume financier des dépenses payées en cartes d'achat en 2011
- 500 000 transactions prévues par cartes achat pour 2012



La maîtrise de bout en bout de la chaîne de la dépense permet aussi une responsabilisation des acteurs sur des segments à faible enjeu stratégique.



Le marché « fournitures de bureau »

La démarche interministérielle sur le segment « fournitures de bureau » s'est traduite en 2011 par la mise en place de la commande dématérialisée via le site internet du titulaire retenu avec des accès individuels sécurisés par nom d'utilisateur et mot de passe ouvrant accès à la commande aux seuls produits du catalogue issu du marché.

Chaque passeur de commande est désigné par le gestionnaire local (l'ordonnateur secondaire délégué ou son représentant). La commande est soit envoyée directement au titulaire du marché soit soumise à validation. L'ensemble de cette chaîne est décrite dans les documents de marché avec le phasage de mise en œuvre ou de reprise en fonction de la maturité du ministère. La commande peut alors donner lieu à un traitement automatique chez le fournisseur.

Dès le premier trimestre 2011, plus de 94 % des commandes étaient ainsi dématérialisées. Outre la simplicité, la rapidité, c'est toute la sécurisation de la chaîne qui est assurée.

Le marché « agence de voyages »

S'agissant des achats de billets dans le cadre des déplacements temporaires, le nouveau marché interministériel inclut pour la première fois le recours systématique à un outil de commande en ligne (« self booking tool » – SBT).

Le missionné est identifié via une fiche profil qui reprend ses caractéristiques personnelles et professionnelles utiles aux déplacements.

La politique voyages, préconisation en terme notamment de nature de billet, de moyen de transport ou de classe de transport propre à chaque ministère, est paramétrée dans l'outil de commande en ligne. Cet outil en traçant les réservations de voyages permet une vision complète des dépenses et une connaissance du degré d'application des préconisations.

Le recours à un SBT offre donc la capacité de maîtriser les coûts des déplacements temporaires tout en permettant de réduire les coûts de traitement d'un dossier voyage.



Outil de réservation en ligne (SBT)

L'outil de réservation en ligne ou self booking tool (SBT) est un portail Internet qui permet aux chargés de voyages ou aux missionnés eux-mêmes de faire leurs réservations de billetterie en établissant une relation avec l'ensemble des compagnies aériennes ou la SNCF. Ce portail assure également le rapprochement entre la demande, le profil du missionné et la politique voyage dont il relève tout en intégrant un dispositif de contrôle via des valideurs.

Si les accords-cadres du SAE permettent d'acheter moins cher, une réflexion sur la manière la plus efficace d'utiliser les matériels permet de faire facilement des gains supplémentaires.

Le SAE estime ainsi que sur certains segments, tels que l'affranchissement ou les solutions d'impression, les gains en dépenses résultant d'un juste équipement des services sont au moins aussi importants que ceux dégagés sur le prix d'acquisition des matériels.

Optimiser l'utilisation des matériels : le SAE crée des outils pour accompagner les services dans leur action vers plus de qualité et de juste dépense

Le déploiement des marchés « SOLIMP » et « Affranchissement »

Avec les marchés interministériels passés par le SAE pour les segments « SOLIMP »⁽¹⁾ et « Affranchissement »⁽²⁾, chaque entité peut choisir le matériel le plus approprié à ses besoins parmi les produits sélectionnés dans le marché pour leurs fonctionnalités et leurs prix. En particulier, le coût de ces équipements dépend très directement de leur capacité : un équipement sous-utilisé entraînera un loyer plus élevé que celui répondant au besoin réel, un équipement sur-utilisé entraînera un taux de panne plus élevé et l'insatisfaction des utilisateurs. Par ailleurs, pour faire le bon achat et identifier les marges de manœuvre possibles dans l'équipement des utilisateurs, le SAE a accompagné les services dans deux étapes complémentaires.

• Déterminer le bon niveau d'équipement

Quel est l'état du parc actuel ? le nombre mensuel de pages imprimées ? d'enveloppes affranchies ? etc. Il ne s'agit pas de restreindre le niveau de service ou les fonctionnalités utiles à l'utilisateur, mais de dimensionner justement le matériel au regard de l'usage qui en sera fait. Ces éléments sont facilement accessibles sur les machines en place ou via la facturation du titulaire pré-

cedent. L'analyse quantitative du besoin permettra de choisir le matériel en vue d'obtenir un taux d'utilisation plus proche de 75 % que de 25 % comme cela est encore trop souvent le cas. Attention aux options de confort : impression couleur, piqûre à cheval... qui renchérisent le coût d'acquisition sans toujours répondre à un besoin réel.

• Optimiser le rendement du parc

Après une réflexion sur le choix des périphériques, l'élaboration de tableaux de bord permet de suivre l'activité des équipements déployés afin de détecter les matériels sur ou sous-utilisés : il suffit de comparer l'utilisation réelle à la capacité moyenne théorique du matériel. Les matériels existants aujourd'hui permettent de collecter et centraliser facilement ces informations indispensables à la facturation par le fournisseur et au contrôle de celle-ci par le service.

Une politique d'impression ou d'affranchissement permet également de dépenser moins en maintenant un niveau de service de qualité. Des solutions concrètes de restructuration et d'optimisation de l'organisation ont donc été mises en place dans plusieurs ministères, contribuant ainsi à un service de qualité tout en réduisant la dépense.

(1) Solutions d'impression (copieurs ou imprimantes)

(2) Machines à affranchir



Chiffres clés sur l'affranchissement en 2011

- Plus d'un demi-milliard d'euros, c'est le montant des dépenses postales des services de l'État.
- 340, c'est en millions le nombre de plis postaux adressés par l'État par an (administration centrale et services déconcentrés).
- 45 millions d'euros, c'est le montant total des économies réalisées par l'État sur les dépenses postales en 2010 et 2011.
- 90 millions d'euros, c'est le montant des dépenses concernant les lettres recommandées.
- 50 millions d'euros, c'est le montant des dépenses de l'État en lettre prioritaire qui pourrait passer en écopli en nombre pour réaliser 17 % d'économie.
- 0,47€, c'est le prix d'un envoi en écopli en nombre.
- 8 000, c'est le nombre de machines à affranchir déployées dans le cadre de l'accord-cadre 2009.
- La totalité des ministères utilise l'accord-cadre transport de colis notifié fin 2011. Seul le ministère de la défense est prévu pour 2012.



Chiffres clés SOLIMP en 2011

Marché « matériels de proximité » (libre service)

- 13 marchés subséquents SOLIMP notifiés
- 12 000 copieurs multifonctions déployés
- 3 000 imprimantes déployées
- 201 273 000 pages noir et blanc imprimées
- 17 129 000 pages couleur imprimées

Marché « haut volume » (ateliers de reproduction)

- 3,2 milliards de pages produites en ateliers dont 1,1 milliard de pages polychromes et 2,1 milliards de pages monochromes.
- La fourchette des coûts monochromes est de 0,005 à 0,008 € TTC.
- La fourchette des coûts polychromes se situe de 0,05 à 0,07 € TTC.
- Le taux moyen d'utilisation des équipements de production monochromes est de 45 % et de 52 % pour les équipements de production polychromes.

Mobiliser pour des achats responsables

En 2011, l'ambition du SAE s'est renforcée pour accompagner l'introduction des clauses sociales et environnementales dans les marchés de l'État. La stratégie proposée a été validée par le comité des achats et un plan d'actions est mis en œuvre pour aider les acheteurs publics à prendre en compte toutes les dimensions du développement durable.

« facilitateur »

Le « facilitateur » est une personne ressource qui, en exerçant une fonction d'ingénierie au sein d'un PLIE (Plan Local d'Insertion et d'Emploi) ou d'une Maison de l'emploi, accompagne l'acheteur public dans :

- l'identification des marchés ;
- la quantification des heures d'insertion ;
- le suivi de l'exécution et l'évaluation.

Il assiste également les entreprises dans la mise en œuvre des actions d'insertion et la mobilisation des publics concernés en lien avec le service public de l'Emploi.

Transformer l'élan en dynamique continue

Dépasser les *a priori* et saisir un maximum d'occasions de viser des objectifs tout à la fois économiques, sociaux et environnementaux, au travers de l'achat public, telle est la volonté affichée du SAE en 2011 dans le cadre des orientations gouvernementales. Après une phase de pédagogie et de sensibilisation aux achats responsables, il a paru en effet important de développer une stratégie opérationnelle pour accompagner les acheteurs dans leurs pratiques.

Tout au long de l'année, l'animation interministérielle de la politique des achats publics responsables s'est donc déclinée autour de cinq axes :

- assister les acheteurs le plus en amont possible dans leur réflexion. Les potentiels des marchés envisagés par le SAE, les administrations centrales et les services déconcentrés ont ainsi été recensés lors des revues des plans d'actions ;
- exercer une vigilance tout au long de la rédaction des pièces des marchés en s'appuyant sur le savoir-faire des « facilitateurs » ;
- optimiser la remontée des informations relatives aux clauses sociales et environnementales dans les marchés. Des procédures simples et pratiques sont proposées pour un suivi plus fin de l'exécution des marchés ;
- animer les différents réseaux dont celui des correspondants ministériels « achats responsables » du SAE et participer à la coproduction d'outils avec différents partenaires comme Handeco, l'ObsAR ou Alliance Villes Emploi ;
- mettre en place une veille stratégique pour repérer les nouveaux secteurs à investir et valoriser les succès obtenus.

L'accompagnement des acheteurs

Pour favoriser l'introduction et le suivi de la mise en œuvre de clauses sociales et environnementales dans les marchés de l'État, un appui est apporté aux acheteurs tout au long de la « vie » des marchés :

- la revue des plans d'actions achat (PAA) permet d'identifier des marchés inscrits dans les PAA détenteurs d'un potentiel d'introduction de clauses sociales ou environnementales.
- l'intégration des questions relatives au développement durable dans la préparation des marchés du SAE précise l'obligation d'examen des dimensions sociales et environnementales dès les premières étapes de l'élaboration des marchés du SAE.
- l'accompagnement des acheteurs dans la rédaction des éléments de consultation.
- le déploiement des marchés mutualisés régionaux met la lumière sur les aspects sociaux, en particulier en ce qui concerne les possibilités d'introduction de clauses sociales d'insertion, et les aspects environnementaux des marchés.

Des outils pour faire évoluer les pratiques

- le guide sur la complémentarité des réseaux au service des achats responsables (SAE-CMRA-facilitateurs) a été réalisé par le SAE et la DGEFP en collaboration avec l'Alliance Villes Emploi. Il a été adressé en juillet à l'ensemble des Préfets de région pour diffusion dans leurs services.
- l'indicateur relatif aux clauses sociales d'insertion de la circulaire annuelle relative au dispositif financier accompagnant la mise en œuvre des plans administration exemplaire a été révisé sur proposition du SAE. Les compétences et expériences des correspondants ministériels achats responsables ont permis son élaboration.
- le bilan consolidé de la mise en œuvre des clauses sociales d'insertion dans les marchés des administrations



Journée d'échanges à l'IGPDE sur l'achat public durable, le 17 novembre 2011.

centrales a été réalisé en prenant appui sur les bilans annuels réalisés par la Maison de l'Emploi de Paris. Il met en correspondance l'introduction des clauses sociales d'insertion dans les marchés et les parcours de retour à l'emploi des personnes qui en étaient éloignées.

Des actions de sensibilisation et formation

- Création des « Ateliers thématiques du SAE » ouverts à l'ensemble des membres de la communauté des acheteurs de l'État. Les thématiques traitées en 2011 : l'ISO 26000 et présentation des structures du secteur adapté et protégé.
- Visite des ateliers du centre de détention de Melun afin de mieux appréhender les capacités et performances de la régie industrielle des établissements pénitentiaires (RIEP).
- Journée d'échanges sur l'achat public durable : pour la quatrième année consécutive, le SAE a collaboré avec l'IFORE à cette journée organisée par l'IGPDE.

Renforcer la visibilité des achats responsables

La collaboration du SAE aux réflexions et travaux de ses partenaires a permis de renforcer la visibilité de la politique de l'État dans le domaine des achats responsables.

En 2011, le SAE a notamment collaboré avec la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), l'Observatoire économique de l'achat public (OEAP), le Commissariat général au développement durable, l'Alliance Villes emploi (AVE), l'Observatoire des achats responsables (ObsAR) et la Fédération des entreprises de propreté (FEP).

Trois nouvelles collaborations en 2011

- Contribution à l'élaboration d'une note de l'Inspection générale des Finances sur le développement des clauses sociales dans la commande publique.
- Animation du groupe de travail « Faire naître une culture commune entre ESAT et acheteurs privés et publics » à la demande de la direction générale de la cohésion sociale, dans le cadre de la préparation d'un plan de modernisation des ESAT.
- Participation à la nouvelle commission consultative sur les déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E) professionnels à la demande de la direction de la prévention des risques (Ministère de l'Écologie).

Principales interventions en 2011

- 25 mars à la Maison de l'emploi et de la formation de Lyon
- 13 mai au « Parlement des entrepreneurs d'avenir »
- 26 mai à la réunion des acheteurs publics de l'État en Franche-Comté à Besançon
- 18 octobre au Congrès national de la fédération Coorace à Marseille
- 15 novembre à la réunion des acheteurs publics de l'État en Bourgogne à Dijon
- 21 novembre à la Maison de l'emploi de Cherbourg



Groupes de travail à la Maison de l'emploi et de la formation de Lyon, le 25 mars 2011.

Faciliter l'accès à la commande publique des PME

Depuis sa création le SAE a mis en œuvre des actions en faveur d'un accès facilité des PME à ses marchés publics. Sa politique volontariste s'est affirmée en 2011 avec la nomination d'une chargée de mission PME. La sensibilisation des ministères et des acheteurs régionaux, l'élaboration d'un plan stratégique à deux ans et l'élaboration de processus et d'outils sont des actions clés menées dans ce domaine.

Le plan stratégique 2011-2013

Le plan stratégique 2011-2013 approuvé par le comité des achats en septembre 2011 définit les priorités autour de sept axes :

- intégrer la dimension PME dans les stratégies d'achat interministérielles et ministérielles ;
- identifier les fournisseurs ;
- promouvoir les bonnes pratiques ;
- simplifier et alléger la charge des entreprises ;
- communiquer pour aider les PME à acquérir des compétences pour répondre aux marchés publics ;
- développer des actions de progrès en région et département ;
- professionnaliser les acheteurs publics ;
- évaluer les activités et les résultats.

Intégrer la dimension PME dans les stratégies d'achat

Les stratégies d'achat interministérielles sont arrêtées par le SAE après une étude approfondie de la structure de l'offre comportant le niveau de concentration du secteur économique concerné et la place qu'y occupent les PME. L'étude préparatoire est validée par le comité des achats.

Le choix de l'allotissement est particulièrement examiné, la norme étant l'allotissement distinct ou séparé en application du code des marchés publics. L'exception du marché global est autorisée s'il se justifie par des conditions que l'acheteur explique dans son étude préalable.

Au SAE, des processus internes ont été définis en 2011. Des PME – seules ou en groupement – ont remporté de nombreux lots sur les familles d'achats suivantes : travaux de second-œuvre et entretien des locaux ; contrats de maintenance chauffage, climatisation, ventilation ; économie de la construction ; hébergement et maintenance de la plate-forme de dématérialisation.



Le marché « assistance à maîtrise d'ouvrage en économie de la construction »

En 2011, le SAE a lancé une consultation visant à couvrir les besoins des administrations centrales et déconcentrées en assistance à maîtrise d'ouvrage en économie de la construction. Identifiée comme une activité à forte valeur ajoutée par les prescripteurs et les maîtrises d'ouvrage, elle aide à définir un équilibre budgétaire tout au long d'un projet.

Avant de lancer cet appel d'offres orienté vers les PME, l'acheteur a approfondi ses connaissances du métier en dialoguant avec l'Union nationale des économistes de la construction (Untec). La procédure de l'accord-cadre mono-attributaire a ensuite été retenue ainsi qu'un allotissement régional pour apporter aux projets des compétences proches du lieu d'exécution.

Un sourcing précis a pu être réalisé sur la base du listing fourni par l'Untec ainsi qu'un découpage géographique optimal ne perturbant pas l'équilibre actuel de la profession. L'ensemble des douze lots notifiés en octobre 2011 l'a été à des PME.

Professionaliser les acheteurs

Le SAE a mutualisé les guides de bonnes pratiques réalisés par certains ministères afin d'aider à la professionnalisation des acheteurs. Le travail interministériel a pour objet de développer le travail en réseau. Il permet de rendre homogène une approche plus simplificatrice des appels d'offres, rendant le coût d'acquisition et le coût de réponse des entreprises moins onéreux.



« 10 principes d'action pour les acheteurs de l'État »

Dans le cadre de la professionnalisation des acheteurs de l'État, le SAE a choisi de réaliser en 2011 un document récapitulant dix principes d'actions favorisant l'accès des PME et ETI à la commande publique.

Ce document de travail présenté au conseil d'orientation et au comité des achats s'appuie notamment sur les bonnes pratiques de l'achat durable de la charte de la médiation et les engagements du Pacte PME.

Dans le cadre des souplesses du Code des marchés publics, la mise en œuvre de ces 10 principes d'actions a pour objectif de soutenir l'optimisation des achats en promouvant les objectifs de politiques publiques.

Les PME et la commande publique, deux colloques pour des propositions concrètes

Le 2 février 2011, le Réseau Commande Publique, dont le SAE est un des membres fondateurs, a présenté à Jean-Paul Emorine, Président de la commission de l'économie du Sénat, 10 mesures pour améliorer l'accès des PME à la commande publique. Ce rapport présenté lors d'un colloque au Sénat a ensuite été adressé aux ministres concernés par le sujet et diffusé à l'ensemble des parlementaires. Le rapport a également été transmis à la Commission européenne appelée à s'en inspirer dans la rédaction du Livre Vert sur la modernisation des marchés publics (www.reseaucommandepublique.fr).

Développer le dialogue avec les PME

Le SAE rencontre régulièrement les fédérations professionnelles et la CGPME pour expliquer son action. Il s'est également engagé dans plusieurs démarches collectives, « le Pacte PME », la « Charte de la médiation des relations interentreprises » et le « Réseau Commande Publique » (RCP), afin d'être actif dans tous les lieux où sont débattus les sujets concernant les PME et prévenir les difficultés qui pourraient apparaître.

En 2011, la chargée de mission PME, garante des bonnes relations avec les fournisseurs PME, a assuré plusieurs actions de communication de radios et presse pour faire connaître la politique suivie envers les PME.

Le SAE a également pris une initiative propre, les « Après-midis de l'innovation » organisées avec l'association de jeunes entreprises innovantes « MIRE », afin de permettre à des entreprises sélectionnées sur des projets innovants de présenter leurs produits ou services aux acheteurs de l'État.

Le 3 février 2011, le SAE a également participé au colloque « Les PME et la commande publique, bilan et perspectives », à l'Assemblée nationale, présidé par Yves Censi, député de l'Aveyron et membre du Conseil d'orientation. Les deux tables rondes et les débats ont permis d'entendre les témoignages de chefs d'entreprises, de parlementaires et d'élus locaux. L'occasion pour le directeur du SAE de présenter le programme de professionnalisation des achats de l'État et les axes de progrès identifiés pour faciliter l'accès des PME à la commande publique.



Colloque au Sénat, le 2 février 2011



Colloque à l'Assemblée nationale, le 3 février 2011

Soutenir la politique de valorisation du patrimoine de l'État

Le SAE accompagne la mise en œuvre de la nouvelle politique immobilière de l'État sur son volet visant à disposer d'un parc immobilier mieux entretenu, moins coûteux et énergétiquement plus vertueux. Dans ce cadre, il travaille en coordination et en étroite collaboration avec le service France Domaine.

Pour optimiser techniquement et économiquement les dépenses de maintenance et d'entretien des bâtiments, ce sont environ cent marchés mutualisés à l'échelle interministérielle qui ont été notifiés en 2011 en région. Les démarches engagées concernent l'ensemble des postes de dépenses techniques immobilières, notamment :

- la maintenance des appareils de levage,
- la maintenance des installations de chauffage, ventilation et climatisation (CVC),
- la maintenance des systèmes de sécurité incendie,
- les travaux d'entretien courant second œuvre.

Au delà des gains économiques obtenus dans le cadre de ces démarches de mutualisation de l'ordre de 30 à 40 % par rapport aux conditions historiques, les actions conduites permettent 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 l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments.

Facility Management à la cité administrative d'Orléans

En 2011, sous la direction de la Préfecture de la région Centre et avec le concours du SAE et de France Domaine, la cité administrative de Coligny a lancé et notifié un marché de gestion et exploitation « maintenance multitechniques / multiservices et pilotage » appelé Facility Management.

Deuxième cité administrative la plus importante de France, cette cité administrative est composée de 11 bâtiments représentant une surface globale de 55 500 M² (SHON), elle abrite plus de 1300 agents de la fonction publique et accueille environ 100 000 visiteurs par an. De par ses caractéristiques techniques et fonctionnelles, la cité administrative de Coligny représentait donc un potentiel important en terme d'optimisation et synergie multiactivités.

La consultation lancée englobait les prestations suivantes :

- nettoyage et gestion des déchets,
- prestations de sécurité,
- équipements électriques de courants forts et faibles,
- espaces verts et voiries,
- assistance au syndicat et pilotage des prestations,

- chauffage, ventilation, extraction d'air, climatisation et rafraîchissement,
- appareils élévateurs,
- équipements de détection et de sécurité incendie,
- portes et portails automatiques,
- entretien du bâtiment : clos et couverts,
- second œuvre et petit entretien,
- réseaux d'eaux et plomberie,
- déménagements, ...

À l'issue de cette consultation, la société Exprimm (Groupe ETDE-Bouygues) a remporté l'appel d'offres.

Résultats de la démarche : des améliorations qualitatives avec des gains de productivité (un interlocuteur unique pour l'ensemble des besoins immobiliers de la cité administrative), une simplification des démarches administratives et budgétaires, une traçabilité des opérations et une transparence de gestion. Mais aussi des gains budgétaires : 13,5 % d'économies constatées par rapport aux dépenses des années antérieures.

La mise en place d'un système expert d'information dédié aux consommations d'eau et d'énergie des cités administratives

En étendant le périmètre du marché « Outil de suivi des fluides »(OSF) des ministères financiers aux cités administratives, France Domaine et le SAE disposent d'un diagnostic approfondi des consommations, dépenses et émissions de CO2 de ce patrimoine majeur en région, pour les années 2010 et 2011.

Une collecte de données effectuée auprès des 65 cités administratives⁽¹⁾ a permis de faire un premier bilan.

Premier constat : si la consommation totale d'énergie a diminué de 185 000 MWH en 2010 à 163 506 MWH en 2011, cela est essentiellement dû au climat plus doux. La dépense annuelle de 6 985 000 € reste constante sur les deux ans du fait de l'augmentation du prix des énergies.

Sur la base de ratios, les cités administratives ont pu également être classées :

- le nombre de Kwh d'énergie primaire par mètre carré SHON et par an (kWh.EP/m²/an) pour l'énergie
- la quantité de dioxyde de carbone émis par mètre carré SHON et par an (kg CO2/m²/an) pour le climat

L'étude du ratio énergie permet de hiérarchiser les 151 bâtiments selon une échelle de 7 étiquettes énergie (de A à G) :

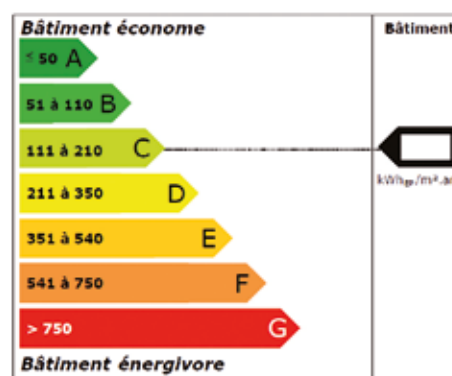
- Les bâtiments ont majoritairement des étiquettes énergétiques de type C et D (91 % en 2010 – 88 % en 2011), ce qui illustre le gisement potentiel d'économie d'énergie à réaliser.
- Le ratio moyen est de 228 kWh.EP/m²/an en 2010 et 202 kWh.EP/m²/an en 2011.
- Il est légèrement inférieur à la moyenne nationale, mais bien supérieur aux objectifs des réglementations thermiques : 150 kWh.EP/m²/an pour la RT 2005 et 50 kWh.EP/m²/an pour la RT 2012.

S'agissant du climat, les émissions annuelles de CO2 pour 2011 sont de 15 166 tonnes, soit l'équivalent des émissions annuelles de plus de 6 600 voitures. Le ratio climat est de 19 kg de CO2/m².

Une analyse croisée de performance, économique, énergétique et climatique, a été réalisée afin de mieux cibler les bâtiments à actions prioritaires et de répondre à l'ensemble des enjeux de réduction des dépenses, des consommations et des émissions de gaz à effet de serre. L'outil de suivi des fluides a ainsi permis de hiérarchiser les sites à enjeux prioritaires, pour guider les investissements de France Domaine. 16 cités administratives ayant une forte consommation et un ratio énergie supérieur à la moyenne ont été classées en priorité 1.

En parallèle, l'optimisation des contrats électricité pour les tarifs réglementés « jaune » et « vert », rendue plus fine grâce à la télérelève, a conduit à une réduction des coûts annuels.

(1) 45 cités administratives ont répondu à l'enquête.



Pierre SEDILLOT,
Responsable de la section
« Gestion et entretien des immeubles »
France Domaine



Quelle est la contribution du Service des Achats de l'État à la mise en place de la nouvelle politique immobilière de l'État ?

Le SAE a associé très en amont France Domaine à ses travaux Calypso et à ses démarches « achats » sur le périmètre immobilier. Les deux services ont ensuite mis en place des réunions mensuelles permettant de pleinement partager et mutualiser les priorités et actions de chacun. Ponctuellement, le SAE est convié aux réunions mensuelles de la Cellule nationale de suivi de l'immobilier de l'État (CNSIE).

Avec la mise en place du programme 309 « Entretien des bâtiments de l'État » dont une des priorités est la réalisation des contrôles réglementaires, le SAE a développé un marché national, ensuite porté par l'Ugap, avec Bureau Véritas qui affiche maintenant un intérêt reconnu. Cette démarche est un bon exemple d'une expression de besoin couvert par un marché développé par le SAE, dont France Domaine est ensuite un promoteur auprès des Sgar et Responsables de BOP ministériels.

Plus globalement, le programme 309 vise à la mise en place d'une maintenance préventive, ce qui appuie et conforte l'intérêt des contrats-cadres mis en place par le SAE sur les lots CVC, ascenseurs, incendie... Les réunions conduites avec les responsables de BOP (Comités de politique immobilière avec les ministères ou réunions de dialogue de gestion avec les Sgar) sont l'occasion d'échanger sur ces déploiements de contrats de maintenance, toujours source d'amélioration de la qualité de la maintenance et souvent d'économies substantielles.

Historiquement notaire de l'État, le service France Domaine et les services locaux manquent de compétence technique en matière d'économie de la construction et de maîtrise d'ouvrage et sont donc conduits à externaliser une partie de cette activité. Le SAE a répondu à ce besoin par la mise en place d'un contrat-cadre « AMO - économie de la construction » dont les différentes options permettent de répondre aux besoins d'assistance à la maîtrise d'ouvrage de projets modestes ou d'analyses complexes de projets immobiliers d'envergure.



Votre service a repris la gestion des cités administratives, quelles actions d'optimisation achat sur les dépenses immobilières peuvent être engagées sur ce périmètre ?

La gestion des cités administratives relève de multiples acteurs et supports budgétaires. France Domaine gère le compte de commerce, et notamment sa subdivision « Cités administratives » pour l'entretien courant des parties communes. L'entretien lourd des cités est assuré par le préfet de région avec les crédits du programme 309. La gestion sur le programme 723 (CAS immobilier) des travaux structurants des parties communes des cités (ex CIPI / SGG) a été transférée à France Domaine en 2011.

Sur les volets de l'entretien courant et de l'entretien lourd, les représentants ministériels et régionaux du SAE assurent la mise en œuvre des actions d'optimisations immobilières existantes. Pour les travaux structurants, la nature de dépense est différente avec des opérations ponctuelles mais pluriannuelles. Ces opérations nécessitent une double expertise dont disposent peu les préfets : expertise technique et expertise achat. La première, quand elle ne peut être réalisée en interne, l'est par le contrat-cadre du SAE évoqué précédemment. L'expertise achat est quant à elle réalisée par le SAE. Elle est d'autant plus efficace que l'intervention du SAE est réalisée en amont du projet.

France Domaine communique régulièrement au SAE les opérations programmées pour les cités sur les programmes 309 et 723, ceci dès leur programmation initiale par le RBOP. Cela permet aux représentants du SAE de proposer leurs services aux RBOP pour les opérations les plus importantes, ceci tant que le recours à une compétence achats n'est pas un réflexe ancré.

Par ailleurs, en partenariat avec le SAE, France Domaine a lancé en 2009 trois expérimentations de mise en place de contrat de Facility Management (multiservices & multitechniques) sur les cités de Colmar, Mulhouse et Lille. En 2011, les trois cités ont renouvelé leurs contrats de FM et la cité d'Orléans s'est jointe à la même démarche. Ce travail collaboratif avec le SAE a permis d'élaborer un guide méthodologique et un cahier des charges complet, précis, reflétant les besoins des occupants et adapté aux prestations proposées par les fournisseurs.

Cette démarche doit maintenant être étendue, forte des retours d'expérience ayant permis d'identifier les points durs et les conditions de réussite.

Opér'achat, un programme spécialement dédié aux opérateurs



*Un périmètre
d'environ 6 milliards
d'euros d'achats*

L'année 2011 a été marquée par le lancement d'un programme de professionnalisation des achats à destination des établissements publics de l'État dans la continuité de celui conduit avec les ministères depuis 2 ans.

Si l'État compte environ 600 opérateurs, le SAE a décidé de se fixer des priorités et de s'adresser en premier lieu aux 75 plus gros établissements de l'État représentant à eux seuls 90% des achats. Parmi ceux-ci, le SAE pilote de manière encore plus approfondie les 25 plus importants notamment avec l'établissement d'un tableau de bord, des interactions régulières, un suivi de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan d'actions en faveur des achats.



Outre cet objectif de gains, les responsables du programme veulent faire des achats publics un levier pour une croissance durable et riche en emplois, promouvant des achats respectueux de l'environnement, favorables à l'insertion et favorisant l'émergence de PME innovantes. Des objectifs ont ainsi été fixés : dès 2012, 10 % des achats au moins des opérateurs devront contenir une clause environnementale et 5% une clause sociale.

Le programme repose sur une double démarche : un pilotage de la professionnalisation au sein de chaque établissement et une animation permettant le partage d'expériences et le développement des mutualisations. Le premier bilan dressé en 2011 est prometteur.



En 2011, 50 % des établissements ont rendu leur plan d'action annuel

Oper  **Achat**



Un objectif de gains achat de 600 millions d'euros sur 3 années

Le pilotage de la professionnalisation au sein des établissements

S'agissant du pilotage de la professionnalisation des achats le SAE a demandé la nomination d'un directeur ou d'un responsable des achats à un niveau hiérarchique suffisant dans chaque établissement. C'est le cas, après un an de mise en œuvre du programme dans 90 % des établissements.

De même, chaque responsable ou directeur des achats est en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan d'actions achat annuel, faisant apparaître notamment des gains achat et qui est présenté au conseil d'administration de l'établissement dès 2012. L'objectif de cette demande est double : réaliser des économies et légitimer la fonction achat auprès du management de haut niveau. Dès la première année, près de 50 % des établissements ont rendu un plan d'action dans les délais et déployé la méthode de calcul des gains.

L'année 2011 a également vu l'élaboration d'une circulaire relative à la professionnalisation des achats des établissements publics de l'État qui reprend ces différents éléments et incite à la mutualisation des achats, en particulier dans le domaine scientifique, à fort enjeu puisque 20 % des achats sont des achats « métier » destinés à la recherche. Ce texte est paru le 10 février 2012.

Aïda, un projet structurant d'optimisation des achats

Sur le modèle de « Calypso » pour les ministères, le SAE a lancé, avec la participation active des opérateurs, « AIDA » un programme structurant d'optimisation des achats.

De septembre à décembre 2011, une centaine de personnes, parties prenantes dans les achats (acheteurs, prescripteurs, juristes, etc), ont travaillé à l'identification de bonnes pratiques et de gains sur 10 segments d'achats : abonnements, affranchissement, assurances, consommables scientifiques, déplacements, entretien immobilier, matériel de recherche, PC en coût complet, prestations informatiques, constructions immobilières. Ces travaux ont donné lieu à une présentation en présence de la ministre chargée du budget le 9 janvier 2012 devant plus de 220 personnes représentant 78 établissements.

L'animation interopérateurs

Le renforcement des coopérations est le moyen le plus efficace pour en peu de temps obtenir des progrès notables. En effet, la maturité des établissements en termes d'achats est très différente. Si certains établissements, tels que l'Établissement français du sang, le Commissariat à l'énergie atomique, Pôle emploi, et d'autres encore, ont depuis longtemps structuré fortement l'organisation de leurs achats, formé leurs acheteurs et utilisé les principaux leviers en matière d'achats, tels que la standardisation ou la massification, cela n'est pas le cas pour l'ensemble des établissements.

L'objectif en 2011 a donc été de développer la coopération, le partage de bonnes pratiques et d'expertises et toutes les autres formes de mutualisation à la demande des opérateurs qui souhaitaient sortir de leur isolement.

Un comité des achats des opérateurs a ainsi été créé et réunit toutes les six semaines les responsables achats des 25 établissements publics les plus importants en termes d'achats, pour décider des actions prioritaires.

Le SAE organise également chaque mois des conférences téléphoniques sur des bonnes pratiques achats afin de permettre aux établissements de mutualiser des techniques déjà éprouvées et obtenir ainsi des « victoires rapides ». Six conférences téléphoniques ont ainsi été organisées à partir du mois de mai 2011.

La communication entre opérateurs est l'un des piliers de ce programme car elle crée la dynamique. Dès le lancement du programme, les opérateurs ont échangé des documents de référence. En 2011, le SAE a créé une lettre électronique.



*17 % de gains achat
identifiés
sur 10 segments d'achats*

Les gains achat identifiés représentent 30 % du montant des achats adressables des opérateurs, soit 2 milliards d'euros.

Au-delà de ces réalisations, le rapprochement des opérateurs et l'émergence d'un réseau d'acheteurs inter-établissements va favoriser le partage d'expertise et faciliter la professionnalisation de la fonction achat dans les établissements publics de l'État.



Lancement des travaux Aïda, le 5 septembre 2011.

POUR SUIVRE LA MODERNISATION DE L'ACHAT PUBLIC

Restitution des travaux Aïda, janvier 2012.



Abonnements



Affranchissement



Assurances



Consommables scientifiques



Constructions immobilières



Déplacements



Entretiens immobiliers



Prestations informatiques



Matériels de recherche



PC en coût complet

Le bilan 2011, approuvé par le Conseil d'orientation

Le conseil d'orientation du Service des achats de l'État a pour mission d'arrêter les orientations générales de la politique d'achat de l'État et d'examiner ses résultats (article 5 du décret du 17 mars 2009 portant création du SAE). Présidé par Noël de Saint-Pulgent, Inspecteur général des Finances, il est composé de représentants de l'État, d'élus et de personnalité qualifiés.

Conformément aux dispositions de l'article 5-I du décret n° 2009-300 du 17 mars 2009, le conseil d'orientation du Service des achats de l'État arrête les orientations générales de la politique d'achat de l'État et examine ses résultats.

Ces orientations ne peuvent être arrêtées que dans le cadre des objectifs généraux donnés au service dans l'article 2-II du même décret qui précise que « Le service des achats de l'État s'assure que les achats de l'État sont effectués dans les conditions économiquement les plus avantageuses, respectent les objectifs de développement durable et de développement social et sont réalisés dans des conditions favorisant le plus large accès des petites et moyennes entreprises à la commande publique. », et dans le cadre des directives du ministre chargé du budget auquel est rattaché le service.

Au cours de l'année 2011, le Conseil d'orientation s'est réuni trois fois pour examiner et débattre des conditions dans lesquelles le SAE accomplissait sa mission, au regard des objectifs qui lui ont été fixés.

En 2011, le bilan économique est satisfaisant puisque l'ensemble des ministères a réalisé 304 M€ de gains économiques. L'écart par rapport à la cible théorique de 330 M€ s'explique essentiellement par des difficultés de prise en compte des actions réalisées en région sur des programmes interministériels. Le Conseil relève que la plupart des ministères, et notamment les plus importants en termes d'achats, ont atteint leur objectif. L'appropriation de la réforme par quelques ministères reste néanmoins un sujet de préoccupation. De même, doivent encore être précisés les rapports qu'entretiennent les économies « achats » et les économies budgétaires, et les modalités de passage des premières aux secondes.

L'année 2011 a été une année de montée en charge des missions régionales achat. Le Service des achats de l'État anime ce réseau de chargés de mission régionaux achats, placés auprès des préfets de région, au sein des Sgar. Il amène ainsi l'ensemble des services déconcentrés de l'État à s'inscrire dans



Noël de Saint-Pulgent
Inspecteur général des
Finances, Président



Denis Prieur
Conseiller d'État



Gérard Ganser
Conseiller-maitre
à la Cour des Comptes



Yves Censi
Député



Thierry Gentilhomme
Représentant le ministre
chargé de l'Intérieur



Dominique Dron
Représentant le ministre chargé
de l'Écologie



Emmanuel Leprince
Directeur du Pacte PME



Jean Le Garrec
Président d'Alliance
Villes-Emploi

le mouvement de réforme des achats, et à progresser dans la voie des mutualisations locales.

S'agissant des objectifs concernant les PME, le SAE a rencontré des difficultés en 2011, essentiellement avec une fédération professionnelle. Le conseil prend acte du fait que plusieurs dispositions ont été prises pour progresser en direction des PME : participation aux travaux du Pacte PME, dont le SAE est membre fondateur, organisation d'un colloque à l'Assemblée Nationale, participation à une initiative du Réseau Commande Publique au Sénat, signature de la Charte de la médiation inter-entreprises, désignation d'une chargée de mission PME au sein du Service, publication d'un document de doctrine « 10 principes d'actions pour faciliter l'accès des PME à la commande publique ». Ces initiatives ont notamment pour objet de s'appuyer pleinement sur les capacités d'innovation des PME dans la recherche de la performance économique des achats de l'État et de leur contribution au développement durable. Elles ont permis de renouer un dialogue qui était difficile et se sont traduites par plusieurs actions concrètes : la plupart des marchés concernant les prestations immobilières sont organisés au niveau régional, avec un allotissement facilitant les candidatures des PME ; tous les marchés lancés par le SAE sont précédés d'une étude préalable concernant l'accès des PME ; des actions nouvelles ont été lancées dans ce cadre qui déboucheront en 2012 sur des marchés de prestations informatiques attribués à des PME. À l'avenir, le SAE devrait renforcer cette dimension de son action et notamment se fixer des objectifs mesurables.

S'agissant du développement durable, les actions du SAE respectent les directives fixées par la circulaire du 3 décembre

2008 relative à l'exemplarité de l'État au regard du développement durable.

En 2011, son action a notamment été déterminante pour faire respecter les orientations concernant le parc automobile, le SAE ayant reçu une mission particulière du Premier Ministre sur ce point. Par ailleurs, il a développé une action de sensibilisation des administrations en matière de clauses sociales. Le Conseil constate cependant que, selon les chiffres publiés par l'OEAP, les administrations de l'État sont très loin de l'objectif fixé par la circulaire sur ce point. D'autres actions devraient être engagées pour que des résultats plus significatifs soient atteints.

En 2011, le SAE a également lancé un programme de professionnalisation des achats des opérateurs, à la demande des ministres. Un comité des achats des opérateurs les plus importants a été constitué et a lancé ses premières actions. Cette mission n'étant pas au nombre de celles que prévoient le décret du 17 mars 2009, le texte de celui-ci pourrait être modifié en ce sens.

En conclusion, le Conseil considère qu'en 2011, le SAE a rempli ses missions dans des conditions satisfaisantes. L'organisation des achats de l'État et de ses opérateurs doit néanmoins être encore confortée, notamment en termes de compétences, et portée à un niveau politique suffisant, pour que tous les objectifs puissent être atteints dans la durée.

Paris, le 13 juin 2012

Noël de Saint Pulgent
Président du conseil d'orientation



Jean-Vincent Placé
Sénateur



Luc Rousseau
Représentant le ministre
chargé de l'Économie



Mélanie Joder
Représentant la ministre
chargée du Budget



Gérard Gibot
Représentant le ministre
chargé de la Défense



Jean-Philippe Collin
Directeur des achats
de SANOFI-AVENTIS



Sylviane Le Carré
Directrice des achats
de BNP Paribas



Jean-Baptiste Hy
Directeur du SAE



Catherine Bergeal
Directrice des Affaires juridiques
des ministères financiers

Une nouvelle dynamique pour les achats des ministères financiers

Après une année dédiée à la constitution d'un réseau d'acheteurs et à la construction d'une gouvernance achat, l'année 2011 a constitué une nouvelle étape dans la transformation des méthodes d'achat pour les directions des ministères financiers.

Le contexte budgétaire conjugué à une restriction des ressources humaines a fait prendre conscience aux directions de l'importance et du potentiel des leviers achat dans leur fonctionnement à la fois dans la modernisation de leur processus de commande et dans l'optimisation de leurs dépenses.

Pour accompagner cette modernisation, le Responsable ministériel achat (RMA) a présenté, lors du premier comité stratégique achat, un programme de professionnalisation achat articulé autour de deux grands volets :

- l'amélioration de la performance des marchés ;
- l'échange d'informations et de bonnes pratiques achat.



*58 millions
de gains réalisés
en 2011*

L'amélioration de la performance des marchés

L'une des premières actions emblématiques de cette professionnalisation achat a été l'élaboration par chacune des directions des finances de son plan d'actions achat (PAA) remis au RMA au début de l'année. Les projets d'achat à forts enjeux financiers ont ainsi été listés et les leviers d'achat pertinents – allotissement, négociation, variante, standardisation, mutualisation... – identifiés. Cette programmation et cette vision des enjeux permettent une meilleure anticipation et préparation des marchés.

Des achats « métier » figuraient également dans les PAA 2011 de certaines directions comme la maintenance des aéronefs pour la Douane. Les achats « métier » représentent en effet un fort potentiel d'économies (270 millions de dépenses en 2010).

Plusieurs actions ont également été conduites afin d'améliorer la performance des marchés, notamment :

- une information régulière sur les marchés nationaux existants au travers de différents médias ;
- l'animation des marchés fournisseurs pour les appels d'offres importants ;
- l'appui des CMRA et du contrôleur budgétaire en région pour diffuser les nouveaux marchés des Finances ;
- la négociation systématique pour les achats de travaux.



100 fiches
enregistrées
dans
le tableau de bord
« Impact »

Exemples de réussite

- Avec des marchés de travaux rigoureux et économiques, l'optimisation des espaces a représenté pour la DGFIP près de 7 millions d'euros de gains.
- Plus de 15 millions d'euros de gains ont été générés par des leviers d'achat dans les marchés et projets informatiques de la DGFIP.
- 750 000 euros ont été réalisés par la DSI du secrétariat général des ministères financiers sur les plans de secours de serveurs.
- Le déploiement en région des marchés mutualisés de maintenance CVC a généré près de 1,6 million d'euros.



14 comités achat en 2011

- 2 comités stratégiques
- 4 comités ministériels

- 3 comités achat « informatique et téléphonie »

- 4 comités achat « immobilier »

- 1 comité achat « développement durable »

Les échanges d'information et de bonnes pratiques achats

L'animation du réseau d'acheteurs des ministères financiers s'appuie sur une gouvernance achat à différents niveaux décisionnels :

- Le comité achat stratégique, présidé par le secrétaire général des ministères financiers, valide le plan d'actions achat ministériel (PAA) et intervient pour les décisions stratégiques portant sur les futurs marchés interministériels ou les orientations de politique achat. Il réunit les grands décideurs de chacune des principales directions des Finances.
- Le comité ministériel des achats, animé par le RMA, réunit les acheteurs et décideurs de chaque direction pour prendre connaissance de l'actualité des achats, des nouvelles offres de service du SAE, des formations et partager des bonnes pratiques.
- Les comités achats « informatique et téléphonie »

et « immobilier », animés par le RMA, sont consacrés à l'organisation de futurs groupes de travail, à l'information sur des achats spécifiques. Ils regroupent les acheteurs et responsables hiérarchiques impactés par les marchés traités.

Compte tenu des enjeux financiers dans le domaine des achats immobiliers, la création d'un réseau d'acheteurs travaux a été jugée prioritaire. Ce réseau doit se réunir au second semestre 2012.

- Le comité achat « développement durable » traite des clauses environnementales et sociétales dans les marchés Finances. Il réunit les référents « développement durable » de chaque direction.

En 2011, une soixantaine de réunions ont été organisées – comités achat et groupes de travail impliquant près de 500 acteurs.





Jérôme Rimbault
Adjoint au chef du bureau des
prestations de service
Sous direction du cadre de vie
Service de l'environnement professionnel

Quel était l'objectif du renouvellement du marché de copieurs de Bercy ?

Le marché d'équipements des unités de production de reprographie du Secréariat général de Bercy et des directions d'administration centrale avait un double objectif :

- rationaliser le nombre de moteurs d'impression avec pour conséquence de réduire le nombre de lots afin de massifier et gagner en puissance d'achat.
- optimiser leurs capacités, c'est à dire adapter la capacité de chaque matériel aux besoins locaux de production afin d'obtenir un coût de revient plus compétitif intégrant coût fixe (la location) et part variable (l'entretien).

Par exemple, la capacité globale de production en noir et blanc avait été minorée de 13 % sur le nouveau marché 2011 par rapport à celui de 2008. Le montant pluriannuel du nouveau marché 2011-2014 est de 1 650 000 euros TTC.

Quel a été l'apport de la « fonction achat » dans la démarche ?

Le RMA est intervenu auprès des directions rattachées au marché pour soutenir les propositions du Secréariat général (SG) sur le processus de rationalisation des équipements d'impression. Son appui auprès des décideurs a été essentiel à la réussite de ce challenge puisque les besoins exprimés par les directions ont rejoint les préconisations du SG.

Quels résultats avez vous obtenus ?

La rationalisation du parc d'équipements a permis l'acquisition de matériels plus performants sur les sites stratégiques comme l'atelier central de reprographie de Bercy et la rationalisation des capacités de production des sites annexes moins productifs. Cet effort a permis d'obtenir un gain de 17 % par rapport au montant du marché précédent de 2008-2011.

Formation et mise à disposition d'outils

Environ 400 agents des finances ont suivi l'un des modules achats proposés par l'IGPDE et cinq acheteurs ont participé à la formation spécifique du SAE « acheteurs principaux ». Sur le volet immobilier, les directions des finances se sont formées aux méthodes de négociation qui généreront des économies courant 2012.

Plusieurs outils ont été proposés par le RMA aux directions des ministères financiers notamment un guide de l'achat pratique, un document présentant les dix règles d'or d'un achat réussi, une fiche « évaluation des fournisseurs » et une liste des points de contrôle achat.

Participation aux travaux du projet « Calypso » vague 4

En 2011, les directions des finances se sont fortement impliquées dans la 4^e vague du projet « Calypso », une dizaine d'agents ont ainsi participé à ces travaux (cf. partie 2 du rapport).

- segment « publicité communication » : le recours à un contrôleur de coût pour négocier avec les agences, bonne pratique du service de la communication du Secréariat général, a été retenue par le comité des achats interministériel.
- segment « abonnements et documentation » : les ministères financiers se sont inscrits dans la démarche interministérielle de négociation avec les grands éditeurs juridiques.
- segment « restauration » : les ministères financiers se sont inscrits dans le marché interministériel de services de restauration traiteur porté par les Services du premier ministre comportant des demandes d'engagement du titulaire d'actions d'insertion sociale .

2

REPÈRES

**Une dynamique
partenariale
avec la DISIC**

p38

**Calypso
vague 4 :
l'exploration
interministérielle**

p39

**L'interministériel
pour stimuler
l'innovation**

p40

**L'accompa-
gnement
des
directions**

p43

ACCENTUER LA DYNAMIQUE INTERMINISTÉRIELLE

Une année de plein exercice pour les missions régionales achat
p44

Marchés mutualisés, la dynamique inter ministérielle au service des régions
p46

Le SAE, ce sont ses clients qui en parlent le mieux
p48

Parc automobile de l'État : un travail collectif exemplaire
p50

La politique des achats s'appuie sur une dynamique reposant sur une structure à plusieurs niveaux : les responsables ministériels achat, les chefs de missions régionales achat, les acheteurs et les bureaux des marchés.

En 2011, le SAE a développé les actions interministérielles ainsi que le travail en réseau :

- mise en place d'une dynamique partenariale avec la Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication de l'État (DISIC) ;
- organisation d'une nouvelle vague « Calypso » pour la recherche des meilleures pratiques d'achat ;
- réflexion interministérielle pour la conception de marchés ;
- développement d'un accompagnement au niveau central comme au niveau local.

Une dynamique partenariale avec la DISIC

La création de la DISIC en février 2011 est un événement important dans le paysage d'intervention du SAE. En cohérence avec la logique de mise en place du SAE, l'État a souhaité se doter d'une structure permettant de renforcer le caractère stratégique et transverse du système d'information (SI) de l'État.

Comme en témoignent de nombreuses organisations du domaine privé, les actions de convergence technique du SI sont des générateurs de gains importants et permettent aux acheteurs de les exploiter pleinement pour améliorer la performance fournisseur.

Cette complémentarité naturelle, renforcée par une volonté commune d'améliorer la valeur du SI pour ses utilisateurs, internes et externes, conduit aujourd'hui à un partenariat fort entre la DISIC et le SAE. Si chacun dispose de sa feuille de route et de préoccupations qui lui sont propres, nombreux sont les sujets sur lesquels la synergie est forte et permet l'établissement de plans d'actions communs.

Le SAE conforte ce rôle de partenaire « naturel » de la DISIC, en étant partie intégrante de la gouvernance de la DISIC : membre permanent du comité technique des SIC qui regroupe les DSI ministériels, et du conseil des SIC qui réunit les secrétaires généraux des ministères.

Au niveau opérationnel, les équipes ont précisé le cadre respectif de leurs actions, la DISIC contribuant avec le SAE, selon son décret de création, « à définir les règles et procédures applicables pour l'externalisation, la sous-traitance et l'achat de matériels, logiciels et prestations de services ». Elles ont ainsi travaillé sur plusieurs initiatives communes : un kit de bonnes pratiques, la modélisation de la base contractuelle achat, l'appui des experts SAE aux chantiers de mutualisation, etc.



Les prestations informatiques, un segment à enjeux

Les prestations informatiques représentent environ 650 millions d'euros de dépenses annuelles, soit environ la moitié des dépenses informatiques de l'État. Dépenses réparties sur un nombre important de marchés avec un nombre non moins important de fournisseurs, plus de 1 000.

Ce segment représente donc un enjeu clef de la performance du système d'information pour la DISIC et le SAE.

Calypso vague 4 : l'exploration inter- ministérielle



*741 millions d'euros
de dépenses analysées*

*54 opportunités de gains
identifiées*

*122 millions d'euros
de gains potentiels*

Identifier les opportunités de gains et leur faisabilité en vue de produire 15% en moyenne d'économies tel est l'objectif du projet « Calypso ».

Lancée le 14 mars 2011, la vague 4 a concerné pour moitié des segments d'achats « nationaux » non encore explorés du fait, soit de leur complexité, soit de leur sensibilité eu égard à la nature même du domaine de dépenses : publicité et communication ; abonnement et documentation ; représentation et réception ; habillement et fournitures diverses. L'autre moitié concernait les segments d'achat immobilier de quatre nouvelles régions -Alsace, Aquitaine, Basse-Normandie et Lorraine- portant ainsi à dix-sept le nombre de régions ayant participé au projet depuis son lancement en 2009.

Pendant trois mois et demi, chaque équipage national ou régional, accompagné par un parrain ou une marraine haut fonctionnaire, a établi une cartographie du segment étudié, recensé les bonnes pratiques au sein de l'État, de collectivités, d'organismes publics et d'entreprises privées, sélectionné les opportunités pour l'État et déterminé les gains potentiels d'économies.

Les résultats des travaux ont été présentés en séance plénière à Bercy le 22 juin 2011. Chaque équipage régional a également présenté le résultat de ses travaux dans sa région de fin juin à début juillet.

Au total, 741 millions d'euros de dépenses ont été passées au crible et 54 opportunités de gains ont été identifiées pour un total de 122 millions d'euros de gains potentiels.

L'ensemble des opportunités a été examiné par le comité des achats qui a décidé la constitution de dix équipes segments pour mettre en œuvre les recommandations retenues.



Les segments examinés

Abonnement et documentation

Fournitures diverses

Habillement

Immobilier en Alsace, Aquitaine,
Lorraine et Basse-Normandie

Publicité et communication

Représentation et réception

L'interministériel pour stimuler l'innovation

Téléphonie mobile : stratégie commerciale et évolutions technologiques

La téléphonie, fixe ou mobile, est un domaine où l'évolution technologique est permanente, le développement des usages est constant. La concurrence entre les opérateurs les conduit également à faire évoluer constamment leurs stratégies commerciales. La stratégie d'achat de l'État en 2011 a permis aux services de profiter au maximum de ce contexte concurrentiel.

S'agissant ainsi de la téléphonie mobile, l'année 2011 a été marquée par la conclusion de deux accords-cadres permettant l'approvisionnement de la quasi-totalité des ministères en matériels et services de téléphonie mobile, les ministères de la Défense et de la Culture faisant l'objet d'un marché distinct.

Ces deux accords-cadres sont le résultat d'un chantier important, à la hauteur du périmètre couvert quasi inédit en France, près de 100 000 lignes. Le projet s'est appuyé sur la contribution majeure du ministère de l'Intérieur, porteur historique d'un marché interministériel et pouvoir adjudicateur d'un des nouveaux accords-cadres.

Première étape de ce projet, le groupe de travail interministériel piloté par le SAE a réalisé une étude de marché complète permettant de déterminer la meilleure stratégie d'achat compte tenu du potentiel des opérateurs susceptibles de répondre à la future consultation. Audition des opérateurs, consultation de l'ARCEP, analyse de la construction de coût des fournisseurs, parangonnage externe avec plusieurs grands comptes ont permis de



mettre sous tension l'ensemble des acteurs et d'identifier les leviers d'achat possibles.

La performance économique obtenue au final (7 millions d'euros de gains achat annuels), se caractérise notamment par un changement radical de l'approche du marché par l'un des fournisseurs qui a présenté un modèle forfaitaire très avantageux et très en avance dans la sphère des grands comptes.

Autre élément significatif, l'État a souhaité faire profiter ses opérateurs du nouveau support grâce à un dispositif de commercialisation spécifique construit avec l'Ugap.

L'année 2012 sera celle du déploiement de ce nouveau support, opération toujours délicate lorsqu'il y a changement d'opérateur téléphonique.

Achat de conseil : des prestations sur-mesure pour accompagner les acheteurs de tous les ministères dans leurs recherches d'économies

Début 2011, les travaux interpôles d'activité du SAE et ceux des équipes segments interministérielles ont fait émerger l'intérêt pour un marché de conseil en achat.

Ce marché répond à une triple exigence :

- fournir des prestations de grande qualité pour accompagner les acheteurs de l'État dans leur recherche d'économies sur les segments d'achat les plus complexes,
- s'assurer de tarifs performants grâce à l'effet de massification et par l'introduction de clauses innovantes dans la procédure (productivité, décomposition tarifaire selon les profils de consultants nécessaires sur les missions...);
- faciliter les échanges et permettre de démarrer une mission en moins de 15 jours, la forme adoptée étant celle d'un marché à bons de commandes et les utilisateurs du marché n'étant alors plus tenus par l'obligation de mise en concurrence.

Du point de vue de sa structure, le marché est constitué de 6 lots : un lot généraliste et 5 lots répondant à des besoins d'expertise sur les segments les plus complexes : fournitures et prestations informatiques, télécoms, travaux et maintenance des bâtiments, prestations liées aux bâtiments, prestations intellectuelles.

Au delà de la qualité des consultants ainsi mis à disposition, la réflexion interministérielle a permis des gains substantiels tout en attribuant un lot à une PME. Une approche que le SAE souhaite poursuivre largement en 2012 pour tous les achats de prestations intellectuelles, y compris les plus stratégiques.





L'intégration des nouveaux services ministériels au dispositif leur a permis de valoriser un gain de plus de 2 millions d'euros par rapport aux précédentes conditions financières

Bureautique : des enchères inversées et une très forte standardisation des modèles de matériels pour 5 ministères

Depuis 2004, les ministères financiers mutualisent leur support achat de matériels bureautiques⁽¹⁾. Les volumétries demandées, le niveau de standardisation des matériels⁽²⁾, ainsi que la remise en compétition périodique des fournisseurs ont été les principaux leviers de baisse des prix des matériels acquis.

Dès le lancement de la procédure mutualisée, les enchères électroniques inversées ont été utilisées pour ces marchés. Cet outil, très adapté pour l'acquisition de fournitures standardisées aux prix évolutifs, a souvent permis d'atteindre, par sa mise en œuvre et sa transparence, les meilleurs niveaux de prix, en comparaison à des organisations de même taille. La remise en compétition périodique a également eu l'avantage d'éviter, à certaines périodes, des ruptures de marchés et d'approvisionnement par un ajustement contractuel des prix aux prix réels du marché, souvent impactés par les variations des taux de change et la grande volatilité des prix des composants électroniques.

Depuis 2008, l'ingénierie de marché choisie par le pouvoir adjudicateur est le système d'acquisition dynamique (SAD) installant un référencement ouvert des opérateurs, qui peuvent s'y inscrire à tout moment, sous réserve de recevabilité de leur candidature et de leur offre. Système qui favorise le principe et les capacités de mise en concurrence.

Lors du renouvellement du SAD fin 2011, les ministères de l'écologie et de la santé ainsi que les services du Premier ministre avec les DDI ont souhaité s'insérer dans le dispositif.

Leur intégration impliquait leur adhésion aux méthodes et processus mis en œuvre dans le cadre de la préparation et de l'exécution des marchés, comme la standardisation des matériels ou l'établissement de prévisions de consommation par service, afin de fixer le niveau de besoin le plus juste en termes quantitatifs, information essentielle à la détermination du prix pour les constructeurs dans le cadre de l'approvisionnement des services. Parallèlement, le SAE leur a proposé un contrat de service, formalisant les engagements réciproques des par-

ties pour la meilleure exécution possible des marchés. Le pilotage du marché par le SAE s'appuie sur une communication transparente et continue à l'attention des directions générales, concernant l'anticipation des éventuelles difficultés, la prise en compte des nouvelles demandes en cours de marché et la garantie d'un approvisionnement fluide, avec le suivi des commandes par rapport aux prévisions d'achat effectuées.

L'intégration des nouveaux services ministériels au dispositif leur a permis de valoriser un gain de plus de 2 millions d'euros par rapport à leurs précédentes conditions financières.

Cette mutualisation interministérielle participe à la finalisation de l'organisation des achats bureautiques de l'État validée par le Comité des achats en 2010. Quatre plaques d'achat structurent dorénavant le périmètre :

- un support achat pour le ministère de la Défense ;
- un support achat en construction pour le ministère de l'Intérieur, que rejoint le ministère de la Justice ;
- un support achat pour le ministère de l'Éducation nationale, dont dépendent les ministères du Travail, de l'Agriculture, de la Culture et des Affaires étrangères ;
- le support du SAE.

Cette organisation paraît optimale par rapport à l'organisation des opérateurs de la distribution informatique pour le secteur public en France, qui se sont dernièrement beaucoup concentrés, et par rapport au nombre de constructeurs encore actifs sur ce marché.

(1) acquisition d'ordinateurs de bureau, de portables, d'écrans et d'accessoires informatiques

(2) deux modèles d'ordinateur de bureau, un portable, un ultraportable, un écran d'un format unique

L'accompagnement des directions

En 2011, le SAE a développé l'accompagnement des directions tant au niveau central qu'au niveau local.

La collaboration avec le Service des retraites de l'État

Dans le cadre de son projet de réforme de la gestion des retraites, le Service des retraites de l'État (SRE) a demandé l'assistance du SAE dans la conduite d'un appel d'offres relatif à un marché d'appui aux employeurs pour le complètement des comptes individuels de retraite.

Cet accompagnement a pris la forme d'une mission de conseil et d'appui initiée dès l'amont du projet. Le SAE a alors pu apporter et partager son expertise achat avec le SRE tout au long de la conduite du projet :

- lors de la phase de *sourcing* en organisant des réunions fournisseurs ;
- lors de la définition de la stratégie achat et de l'expression du besoin, en travaillant sur l'allotissement, l'articulation des prestations et des unités d'œuvre, la dégressivité des coûts, les pénalités... ;
- lors de la phase de sélection, en participant aux auditions des prestataires candidats et au choix du titulaire.

Cette démarche conjointe a permis de mener à bien le projet, de réaliser des économies et de poser des bases solides pour de futures collaborations.



L'appui aux Directions départementales interministérielles

Le SAE s'est attaché au cours de l'année 2011 à accompagner les services du Premier ministre (SPM) dans sa mission de soutien logistique aux nouvelles DDI. Ces efforts se sont déclinés sur 2 segments :

- les achats de bureautique (postes de travail, écrans et accessoires). Le SAE a proposé aux SPM d'intégrer le marché interministériel en cours de mise en place et construit grâce à une expertise acquise avec les ministères financiers depuis près de 6 ans. Cette évolution importante du périmètre a donné lieu à l'établissement de modes de gouvernance et de nouveaux pilotages, élaborés en collaboration avec les SPM responsables de leur côté des prévisions de volume et de la bonne exécution du marché. Ces derniers ont pu faire bénéficier les DDI en retour des tarifs extrêmement compétitifs et d'une standardisation des matériels facilitant la gestion (gestion des volumes, mise en place des masters, etc.).
- le déploiement de l'accord-cadre de fourniture de solutions d'impression (SOLIMP) au sein des DDI a été piloté par les SPM, avec un soutien fort du SAE qui a apporté dans la démarche non seulement son savoir-faire, mais également l'expérience acquise auprès des autres ministères ainsi qu'un espace sur son extranet permettant aux directions de disposer des documents et données nécessaires à l'exécution du marché.

Enfin, le SAE a amorcé fin 2011 sa participation aux travaux de la DISIC dans la mise en place de services communs autour du poste de travail pour les DDI. Le premier objectif assigné au SAE est d'accompagner le ministère de l'Écologie dans l'acquisition d'une solution antivirale unique.

Une année de plein exercice pour les missions régionales achat

L'année 2011 a installé avec succès les missions régionales achat dans les régions avec un bilan d'activité articulé autour de trois axes :

- l'établissement d'un plan d'actions achat régional
- la mutualisation des projets immobiliers en région
- l'accompagnement des DDI

Les plans d'actions achat 2011

En 2011, chaque mission régionale achat a établi un plan régional sur les bases suivantes :

- l'établissement d'une cartographie des achats de la région ;
- le recensement des marchés locaux existants ;
- l'adhésion des services aux marchés mutualisés en cours et à venir ;
- le lancement d'opérations de mutualisation régionale.

La conduite des opérations de mutualisation régionales et le déploiement des accords-cadres nationaux pour les DDI ont constitué l'essentiel de ces plans d'actions.

Plusieurs régions ont également commencé à travailler sur la mutualisation de leurs besoins pour un résultat très positif. Dans ce cadre, la prise en compte des aspects environnementaux et de développement durable est également au cœur des préoccupations des services locaux de l'État.

S'agissant de l'objectif concernant les PME, les missions régionales achat ont développé des actions de connaissance des PME locales, rencontré leurs représentants et ont participé à des manifestations des secteurs économiques, notamment celles organisées par les Chambres de commerce et d'industrie.

Les projets immobiliers en région

Après les quatre vagues du projet Calypso, ce sont 17 régions qui ont pu étudier le segment immobilier, segment à vocation régionale, et proposer des actions adaptées au contexte local.

Les principales propositions mises en œuvre en 2011 après validation du comité des achats concernent les points suivants :

- la mise en œuvre systématique de la négociation en MAPA travaux ;
- l'association d'un acheteur en amont amené à assister la maîtrise d'ouvrage ;
- la mise en place de marchés mutualisés pour le petit entretien immobilier.

D'autres propositions ont été formulées notamment pour optimiser la publicité des marchés ou développer le recours à la conception-réalisation. Un large panel d'actions doit donc permettre d'engendrer des gains achat dans toutes les régions.



L'accompagnement des DDI

Les missions régionales achat ont été le relais de proximité pour l'accompagnement des Directions départementales interministérielles (DDI) dans la mise en place des marchés nationaux passés à leur intention par les Services du Premier ministre, responsable ministériel des achats des DDI à partir de 2011.

Leur proximité avec ces nouvelles directions interministérielles en département a été en effet le gage de réussite de cette opération de déploiement en quelques mois de l'ensemble des accords-cadres interministériels disponibles désormais pour les DDI. Cette action concernait des marchés aussi divers que la téléphonie fixe et mobile, les fournitures de bureau, la carte d'achat, l'entretien du parc automobile, les solutions d'impression et les matériels informatiques.



La complémentarité des fonctions RMA et CMRA

Le rôle des RMA et des CMRA est-il, selon vous, complémentaire ? concurrent ?



Madeleine Gonthier
Responsable ministériel
achat, ministère du Travail,
de l'Emploi, de la
Formation professionnelle
et du Dialogue social.

Madeleine Gonthier : Ils doivent être complémentaires, mais je ne suis pas certaine que chacun ait encore trouvé sa place. Nommés après les RMA, la tâche des CMRA n'était pas facile. Les questions sur l'articulation entre le SAE, les RMA et les CMRA sont moins nombreuses. Le travail de repérage, de création de réseaux et d'apport d'information effectué par les CMRA doit donc commencer à porter ses fruits.



Nicolas Jezequel
Chef de la mission
régionale achat,
Alsace.

Nicolas Jezequel : Il serait dommage et peu fondé de les voir comme concurrents. Le positionnement hiérarchique des RMA est un avantage pour l'application de leurs orientations par les services déconcentrés. La relation de proximité dont bénéficient les CMRA leur permet de mettre en place un vrai dialogue au plan local. La qualité de ce dialogue permet notamment de mieux identifier les besoins et les difficultés rencontrés.

Comment peut-on assurer une bonne articulation des rôles entre les deux fonctions ?

Madeleine Gonthier : En communiquant ! Lors de ma première rencontre avec les CMRA, j'ai noté combien il était important de diffuser des informations sur l'état d'avancement des projets achats ministériels. La seconde fois, j'ai réalisé qu'ils étaient opérationnels et que je pourrais m'appuyer sur eux. La principale difficulté sera d'avoir des discours cohérents. L'échange régulier d'informations est donc indispensable.

Nicolas Jezequel : Les CMRA improvisent souvent en fonction des difficultés rencontrées. Une réflexion commune serait préférable notamment pour mieux définir notre rôle dans la diffusion des marchés nationaux. De façon plus générale, il est important de nous associer en amont à la construction des projets et à la définition de leurs modalités de mise en œuvre. Notre connaissance du terrain et la variété des expertises sont des atouts pour les RMA.

Marchés mutualisés, la dynamique interministérielle au service des régions

Maintenance CVC : la facture diminuée de 40 % en moyenne

Dans le cadre de la mutualisation des achats de maintenance des installations de chauffage, ventilation et climatisation (CVC) des bâtiments occupés par les services de l'état, 19 consultations ont été lancées en 2011 par les missions régionales achats.

Dans chaque région concernée, un groupe de travail interministériel a été constitué, chaque membre contribuant à apporter son expérience et sa compétence pour le déploiement de cette action.

L'ensemble des services étaient concernés par ce marché, qu'ils soient propriétaires ou locataires. Ont donc contribué à cette démarche les techniciens des ministères financiers, du ministère de la Justice, du Secrétariat général pour l'administration de la police (SGAP), de la gendarmerie, de la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL), de la DDT(M), de la Direction interdépartementale des routes (DIR), de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) et des préfetures.

La dynamique interministérielle a contribué au recensement de plus de 3 500 sites qui ont adhéré à ces marchés ce qui a permis un allotissement judicieux, la proximité des sites étant un critère prépondérant dans le coût de la prestation.

Au final, cette coopération interministérielle a abouti à une diminution de la facture de plus de 40% au travers de 77 marchés notifiés à fin décembre 2011.

En 2011, les grands axes de la professionnalisation achat sur le segment des dépenses immobilières :

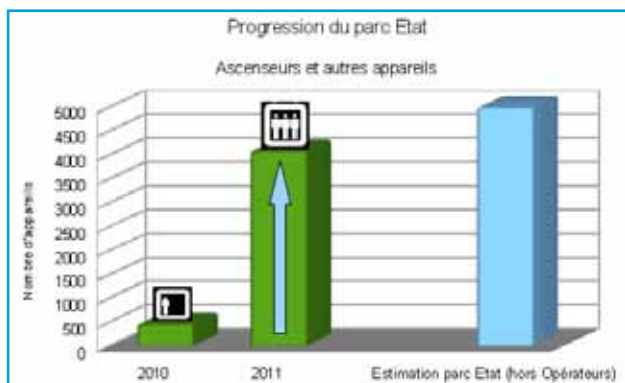
- accompagner la politique immobilière de l'État visant notamment à un meilleur entretien du parc existant et au renforcement de la maintenance préventive ;
- réduire les dépenses publiques en standardisant et en mutualisant les marchés à l'échelle de la région et dans une approche interministérielle ;
- contribuer à la baisse significative des consommations énergétiques des bâtiments existants ;
- favoriser l'accès à la commande publique des PME en prenant en compte dans les stratégies la typologie du tissu économique locale et en multipliant les initiatives à leur endroit.
- intégrer les ambitions en termes d'achats responsables via la systématisation en particulier de l'intégration de clauses d'insertion dans les marchés.



Les marchés de maintenance CVC fin décembre 2011

13 régions ont notifié fin 2011 avec 27 lots attribués à des PME. 10 lots incluent des clauses sociales.

- 6 autres régions sont publiées avec des notifications prévues courant 2012.
- 3 146 sites sont objets de la mutualisation avec un taux d'adhésion estimé à 42 %.
- 1 région finalise le DCE et publiera début 2012.
- 2 régions lanceront la démarche début 2012 avec un triple objectif : gains économiques, accès des PME et clauses d'insertion.



4 000
appareils identifiés
sous contrat de
maintenance

Chiffres clés

- 40 % de gains achat en moyenne, ceux-ci pouvant atteindre jusqu'à 60% du fait des mises en concurrence régulières.
- 2 200 € de coût moyen annuel de maintenance d'un ascenseur avant action de mutualisation.
- 880 € de coût moyen annuel de maintenance d'un ascenseur après mutualisation.
- 5 350 000 millions d'€ d'économies, gain global généré par cette action.

Maintenance des ascenseurs : « une synergie ascensionnelle »

À l'instar de la mutualisation du parc des ascenseurs des ministères financiers, il n'aura pas fallu plus de deux ans à l'État pour mettre sous contrôle son parc d'appareils de levage dont le plus emblématique est l'ascenseur et être reconnu par les opérateurs économiques comme « Grand Compte ».

Plusieurs défis ont été relevés à cette occasion avec comme maître mot « la synergie » :

- structurelle, en transformant les réseaux de commande en véritable groupement de commande ;
- stratégique, en démontrant aux opérateurs économiques sa capacité à transformer ses méthodes d'achat ;
- économique, en stimulant la concurrence l'effet de masse a retenu toute l'attention des entreprises qui ont proposé des tarifs avantageux ;
- administrative, en transformant l'offre de l'accord-cadre en marchés subséquents.

Cette synergie a été portée par les responsables ministériels achat au niveau central et par la force de persuasion des missions régionales achat au niveau local.

S'agissant de la gestion des parcs, le ministère de la Défense a choisit la centralisation imitant ainsi les ministères financiers. Pour les autres ministères, elle a été reprise par les missions régionales achat.

Quant aux objectifs des opérateurs sur la performance économique, ils ont été atteints voire dépassés. Les effets de levier induits par cette impulsion ont eu pour conséquence une baisse sensible des prix bénéficiant à tous les services de l'État.

Le nouvel accord cadre 2012-2106 garantit déjà des performances financières indéniables tant pour les nouveaux entrants que pour les actuels bénéficiaires dans le cadre du renouvellement de leur contrat. Les perspectives de croissance du parc se tournent désormais vers les opérateurs de l'État qui entament la même démarche.

Le SAE, ce sont ses « clients » qui en parlent le mieux

>> sur les marchés de travaux entretien bâtiment

« Il s'agit d'un projet complexe et lourd qui nécessite un fort investissement des acteurs régionaux mais aussi un appui sans faille de nos correspondants immobiliers au SAE qui, par leur présence sur le terrain, renforcent la crédibilité de notre action. Ce marché est stratégique, car il concerne absolument tous les services pour des prestations récurrentes dont les montants globaux sont très significatifs. Le choix d'une démarche itérative pilotée par le SAE permet d'améliorer encore ce marché au fil de l'échelonnement du lancement des différents marchés régionaux interministériels. »

Franck Genecque
CMRA Bretagne

>> sur le marché « ascenseur »

« L'action de maintenance des ascenseurs en 2011 a constitué le premier marché interministériel proposé en Aquitaine par la RMA qui n'était en place que depuis 6 mois. Vingt deux services ont répondu présents, pour une centaine d'installations, et un gain à réaliser de 386 000 € sur trois ans.

Les délais de procédure ont été tenus, l'Ugap avec qui il s'agissait d'une première collaboration au plan local a apporté son appui tout au long de la procédure.

Bref, une opération réussie, de nature à conforter la confiance du réseau des acheteurs en région pour les actions suivantes. »

Josiane Cazenave-Lacrouts
CMRA Aquitaine

>> sur le marché d'achat de conseil

« Un marché dont la forme à bons de commande autorise une mise en œuvre simple et rapide comme, par exemple, dans le cas d'une mission d'accompagnement du ministère de la Défense sur les achats responsables qui a pu être déclenchée en moins d'une semaine. »

Olivier de Miras
Chargé de mission « achats responsables »
Mission des achats du ministère de la Défense

>> sur la boîte à outils « achat de formation »

« Cette boîte à outils de conception originale sous forme de check-list, est utilisée par les acheteurs du ministère de la Défense à la fois pour l'appréhension du segment d'achat, mais aussi comme un outil à part entière de gain en maturité professionnelle. »

Alaric Kamara
Responsable famille « prestations intellectuelles »
Mission des achats du ministère de la Défense

>> sur la boîte à outils « achat de conseil »

« La pertinence mais aussi le caractère très pratique de certains outils de cette boîte ont permis leur appropriation et leur mise en œuvre immédiates par plusieurs services acheteurs du ministère de la Défense. »

Marc Weltmann
Chef du pôle Stratégies et pilotage des familles d'achat
Mission des achats du ministère de la Défense

>> sur le pilotage par la mission interministérielle Parc auto

« Le travail fourni par la mission s'est avéré primordial quant à la mise en place de la circulaire. Les difficultés rencontrées dans certains domaines et dans certains ministères montrent bien la nécessité d'avoir une mission de pilotage qui instaure un dialogue et impose certaines règles à respecter. »

Samuel Bouchard
Ministère des Affaires étrangères

>> sur le pilotage et animation réseau par la mission interministérielle Parc auto (MIPA)

« Le travail initié depuis 2010 a permis de lancer la dynamique de réforme au sein des services de l'État – dont les services déconcentrés des secteurs sport, santé, cohésion sociale qui avaient été profondément réorganisés avec la REATE – qui n'aurait pas abouti sans le pilotage d'une MIPA. Le réseau interministériel a permis de définir et d'accompagner la mise en œuvre des objectifs de la circulaire : recensement, plan de gestion intégrant la réduction et assainissement des parcs par des plans d'achat, une stratégie d'achat d'accompagnement, mise en place d'actions visant à encadrer les comportements des utilisateurs.

L'animation réseau a permis de partager des bonnes pratiques et de construire des procédures pour pérenniser les résultats obtenus sur les services de l'État. Sous l'impulsion affirmée de la MIPA le travail avec les opérateurs a démarré. Il se poursuit avec les méthodes et les outils expérimentés avec les services de l'État.

Il reste encore un travail à faire sur les comportements qui grèvent les coûts de revient des parcs automobile, la mise à disposition d'un outil permettant de maîtriser les flux et les parcs automobiles. Il faut surtout pérenniser les actions en cours et les actions identifiées lors du séminaire du 4 mai 2012. »

Xavier Regord
Ministère de la Santé



Franck Rousseau,
Directeur des Comptes
stratégiques
TNT Express France

Enquête qualité « Mobilier »



Tous les ans, le SAE réalise une enquête qualité. En 2011, le SAE a publié les résultats de l'enquête de satisfaction réalisée auprès des agents qui supervisent ou procèdent à l'acquisition de mobilier de bureau au sein des ministères financiers.

Le questionnaire en ligne adressé à plus de 400 personnes – services centraux et services déconcentrés – portait sur la qualité des prestations fournies, sur la qualité des produits et sur la gestion des trois gammes de mobiliers proposées au sein des ministères financiers.

Les résultats de cette étude peuvent être considérés comme tout à fait satisfaisants avec un taux de satisfaction moyen de 90 % :

- les trois gammes correspondent aux besoins ;
- un bon rapport qualité/prix (90 %) ;
- une intégration des normes environnementales très appréciée (87 %) ;
- des utilisateurs finaux satisfaits (entre 87 et 93 % de satisfaction) ;
- les commandes hors marché sont rares et concernent principalement des produits absents aux catalogues.

En juillet 2011, le SAE lance la consultation relative au transport de colis 0-30 kgs : lot 1 « Colis normal – France », lot 2 « Colis urgent livraison express » et lot 3 « Livraison Étranger, Europe, Dom Com (Import/Export).

C'est en novembre 2011 que l'accord-cadre interministériel est notifié sur l'ensemble des trois lots à TNT Express France en tant que prestataire exclusif. Le marché est valorisé entre 12 et 15 millions d'euros par an, avec un déploiement à prévoir – enjeu majeur pour le succès de ce marché – sur plus de 13 000 sites.

De manière très réactive, le SAE a organisé une réunion de présentation de TNT auprès de l'ensemble des RMA, afin de faciliter le déploiement et notamment la signature des marchés subséquents. En parallèle, notre interlocutrice achat au SAE nous a fait participer à la réunion des CMRA, pour une communication efficace et des premières prises de contacts.

Cette démarche partenariale nous permet aujourd'hui d'être au plus proche des besoins des ministères et des services de l'État. L'équipe projet TNT et l'acheteuse du SAE travaillent en étroite collaboration pour que les nouvelles solutions de transport plus rapides mais aussi plus économiques soient déployées. Comme l'a souligné le responsable du domaine d'achat au sein du SAE « au travers de cet accord avec la société TNT, l'État souhaite se doter d'une offre conciliant meilleur service à ses agents et réduction de ses coûts, et témoigner ainsi de sa capacité d'innovation ».

Pour répondre aux divers besoins relayés par certains ministères, nous avons élaboré des procédures et solutions adaptées (transport sécurisé et dédié, transport sous température dirigée...). Le pilotage des coûts et la mesure de la prestation de service du fournisseur sont facilités par la mise à disposition de rapports quantitatifs et qualitatifs.

Parce que la conduite du changement de prestataire est un facteur clé de réussite clairement identifié avec le SAE, nous avons dédié un Centre de Relation Clients (01 48 14 89 89) et un site internet (www.tnt.fr/services.État) destinés à l'ensemble des utilisateurs des administrations centrales et des services déconcentrés. L'ensemble des collaborateurs de TNT est mobilisé pour faire de ce nouveau partenariat un succès partagé !

Le rôle du SAE a été – et reste – déterminant : accompagnement du fournisseur, suivi du déploiement et accompagnement des ministères via des comités de pilotage et des points d'avancement hebdomadaires, rôle d'arbitrage et de facilitation.

Le professionnalisme et l'expertise de cette organisation et des collaborateurs qui la composent favorisent une intégration efficace d'un nouveau prestataire comme TNT.

Parc automobile de l'État : un travail collectif exemplaire

Début 2010, le parc automobile de l'État et de ses opérateurs comptait près de 150 000 véhicules dont environ 70 000 véhicules particuliers (VP) et utilitaires, le solde correspondant aux véhicules opérationnels de la police, de la gendarmerie et de la défense.

Avec un coût annuel global de l'ordre de 700 millions d'euros, bien gérer ce parc représentait un véritable enjeu, tant en terme de maîtrise des dépenses publiques que d'exemplarité. Une mission interministérielle a donc été créée en septembre 2010 auprès du ministre en charge du budget, positionnée au sein du SAE,

Au cours de l'année 2011, grâce à un important travail collectif réalisé selon le mode projet et un processus de gouvernance approprié, le projet d'une gestion optimisée des véhicules a gagné en crédibilité et en maturité. La mobilisation s'est enclenchée et les résultats sont au rendez-vous.

Une forte mobilisation interministérielle

Fin 2010, chaque ministère a produit un plan de gestion de son parc automobile présentant les actions envisagées pour atteindre les objectifs fixés par la circulaire. Ces plans de gestion, véritables feuilles de route des ministères pour les 3 prochaines années, ont été validés lors d'une réunion interministérielle tenue sous la présidence du conseiller du Premier ministre en charge du budget le 3 février 2011.

Deux autres réunions interministérielles ont été organisées dans la même configuration, les 9 juin et 26 septembre 2011, pour suivre l'avancement des différentes mesures, dans le respect des plans de gestion validés. Enfin, une revue de l'ensemble des plans de gestion a été réalisée courant novembre 2011. Initiées dans la logique du dialogue de gestion, des réunions bilatérales ont également été organisées entre les représentants des services de chaque ministère et la mission interministérielle parc auto.

Pour la mise en œuvre du projet, la mission interministérielle a constitué et animé deux réseaux de correspondants, l'un, central au niveau des secrétaires généraux des ministères et l'autre, à l'échelon territorial au niveau des préfets de région.



Le potentiel d'économies visé sur 3 ans 100 millions d'euros

- 55 M€ liés à la diminution de la taille du parc
- 30 M€ à la centralisation des achats à l'Ugap
- 10 M€ au titre de l'externalisation de l'entretien et de la maintenance des véhicules

La circulaire du Premier ministre du 2 juillet 2010, acte 1 de la politique de gestion du parc auto

5 objectifs à atteindre pour 2013

- externalisation de l'entretien, les réparations et la maintenance des véhicules externalisée ;
- réduction de 10 000 du parc des 70 000 véhicules de l'État et des opérateurs, par élimination sur 3 ans, des véhicules les plus anciens ;
- recours obligatoire aux services de l'Ugap pour l'achat des véhicules, l'objectif étant de reprendre dans ce canal d'acquisition, le 1/4 d'achats réalisés auprès de concessionnaires locaux, à des conditions beaucoup moins avantageuses ;
- respect du seuil du « bonus écologique » pour toute nouvelle acquisition ;
- optimisation de l'encadrement de l'attribution des véhicules de fonction et l'utilisation des véhicules de service.



Des résultats traduisant un niveau élevé d'engagement des services

Fin 2011, plusieurs objectifs fixés à l'horizon de 2013 sont d'ores et déjà atteints ou en passe de l'être en 2012.

Externalisation de l'entretien des véhicules

Cette mesure concerne 90 % du parc automobile de l'État, le ministère de l'Intérieur, ayant fait valoir des spécificités conduisant à l'écartier du dispositif.

Sur la base des éléments connus pour le parc dont l'entretien est externalisé, le coût annuel moyen constaté pour un véhicule de l'État s'établit, désormais, à 753 € TTC contre 1 057 €, antérieurement, soit une économie de près de 30%.

Pour les seuls véhicules particuliers, les résultats sont encore plus favorables puisque la dépense annuelle moyenne d'entretien constatée s'élève à 666 € TTC, correspondant à une économie de 36,5 % par rapport à la situation de référence initiale.

Réduction du parc de 10 000 véhicules d'ici 2013

Les éléments transmis par les services de l'État et les opérateurs fin 2011 permettent de confirmer que l'objectif de réduction sera atteint voire même dépassé.

En effet, 13 270 véhicules ont été identifiés en vue d'une sortie de parc d'ici 2013. En 2011, les 6 223 éliminés

étaient répartis comme suit : 4 156 véhicules pour les ministères, 1088 pour les directions départementales interministérielles (DDI) et 979 pour les opérateurs ayant transmis un plan de gestion à leur tutelle.

Recours systématique à l'Ugap pour les achats de véhicules

Un dispositif dédié a été mis en place avec les réseaux de correspondants de la mission interministérielle pour signaler toute commande ou intention de commande qui ne respecterait pas cette règle. En 2011, la dizaine de situations non conformes signalée grâce à ce dispositif a facilement été réglée au cas par cas.

S'agissant des commandes, les services de l'État ont commandé 4 633 véhicules auprès de l'Ugap en 2011 : 3 723 véhicules particuliers et 910 véhicules utilitaires légers. Ce chiffre est à rapprocher des 4 317 véhicules commandés en 2010, confirmant par cette augmentation que les véhicules achetés en dehors de l'Ugap ne le sont plus.

Le même constat vaut pour les opérateurs de l'État qui ont acquis 1 380 véhicules auprès de l'Ugap en 2011, alors qu'ils n'étaient que 654 en 2010.

Limitation des taux de rejets de CO₂ des véhicules à 120g/km

Conformément aux engagements de l'État, les émissions des voitures particulières achetées chaque année par les administrations ne peuvent excéder le seuil du « bonus écologique ». Pour l'année 2011, ce seuil était fixé à 120 g de CO₂ /km. Une possibilité de dérogation était offerte jusqu'à 150 g de CO₂ /km, seuil du malus écologique, dans une proportion de 15 % maximum, cette proportion s'appréciant par ministère.

Fin 2011, les éléments statistiques fournis par l'Ugap permettent de constater que la limite d'émission de CO₂ est bien respectée, avec une moyenne d'émission constatée à 112 g, en baisse de 6 g par rapport à 2010.



Cette tendance enregistrée sur le volume d'achat de véhicules neufs se confirme également sur le stock de véhicules. Ainsi, sur les véhicules particuliers dont l'entretien est externalisé, le taux d'émission moyen de CO₂ / km observé, tous âges confondus, était de 134 g en 2010 et seulement de 125 g, un an plus tard.

Réglementation de l'attribution des véhicules de fonction

Les véhicules de fonction sont ceux pouvant être affectés individuellement à un agent du fait de sa fonction. La circulaire de juillet 2010 en fixait très précisément la liste ainsi que les critères à respecter pour leur attribution.

À la mi-2011, la mission interministérielle dénombrait 1 961 véhicules de fonction et chiffrait à moins de 5% le taux de non conformités résiduelles, par rapport au cadre de référence de la circulaire.

Aujourd'hui, le reliquat de situations divergentes, une dizaine, concerne les ministères de la Justice et de l'Éducation nationale qui ont été autorisés par le cabinet du Premier ministre à se mettre progressivement en conformité avec la circulaire, d'ici 2013.



Réglementation de l'utilisation des véhicules administratifs

En 2011, chaque ministère a pris les mesures nécessaires à l'application des règles d'utilisation prévues par la circulaire, à savoir l'interdiction d'utiliser les véhicules administratifs à des fins autres que les nécessités du service. Il a cependant été prévu que le trajet domicile-travail peut être exceptionnellement autorisé par le chef de service.

Vers un acte 2 de la politique de gestion du parc auto : les projets pour 2012

Les bons résultats obtenus en 2011 ne constituent pas une fin en soi et le sujet d'une gestion, tout à la fois plus économe des deniers publics et représentative d'un État exemplaire, reste d'actualité. Parce que l'urgence se situait à ce niveau, la circulaire de 2010 était centrée sur les véhicules et les objectifs qu'elle ciblait étaient avant tout quantitatifs (rationalisation, réduction, achats, entretien...).

Une nouvelle étape de la politique de gestion de flotte peut s'envisager aujourd'hui. S'intéressant davantage au conducteur et à son environnement, plus qualitatif que le précédent, cet « Acte 2 » devra permettre, tout à la fois :

- de valoriser et consolider les acquis de la première phase en les sécurisant ;
- d'éviter toute nouvelle dérive budgétaire, en maîtrisant mieux par exemple les dépenses de carburant ;
- de mettre en œuvre de nouvelles actions sur de nouveaux sujets qui font sens au regard des enjeux d'économies et d'exemplarité (assurance, performance, comportements, mobilité durable, ...). En effet, la dépense automobile, sensible chez le citoyen contribuable, est également très visible des médias.

Dès la fin de l'année 2011, la mission interministérielle parc auto a engagé une réflexion avec l'ensemble des ministères et services concernés pour formaliser des propositions à inscrire dans le cadre de cette évolution conditionnelle de la constitution d'une vraie politique de gestion du parc auto, digne de ce nom.



Réseau des correspondants interministériels du Parc Auto

3

REPÈRES

La
dématérialisation

p56

Les nouveaux
outils

p58

DÉVELOPPER LE PROFESSIONNALISME DES ACHETEURS PUBLICS

Le suivi des acheteurs régionaux

p62

Le suivi des fournisseurs

p63

La relation entre l'acheteur et le juriste

p64

Les groupes d'étude des marchés (GEM)

p66

La professionnalisation des acheteurs est un levier essentiel de l'optimisation des achats de l'État.

En 2011, la valeur ajoutée des équipes s'est affirmée avec le développement de la dématérialisation au service de la professionnalisation, la mise en place de nouveaux outils et formations, d'outils et de méthode notamment en matière d'évaluation de besoins, de négociation avec les fournisseurs, de pilotage des achats.

La dématérialisation

Pour gagner en efficacité, le SAE promeut transparence et simplicité en s'appuyant sur les nouvelles technologies. Grâce à l'adaptation des règles juridiques, la dématérialisation des procédures permet aujourd'hui de conclure des marchés par voie électronique sur l'opération de bout en bout. Deux projets principaux ont été développés en 2011 :

- *l'évolution de la place de marché interministérielle (PMI) www.marches-publics.gouv.fr*
- *la collaboration à la gouvernance de Chorus*

La Place de marché interministérielle PMI

La transposition de la directive européenne dans le Code des marchés publics impose pour les personnes publiques de recevoir les offres au format numérique, des entreprises qui le souhaitent. Pour renforcer cette disposition, tout marché informatique de plus de 90 000 € HT doit être dématérialisé, depuis le 1^{er} janvier 2010.

La plate-forme des achats de l'État, accessible via tout type de navigateur, se décline en deux environnements : le portail «acheteurs» www.marches-publics.gouv.fr/agent et le portail «entreprises» www.marches-publics.gouv.fr.

La dématérialisation apporte une sécurité accrue des transactions associée à une traçabilité totale des échanges avec les fournisseurs. De plus, le traitement des questions réponses assuré par la plate-forme permet un meilleur suivi. Le bilan dressé fin 2011 est très positif avec 91 223 entreprises enregistrées dont plus de 2 200 ayant déposé une offre électronique pour la première fois et près de 5 000 ayant répondu à plusieurs consultations ; 442 700 téléchargements et 13 250 réponses électroniques.





La PMI en 2011

- 11 962 acheteurs
- 91 223 entreprises enregistrées
dont 2 347 étrangères
- 27 300 consultations
- 442 700 téléchargements
- 13 250 réponses électroniques

Autre évolution importante : la dématérialisation des pièces justificatives de marchés. L'interface «Échanges-Chorus» permet de transmettre au comptable les pièces de marché de toute consultation passée sur la plateforme ainsi que les éléments de réponse nécessaires, comme l'acte d'engagement. Les avantages de cette procédure simple et sécurisée sont nombreux : réduction des délais d'exécution, qualité du service rendu, accès aux documents et manipulations facilités, réduction des coûts de diffusion, édition, stockage etc. Une nette progression de son utilisation a été constatée avec un bilan de 1 220 flux émis de la plate-forme vers Chorus à fin 2011 contre 281 fin 2010.

En janvier 2012, la PMI deviendra la PLACE – plate-forme des achats de l'État – pour, d'une part assurer la continuité de service, d'autre part accueillir les EPIC qui le souhaitent. La maîtrise d'œuvre de ce nouveau marché, en groupement de commande avec l'Ugap, est assurée par l'AIFE.



Agence pour l'informatique
financière de l'État

Chorus évolue grâce au dialogue organisé avec les utilisateurs

L'acheteur est un acteur à part entière de la dépense de l'État. Les actions qu'il met en œuvre au travers de la rédaction des marchés, mais aussi ses rapports avec les fournisseurs et les services en charge de l'exécution budgétaire et comptable dans Chorus, pèsent grandement sur la fluidité des processus.

Le Comité d'orientation stratégique Chorus (COS) a donc confié au SAE, en collaboration avec l'AIFE, le pilotage du groupe thématique achat (GTA). Les objectifs de ce groupe, présidé par le directeur du SAE, sont d'optimiser le dialogue entre les différents acteurs (prescripteurs, responsables Chorus et services comptables), mais aussi de recueillir, analyser et prioriser les demandes d'évolution avant de les soumettre au comité des évolutions puis au COS.

Ces actions ne sont utiles et recevables que si le lien avec les acteurs de terrain est effectif. Des groupes utilisateurs régionaux, lieux d'échanges et de réflexion, permettent de faire émerger des demandes d'évolution constructives dont le développement apporte une plus-value à tous les acteurs.

En 2011, plus d'une centaine de demandes ont été examinées, étudiées et priorisées. Si certaines d'entre elles ont été écartées car non recevables, d'autres ont donné lieu à des expressions de besoin retravaillées avec l'AIFE pour aboutir à des évolutions de Chorus. Les plus emblématiques sont l'évolution du bon de commande, l'envoi des pièces jointes à la demande d'achat et la refonte de la liste de travail des gestionnaires de demande de paiement.

Une quarantaine de demandes ont ainsi été formalisées en 2011 et feront l'objet de développements dans Chorus afin d'améliorer le traitement des marchés et de faciliter le respect des procédures unifiées précisées par la LOLF.



Les nouveaux outils

Depuis sa création, le SAE a créé ou mutualisé plusieurs outils permettant aux acheteurs d'être plus performants dans la réalisation de leur travail : cartographie, tableau de bord «achat» avec le logiciel Impact, fiches de bonnes pratiques, vade-mecum et autres guides.

De nouveaux projets ont été créés en 2011 afin de développer les connaissances et les compétences des réseaux « achat ».



Achat de formation : une boîte à outils pour se poser les bonnes questions

La boîte à outils achat de formation a été conçue par un groupe de travail interministériel, issu de l'équipe segment « Prestations intellectuelles – Formation », équipe pilotée par l'acheteur leader prestations intellectuelles du SAE. L'expérience des membres du groupe, dans le domaine des achats comme dans celui de la formation, a permis de concevoir un outil pouvant répondre aux besoins des acheteurs, même occasionnels, et des prescripteurs.

La boîte à outils a été consolidée de manière itérative et collaborative. Les acteurs incontournables de la formation tels que la DGAFP, l'IGPDE, une Plate-Forme Régionale d'Appui Interministériel à la Gestion des Ressources Humaines ont été étroitement associés tout au long de son processus de construction. Elle concerne tout type d'achat de formation, y compris ceux inférieurs à 4 000 euros.

Loin d'un vade-mecum juridique, elle a vocation à enrichir toutes les étapes du processus achat dès l'amont et à conduire l'acheteur ou le prescripteur à se questionner, par exemple sur les mutualisations ou encore sur les potentialités du sourcing. Elle intègre bien entendu à chaque étape les questionnements liés au développement durable.

Constituée de plus d'une centaine de questions, cette boîte fournit également des exemples de bonnes pratiques, de méthodes issus des différents ministères tels qu'une trame d'entretien avec un fournisseur, un guide d'aide à la négociation et des liens vers des sites Internet de référence.

S'agissant de son déploiement, l'enjeu essentiel est l'appropriation de l'outil par les acteurs du domaine. Il était donc primordial de croiser les canaux de diffusion de l'information entre les réseaux « acheteurs » et « métiers de la formation ». Validée par le comité des achats le 23 juin 2011, la boîte à outils achat de formation a été diffusée via l'intranet du SAE et présentée aux différents réseaux : RMA, CRMA, acheteurs ministériels formation, conseillers régionaux de formation, opérateurs internes de formation...

Cette boîte a vocation à évoluer continuellement et être enrichie par les pratiques, retours d'expériences des utilisateurs.

*DGAFP : direction générale de l'administration et de la fonction publique
IGPDE : institut de la gestion publique et du développement économique*

Des formations adaptées

Dès sa création le SAE a souhaité former des acheteurs compétents au sein des ministères et dans toutes les structures ayant en charge des achats dans les administrations.

L'orientation résolument « économique » des achats a nécessité la mise en place et le déploiement de formations adaptées et immédiatement opérationnelles. L'ambition affichée de ces actions étant de donner naissance à des acheteurs publics respectueux du Code des marchés publics mais aussi formés et attentifs aux méthodes commerciales et économiques du secteur privé.

Une formation générale aux outils de l'acheteur économique

Le SAE organise en partenariat avec l'IGPDE une formation interministérielle « Dimension économique de l'achat public ». Ce module de deux jours permet de sensibiliser les acheteurs aux outils qu'ils doivent utiliser pour réaliser des achats économiquement satisfaisants : analyse de la valeur, expression du besoin, étude de marché, parangonnage etc.

En 2011, une quarantaine de personnes issues de plusieurs ministères ont suivi cette formation. Parallèlement, 430 agents ont suivi un stage d'initiation, de perfectionnement ou de spécialisation en matière de marchés publics à l'IGPDE en 2011. Une offre partenariale avec l'IFORE existe également sur tous les aspects « achats durables » englobant les démarches d'éco – et de socio-responsabilité de l'État en matière de marchés publics.

La formation des «acheteurs principaux», responsables de structures achat

Destiné à former les responsables de structures achat, tant en administration centrale qu'en régions, ce cursus a pour objectif de leur donner les outils achat ainsi que les moyens d'appréhender le nouveau paysage inter-

ministériel sur lequel doit s'appuyer la mise en place de plans d'action achat coordonnés.

Le cursus des acheteurs principaux comprend quatre sessions de 2 jours :

- les outils de l'acheteur ;
- la négociation ;
- l'entreprise partenaire ;
- la fin du marché.

Sur l'ensemble du cursus, chaque participant suit et présente un projet dont il a la responsabilité et profite du tutorat d'un acheteur chevronné qui le guide dans son approche du dossier et/ou du contexte.

23 personnes réparties sur deux cursus ont été formées au cours de l'année 2011.

Une formation adaptée à l'achat en région

Un module de formation adapté « Dimension économique de l'achat en région » est proposé aux acteurs régionaux. En 2011, une formation des formateurs a été animée par l'équipe de professionnalisation du SAE à destination de 18 participants.

Grâce à un partenariat entre les acteurs locaux (Sgar, CMRA et plate-forme RH régionales), cette formation a été conçue au plus près des préoccupations et des attentes de chacun. Les CMRA disposent ainsi d'un outil permettant de fédérer les équipes locales autour d'objectifs et de moyens identifiés.

Une formation sur l'achat dans Chorus

Afin de familiariser les acheteurs aux enjeux de leurs marchés en terme de déploiement, notamment dans l'outil Chorus, un module de sensibilisation aux impératifs budgétaires-comptables a été développé «L'achat dans Chorus». Ce module a été présenté à une trentaine de personnes au cours de l'année 2011 dans des configurations diverses (au sein d'une région, d'un service, d'un ministère...).

Cette formule a été expérimentée avec succès en région Bourgogne, l'animation étant assurée conjointement par le Contrôleur budgétaire régional (CBR), le CMRA et le SAE afin de répondre aux besoins d'un public composé de comptables, de prescripteurs et d'acheteurs.

L'année 2012 sera pour la formation celle du changement de cap, après une période d'opérations parfois expérimentales, il convient d'accéder à la maturité et de proposer aux acheteurs des ministères une offre standardisée et «professionnalisante».

Connaissance de l'offre fournisseur et échanges de bonnes pratiques

La connaissance de l'offre est une des clés du succès du métier d'acheteur. Des relations régulières avec des fournisseurs permettent d'être informé des innovations, des évolutions du marché sur un segment donné, de comprendre les déterminants de la valeur et les contraintes de l'offre etc. Cette connaissance permet de mieux dialoguer avec les prescripteurs et les utilisateurs et de préparer des cahiers des charges bien conçus afin de susciter une concurrence plus large.

En avril 2011, le SAE et le comité des achats ont donc rédigé une note invitant les acheteurs d'une part, à participer aux salons professionnels pour s'informer et prendre des contacts et d'autre part à organiser des rencontres programmées avec des fournisseurs, en dehors des procédures de marché afin d'approfondir leur connaissance de l'offre.

Souhaitant favoriser le travail en réseau et les échanges de bonnes pratiques avec les acheteurs du privé, le SAE a également conclu une convention avec la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF) <http://www.cdaf.fr/> et un partenariat avec l'Electronic Business group (EBG) <http://www.ebg.net/>.

Ces accords permettent aux acheteurs inscrits d'être notamment invités aux « Jeudis de l'achat » de la CDAF qui se tiennent à Paris et en régions ainsi qu'aux manifestations et tables rondes organisées par EBG.

Le SAE a également participé aux tables rondes organisées dans le cadre de la nouvelle commission « Achats Publics » de l'EBG sur les thèmes suivants :

- Communiquer sur le changement avec les prescripteurs et les clients internes ? (octobre 2011) ;
- Les bonnes pratiques en matière d'achats de travaux et d'immobilier (novembre 2011) ;
- Pilotage de la relation fournisseurs dans les achats publics (décembre 2011).

La formation des acheteurs principaux informatiques

Dans la sphère informatique, l'achat fait souvent l'objet de marchés de taille significative. Or, le fonctionnement d'un binôme technicien-juriste est encore souvent la règle, le premier prenant en charge l'expression du besoin, parfois même de la solution attendue, le second s'assurant du déroulement juridiquement conforme de la procédure correspondante.

Dans ce schéma, la plus-value de l'achat ne s'exprime pas : parangonnage, analyse et captation du potentiel fournisseur, analyse des coûts fournisseurs et des risques commerciaux, suivi de la performance fournisseur sont rarement pris en compte.

En attendant la mise en œuvre de parcours de formation à l'achat de grande ampleur, le SAE a souhaité mettre en place en 2011 un cursus d'acheteurs principaux spécialisés dans le domaine informatique et télécoms. Cette formation, inspirée des modules et supports mis en œuvre pour les autres acheteurs, a démarré en 2011. Les sessions sont co-animées par un prestataire externe et des acheteurs spécialisés du domaine IT du SAE.

Les Directions des systèmes d'information (DSI) ont été sollicitées pour désigner une première promotion de 7 stagiaires qui suivront 4 sessions jusqu'en mai 2012. L'intervention d'un fournisseur et d'un chef de projet informatique est intégrée.

L'intérêt des premiers participants à l'issue des premières sessions et leur forte volonté de mettre en œuvre les nouvelles méthodes incite le SAE à intensifier son effort de formation.



Achats socialement responsables : la visite des ateliers SEP-RIEP

Le service de l'emploi pénitentiaire (SEP) est un service à compétence nationale placé sous l'autorité de la direction de l'administration pénitentiaire. Au travers de ses différentes missions, il contribue à l'insertion des personnes détenues en développant le travail et la formation dans les établissements pénitentiaires.

Dans le cadre de l'animation interministérielle de la politique d'achats publics responsables de l'État, le SAE a organisé une visite des ateliers SEP-RIEP de l'établissement de Melun à l'intention des correspondants ministériels achats responsables.

Recourir au service du SEP en confiant une part des commandes à la régie des établissements pénitentiaires (RIEP) est une des solutions offertes pour satisfaire aux



objectifs d'achats publics socialement responsables de l'État. Le SEP-RIEP dispose de 48 ateliers dans 24 établissements pénitentiaires dans des domaines d'activités divers : imprimerie, informatique, confection, façonnage, etc.

À Melun, une vingtaine de personnes a visité les ateliers métallerie et imprimerie de l'établissement. Une occasion de découvrir et apprécier les compétences et capacités disponibles pour satisfaire leurs éventuels besoins de fourniture de mobilier métallique ou de prestations d'imprimerie particulières.

Cette visite peut permettre de nouvelles perspectives de collaboration entre acheteurs et SEP-RIEP, partenaires des achats socialement responsables de l'État.



Le suivi des acheteurs régionaux

À la suite des travaux «Calypso» menés en région sur les dépenses immobilières, un programme de professionnalisation achat a été engagé en 2011 sur les opérations immobilières significatives de construction neuve, de réhabilitation ou de rénovation.

L'objectif poursuivi est d'identifier et d'associer en amont, un acheteur, dont le rôle sera d'assister, en binôme et en synergie, le conducteur d'opération dans l'optimisation technique et économique de toutes les dépenses externes du projet immobilier (assistance à maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre et travaux).

Des revues de projet régulières permettent d'accompagner et de suivre la mise en œuvre opérationnelle des principaux leviers de performance achats sur les opérations immobilières : négociation, animation et veille marché fournisseurs, approche coût global, ouverture à variantes etc.

Regard d'expert



Florence Leverino, acheteuse « projets immobiliers » de la région PACA

Sur quelles opérations immobilières êtes vous intervenue et quel a été votre rôle ?

En 2010, le SAE a validé l'opportunité d'associer un acheteur pour les opérations immobilières d'envergure proposées par les trois régions pilotes « Calypso »⁽¹⁾. Pour mettre en pratique cette disposition et en vérifier rapidement les effets, il a été décidé de tester l'association d'un acheteur pour le projet d'acquisition en VEFA (vente en état futur d'achèvement) du nouveau siège de la DREAL à Marseille, opération estimée à 28 millions d'euros.

J'ai été choisie pour assurer le rôle de l'acheteur au côté du conducteur d'opération, la direction départementale des territoires et de la mer des Bouches-du-Rhône car j'étais à la fois issue du réseau interministériel sur l'immobilier en ma qualité de leader du groupe régional Calypso et conducteur d'opération pour le compte des ministères des Finances.

J'ai intégré l'équipe de projet déjà en place à l'issue de la phase d'analyse des offres des promoteurs. Mon rôle a été d'aider à la définition du besoin, d'apporter un appui technique au conducteur d'opération, de proposer des solutions alternatives, d'analyser les coûts et enfin de participer à la négociation financière.

Quels ont été résultats qualitatifs et quantitatifs obtenus ?

A l'issue de la négociation, un gain financier de 4% était constaté. Mais au delà de l'économie financière, une augmentation de la qualité technique du projet a été obtenue : des surfaces supplémentaires de l'ordre de 5%, une performance énergétique renforcée, des prestations non standardisées, des archives équipées, le tout représentant un gain chiffré à 1,5 % du montant de l'opération.

Comment votre rôle a-t-il été perçu par le prescripteur ?

Les premiers enseignements tirés de cette expérience sont que « 4 yeux valent mieux que 2 ». La constitution d'un binôme «conducteur d'opération-acheteur» issu d'une culture technique commune est une vraie plus-value. Le nouvel acteur qu'est l'acheteur a parfaitement été identifié par le promoteur sans confusion des rôles. Mais l'acceptation de la démarche par les services de l'État est soumise à certaines conditions : l'acheteur doit être parfaitement connu du maître d'ouvrage toujours un peu réticent à associer une personnalité « étrangère » au projet ; son rôle et sa désignation par le maître d'ouvrage doivent être validés.

Au vu des premiers résultats encourageants obtenus sur cette opération, il a été décidé de renouveler l'expérience en 2012 en m'associant, dans la même configuration, à un projet d'envergure à Marseille dès la phase de programmation : la réhabilitation du site de la préfecture à Saint-Sébastien à Marseille, montant estimé à 35 M€.

(1) Nord-pas-de-Calais, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes

Le suivi des fournisseurs

Le suivi de l'exécution d'un marché est un acte majeur de la professionnalisation des achats et de leur performance.

Depuis 2010, les acheteurs du SAE ont mis en place un suivi de la relation avec des fournisseurs transversaux à tous les ministères. Les conditions d'un contrôle et d'une amélioration de la performance sont basées sur :

- une identification et un pilotage avec les fournisseurs des indicateurs mensuels : données statistiques et mesure de la qualité de service tels que les taux de litige, le respect des délais livraison, les délais de traitement des commandes ;*
- l'organisation mensuelle de réunions de suivi de l'exécution en travaillant avec les fournisseurs sur les actions correctives des problèmes et sur l'identification d'actions de progrès structurelles ;*
- la mise en place d'une revue de progrès annuelle au niveau de la direction du SAE et au plus haut niveau de l'organisation du fournisseur.*

Ces suivis permettent une amélioration des prestations, grâce à une meilleure implication de tous les intervenants du fournisseur à la résolution des problèmes. Ils donnent également 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.



*Alain Borowski,
Président du conseil d'administration de l'Union des groupements d'achats publics (UGAP)*

Historiquement, l'Ugap opérait seule la prescription des fournitures ou services qu'elle proposait par l'intermédiaire de ses catalogues aux collectivités publiques. C'est à compter de 2005 qu'elle a souhaité se transformer en opérateur d'achat pour le compte de grandes administrations publiques. Elle s'est attachée à rechercher des partenaires qui puissent l'aider à prescrire et ce, de manière à proposer des offres répondant toujours mieux aux besoins transverses ou spécifiques de ses clients. Aussi a-t-elle trouvé, dans la création du Service des achats de l'État, un prescripteur qui lui a permis, tout à la fois d'accéder à des niveaux d'engagement supérieurs, gages de la performance économique de l'offre, mais aussi d'améliorer ses cahiers des charges, ses processus de déploiement et ses modalités d'appréciation de la qualité d'exécution de ses marchés.

Dans la rédaction des cahiers des charges, la confrontation des expériences et le partage des connaissances des secteurs économiques entre acheteurs a ainsi permis de mieux apprécier les amonts industriels et de prendre en compte ab initio, tout à la fois les contraintes de déploiement et les éléments à solliciter pour alimenter le suivi statistique. Plus fortement encore dans le déploiement de marchés en direction de réseaux importants, expérience dont l'Ugap ne disposait guère avant de travailler avec les grandes administrations de l'État, un travail important a été mené en termes de méthode et une trame type a été élaborée, conjointement avec le SAE, pour conduire à des mises en place de marchés beaucoup plus harmonieuses. Cette trame décrit et organise en effet l'intervention de l'ensemble des directions de l'Ugap concernées, les éléments devant être fournis par les administrations clientes, ainsi que les modalités de suivi. En complément, l'Ugap s'est doté d'un réseau de directeurs interrégionaux adjoints, animé au niveau central et principalement en charge du déploiement des offres destinées aux services de l'État.

Enfin, le SAE a sensibilisé l'Ugap sur la nécessité de procéder à un suivi plus rigoureux de la qualité des prestations servies, tant par les titulaires de ses marchés que par son propre réseau. Dans ce cadre ont été construits des indicateurs de qualité de service permettant d'objectiver les difficultés. Ces indicateurs sont désormais suivis de manière très régulière et donnent lieu, en tant que de besoin, à la mise en œuvre d'actions correctives définies conjointement.

En résumé, grâce au partenariat de qualité mis en place avec le SAE, l'Ugap améliore chaque jour un peu plus sa qualité de service et la performance de ses offres afin de donner aux services de l'État toujours plus de marges de manœuvre dans un contexte de réductions budgétaires renouvelé.

La relation entre l'acheteur et le juriste

L'acheteur public n'est pas l'agent d'une fonction de support ordinaire : chargé de fournir des moyens en adéquation avec les besoins des services directement porteurs de politiques publiques, il doit être certes spécialiste de l'achat, mais également très bon connaisseur du domaine dans lequel il achète. Cette double compétence est la garantie d'un bon achat, c'est-à-dire d'un achat qui répond aussi bien que possible au besoin des services, au meilleur prix possible.

Malheureusement pour lui, l'acheteur est public. Il n'achète pas pour lui mais pour l'État et avec les deniers de l'État. Il est donc un autre talent qu'il doit nécessairement posséder : celui de respecter les principes constitutionnels issus des articles 6 et 14 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, à savoir l'égal accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures (Conseil constitutionnel, 26 juin 2003, n°2003-473 DC).

Le juriste n'est pas non plus l'agent d'une fonction de support ordinaire. Si ses avis ne s'imposent à personne, ils sont potentiellement porteurs de l'autorité du juge. Le juge, saisi des anomalies relevées par le juriste et négligées par l'acheteur, pourra, alors même qu'un acheteur public aura parfaitement exercé ses compétences propres et aura mené un bon achat, mettre à bas sa procédure et lui demander de répondre personnellement de ses erreurs juridiques, devant les juridictions financières ou pénales.

Le droit et les procédures contraignantes des marchés publics sont la spécialité du juriste, et l'épée de Damoclès qui assombrit la tâche quotidienne de l'acheteur. Flanqué de ses nombreux textes⁽¹⁾, le juriste a par conséquent longtemps été regardé comme un censeur, comme le porteur d'une contrainte source d'inefficacité et de complexité de l'achat public. Peu connaisseur des domaines d'interventions des acheteurs, mais rassuré par le carcan des procédures, le juriste avait tendance à préférer l'achat de cadres sans roues en procédure formalisée que de vélos en procédure négociée.

(1) On peut citer, sans prétention d'exhaustivité : les directives n° 2004/17 et n° 2004/18, de la loi Sapin de 1993, l'ordonnance et le décret sur les concessions de travaux, l'ordonnance de 2005 et son décret d'application, applicables aux pouvoirs adjudicateurs non soumis au code, le Code des marchés publics, les six décrets et dix-huit arrêtés d'application du code ou la circulaire relative au guide de bonne pratique en matière de marchés publics.



DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES



*Catherine Bergeal,
Directrice de la DAJ
du ministère de l'Économie
et des Finances*



La relation entre l'acheteur et le juriste, entre le faiseur concret des politiques publiques et son contrôleur des travaux finis investi d'une simple mission de conseil, a longtemps paru stérile, lorsqu'elle n'était pas conflictuelle. Mais les choses ont changé.

La multiplication des voies de droit permettant d'empêcher la signature d'un marché ou son exécution, d'obtenir sa résiliation par le juge du contrat ou l'indemnisation des candidats évincés, a rendu immédiate pour l'acheteur, en termes d'efficacité de l'achat et de garantie des deniers publics, la sanction de la méconnaissance des règles de droit. Conscient de l'importance du droit de la commande publique, l'acheteur est devenu juriste.

Voyant une partie de ses clients potentiels disparaître du fait de l'extension des compétences juridiques des acheteurs, le juriste a également fait un pas vers l'acheteur, reconnaissant que son avis n'avait de pertinence que s'il permettait le bon achat. On a vu ainsi des juristes renoncer à exposer la procédure qui aurait dû être menée en droit, pour préciser aux acheteurs quels risques étaient encourus et quels outils juridiques pourraient les réduire. Partenaires qui regardent désormais dans la même direction : la bonne efficacité de l'achat public dans le respect des principes de libre accès à la commande publique, d'égalité de traitement et de transparence des procédures, l'acheteur public et le juriste ont achevé leur mue. Ils sont désormais, enrichis de leurs connaissances mutuelles, une équipe au service des politiques publiques, garante de la satisfaction des besoins du service public.

Les groupes d'étude des marchés (GEM)

Les groupes d'étude des marchés sont rattachés depuis avril 2009 au SAE afin de donner un contenu plus économique aux documents produits et 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 étudiés.

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

Le programme des GEM en 2011

Neuf groupes de travail ont fonctionné en 2011 dans les domaines suivants : restauration collective et nutrition ; produits de santé ; ouvrages, travaux et maîtrise d'œuvre ; développement durable ; informatique et commutations électroniques ; équipement de bureau, enseignement et formation ; habillement et textile ; dématérialisation des marchés publics ; aménagement et équipements durables dans le bâtiment.

Les principales publications des GEM pour l'année 2011 ont été :

- le guide des achats durables de produits de santé ;
- le guide de la location-entretien des articles textiles ;
- la recommandation relative à la nutrition ;
- la recommandation nutrition partie DOM ;
- la mise à jour de fascicules du CCTG travaux ;
- la recommandation et le cahier des charges fonctionnel concernant les besoins en équipements et matériels sportifs pour l'éducation physique et sportive de la maternelle au lycée ;
- le guide d'achat relatif aux produits et prestations d'entretien des espaces verts.





- 129 réunions de groupes
- 300 membres actifs
- plus de 600 000 consultations de documents
- entre 2 500 et 10 000 téléchargements par guide

Deux nouveaux groupes de travail en 2011

Deux groupes de travail ont été mis en place à la fin de 2011, l'un au sein du GEM « Travaux » et l'autre dans le cadre d'un nouveau GEM « Communication ».

Le groupe de travail sur l'archéologie préventive

Suite à une demande du ministère de la culture, un groupe de travail traite des questions relatives aux marchés de fouilles archéologiques préventives afin de produire un guide de bonnes pratiques.

Ce document aura pour objet de proposer des solutions aux difficultés rencontrées par les aménageurs des sites concernés du fait de conflits possibles entre l'application du Code du patrimoine et celle du Code des marchés publics, lorsque l'aménageur est une personne publique soumise à ses dispositions. Il devra aider les acheteurs publics dans le montage de leurs marchés relatifs à la réalisation de fouilles d'archéologie préventive et dans la rédaction des pièces contractuelles y afférentes.

Le GEM « communication »

À la demande des professionnels du secteur, relayée par la DGCIS et la DAJ, le SAE a mis en place un groupe de travail sur les achats de prestations de communication. Son objectif est d'aboutir à la rédaction d'un guide de l'acheteur public de prestations de communication pour aider à la préparation et au bon déroulement des consultations dans ce secteur et améliorer la qualité des documents contractuels rédigés par les acheteurs publics.

Restauration collective et nutrition : de la recommandation à la réglementation

Avec 400 millions de personnes en surcharge pondérale ⁽¹⁾, soit un adulte sur deux et un enfant sur cinq, le continent européen est l'un des plus touchés.

La France est également gravement concernée par l'épidémie d'obésité : un adulte sur deux est en surcharge pondérale, un sur six est obèse et un enfant sur cinq est en surcharge pondérale. Inégalement répartie, l'obésité s'accroît sur tout le territoire et augmente avec le vieillissement de la population. Les femmes et les personnes pauvres sont particulièrement touchées par l'obésité.

La recommandation du GEM « Restauration collective et nutrition » (GEMRCN) relative à la nutrition couvre l'ensemble des populations, de la crèche à la maison de retraite, fréquentant la restauration collective publique. Elle met à la disposition des gestionnaires publics et privés de cette restauration des outils (grammages des portions d'aliments et fréquences de service des plats) permettant d'atteindre les objectifs nutritionnels (augmentation de la consommation des fruits, légumes et féculents, diminution de la consommation de glucides simples, etc.) du programme national nutrition santé (PNNS).

La réglementation de la nutrition dans les services de restauration scolaire, prévue par la loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche du 27 juillet 2010, a fait l'objet d'un décret et d'un arrêté du 30 septembre 2011 qui reprend pour l'essentiel les recommandations du GEMRCN.

Cette réglementation couvre l'alimentation des élèves des secteurs publics et privés, de la maternelle à la terminale.

Depuis sa publication, elle est applicable dans les services de restauration scolaire servant plus de 80 couverts par jour en moyenne sur l'année. Pour les autres services de restauration scolaire, elle entrera en application le 1^{er} septembre 2012.

La loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche prévoit de réglementer aussi la nutrition dans les services de restauration des établissements universitaires, pénitentiaires, sociaux et médico-sociaux, ainsi que dans les services de restauration des établissements de santé et d'accueil des enfants de moins de six ans.

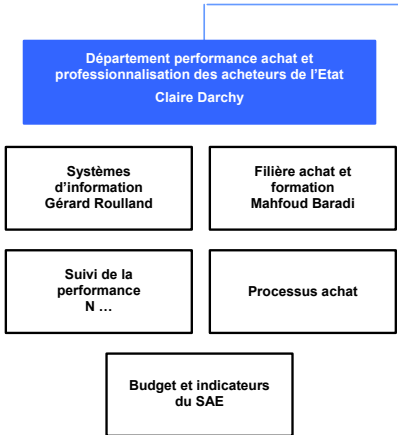
Le GEMRCN est associé à l'élaboration de cette réglementation qui a débuté en octobre 2011 puisque ses recommandations nutritionnelles servent de base de travail.

(1) dont 130 millions d'obèses



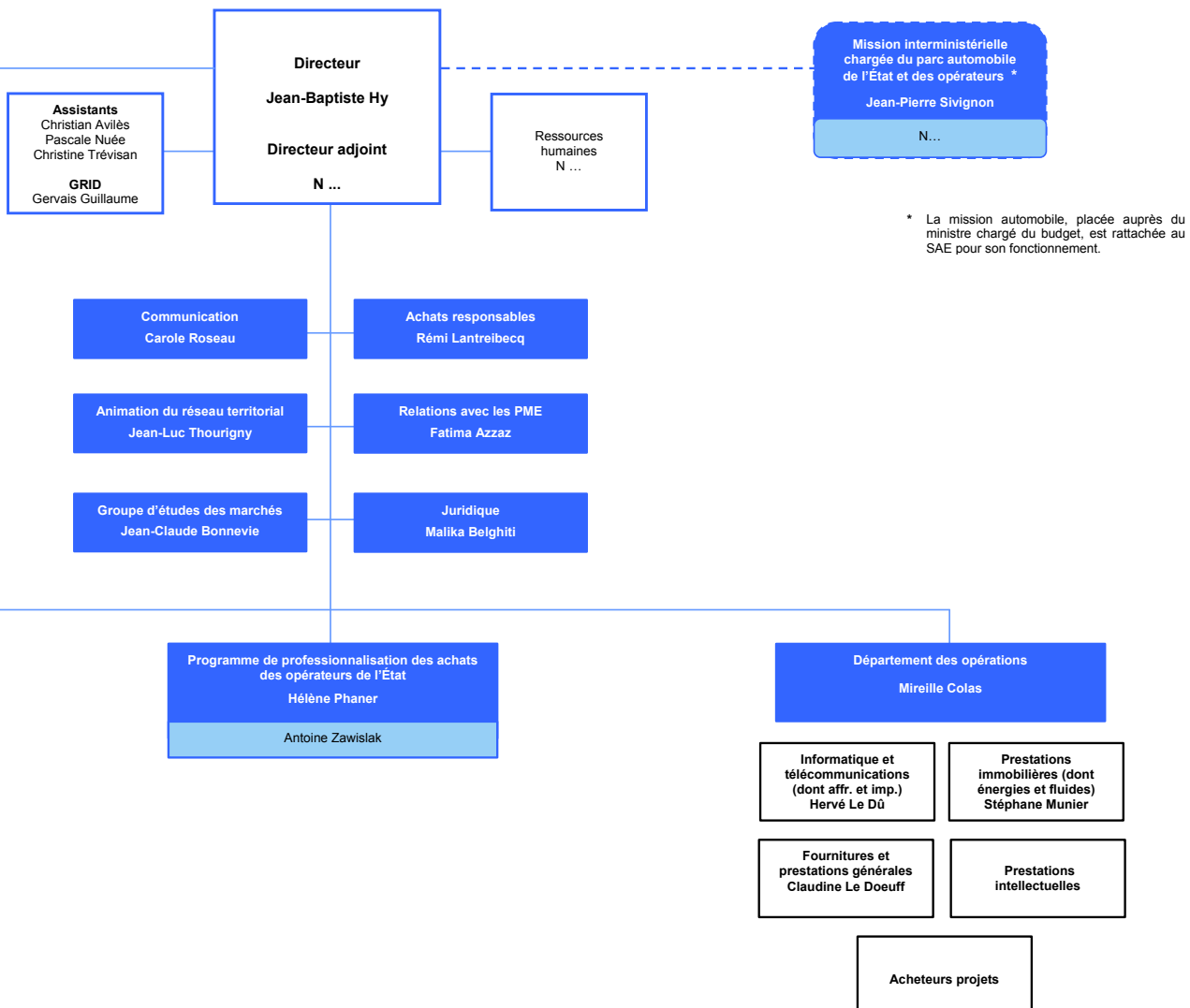
- * **MINEFICE** : ministère de l'économie, des finances et du commerce extérieur.
- * **MINRP** : ministère du redressement productif.

Organigramme au 1^{er} janvier 2012



4

LE SAE EN 2011

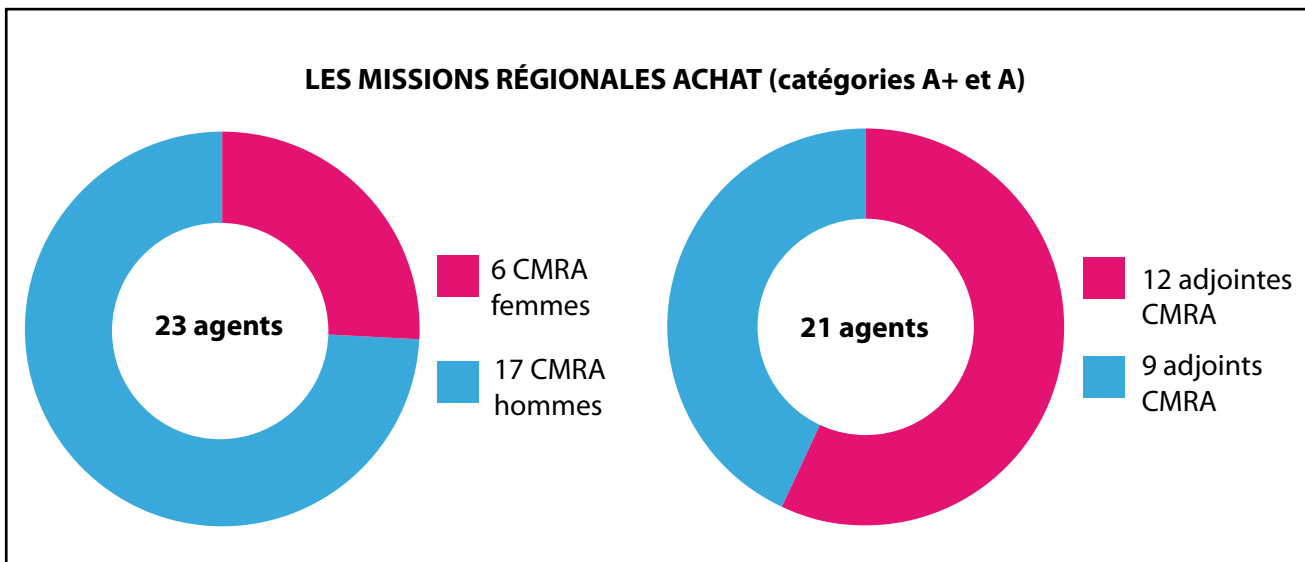
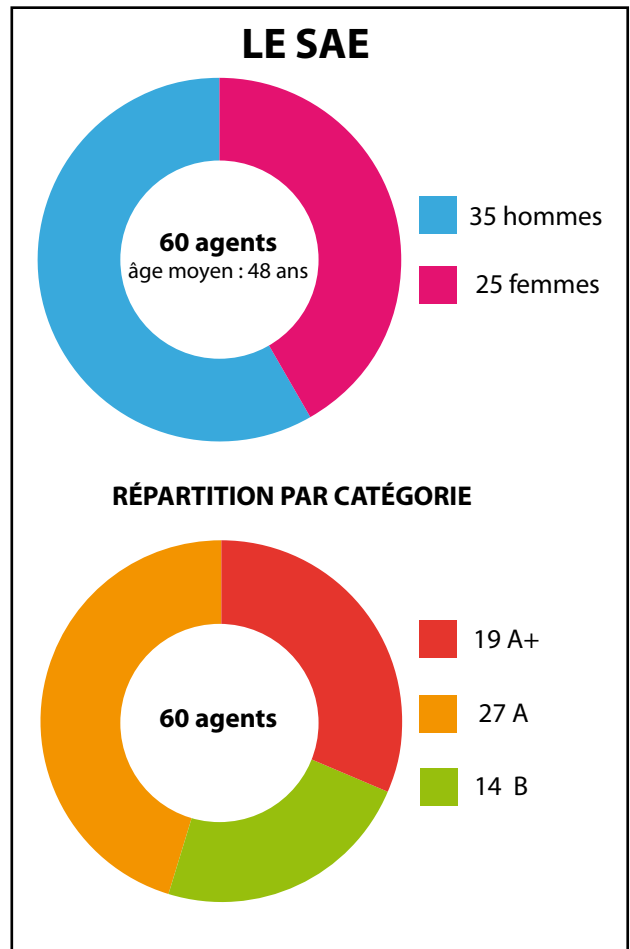


LE SAE EN 2011

Ressources humaines

Le Service des achats de l'État est chargé de définir et de veiller à la mise en œuvre de stratégies pour tous les achats courants des administrations de l'État (centrales et déconcentrées), c'est-à-dire des achats communs liés au fonctionnement des services.

Sa mission consiste à professionnaliser l'ensemble des achats, en collaboration avec les Responsables ministériels des achats (RMA). La professionnalisation des achats doit accélérer la mise en œuvre des bonnes pratiques, la mise en commun d'outils, le développement des compétences et renforcer les dynamiques différentes de chaque ministère.



5

ANNEXES

Actions

Janvier

- Notification de l'accord-cadre interministériel sur le stockage
- Mise à jour du guide OEAP pour la commande publique et l'accès à l'emploi des personnes qui en sont éloignées
- Réunion GEM *Dématérialisation*
- Notification du marché subséquent *SOLIMP* des Finances
- 2^e Colloque annuel et baromètre des achats responsables
- Réunion *Accessibilité des serveurs web publics GEM*
- COPIL du Réseau commande publique
- Club utilisateur PMI
- Journée de partage CMRA –leaders d'équipages Calypso vague 3

Février

- Comité achat finances
- Petit-déjeuner débat RCP présidé par J-P Emorine, Président de la Commission de l'économie au Sénat
- Participation au salon des entrepreneurs *Grandir en participant aux appels d'offres des marchés publics*
- Formation *acheteurs principaux*
- Participation à la 2^e convention des acheteurs du Ministère de la Défense
- Réunion GEM *Dématérialisation*
- 1^{er} *Après-midi de l'innovation* avec l'association MIRE
- COPIL SAE-DGME *Optimisation des dépenses de logistique immobilière des administrations centrales*
- Formation *S'approprier la dimension économique de l'achat public*
- 1^{re} réunion du groupe de travail *base de prix*
- 1^{re} réunion des leaders Calypso 4
- Formations en région *S'approprier la dimension économique de l'achat public*

Décembre

- Comité achat immobilier Finances
- Conseil d'administration UGAP
- Participation à *Mettre en œuvre la responsabilité sociétale de l'État*
- Journée de restitution des pilotes au CHU d'Avignon (« PHARE »)
- Journées nationales *Alliance Villes Emploi à Rennes*
- Conseil d'administration UGAP

Novembre

- Comité achats finances
- Réunion comité financier UGAP
- Réunion des responsables performance
- Journée d'échanges de pratiques achats publics durables (IGPDE)
- Table ronde EBG : *Les bonnes pratiques en matière d'achat de travaux immobiliers*
- Comité achats financier
- Comité achats développement durable finances
- Réunion groupe des correspondants ministériels achats responsables
- Réunion du groupe interministériel *papier*
- Réunion du groupe interministériel *fournitures de bureau*

Octobre

- Participation à la journée *PME innovantes* en collaboration MIRE
- Séminaire interne
- Réunion des correspondants ministériels *achats responsables*
- Formation des acheteurs leaders
- Comité achats développement durable Finances

• **CONSEIL D'ORIENTATION :**
JANVIER, JUIN, DÉCEMBRE

• **COMITÉ DES ACHATS :**
TOUS LES MOIS SAUF AOÛT

• **COMITÉ DES ACHATS OPÉRATEURS :**
JANVIER, FÉVRIER, AVRIL, MAI, JUIN,
JUILLET/AOÛT, SEPTEMBRE, OCTOBRE

• **RÉUNION DES CORRESPONDANTS
MINISTÉRIELS DU PARC AUTOMOBILE :**
BIMESTRIEL

2011

Mars

- Réunion GEM *Dématérialisation*
- Comité de pilotage interministériel PMI
- Séminaire de configuration du programme de professionnalisation des achats des opérateurs
- Lancement de la vague 4 du projet Calypso
- Nomination du Président du GEM *Archéologie préventive*
- Création GEM *Prestations intellectuelles*

Avril 2011

- Processus d'approbation et signature des marchés
- Présentation et discussions du projet d'arrêté d'organisation et de la charte de déontologie
- Réunion thématique *La modernisation de la flotte automobile*
- Réunion de partage de bonnes pratiques sur la qualité fournisseurs
- Lancement des actions et de mise en oeuvre Calypso vague 2
- Projet Optimmo d'optimisation des dépenses de logistiques immobilières

Mai

- Club des dirigeants d'opérateurs
- 2^e après-midi de l'innovation avec l'association MIRE

Juin

- Atelier avec l'association Handeco *connaissance des structures du handicap et mise en oeuvre de l'article 15 du CMP*
- GT GEM *Accessibilité*
- Réunion thématique *la prise en compte du développement durable dans la fonction achat*
- GT GEM *Dématérialisation*
- GT *Assurance automobile*
- GT Professionnalisation de la fonction de gestionnaire du Parc automobile
- Réunion thématique *De la bonne utilisation de l'article 15*
- Atelier *marchés de communication aux ministères financiers*
- Matinée du Facility Management : retour d'expérience dans l'Administration d'État – France Domaine/SAE
- Restitution nationale Calypso 4
- GT Véhicules électriques
- Club utilisateur PMI (Mairie de Paris, régions Bretagne et Bourgogne)
- Restitution régionale Alsace Calypso 4
- Réunion groupe correspondants ministériels achats responsables
- Journée de partage de bonnes pratiques entre opérateurs
- Restitution régionale Lorraine Calypso 4

• **JOURNÉE CMRA :**
TOUS LES MOIS SAUF AOÛT

• **RÉUNION DES RESPONSABLES PERFORMANCE :**
DE JANVIER À DÉCEMBRE

• **RÉUNION CORRESPONDANTS COMMUNICATION :**
FÉVRIER, AVRIL, JUIN, OCTOBRE

Juillet - Août

- Participation à la *Journée régionale sur le développement de la clause sociale dans les marchés publics d'État à Montpellier*
- Restitution régionale Aquitaine Calypso 4
- Séminaire des RMA
- GT Véhicules électriques
- Séminaire CODIR

Septembre

- Réunion lancement AIDA
- GT Assurance automobile
- GT Professionnalisation de la fonction de gestionnaire du Parc automobile
- GT Véhicules électriques
- Comité achat immobilier Finances

Lexique

A

AIFE	Agence pour l'informatique financière de l'État
AMO	Assistance à maîtrise d'ouvrage
ARCEP	Autorité de régulation des communications électroniques et des postes
AVE	Agence Villes emploi

C

CBR	Contrôleur budgétaire régional
CCTG	Cahier des clauses techniques générales
CDAF	Compagnie des dirigeants et acheteurs de France
CGDD	Commissariat général au développement durable
CGPME	Confédération générale des petites et moyennes entreprises
CHU	Centre hospitalier universitaire
CMRA	Chef de mission régionale achat
CNSIE	Cellule nationale de suivi de l'immobilier
CODIR	Comité de direction
COS	Comité opérationnel stratégique
COFIL	Comité de pilotage interministériel
CPM	Code des marchés publics
CVC	Chauffage, ventilation, climatisation

D

DAJ	Direction des affaires juridiques
DCE	Dossier de consultation des entreprises
DDI	Direction départementale interministérielle
DDT	Direction départementale des territoires
DGAFF	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
DGCIS	Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DGFIP	Direction générale des finances publiques
DGME	Direction générale de la modernisation de l'État
DIR	Direction régionale des entreprises
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DISIC	Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DSI	Direction des systèmes d'information

E

EBG	Electronic business group
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
ESAT	Établissement et service d'aide par le travail
ETI	Entreprise de taille intermédiaire

F

FEP	Fédération des entreprises de propreté
-----	--

G

GEM	Groupe d'étude des marchés
GEMRCN	GEM «restauration collective et nutrition»
GT	Groupe de travail
GTA	Groupe thématique d'achat

I

IFORE	Institut de formation de l'environnement
IGPDE	Institut de la gestion publique et du développement économique
IT	Informatique et télécoms

L

LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
------	---

M

MAPA	Marché à procédure adaptée
MIPA	Mission interministérielle parc automobile

O

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

P

PAA	Plan d'actions achat
PLIE	Plan local pour l'insertion et l'emploi
PMI/PLACE	Place de marchés interministérielle/Plate-forme des Achats de l'État
PME	Petites et moyennes entreprises
PNNS	Programme national nutrition santé

R

RBOP	Responsable du budget opérationnel de programme
RCP	Réseau commande publique
REATE	Réforme de l'administration territoriale de l'État
RIEP	Régie des établissements pénitentiaires
RMA	Responsable ministériel achat

S

SAD	Système d'acquisition dynamique
SBT	Self booking tool
SEP	Service de l'emploi pénitentiaire
SGAP	Secrétariat général pour l'administration de la police
SGAR	Secrétaire général aux affaires régionales
SGG	Secrétariat général du gouvernement
SI	Système d'information
SIC	Système d'information et de communication
SOLIMP	Solutions d'impression
SPM	Service du Premier ministre
SRE	Service des retraites de l'État

U

UGAP	Union des groupements d'achats publics
UNTEC	Union nationale des économistes de la construction

V

VEFA	Vente en l'état futur d'achèvement
VP/VU	Véhicule particulier/véhicule utilitaire

**Service des achats de l'État
14, place des Vins-de-France
75573 PARIS CEDEX 12**

CRÉDITS PHOTOS

SAE, François Girard, Philippe Ricard (SG), Patrick Vedrune (SG),
Patrick Bagein (SG), Dominique-Henri Simon (SG), Ministère de
la défense, IGPDE, Ugap, Sénat, Assemblée Nationale, France
Domaine, TNT Express France, APECA, Nicole Vrignonneau,
Fotolia, D. R.

Maquette Studio graphique Sircom

SEPTEMBRE 2012