



**HAL**  
open science

# Achats privés, achats publics. Performance Achats par l'échange de bonnes pratiques

Fanny Cantrainne

► **To cite this version:**

Fanny Cantrainne. Achats privés, achats publics. Performance Achats par l'échange de bonnes pratiques. Gestion et management. 2020. dumas-02995293

**HAL Id: dumas-02995293**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02995293>**

Submitted on 17 Mar 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de recherche

# Achats privés, Achats Publics

## Performance Achats par l'échange de bonnes pratiques



**Présenté par :** Fanny CANTRAINNE

**Nom de l'entreprise :** GEG

**Tuteur entreprise :** Malvina DAVID

**Tuteur universitaire :** Laurent REGAL

Master 2 alt  
Master DESMA  
Parcours Management Stratégique des Achats  
2019 - 2020



Mémoire de recherche

# Achats privés, Achats Publics

Performance Achats par l'échange de  
bonnes pratiques



**Présenté par :** Fanny CANTRAINNE

**Nom de l'entreprise :** GEG

**Tuteur entreprise :** Malvina DAVID

**Tuteur universitaire :** Laurent REGAL



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.



# SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
<b>PARTIE 1 : - ACHATS PRIVES, ACHATS PUBLICS ; DES APPROCHES DIFFERENTES, UN SEUL METIER11</b>	
CHAPITRE 1 – ACHATS PUBLICS : FONCTIONNEMENT GENERAL ET CONTRAINTES ASSOCIEES .....	12
I. Les grands principes du droit de la commande publique .....	12
II. Les évolutions du droit de la commande publique.....	13
III. Procédures et seuils applicables .....	15
CHAPITRE 2 – ACHATS PUBLICS, UN METIER QUI SE RAPPROCHE DE PLUS EN PLUS DU PRIVE ; NOTION DE PERFORMANCE ACHATS. 17	
I. Notion de performance achats .....	17
II. Les trois principaux leviers de performance achats.....	19
<b>PARTIE 2 - ACCROITRE LA PERFORMANCE ACHATS PAR L’ECHANGE DE BONNES PRATIQUES .....</b>	<b>30</b>
CHAPITRE 3 – DE L’ACHAT PRIVE A L’ACHAT PUBLIC .....	31
I. Définition d’une stratégie achats et contribution aux objectifs de l’entreprise.....	32
II. Des outils de performance tout au long du processus achats .....	37
III. Organisation rh achats.....	42
CHAPITRE 4 – DE L’ACHAT PUBLIC A L’ACHAT PRIVE .....	48
I. Les bonnes pratiques achats publics dans le processus achats .....	48
II. Le développement des achats responsables .....	50
III. Le recours à la mutualisation .....	58
<b>PARTIE 3 - APPLICATION DE BONNES PRATIQUES .....</b>	<b>62</b>
CHAPITRE 5 – ÉTUDE TERRAIN ; PERIMETRE ET RESULTATS.....	63
I. Périmètre de l’étude .....	63
II. Présentation des résultats de l’étude .....	65
III. Conclusion et préconisations .....	73
CHAPITRE 6 - LE CAS DE L’ENTREPRISE GEG .....	77
I. Organisation achats de l’entreprise .....	77
II. Proposition de préconisations .....	84
III. Synthèse sur les bonnes pratiques achats .....	88
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>90</b>

## AVANT-PROPOS

Tout d'abord, après avoir effectué un an d'alternance au sein de GEG, il convient de présenter globalement cette entreprise.

Implantée depuis plus d'un siècle sur le territoire Grenoblois, l'entreprise GEG (Gaz et Electricité de Grenoble) a su s'adapter et évoluer dans son environnement. Ses activités ont fortement évoluées ; éclairage public (1867) suivi de la régie électricité (1903). De plus, en 1946, avec la nationalisation du gaz et de l'électricité en France, nous assistons à un réel tournant. Malgré la création d'EDF et GDF, Grenoble fait le choix de maîtriser ses énergies au travers de la Régie de Gaz et Electricité. Ce n'est qu'en 1986 que la régie municipale est transformée en société d'économie mixte (SEM). A l'heure actuelle, l'entreprise GEG est détenue à plus de 50% par la ville de Grenoble. Son actionnariat se décompose de la manière suivante :

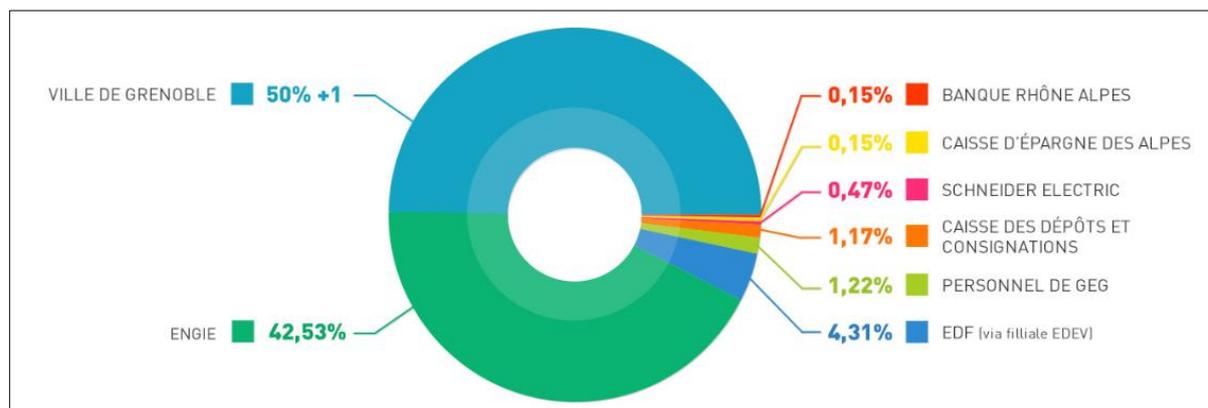


Figure 1 – Décomposition de l'actionnariat de GEG

L'entreprise est séparée en trois sites regroupant ses différents métiers, se concentrant sur le territoire : le site d'Europole, le site Polygone et l'agence place Vaucanson.

Au fil du temps, le Groupe GEG s'est structuré pour répondre à un contexte énergétique de plus en plus exigeant. Le Groupe est aujourd'hui décomposé de la manière suivante :

- La maison mère **Gaz et Electricité de Grenoble** qui regroupe les activités historiques du groupe : distribution de gaz et électricité, fourniture aux tarifs réglementés de vente.
- Ses filiales :
  - **GEG Sources d'Energies** : commercialisation de gaz naturel et d'électricité, notamment verte, en France
  - **GEG ENeR** : production d'énergies renouvelables électricité verte biogaz
  - **GreenAlp** : filiale de distribution de gaz naturel et d'électricité

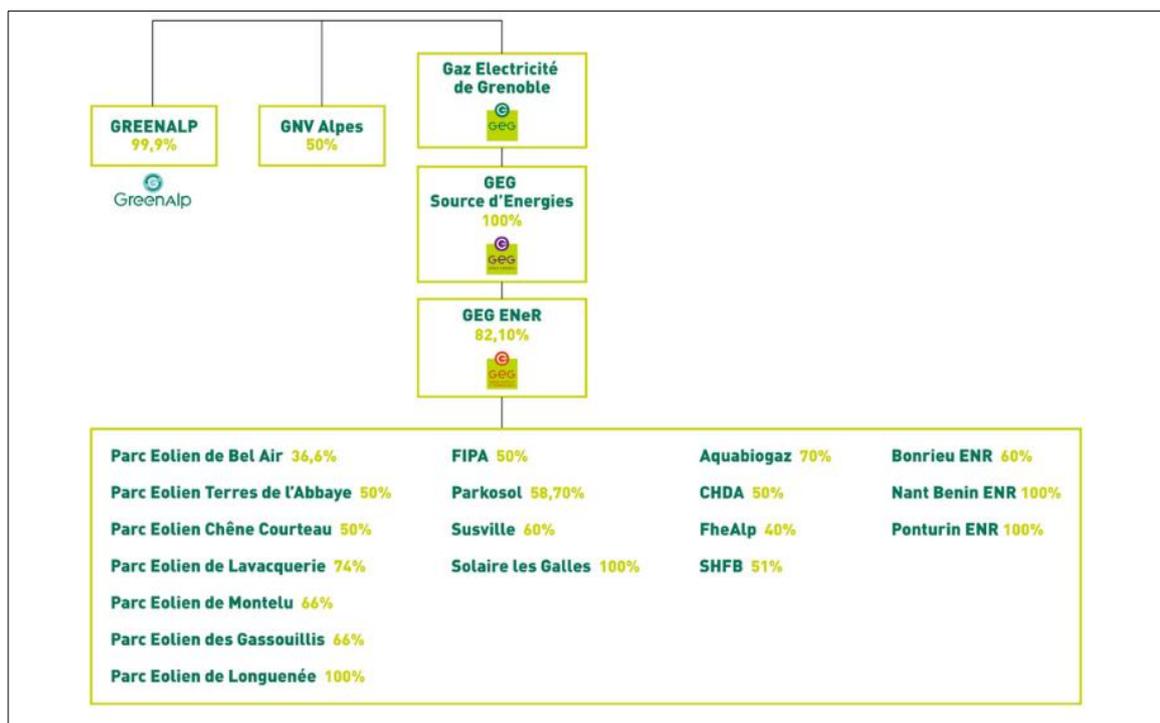


Figure 2 – Structure du groupe GEG

GEG est ainsi présent sur les quatre métiers suivants : (1) produire l'énergie (2) distribuer l'énergie (3) Fournir l'énergie et (4) Assurer l'éclairage, couvrant ainsi l'ensemble de la chaîne de valeur de l'énergie.

Son statut d'entreprise publique et son ancrage territorial lui apportent une vision différente des enjeux énergétiques à l'échelle du territoire, en cohérence avec les ambitions de développement durable et la politique d'aménagement de la ville de Grenoble. De fait, l'entreprise prône les valeurs suivantes : (1) innover, (2) être solidaire, (3) agir pour le développement durable, (4) satisfaire ses clients. Le projet d'entreprise fixe le cap pour GEG et ses salariés afin de répondre aux défis qui les attendent. Il repose sur la conviction que ce modèle d'entreprise publique locale, innovante et moteur de la transition énergétique, est pertinent face aux enjeux actuels et futurs. Il intègre l'identité, les valeurs et les atouts de GEG comme supports au développement de ses métiers.

L'organisation du groupe GEG est fonctionnelle. Bien qu'il n'existe pas à l'heure actuelle d'organigramme complet officiel, une proposition de ce dernier a été réalisé et mis en annexe 1 de ce document.

Pour finir, nous pouvons présenter GEG en quelques chiffres clés :

- 6ème distributeur d'électricité en France
- 4<sup>ème</sup> distributeur de gaz en France
- 450 salariés
- 115 GWh/an de production d'énergies renouvelables

L'organisation achat propre à GEG est au cœur du sujet de ce mémoire et sera donc présentée ultérieurement (§Partie 3.CHAP8.I).

Ensuite, les missions réalisées au cours de cette année ont été variées et adaptées (à l'apprentissage, au contexte). L'une des missions principales était de rationaliser le panel fournisseur. Au vu de l'ampleur du sujet, nous avons procédé par étape. Pour ce faire, nous avons d'une part identifié et lancé les marchés pour lesquels une rationalisation était pertinente (marchés des compteurs/disjoncteurs et des EPI), et d'autre part travailler sur le développement du recours au groupement achat (pour l'achat de fournitures). Pour les marchés lancés, cela impliquait de mettre en œuvre l'ensemble du processus achat (de l'expression du besoin au suivi fournisseur). En plus de suivre ce fil rouge, nous avons également réalisés les missions suivantes :

- Appropriation et réalisation des supports de communication des règles achats groupe ; à diffuser aux acheteurs et aux clients internes
- Gestion de la crise sanitaire en étroite collaboration avec le service sécurité, la direction générale et le magasin : pour l'approvisionnement en masques, gels...
- Autres tâches ponctuelles pour l'obtention de devis (sur demande des prescripteurs)

L'ensemble de ces missions a nécessité l'apprentissage des règles propres aux marchés publics. Plus précisément, nous avons dû nous approprier les spécificités quant à la mise en œuvre du processus achat (pour respecter la réglementation) ainsi que la formation à certains outils (par exemple : l'utilisation de la plateforme de dématérialisation AWS).

Enfin, il est important de noter que cette expérience a fortement orienté notre sujet de mémoire de fin de master 2. La nécessité de s'imprégner en permanence des règles propres aux marchés publics ainsi que la confrontation avec les pratiques achats acquises tout au long du parcours universitaire nous ont donné envie de confronter les points de vue afin d'accroître nos connaissances. L'intérêt porté à ce sujet de recherche est donc bien réel.

NB : Les termes techniques et sigles utilisés tout au long de ce mémoire sont recensés et définis dans un glossaire à la fin de celui-ci.

## INTRODUCTION

En 2018, le volume des marchés publics, réalisé par l'Etat, les hôpitaux, les collectivités locales et autres entités publiques était estimé à 101 milliards d'euros<sup>1</sup>. Aussi, d'après l'INSEE, le poids de l'ensemble des dépenses publiques en France atteignait 56% du PIB à la même date. A l'heure actuelle, au vu de la criticité des finances publiques locales et étatiques, les politiques publiques visent la réduction de leurs dépenses. De fait, la baisse des subventions versées obligent ces organisations à se restructurer dans une optique de meilleure utilisation des deniers publics.

Contrairement aux achats privés, les achats publics se sont développés lentement au sein des organisations. Cette tendance évolue depuis une vingtaine d'années due à la reconnaissance de l'effet de levier achat par les organismes publics comme un moyen de satisfaire aux exigences du contexte précité. Nous assistons à un véritable changement de mentalité depuis quelques années, notamment porté par un changement de terminologie ; le terme « commande publique » laissant la place à celui « d'achat public ». Cette évolution sémantique montre qu'au-delà de l'aspect juridique, les acheteurs intègrent la dimension économique ; vers une recherche de performance achats. Aussi, la création de la DAE (Direction des achats de l'Etat) en 2016, en remplacement de la SAE (Service de l'achat de l'Etat) montre la volonté des pouvoirs publics de professionnaliser la fonction achat.

Cependant, le poids des réglementations et des procédures mis en place représente un réel frein au développement de la performance des achats publics. Dès 1930, dans sa thèse sur l'Etat Acheteur, Maurice Israël exprimait le manque de performance de l'achat public de la manière suivante : « Ce qui caractérise les méthodes des services publics, c'est l'existence d'un certain nombre de règles que les agents sont tenus de respecter en toutes circonstances ; au contraire le fondement essentiel des méthodes qui ont la faveur de l'industrie et du commerce, c'est l'absence de règles fixes. Par suite d'une déformation progressive de la mentalité des fonctionnaires, le souci du respect des formes finit par devenir une obsession qui rejette à l'arrière-plan celui de la bonne exécution elle-même »<sup>2</sup>. Aborder désormais l'achat comme une fonction économique tout en garantissant la sécurité juridique est un enjeu de taille pour les acheteurs publics. Ces derniers se doivent de respecter le cadre réglementaire imposé, détaillé dans le code de la commande publique, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2019, tout en intégrant la notion de performance achats. Le changement culturel que cela implique est de taille.

---

<sup>1</sup> *Economie.gouv.fr. OECF – Le recensement économique de la commande publique [en ligne].*

<sup>2</sup> *ISRAEL, Maurice, l'Etat acheteur, PUF, 1930, p223.*

La fonction achat public étant jeune, elle a vocation à s'agrandir pour gagner en maturité dans les années à venir. Les achats privés, historiquement bien ancrés dans les entreprises, pourraient servir de modèle pour développer les achats publics.

Nous pouvons alors nous poser la question suivante : Achats privés, Achats publics, de quelles manières les bonnes pratiques de ces deux entités peuvent-elles contribuer au développement de la performance achats ?

La réponse à cette problématique a pour vocation de mettre en relation les deux métiers d'acheteurs (publics et privés) pour faire grandir la fonction, par l'échange de bonnes pratiques.

Il convient désormais de définir les termes principaux de ce sujet, à savoir : « bonnes pratiques » et « performance ». Les pratiques peuvent être qualifiées de « bonnes » lorsqu'elles « font l'objet d'un consensus et lorsqu'elles sont considérées comme indispensables, c'est-à-dire requises pour que le bien de la profession puisse être pleinement visé [...] cela signifie que les pratiques obéissent au moins à deux grands critères : un critère de transposabilité (les pratiques doivent être partageables, socialisables au sein de la profession) et un critère de formalisation (elles procèdent d'une réflexion préalable et accèdent à une relative lisibilité) »<sup>3</sup>. La notion de performance est quant à elle employée dans divers contextes ; artistique, sportif et économique. Cette notion a plusieurs sens puisqu'elle représente d'une part la mesure du résultat d'une action et d'autre part l'action elle-même. De ce fait, elle désigne aussi bien l'objectif que les moyens mis en œuvre pour l'atteindre. En effet, les économistes considèrent que « la performance a une fonction d'objectif »<sup>4</sup>. Au sein d'une même organisation, la performance qui découle des objectifs définis par la politique globale d'entreprise s'inscrit dans la stratégie achat par le biais d'actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs définis.

Pour répondre à cette problématique de manière pertinente, nous mettrons en évidence les points suivants. Tout d'abord, nous montrerons en quoi les métiers d'acheteurs privés et publics se rapprochent peu à peu en présentant d'une part le cadre réglementaire des achats publics et d'autre part les trois grands piliers de la performance achats. Dans un second temps, nous mettrons en évidence les bonnes pratiques des achats privés qui peuvent permettre à l'achat public d'accroître sa performance. Nous mènerons également la réflexion inverse, à savoir l'échange de bonnes pratiques des achats publics vers les achats privés. Enfin, notre dernière partie sera consacrée à l'élaboration de préconisations pertinentes en fonction du travail de littérature effectué en amont et d'une étude terrain réalisé auprès de six acheteurs du secteur privé et public.

---

<sup>3</sup> PRAIRAT, Eirick. *De la déontologie enseignante*. Presses Universitaires de France (PUF), 2009. 192p

<sup>4</sup> DESREUMAUX, A. *Introduction à la gestion des entreprises*. Coll. Colin U. Armand Colin, 1992.

**PARTIE 1 :**

-

**ACHATS PRIVES, ACHATS PUBLICS ;  
DES APPROCHES DIFFERENTES, UN SEUL METIER**

Historiquement, les métiers d'acheteurs privés et publics étaient bien distincts. Aujourd'hui, cette tendance évolue due à un contexte économique de plus en plus complexe. Les visions et pratiques de ces deux entités ont plusieurs similitudes même si l'on constate des divergences au niveau des contraintes et pratiques propres à chacune.

Cette première partie a pour objectif de présenter le fonctionnement général des achats publics et les contraintes associées, afin de mettre en lumière les similitudes avec les achats privés dans un second temps.

## **CHAPITRE 1 – ACHATS PUBLICS : FONCTIONNEMENT GENERAL ET CONTRAINTES ASSOCIEES**

Les achats publics sont soumis au droit de la commande publique. Dans un premier temps, nous présenterons les grands principes historiques du droit de la commande publique ainsi que les évolutions récentes afin d'avoir une vision globale sur l'univers des marchés publics. Dans un second temps, il s'agira de présenter les différentes procédures auxquelles sont soumis les acheteurs publics afin de mettre en relation le fonctionnement général et les contraintes associées.

### **I. LES GRANDS PRINCIPES DU DROIT DE LA COMMANDE PUBLIQUE**

---

Afin de répondre à ses besoins, toute entreprise publique doit conclure un marché public avec un tiers (fournisseur ou prestataire). Les contrats réalisés dans ce cadre se doivent de respecter la législation relative aux marchés publics. Nous pouvons définir un marché public comme : "un contrat administratif conclus à titre onéreux entre un organisme public et un fournisseur ou un prestataire pour répondre aux besoins d'un organisme public en matière de travaux, de fournitures ou de services."<sup>5</sup>

Pour répondre à ses besoins, l'acheteur public peut être amené à contracter avec une personne physique ou morale, publique ou privée ; en s'appuyant sur trois types de marchés :

- les marchés de **travaux**
- les marchés de **fournitures**
- les marchés de **services**

Il est important de noter que le montant et le choix du type de marché déterminent la procédure qui devra être respectée ; les seuils et procédures seront détaillés ultérieurement.

---

<sup>5</sup> Ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics - Article 4

Indépendamment du type de procédure dans laquelle se déroule la consultation, l'acheteur public se doit de respecter les trois grands principes de la commande publique suivants :

- **Liberté d'accès** : chaque individu doit avoir accès aux besoins d'achat d'un acheteur public. Ceci est principalement garanti par la publicité<sup>6</sup> réalisée par les acheteurs publics.
- **Egalité de traitement des candidats** : se traduit par une interdiction de toute forme de discrimination et ce à tous les stades de la procédure ; rédaction d'un cahier des charges objectif, analyse de toutes les offres arrivées dans les délais, transparence des informations fournies. Ce principe implique que tous les candidats aient le même niveau d'information, sous peine de sanctions.
- **Transparence des procédures** : pour s'assurer que l'acheteur public respecte les deux principes précités.

## II. LES EVOLUTIONS DU DROIT DE LA COMMANDE PUBLIQUE

---

### A. Le code de la commande publique

En France, le droit de la commande publique est encadré par le **code de la commande publique** ; ce dernier a connu quelques évolutions. L'ancien code des marchés publics (en vigueur depuis 2006) a été abrogé par l'ordonnance du 23 juillet 2015 à partir du 1er avril 2016. A compter de cette date, une consultation publique a été lancée afin de réaliser un nouveau code de la commande publique. Les objectifs de cette réforme étaient les suivants :

- Simplifier et sécuriser le droit de la commande publique
- Ouvrir davantage la commande publique aux PME
- Favoriser les aspects sociaux et environnementaux

Le nouveau code de la commande publique est entré en vigueur le 1er Avril 2019. L'un de ces avantages principaux est sa capacité à regrouper dans un seul et même code plusieurs textes contenant des règles propres à la commande publique ; telles que : la sous-traitance, les délais de paiement ou encore la facturation électronique. De même certains termes tels que l'offre anormalement basse ou encore l'Assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) ont été définis afin de limiter les erreurs.

---

<sup>6</sup> D'après le décret n°2016-360 du 25 mars 2016, "l'acheteur public doit procéder à une publicité dans des conditions fixées par la réglementation, selon l'objet du marché, la valeur estimée du besoin et l'acheteur concerné". Les seuils (en termes financiers) ont un impact sur la procédure à adopter mais aussi sur le type de publicité à employer. De ce fait, cette dernière peut être effectuée par différents moyens : publicité adaptée, au BOAMP (Bulletin officiel des annonces de marchés publics), ou dans un JAL (journal d'annonces légales), ou encore au JOUE (Journal officiel de l'Union Européenne).

## *B. Le code de la commande publique ; vers un assouplissement des pratiques*

Le code de la commande publique mis en place a pour objectif d'évoluer dans le temps, pour assouplir son mode de fonctionnement et ainsi s'adapter aux besoins et contraintes des institutions publiques. Dans ce cadre, deux mesures principales semblent pertinentes à souligner.

Tout d'abord, le Décret n°2018-1225 du 24 décembre 2018 propre aux **achats innovants**. Celui-ci est à l'origine d'une expérimentation qui donne la possibilité aux acheteurs publics de recourir à des marchés négociés sans publicité ni mise en concurrence préalable pour des achats innovants inférieurs à 100 000 euros HT, et ce pour une durée de 3 ans. D'après le code de la commande publique, sont considérés comme innovants tous : "travaux, fournitures ou services nouveaux ou sensiblement améliorés"<sup>7</sup>. De plus, le code donne des précisions en indiquant que "le caractère innovant peut consister dans la mise en œuvre de nouveaux procédés de production ou de construction, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise"<sup>7</sup>. Cette définition est suffisamment large pour permettre aux acheteurs de bénéficier d'une certaine souplesse dans leurs démarches. De plus, le guide de la commande publique mis en place permet, entre autre, de déterminer des faisceaux d'indices utiles pour orienter l'acheteur.

Ensuite, le Décret n°2019-1344 du 12 décembre 2019 modifie certaines dispositions propres aux seuils et avances. Plus précisément, le seuil maximum pour établir une procédure négociée sans publicité ni mise en concurrence est passé de 25 000 euros à 40 000 euros à compter du 1er janvier 2020. Aussi, le taux minimal des avances à verser pour les PME titulaires des marchés publics est revu à la hausse; 20% pour les marchés publics passés par l'Etat et 10% pour les autres institutions publiques dont les dépenses de fonctionnement sont supérieures à 60 millions d'euros par an.

Le respect du code de la commande publique est indispensable. Comme le montre les deux modifications précitées, les règles propres à la commande publique tendent à s'assouplir, ce qui représente un atout pour l'acheteur qui voit ses possibilités s'élargir.

---

<sup>7</sup> Décret n°2018-1225 du 24 décembre 2018 – Article 1 – Code de la commande publique

### C. Deux entités soumises au code de la commande publique

Nous pouvons distinguer deux entités soumises au code de la commande publique ; les **pouvoirs adjudicateurs** et les **entités adjudicatrices**.

#### Pouvoir adjudicateur

Est défini comme pouvoir adjudicateur, toute :

- Personne morale de droit public : état, collectivités locales, GIP, établissements publics de santé
- Personne morale de droit privé qui satisfait spécifiquement à une mission d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial
- Personne morale de droit privé dotée de la personnalité juridique constituée par des pouvoirs adjudicateurs dans le but de réaliser certaines activités en commun

#### Entité adjudicatrice

Est défini comme entité adjudicatrice, toute :

- Personne morale qui exerce des activités de production ou de commercialisation de biens ou services marchands et sur lesquelles un ou plusieurs pouvoirs adjudicateurs exercent, directement ou indirectement, une influence dominante en raison de la propriété de ces entreprises, de la participation financière qu'ils détiennent ou des règles qui la régissent

### III. PROCÉDURES ET SEUILS APPLICABLES

---

Dans le cadre des marchés publics, plusieurs procédures en matière d'achat existent, liées au montant du marché, au type de marché ainsi qu'au statut de l'acheteur public (pouvoir adjudicateur ou entité adjudicatrice). Comprendre ces seuils et procédures permet d'avoir une vision d'ensemble sur les achats publics et leurs complexités. Concrètement, il existe trois types de procédure :

- **Procédure négociée sans publicité ni mise en concurrence**
- **MAPA** (Marché à procédure adaptée)
- **Procédure formalisée**

Premièrement, la procédure négociée sans publicité ni mise en concurrence. Depuis le 1er janvier 2020, le seuil de cette procédure est passé de 25 000 euros HT à 40 000 euros HT. Cela signifie que pour tout achat d'un montant inférieur à ce seuil, tout acheteur public a pour seules obligations de : choisir l'offre la plus pertinente, ne pas contracter systématiquement avec le même fournisseur et de bien utiliser les fonds publics.

Deuxièmement, pour le marché MAPA. En dessous des seuils formalisés (expliqués ci-dessous), l'acheteur public peut recourir à un marché MAPA, ce qui implique qu'il pourra négocier les offres, à condition que ce soit stipulé dans les **documents de consultation**<sup>8</sup> fournis. Il est important de noter qu'il existe un seuil intermédiaire dans le cadre de cette procédure, qui impacte le type de publicité à mettre en œuvre. Pour les marchés inférieurs à 90 000 euros HT, le choix des critères de publicité est libre. Au-delà de ce seuil, et en-dessous du seuil des procédures formalisées, un avis de marché doit être publié dans un journal d'annonces légales (JAL) ; voir annexe 2.

Enfin, la dernière procédure appelée procédure formalisée. Dans le cadre de cette procédure, l'acheteur public lance un appel d'offres pour lequel aucune négociation n'est autorisée. Cela permet à l'acheteur de choisir l'offre la plus avantageuse économiquement en partant sur la base de critères objectifs qu'il a préalablement transmis aux candidats, et ce sans négociation. Les seuils pour avoir recours à cette procédure, impliquant une publicité au BOAMP (Bulletin officiel des annonces de marchés publics) et au JOUE (Journal officiel de l'union Européenne) sont présentés en annexe 2.

Dans le cadre des procédures MAPA et formalisées, la consultation peut être **ouverte** ou **restreinte** ; ouverte signifie que n'importe quel fournisseur peut soumissionner, alors que restreinte implique que seuls les fournisseurs ayant été présélectionnés en amont peuvent déposer leurs offres.

Mise à part les chiffres évoqués, il est important de souligner le poids conséquent de la réglementation dans le cadre des achats publics. Néanmoins, nous pouvons constater que la réglementation s'assouplit peu à peu. C'est en effet le cas avec l'augmentation du seuil de recours aux marchés négociés sans mise en concurrence préalable depuis janvier 2019, ce qui traduit une plus grande liberté pour les acheteurs. Le métier d'acheteur public semble donc tendre peu à peu vers celui des acheteurs privés.

---

<sup>8</sup> Dans le cadre des marchés publics, l'acheteur est amené à rédiger un dossier de consultation comprenant différentes pièces : CCAP (Cahier des clauses administratives particulières), CCTP (Cahier des clauses techniques particulières), AE (Acte d'engagement), RDC (Règlement de consultation).

## CHAPITRE 2 – ACHATS PUBLICS, UN METIER QUI SE RAPPROCHE DE PLUS EN PLUS DU PRIVE ; NOTION DE PERFORMANCE ACHATS

Même si les acheteurs privés ne sont pas soumis au code des marchés publics, et donc à un cadre réglementaire strict, les deux métiers se rapprochent peu à peu. En effet, la notion de performance achats, historiquement dédiée aux achats privés, s'initie de plus en plus au sein des organismes publics. L'objectif de cette partie est de définir la performance achats au sein des deux entités afin de mettre en lumière les points de convergence et de divergence par rapport à cette notion.

### I. NOTION DE PERFORMANCE ACHATS

---

#### A. Qu'est-ce que la performance achats ?

La notion de performance achats est une notion large qui englobe différents éléments. Ainsi, lorsque l'on parle de performance achats, nous parlons de la **valeur créée par les achats au sein d'une organisation**. Les objectifs achats ont évolué, passant d'une pure logique de réduction des coûts à une fonction créatrice de valeur : « Les achats se tournent davantage vers la création de valeur avec la logique de chaîne de valeur mondiale et non uniquement vers la baisse de réduction des coûts. Les directeurs achats doivent dorénavant travailler sur la création de valeur et l'innovation », explique Frédéric Pichard, responsable des baromètres achats de CSC (Computer Science Corporation)<sup>9</sup>.

Pour développer cette performance, les acheteurs s'appuient sur trois piliers principaux : **réduction des coûts, gestion des risques et innovation**. En plus de ces trois points clés, le service achats doit être bien structuré en amont en déterminant les points clés ci-dessous.

Premièrement, la **stratégie achats** mise en œuvre doit être alignée avec la stratégie globale de l'entreprise. « La cohérence stratégique est un enjeu de performance et d'agilité pour les entreprises. Les directions achats vont donc aligner leur stratégie sur celle de leur direction générale, afin d'améliorer en continue la qualité et l'efficacité de leur contribution aux résultats »<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> FENOLL, Marie-Amélie. *Les achats misent sur la création de valeur. Décision-Achats [en ligne]. 2012, p1*

<sup>10</sup> WAJNSZTOCK, O et al. *Stratégie Achats, l'essentiel des bonnes pratiques. 1<sup>e</sup> édition. Paris : Eyrolles, 2014. 209p.*

Aussi, deux autres éléments sont indispensables :

- Un **processus achats** défini et efficace: « la mise en place d'un processus qui décrit le qui-fait-quoi et le comment, depuis la spécification du besoin jusqu'au paiement du fournisseur »<sup>10</sup>
- Une compréhension globale des achats : « prendre en compte l'ensemble de la chaîne de valeur »<sup>10</sup>

Historiquement, la fonction achat a été intégrée au sein des entreprises privées, principalement du secteur industriel. Puis peu à peu, la fonction a pris sa place au sein des entreprises privées de service, jusqu'à se développer au sein des organismes publics. Force est de constater que les achats sont à l'heure actuelle moins matures au sein des entreprises publiques. Néanmoins, il est important de noter que la notion de performance achats entre de plus en plus dans leurs réflexions. Pour ces dernières, l'objet de la performance achats consiste à répondre aux besoins de la personne publique à moindre coût. De ce fait, un achat public performant désigne le fait de « dépenser moins en améliorant la qualité des prestations livrées »<sup>11</sup>. Cette définition induit l'importance de la responsabilisation des acheteurs en les faisant prendre de la hauteur sur le cadre juridique : « les acheteurs publics n'ont plus uniquement pour objectif de veiller à la conformité de leurs contrats au droit des marchés publics, mais aussi à l'efficacité et l'efficience de leurs achats »<sup>12</sup>. Cette vision rapproche donc davantage les deux métiers.

### *B. Outils de mesure de la performance achats*

Pour caractériser un service achat comme performant, des **outils de mesure** sont indispensables. Mesurer la performance achats pour mieux la valoriser en interne, voilà l'un des principaux objectifs. Néanmoins, comme le rappelle Hicham Abbad, directeur associé de KLB (cabinet de conseil achats): « il n'existe pas de définition unique de la performance achats. Celle-ci est d'abord le reflet des objectifs stratégiques de chaque direction générale, mesurable via des indicateurs maison »<sup>13</sup>. Bien qu'il ne soit pas possible de simplement copier les pratiques d'une entité vers l'autre, nous pouvons constater que les acheteurs s'appuient sur des référentiels communs pour analyser cette performance; comme par exemple, le **QCD** (qualité, coût, délai).

---

<sup>11</sup> LINDITCH, Florian. *Le contrat et la performance, une rencontre impossible ? RFDA (Revue française de droit administratif)*. 2014, n°3, p 403

<sup>12</sup> FASS Jérémy. *La Performance de l'achat public. Mémoire de Master 2. Montpellier : Faculté de droit et de science politique, 2016, 150p*

<sup>13</sup> BOUAZIZ, Dalila. *Performance achats : faites bonne mesure ! Décision-Achats [en ligne]*. 2014, p1.

Dans cette notion de performance, l'un des objectifs phares est d'intégrer des outils de mesure autre que les **savings** pour les achats afin de mieux représenter l'étendue de leurs responsabilités. Se limiter aux savings serait très réducteur et ne refléterait pas la **valeur ajoutée** pouvant être créée par un service achat. Ainsi, l'acheteur est désormais amené à devenir un **business partner**; statut indispensable auprès de la direction et des autres services pour apporter la preuve de l'impact des achats sur la performance globale de l'entreprise. Par exemple, un des indicateurs qui pourrait être utilisé est le suivant : à quelle étape du processus et dans quelle proportion les achats sont-ils sollicités ? Cela permettrait de comprendre les raisons pour lesquelles les achats sont sollicités ; sourcer de nouveaux fournisseurs, participer au développement d'un nouveau produit ou pour une simple négociation de prix.

## II. LES TROIS PRINCIPAUX LEVIERS DE PERFORMANCE ACHATS

---

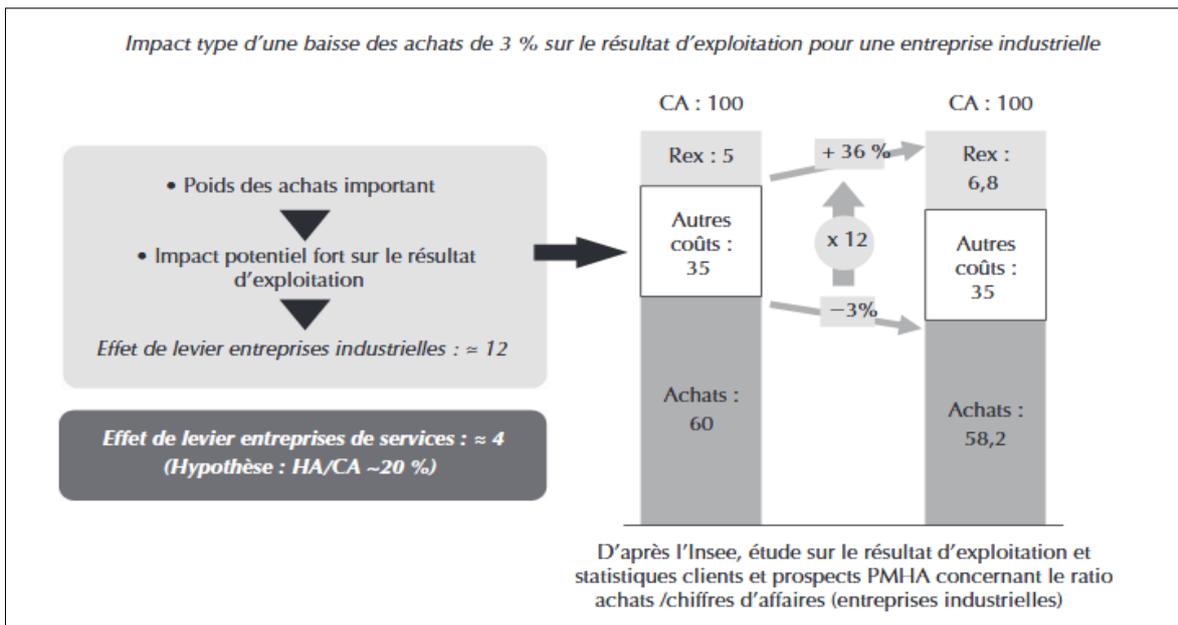
Pour atteindre les exigences qui incombent à cette notion de performance achats, l'acheteur s'appuie sur trois leviers principaux :

- **Réduire les coûts**
- **Manager les risques**
- **Capter l'innovation**

### A. Réduction des coûts

#### Impact économique et contribution à la rentabilité

Dans un premier temps, il est important de comprendre que bien acheter a un impact économique fort pour une entreprise et peut donc contribuer à **accroître sa rentabilité**. Pour expliquer cela, prenons l'exemple d'une entreprise industrielle dont les achats représentent 60% de son chiffre d'affaires. L'illustration ci-dessous, réalisée par l'INSEE, montre qu'une diminution de 3% des coûts d'achats fera augmenter de 36% le résultat d'exploitation de l'entreprise.



**Figure 3 : Impact des achats sur le résultat d'exploitation**

BRUEL Olivier et MENAGE Pascal. *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*. Dunod, 2019, p4.

L'optimisation des achats est donc un levier pour augmenter la **marge opérationnelle**, et donc le **résultat d'exploitation** de l'entreprise. En ce sens, la fonction peut être davantage reconnue comme un centre de profit et non de coût. Le pourcentage de réduction qu'une entreprise peut espérer dépend de deux paramètres principaux. Premièrement, il faut déterminer le « point de départ », c'est à dire définir si un plan d'actions efficace est déployé. Ensuite, selon le type d'achats, les gains potentiels seront différents. Des gains plus conséquents peuvent être obtenus pour des achats hors-production, par rapport à des achats production. Cela s'explique car historiquement, les entreprises ne se sont pas attardées sur ces types d'achats ; bien que cette tendance évolue désormais.

A l'inverse, cette même méthode de calcul peut impacter négativement le résultat d'exploitation. En effet, une augmentation des prix des marchés fournisseurs (par exemple une augmentation du coût d'une matière première) fera diminuer la marge opérationnelle et donc le résultat d'exploitation.

Cette méthode de calcul aura les mêmes effets qu'elle soit appliquée à une entreprise privée ou publique. Toutes deux ont donc le même intérêt à utiliser les leviers décrits ci-dessous et à gérer les risques associés.

### Les leviers de réduction de coûts

Pour atteindre une performance achats telle qu'évoquée précédemment, plusieurs leviers achats peuvent être utilisés. L'objectif est de présenter les leviers les plus pertinents, c'est à dire ceux qui permettent de dégager des économies rapidement et efficacement.

Le point de départ pour effectuer des économies rapides et efficaces est : **l'analyse de la valeur** et **l'analyse fonctionnelle**. L'AFNOR définit l'analyse de la valeur comme : « une méthode de compétitivité, organisée et créative, visant à la satisfaction de l'utilisateur, par une démarche spécifique de conception, à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire. La valeur d'un produit est une grandeur qui croît lorsque la satisfaction du besoin augmente et/ou que le coût du produit diminue. La valeur peut donc être considérée comme le rapport entre l'aptitude des fonctions divisée par le coût des solutions »<sup>14</sup>. L'AFNOR définit également l'analyse fonctionnelle comme : « une démarche qui consiste à rechercher, ordonner, caractériser, hiérarchiser et/ou valoriser les fonctions »<sup>15</sup>.

Ces deux analyses, bien que distinctes, sont liées. En effet, l'analyse de la valeur utilise les résultats de l'analyse fonctionnelle pour optimiser le coût d'un produit. Ainsi, l'objectif est de répondre au besoin en définissant le minimum nécessaire et ce à un coût optimisé. A partir de ces deux premières analyses, deux autres leviers peuvent être utilisés :

- **Design-to-cost** (ou conception à coût objectif). Ce levier s'appuie directement sur l'analyse de la valeur (satisfaction des besoins réels au meilleur coût). Il s'agit de définir la cible économique à atteindre dès le début du projet, afin de proposer des solutions techniques adaptées aux besoins et contraintes du marché.
- **Standardisation** : cela consiste à « définir les caractéristiques essentielles d'un produit ou d'une prestation qui répondent aux attentes et besoins différenciés d'utilisateurs pour une même catégorie d'achat, en réduisant le nombre de spécifications techniques »<sup>16</sup>. La standardisation permet, entre autre, de massifier les achats c'est à dire d'atteindre des volumes d'achats plus importants auprès d'un nombre réduit de fournisseurs ; ce qui permettra de réduire les coûts.

Pour le même objectif, un autre levier consiste à **rationaliser le panel fournisseurs**, c'est à dire à réduire le nombre de fournisseurs référencés pour une entreprise. En effet, les avantages sont les suivants :

- Assurer un meilleur suivi, une meilleure qualité
- Augmenter la productivité des acheteurs du fait de la réduction des contrats à suivre, des plaintes, des litiges... ils peuvent donc se concentrer davantage sur des tâches à plus fortes valeurs ajoutées.

---

<sup>14</sup> Norme AFNOR NF X 50-152

<sup>15</sup> Norme AFNOR NF X 50-151

<sup>16</sup> *Décision-Achats. Glossaire. [en ligne]. Définition du terme standardisation.*

- Réduire les coûts administratifs. A titre indicatif, en France, une référence entrée sur un ERP coûte en moyenne 2 000 euros par an. De la même manière, la gestion d'un fournisseur coûte environ 15 000 euros par an.

### Réduction des coûts ; une préoccupation des acheteurs publics et privés

Historiquement, contrairement aux entreprises publiques, les entreprises privées ont toujours bien intégré cette notion de performance achats par la réduction des coûts. Cependant, bien que nous ne parlions pas de contribution à la rentabilité au sens de profit au sein des organismes publics, ces entités font face à des réductions budgétaires conséquentes. De fait, elles tentent de réduire leurs coûts d'achats.

A l'heure actuelle, les acheteurs évoluent dans un environnement de plus en plus complexe. La seule notion de réduction des coûts n'est plus l'unique objectif. Natacha Tréhan, maître de conférence, affirme « d'une fonction d'optimisation des coûts, nous sommes passés à une fonction de management des risques et nous entrons dans l'ère de la création de valeur »<sup>17</sup>. Cela est confirmé par une enquête réalisée par Agile Buyer et le CNA (Conseil National des Achats) intitulée : « Tendances et priorités des départements achats en 2018 »<sup>18</sup>. Cette étude met en évidence que l'objectif de réduction des coûts est à son plus bas niveau depuis 2013 : « En 2018, 72% des personnes interrogées déclarent que la réduction des coûts reste le premier objectif des directions des achats »<sup>18</sup> ; contre 82% en 2017 (soit une baisse de 10 points). Aussi, d'après cette même étude, une différence est notable entre le public et le privé : « la réduction des coûts semble être un objectif beaucoup plus impératif dans les entreprises du secteur privé que dans les organisations publiques : 74% contre 58% »<sup>18</sup>. Néanmoins, cet écart est à relativiser. Cet enjeu paraît plus nuancé au regard de cette étude mais la réduction des coûts demeure un levier essentiel pour l'équilibre des finances publiques.

#### *B. Management des risques*

Au vu du contexte économique actuel, les entreprises cherchent à se prémunir contre les risques qui pourraient les impacter. Le rôle des acheteurs, de par leurs connaissances du marché fournisseur notamment, est primordial pour **identifier, mesurer et faire face** à ses risques.

---

<sup>17</sup> TREHAN, Natacha. Portrait : « les achats ne peuvent plus faire un copier-coller des bonnes vieilles recettes du passé ». *Profession Achats*. 2018, n°69.

<sup>18</sup> *Etude AgileBuyer – CNA. Tendances et priorités des départements achats en 2018. Les relations Acheteurs-fournisseurs sous un jour nouveau ; p8-9.*

Pour prendre conscience de cette notion de risque dans sa globalité, il semble pertinent de rappeler quelques événements clés. Force est de constater que la fonction achat s'est développée en résonance à des crises. Concernant les achats publics, des mesures prises dans les années 2007 pour maîtriser les dépenses publiques ont incité la mise en place d'un service achats. Natacha Tréhan indique : « Le crise de la dette publique est, elle, à l'origine de la diffusion de la fonction au sein du secteur public. En France, la **révision générale des politiques publiques (RGPP)** de 2007 renforce le Pacte de stabilité et de croissance (PSC) européen en incitant à la maîtrise des dépenses publiques. Elle favorise la prise de conscience de l'importance des achats avec, comme résultante, la création d'un service achats de l'Etat en 2009 »<sup>17</sup>. Pour ce qui est des achats privés, le principal événement marquant a été la **crise des subprimes** de 2008-2009. Dans ce même article, l'auteur affirme « en 2008-2009, la crise des subprimes renforce le sentiment d'incertitude, de volatilité. Nous sommes au cœur du **VUCA world** (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Les directions générales demandent de la sécurisation aux achats. L'acheteur voit son rôle de **risk manager** renforcé »<sup>17</sup>.

Aujourd'hui, les acheteurs doivent faire face à une multitude de risques, pouvant correspondre à la typologie suivante :

- Risques financiers : principalement liés à la volatilité des prix pour les matières cotées et aux taux de change (par rapport à la parité et à la convertibilité des monnaies).
- Risques Supply chain : par rapport aux exigences en termes de livraisons (délais, acceptation des non-conformités, rapidité d'exécution...), risques géopolitiques, stocks de sécurité exigés, la "reverse logistique" ("logistique inversée", c'est à dire du client final à l'entreprise) ou encore en lien avec le niveau d'internationalisation de la supply chain.
- Risques Fournisseurs : par rapport au marché sur lequel on évolue (analyse de PORTER), ou encore sur la santé financière du fournisseur (via le scoring notamment).
- Risques techniques/technologiques : liés au cycle de vie du produit (ex : gestion de l'obsolescence), la gestion des brevets (notamment avec le respect des droits de propriétés intellectuelles), les exigences en termes de qualité et ou conformité au cahier des charges, ou encore le suivi des normes en vigueur des pays concernés.
- Risques liés aux services : dépendent des exigences internes en termes de services (par exemple : assistance technique, SAV, formations...). Plus on ajoute des services, plus le niveau de risque augmente.
- Risques liés au marché clients finaux : RSE (Responsabilité sociétale des entreprises), image de l'entreprise, ou encore liés à des exigences particulières du client.

Afin de mettre en place les solutions adaptées à la situation, l'acheteur doit identifier les types de risques par famille d'achats pour définir le niveau de risque acceptable. Pour ce faire, l'acheteur doit construire et s'appuyer sur une **matrice de risques**. La construction d'une telle matrice se fait en trois temps. Premièrement, il est nécessaire d'analyser le niveau de risque. Il s'agit de déterminer les types de risques propres à l'entreprise (financier, supply chain...), de les pondérer et de donner des critères selon lesquels un type de risque est considéré comme plus élevé qu'un autre (note de 0 à 3). Deuxièmement, il s'agit de déterminer le niveau d'occurrence du risque, allant de "aucune" (note de 0) à "très fréquent" (note de 3). Une fois ces deux éléments déterminés, la matrice de risque finale peut être construite (voir modèle en annexe 3).

En complément, il semble judicieux pour l'acheteur de construire une seconde matrice ; basée sur le **modèle de Marcel et Nassoy**. Celle-ci permet de catégoriser les familles d'achats en quatre parties distinctes (achats lourds, achats stratégiques, achats simples et achats risqués) selon deux critères : le niveau d'engagement financier ainsi que le niveau de risque global (voir annexe 4). En positionnant les familles d'achats de cette manière, l'acheteur a une vision globale, ce qui lui permet de mettre en œuvre les stratégies adéquates, par famille d'achats.

Que ce soit pour les acheteurs issus du privé ou du public, les risques précités sont à prendre en compte. Néanmoins, c'est dans la manière d'appréhender le risque que l'on observe des divergences. A titre d'exemple, nous pouvons observer que les acheteurs publics sont davantage vigilants à la conformité de la procédure, aux règles juridiques : « Contrairement aux achats dans le secteur privé, les achats dans le secteur public sont exposés en permanence aux problématiques contentieuses. [...] La sécurité juridique est donc primordiale »<sup>19</sup>.

### *C. Innovation*

« L'innovation c'est ce qui distingue un leader d'un suiveur » a affirmé Steve Jobs. Cela montre que l'**innovation** est un point clé au développement de la performance d'une entreprise. Les désastres des entreprises Kodak et Nokia qui n'ont pas anticipé l'évolution technologique en sont la preuve.

---

<sup>19</sup> *MarchésPublicsPME. Marchés publics, coup d'œil sur la fonction achat [en ligne]*

## Qu'est-ce que l'innovation ?

L'OCDE définit l'innovation dans le Manuel d'Oslo en 2005 comme « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service), ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du travail ou les relations extérieures. »<sup>20</sup>

L'innovation peut se faire de deux manières différentes : **incrémentale** ou **de rupture**. L'innovation incrémentale consiste à améliorer un élément existant (produit, procédé...) de manière progressive, petite touche par petite touche. Par opposition, l'innovation de rupture implique un changement radical pour répondre à un nouveau besoin ; pour compléter voire remplacer une solution existante. Pour reprendre l'exemple de Nokia précité, l'entreprise misait sur des innovations incrémentales pour ajouter des fonctionnalités sur ses téléphones mobiles. Au fil du temps, les téléphones mobiles sont devenus de plus en plus complexes. Un nouveau besoin semblait émerger qui a justifié par la suite la création du smartphone (innovation de rupture). Nokia qui n'a pas anticipé ce changement, s'est vu rattrapé par ses concurrents.

Ensuite, d'après l'OCDE, l'innovation peut s'appliquer à quatre domaines différents :

- **Produit** : par rapport à la technologie employée, son usage ou encore l'évolution fonctionnelle.
- **Procédé** : par l'intégration de nouvelles méthodes ou d'amélioration des méthodes existantes au sein d'une entreprise ; moyens techniques, logiciels, matériels...
- **Commercialisation** : introduction d'une nouvelle méthode impactant de manière significative la conception ou le conditionnement du produit. Par exemple : changement de packaging, changement de canal de distribution (vente sur internet...).
- **Organisation** : changement dans l'organisation de l'entreprise, du lieu de travail ou encore dans la manière de gérer les relations extérieures. Par exemples : intégration de partenaire dans un processus, structuration du processus de décision...

---

<sup>20</sup> OCDE. Manuel d'OSLO [en ligne]. Editions de l'OCDE, 2005, 3ème édition.

### La valeur ajoutée des acheteurs dans le processus d'innovation :

Traditionnellement, l'innovation était rattachée au service R&D des entreprises. Mais aujourd'hui, comme l'indique Flavien Besset, cofondateur et Président de l'entreprise NextStart (spécialisée dans l'innovation collaborative), « les dispositifs classiques de R&D mis en œuvre pour conduire à l'innovation ont tendance à s'essouffler. Les entreprises cherchent aujourd'hui de nouveaux relais de croissance sur ce plan. Les pratiques consistent désormais à utiliser au maximum l'innovation là où elle se trouve, c'est-à-dire à l'extérieur de l'entreprise, mais aussi au sein de ses propres équipes »<sup>21</sup>. En effet, nous assistons depuis quelques années à une évolution dans la manière de travailler au sein d'une entreprise, notamment dans leurs manières d'acheter et d'innover. Actuellement, les entreprises achètent auprès d'un plus grand nombre de fournisseurs des produits fonctionnels ou des systèmes complets, ce qui a fait sortir l'innovation de l'organisation chez les fournisseurs. En d'autres termes, certains fournisseurs (notamment les plus stratégiques) sont davantage utilisés comme une ressource par les entreprises ; capter l'innovation chez le fournisseur devient peu à peu primordial pour les acheteurs. Aussi, dans un monde de plus en plus concurrentiel, les entreprises misent sur l'innovation pour maintenir voire accroître leurs parts de marché (et leurs marges). Les entreprises reconnaissent « qu'une part du potentiel d'innovation se trouve désormais chez les fournisseurs » et souhaitent « mieux susciter et canaliser cette innovation fournisseurs à leur profit »<sup>22</sup>.

Les acheteurs, au cœur de la relation fournisseur, doivent être impliqués en amont des projets d'innovation afin d'être force de proposition ; tant au niveau des solutions existantes sur le marché (matériaux de substitution, nouveaux procédés...) que pour l'identification d'entreprises innovantes lors de la phase de **sourcing** (mise en place d'une collaboration, d'un partenariat...). Le principal rôle des acheteurs est d'encadrer le processus d'innovation en développant les relations fournisseurs, ou encore en proposant des solutions alternatives (dans une logique de réduction des coûts). Pour mener à bien cette phase, l'acheteur peut s'appuyer sur différents outils, notamment la mise en place de **POC** (Proof of concept) pour permettre aux différents métiers de choisir la solution la plus adaptée. Par le biais de cet outil, l'acheteur s'assure que le concept fonctionne tout en répondant à un besoin précis. Ensuite, l'acheteur a également un rôle à jouer dans les phases d'expérimentations et d'implémentations de l'innovation.

---

<sup>21</sup> NEU, Mathieu. *Les achats doivent devenir un vecteur de l'innovation collaborative. Décision Achats [en ligne]. 2018, p1.*

<sup>22</sup> BRUEL Olivier et MENAGE Pascal. *Politique d'achat et gestion des approvisionnements [en ligne]. Dunod, 2019, p8.*

A cette phase, l'acheteur revêt son rôle de manager des risques notamment au niveau contractuel ; par exemple concernant la propriété intellectuelle en cas de développement de brevet, ou encore la mise en place d'une clause d'exclusivité...

### Innovation ; achats publics versus achats privés

Depuis plusieurs années, contrairement aux achats publics, le lien entre innovation et performance achats est bien ancré dans le secteur privé. Mais cette tendance évolue notamment avec la volonté du gouvernement français de développer l'achat innovant et ce pour trois raisons principales :

- Soutenir la croissance des entreprises innovantes
- Maitriser la dépense publique, notamment par l'augmentation de la performance de l'achat public
- Développer le soutien public au financement des innovations

La CCI de Paris-Ile-de-France estime que « 89 milliards d'euros pourraient potentiellement être mobilisés tant au profit de la compétitivité des entreprises du secteur de l'innovation que de la performance du service public »<sup>23</sup>.

Les quatre grands freins au développement des achats innovants au sein de la commande publique sont les suivants :

- Coût : considéré comme plus cher qu'une solution sur étagère
- Délai
- Aversion au risque : dans la plupart des entreprises publiques, les acheteurs misent en priorité sur la sécurité de leurs achats.
- Manque de connaissances des règles applicables

A ce titre, deux grandes mesures ont été prises. La première est propre à la nouvelle réforme concernant les achats innovants de moins de 100 000 euros (Cf §Partie 1, Chap 1). La seconde est la publication par la DAJ (Direction des Affaires juridiques) du document suivant : « le guide pratique de l'achat public innovant »<sup>24</sup>. L'objectif de ce guide est d'orienter les acheteurs publics dans leurs démarches pour intégrer l'innovation dans leurs marchés, tout en leurs montrant l'intérêt de cette pratique. Ainsi, ce guide précise : les facteurs clés de succès, le périmètre de l'achat innovant, les outils de préparation amont ainsi que l'ensemble du cadre contractuel.

---

<sup>23</sup> CCI Paris Ile-De-France. *Cinq clés pour faire de l'achat public un vecteur d'innovation au service des entreprises et de la performance économique.* [en ligne].

<sup>24</sup> Ministère de l'économie et des finances. *Guide pratique de l'achat public innovant.* [en ligne]. 2019, p26.

Dans ce cadre, la CCI de Paris-Ile de France a recensé les points clés suivants pour rendre l'achat public innovant, à savoir :

- Développer très en amont du lancement de l'appel d'offres la communication entre acheteurs publics et les entreprises
- Accepter et gérer les risques. Par exemple, l'acheteur peut utiliser le système de POC expliqué précédemment pour des marchés inférieurs à 100 000 euros.
- Avoir un suivi systématique des marchés en cours pour mesurer et valoriser l'innovation apportée
- Utiliser les outils mis à disposition : cahier des charges fonctionnel, variantes, analyse en coût global (TCO) ou encore l'intégration de critères innovants

Les outils cités ci-dessus sont parfois peu connus de la part des acheteurs publics. Il convient donc de les préciser, tant au niveau de leurs définitions que de leurs utilisations. Le **cahier des charges fonctionnel** s'oppose au **cahier des charges technique**. Il suppose de décrire le besoin en fonctions à remplir. De cette manière, l'acheteur est plus attentif à des propositions qui pourraient émaner du fournisseur par exemple. Ensuite, l'acheteur peut avoir recours aux **variantes**. Le guide pratique de l'achat public innovant définit une variante comme : « une modification des spécifications techniques de la solution de base »<sup>25</sup>. Ainsi, l'intégration d'une variante dans un marché est une démarche gagnant-gagnant puisqu'elle permet « d'une part, aux entreprises de faire valoir leur savoir-faire et leur capacité d'innovation, et, d'autre part, aux administrations d'optimiser la réponse à leurs besoins par des procédés alternatifs plus performants, qui n'ont pas nécessairement été envisagés au départ ». <sup>25</sup> Enfin, l'acheteur pourrait intégrer dans son cahier des charges un ou plusieurs critères innovants. La mise en place de ce type de critère en amont (dès la rédaction du DCE) permet de définir les caractéristiques d'évaluation (sous-critères) ainsi que les pondérations associées. De ce fait, l'acheteur réfère ainsi que les clients internes concernés sont très en amont impliqués dans une démarche de recherche d'innovation.

L'innovation est un axe important à prendre en compte pour développer la performance de tout type d'organisation ; aussi bien privée que publique. Bien que l'intégration de l'innovation dans les démarches achats soit moins bien développée dans les organisations publiques, le gouvernement français a pris des mesures pour les inciter à développer cet aspect. Les achats publics tendent alors peu à peu en ce sens.

---

<sup>25</sup> Ministère de l'économie et des finances. *Guide pratique de l'achat public innovant. [en ligne]. 2019.*

A travers cette partie, nous avons mis en lumière les trois axes principaux qui constituent la large notion de performance achats ; réduction des coûts, management des risques et innovation. Ainsi, nous avons pu détailler ces notions afin de mettre en évidence les principaux points de convergence et de divergence entre les métiers d'acheteurs publics et privés. D'après cette première approche il semble que malgré des visions et mises en œuvre différentes, les achats publics s'approchent de plus en plus des techniques des achats privés. Cette tendance est-elle avérée ? Quels outils sont ou pourraient être partagés par les deux entités ?

## PARTIE 2

-

### ACCROITRE LA PERFORMANCE ACHATS PAR L'ECHANGE DE BONNES PRATIQUES

Didier Sallé, Président du CNA Ile-de-France déclarait : « On a toujours tendance à dissocier le secteur public du secteur privé et c'est dommage car les deux univers ont je pense beaucoup à s'apporter »<sup>26</sup>. L'objectif de cette partie est d'identifier les bonnes pratiques mises en œuvre par les deux entités pour contribuer à accroître leurs performances achats respectives.

Pour commencer, nous mettrons en évidence la situation actuelle des achats publics afin de comprendre de quelles manières l'intégration de pratiques issues du privé peut être bénéfique. Puis, nous verrons pourquoi et comment, à contrario, certaines pratiques achats publics peuvent être intégrées au sein des achats privés.

### **CHAPITRE 3 – DE L'ACHAT PRIVE A L'ACHAT PUBLIC**

Dans un premier temps, il paraît intéressant de mettre en avant la vision des acheteurs publics sur leurs métiers afin de proposer des axes d'améliorations. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une enquête réalisée par B. Malm et D. Carassus sur le sujet suivant : La fonction achats dans les EPCI : vers une performance des achats ? Enquête auprès des intercommunalités françaises<sup>27</sup>.

L'objet de cette étude est d'apporter des précisions sur les pratiques achats et sur l'intégration de cette notion de performance achats au sein des intercommunalités françaises. L'enquête est basée sur la réalisation de 100 entretiens qualitatifs, datant de 2016. L'échantillon est hétérogène, composé d'intercommunalités de taille, de montant achats et de rattachement hiérarchique différents.

Cette étude a été réalisée de manière à mettre en évidence les pratiques les plus répandues, versus les moins répandues au sein des achats publics. L'analyse des résultats a permis d'établir les constats suivants :

- Les aspects positifs :
  - Des stratégies de mutualisation achats très répandues
  - Des méthodologies achats très bien développées

---

<sup>26</sup> Manutan. *Achat public : Achat privé : vers une convergence des pratiques ? [en ligne]*.

<sup>27</sup>CARASSUS David et MALM.B. *La fonction achats dans les EPCI : Vers une performance des achats ? Enquête auprès des intercommunalités françaises. [en ligne] 2019.*

- Les axes d'améliorations :
  - Les organisations achats sont peu développées
  - Peu de communication entre la direction achats, les élus et la direction générale
  - Non contribution de la direction achats aux objectifs longs termes de la collectivité locale
  - Une contribution opérationnelle aux objectifs annuels de la direction achats qui doit être renforcée
  - Un niveau de communication avec les clients internes et les fournisseurs qui doit être développé
  - Une politique GRH et effectifs achats quasi-inexistante
  - Les performances et réalisations des objectifs achats ne constituent pas une préoccupation actuelle en termes d'évaluation

Cette première approche nous servira de base pour proposer des axes d'améliorations pertinents, aussi bien pour les achats publics que privés. L'ensemble des résultats (en %) sont détaillés dans l'annexe 5. Néanmoins, il est important de rappeler que les intercommunalités ne sont pas représentatives de l'ensemble des institutions publiques qui possèdent un service achats. Nous utiliserons donc une approche globale pour s'adapter aux différents types d'organisations publiques.

## I. DEFINITION D'UNE STRATEGIE ACHATS ET CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

### *A. Une stratégie alignée sur la stratégie globale*

Comme évoqué précédemment, l'un des éléments clés de performance des achats est **l'alignement stratégique** de la fonction achats à la stratégie globale d'entreprise. Il est en effet primordial d'établir une certaine cohérence stratégique afin de contribuer aux résultats de l'entreprise, et donc à sa performance. L'acheteur doit alors avoir une bonne connaissance de la vision et des missions de l'entreprise pour proposer un plan d'action adéquat.

Bien que secteur privé et public s'accordent sur cette notion d'alignement stratégique, nous pouvons observer des différences quant aux termes utilisés, par exemple sur le plan financier. D'après un rapport publié par la CCI de Toulouse, sur le plan financier, la politique achat du service privé « contribue à la rentabilité d'une entreprise en influant sur les coûts de revient et donc sur sa marge ». Quant au service public, celle-ci « contribue à la juste dépense dans le cadre de la bonne maîtrise des deniers publics »<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> CCI de Toulouse. *Mieux comprendre vos clients : les clefs de la fonction achat. [en ligne]. 2019.*

Malgré une différence dans les termes utilisés, nous pouvons noter que les deux entités cherchent à être performante économiquement mais dans un but différent ; la formulation de la politique et de la stratégie achats en sera donc impactée.

La plupart des grands groupes privés, dont les achats sont bien ancrés et structurés en interne, intègrent cet alignement stratégique au niveau des achats. C'est le cas par exemple de l'entreprise Rockwool<sup>29</sup>, dont la PDG, Laurence Laroche affirme : « Nous sommes partis de la stratégie de l'entreprise, et nous avons défini de quelle manière la stratégie achats allait contribuer aux objectifs de notre direction opérationnelle (R&D ingénierie, etc..) selon les cinq piliers : développement durable, sécurité, croissance, excellence opérationnelle, et usine du futur »<sup>30</sup>. Un autre point soulevé par la PDG concerne la communication interne ; « 90% de notre job, c'est de la communication interne »<sup>30</sup>. En effet, une fois la stratégie achats déterminée, les acheteurs doivent mettre en œuvre une communication adéquate pour fédérer l'ensemble des parties prenantes aux nouvelles orientations prises. Comme l'indique Gérald Von Euw, Directeur des achats et de la logistique chez ENDEL (Groupe ENGIE), cette communication est d'autant plus intéressante que chaque business unit possède sa propre stratégie : « On peut parfois avoir une stratégie achats qui ne correspond pas à celle de notre client interne, qui veut un fournisseur qui n'est pas dans notre panel. En général, on arrive à trouver un accord via la négociation. C'est là où les plus grandes économies se font »<sup>30</sup>.

Adapter leurs stratégies et politiques achats aux enjeux de l'entité publique serait un bon point de départ pour permettre aux acheteurs publics d'enclencher des leviers de performance achats par la suite. Aussi, une bonne communication interne est nécessaire. Celle-ci est d'autant plus importante dans le secteur public que l'ensemble des clients internes doit avoir connaissance des procédures (notamment les seuils de procédures détaillés au §Partie1.Chap1.IV) pour respecter les règles qui incombent au code de la commande publique.

### *B. La reconnaissance en interne de la fonction*

En plus d'une stratégie bien définie, la direction des achats doit être reconnue en interne. Cette reconnaissance se fait à deux niveaux ; par la direction générale en premier lieu, puis par les clients internes dans un second temps. L'approbation en amont par la direction générale des orientations achats est nécessaire pour être crédible et faire respecter les règles par les clients internes.

---

<sup>29</sup> Rockwool est une grande entreprise spécialisée dans la production de laine de roche fondée en 1935

<sup>30</sup> BOUTTEMY François. *La stratégie achats est-elle toujours alignée sur celle de l'entreprise ? Décision-Achats [en ligne]. 2019, p1.*

Pour définir le niveau de reconnaissance d'une direction achats, un des points clés consiste à vérifier si celle-ci est membre du CODIR/COMEX (également appelé comité d'administration dans les achats publics).

D'après une étude réalisée par Agile Buyer et le CNA, en 2018, « 55% des répondants déclarent que la direction achats est représentée au CODIR ou COMEX de leur entreprise »<sup>31</sup>. Cette proportion traduit la prise en compte de la dimension stratégique de la fonction depuis quelques années. Cette étude montre également que cette représentation est plus importante dans les entreprises industrielles que dans les services (annexe 6). Par exemple, 70% des entreprises des secteurs de l'automobile, l'aéronautique et les transports sont membres du CODIR, contre 39% pour la santé et les actions sociales. Aussi, d'après une enquête universitaire réalisée par la Chaire Optima (Université de Pau), moins de la moitié des services achats des collectivités territoriales étaient rattachés à la direction générale à fin 2015 : « En pratique, 47% des collectivités répondantes sont rattachées à la direction générale »<sup>32</sup>. Une différence nette se fait alors sentir entre les groupes industriels privés et les collectivités territoriales. Les acheteurs publics pourraient prendre en considération l'enjeu que représente leurs participations au CODIR en termes de contribution à la stratégie globale et donc à l'accroissement de la performance achats. De ce fait, ce serait à eux de prouver leurs légitimités de devenir membre du CODIR ; la mise en place d'outils d'analyse semble pertinente à mettre en œuvre pour apporter une justification chiffrée.

Ensuite, un des indicateurs à utiliser pour connaître le niveau de reconnaissance de la fonction vis-à-vis des clients internes est : le **taux de couverture**. D'après l'étude précitée, le taux de couverture achat est défini comme « le ratio correspondant au pourcentage des achats d'une entreprise qui sont régis par une action achat, comme un contrat fournisseur par exemple »<sup>31</sup>.

Toujours d'après cette même étude, nous pouvons observer que la volonté des entreprises d'augmenter leurs taux de couverture achats est plus marquée dans certains secteurs d'activité que d'autres. Par exemple, en 2018, 73% des répondants du secteur de la santé et des actions sociales estiment que cette augmentation est un objectif, contre 33% pour le secteur de l'automobile, l'aéronautique et autres transports (annexe 7). Parmi ceux qui souhaitent l'augmenter, 22% déclaraient être « rarement » impliqués et 23% « jamais » impliqués dans les projets ; contre 30% dans le secteur public. De même, dans le secteur privé, 38% se déclarent « souvent » impliqués contre 14% dans le secteur public. Ces chiffres illustrent bien un écart conséquent entre les deux secteurs.

---

<sup>31</sup> *Etude AgileBuyer – CNA. Tendances et priorités des départements achats en 2018. Les relations Acheteurs-fournisseurs sous un jour nouveau [en ligne]. 2018, p7 - p35*

<sup>32</sup> *Apasp. Performance de l'achat public : des progrès restent à faire. Localtis [en ligne]. 2015.*

Souvent, les acheteurs publics ne sont pas en capacité de fournir ce chiffre (manque de connaissance, manque d'outils en interne...). Il serait pertinent qu'ils aient connaissance de ce taux afin d'établir et communiquer en interne un plan d'action adapté pour soutenir les différents métiers tout en contribuant à la performance achats.

### *C. La mise en place d'indicateurs de performance*

Comme évoqué dans le §Partie 1-Chap 2 de ce mémoire, les achats contribuent à la performance de l'organisation ; performance **financière** (réduction des coûts qui agit directement sur la marge opérationnelle) et **extra-financière** (gestion des risques et innovation). Cette contribution doit être mesurée par les acheteurs afin de gagner en légitimité tout en permettant de s'améliorer continuellement. En effet, des indicateurs précis permettent de définir si les objectifs fixés ont été atteints pour en définir de nouveaux si nécessaire.

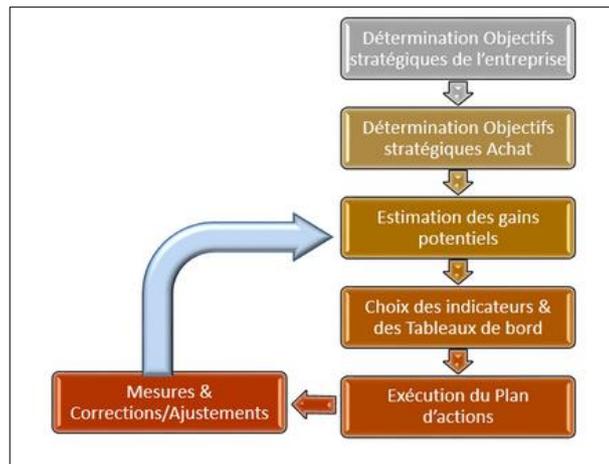
A priori, les acheteurs semblent davantage évaluer leurs performances sur la base de critères financiers. C'est ce que confirme l'étude réalisée par Agile Buyer : « près de 56% des répondants déclarent que la performance achats de leur entreprise est évaluée en priorité à l'aune des économies réalisées »<sup>33</sup>. Il est à noter que cette tendance est également suivie par les acheteurs publics dont 53% déclarent la même chose. De plus, les priorités de performance achats restent faibles sur d'autres aspects : 9% pour les risques (contractuels et réputationnels), 4% pour l'Innovation et 2% pour la RSE (annexe 8). Les priorités achats privés et publiques sont donc toujours orientées vers cette notion de performance financière. La question de la pertinence des indicateurs mis en place se pose donc. C'est ce qu'affirme Sylvie Robin-Romet, Directrice des Achats Groupe chez Crédit agricole : « La ligne métier Achats au sein de l'entreprise doit désormais créer de la valeur ajoutée : on est plus dans l'acheter mieux que dans l'acheter moins. Mais le problème de la pertinence des indicateurs de mesure de la performance achats est toujours présent »<sup>33</sup>.

Les indicateurs achats ont deux objectifs principaux : (1) **piloter**, c'est-à-dire mesurer et ajuster les objectifs de l'activité achat et (2) **faire du reporting** à l'ensemble des parties prenantes (Direction générale, clients internes...). Ceux-ci doivent être raliés à des objectifs définis et regroupés dans des **tableaux de bords** cohérents, pour permettre une vue d'ensemble.

Pour déterminer des indicateurs pertinents et adaptés à l'organisation, il est primordial de déterminer les objectifs stratégiques achats qui découlent de la stratégie globale d'entreprise ; comme dans le schéma ci-dessous :

---

<sup>33</sup> GUESNON, Aude. Réduction des coûts et performance achats, les lignes bougent. *Décision-Achats*. [en ligne]. 2018, p4.



**Figure 4 : Processus de choix, application et correction des indicateurs.**

*Excellence achat. Indicateurs achat – utilité, définition du système d'indicateurs, Efficience et efficacité. [en ligne].*

Cela permet d'assurer trois éléments :

- La pertinence du choix des indicateurs
- La cohérence des tableaux de bord
- La définition des corrections et ajustements quand nécessaire

Aussi, les indicateurs doivent être **SMART**, qui signifie : **S**pécifique, **M**esurable, **A**ceptable, **R**éaliste, **T**emps.

A titre d'exemples, voici les types d'indicateurs qui pourraient être mis en place par toute organisation, aussi bien privée que publique :

	<b>Objectifs</b>	<b>Indicateurs</b>
Performance financière	Améliorer la compétitivité (réduction des coûts, valeur ajoutée)	Ecart coûts/objectifs
	Maitriser les évolutions de prix et la rentabilité	Evolution prix achat/Prix de marché
Performance extra-financière	Maitriser la qualité achetée	Nombre de lots refusés/Nb de lots traités
	Maitriser les approvisionnements	Nombre de fournisseurs actifs/nombre de fournisseurs référencés
	RSE	Suivi des retards de paiement Nombre de litiges fournisseurs/nombre de commandes

Cette liste est non-exhaustive mais donne un aperçu de ce qui peut être mis en place pour développer sa performance achats en interne. Rappelons que l'intégration des indicateurs financiers ne suffit pas pour satisfaire cette notion de performance. Chaque organisation, selon sa stratégie et ses ressources internes doit adapter son choix d'indicateurs. Il serait incohérent d'appliquer des indicateurs d'une autre structure sans aucune adaptation. Il faut également être vigilant à ne pas mettre en place un nombre trop important d'indicateurs car cela pourrait avoir l'effet inverse de l'objectif de mesure poursuivi. Egalement, ces derniers doivent être d'une part objectivés sur une échelle de temps, et d'autre part revus à un intervalle de temps défini en amont (hebdomadaire, trimestriel...). Tous ces éléments sont à prendre en compte par l'acheteur public pour l'intégration d'indicateurs dans son processus achat.

## II. DES OUTILS DE PERFORMANCE TOUT AU LONG DU PROCESSUS ACHATS

En théorie, que l'acheteur travaille dans le secteur privé ou public, celui-ci respecte un processus achats type. Seule la mise en œuvre sera différente et cela s'explique en grande partie par le formalisme imposé aux acheteurs publics, notamment les procédures à respecter.

Le processus achat est composé des 8 étapes décrites dans l'image ci-dessous.

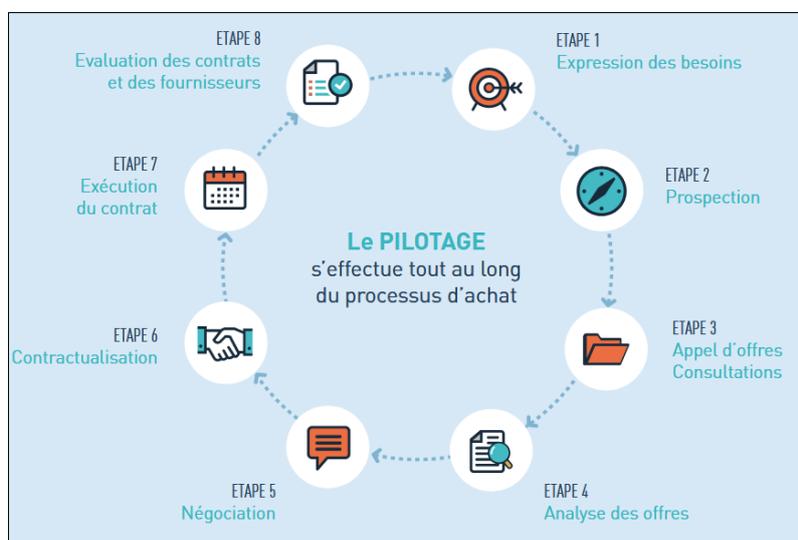


Figure 5 : Les 8 étapes du processus Achats.

CCI de Toulouse. *Mieux comprendre vos clients : les clefs de la fonction achat*. [en ligne]. 2019.

Tout comme les entreprises privées, les entreprises publiques ont conscience de l'**effet de levier** des achats. Néanmoins, le manque d'outils ou la mauvaise utilisation des outils internes représentent une des grandes différences avec les achats privés. En effet, plusieurs outils indispensables tels que : les tableaux de bords, les indicateurs, le contrôle de gestion ou encore les clauses incitatives sont très peu utilisés dans le public.

L'objectif de cette partie est de mettre en évidence les principales différences à chaque étape du processus achats afin de faire des préconisations adaptées aux contraintes propres aux achats publics. Cette démarche est d'autant plus pertinente que nous assistons depuis quelques années à une convergence des pratiques ; les liens entre les deux métiers sont donc amenés à se développer.

#### *A. Expression du besoin*

La première étape du processus achat est **l'expression du besoin**. Cela consiste à déterminer la nature du besoin, ainsi que la qualité et quantité à approvisionner. Pour ce faire, l'acheteur travaille en étroite collaboration avec ses prescripteurs. La finalité de cette étape est d'établir un cahier des charges qui servira de base de travail pour l'acheteur.

A cette étape, nous pouvons noter deux bonnes pratiques ; (1) faire ressortir le « **juste-besoin** » c'est-à-dire ni sous-qualité, ni sur-qualité et (2) raisonner au maximum en termes de **fonctions à remplir** et non en solutions définies ; on parle alors de cahier des charges fonctionnel (par opposition au cahier des charges technique).

Le principal intérêt d'établir un cahier des charges fonctionnel est de permettre au fournisseur d'être force de proposition. Comme évoqué au §Partie1.Chap2.II.C, l'innovation émanant principalement du fournisseur, utiliser cette méthode est pertinente. Pour ce faire, l'acheteur privé à toute liberté, mais ce n'est pas le cas de l'acheteur public. Ce dernier doit composer avec les procédures imposées par le code des marchés publics. Dès cette phase, il peut tout de même déterminer la procédure qui sera mise en place (selon le montant du marché). Egalement, un autre élément est primordial : **l'intégration en amont de l'acheteur**. En effet, si l'acheteur n'est consulté par les prescripteurs qu'une fois la solution déterminée, tout le bénéfice des réflexions achats risque d'être perdu ; d'où l'importance de la reconnaissance de la fonction en interne.

De plus, l'acheteur public qui se doit d'être transparent vis-à-vis des soumissionnaires devrait, dès cette phase, définir les **critères de sélection**. Cela permettrait d'intégrer les prescripteurs dans le processus achat afin de les impliquer dans le choix futur du titulaire et ainsi apporter une réponse satisfaisante à leurs besoins. En effet, la mise en place de critères et sous-critères objectifs et pondérés servira de base pour mesurer par la suite la performance et évaluer l'achat. Les prescripteurs deviennent acteurs dans l'acte d'achat ; élément essentiel pour le rendre performant.

Enfin, l'intérêt de l'acheteur se trouve également dans sa capacité à orienter les prescripteurs vers une solution standard quand cela est possible et ce afin de contribuer à la performance financière de l'entreprise (par le biais du mécanisme évoqué dans le §Chap2. II. A).

## *B. Prospection*

La phase de **prospection**, communément appelée « sourcing » n'a pas le même sens d'un point de vu privé et public. Pour l'acheteur privé, il s'agit d'établir une démarche de marketing achat c'est-à-dire de : mieux connaître son environnement de marché (concurrence, contraintes...) et d'identifier de nouveaux fournisseurs. En fonction de critères définis, l'acheteur présélectionne les fournisseurs auxquels il soumettra son cahier des charges. Du côté de l'acheteur public, il s'agit d'avoir une meilleure connaissance du marché pour : cadrer le contrat (procédure ouverte ou restreinte), travailler l'**allotissement** ou encore tester les capacités du tissu économique à répondre à son besoin. Ainsi, l'acheteur public cherche à s'assurer qu'il obtiendra des offres en qualité et en quantité suffisante pour mettre en concurrence les candidats. Il est important de rappeler que l'acheteur public est soumis à un grand principe : la liberté d'accès des entreprises. Il ne s'agit donc en aucun cas de déroger à ce principe.

Cette étape de prospection est indispensable pour lancer un appel d'offres performant or nous pouvons constater que l'acheteur public y accorde un temps très limité. Très développé dans le privé, l'acheteur public pourrait développer davantage sa connaissance du marché fournisseur, notamment en participant à divers salons, ou encore en s'abonnant à un ou plusieurs magazines de presses spécialisés en achats.

## *C. Lancement de l'appel d'offres*

Ensuite, l'acheteur lance sa consultation. Pour l'acheteur privé, il s'agit de transmettre le cahier des charges aux fournisseurs présélectionnés. A contrario, l'acheteur public doit respecter un certain formalisme selon la procédure de la consultation. De ce fait il doit (1) publier le dossier de consultation sur une plateforme dématérialisée et (2) réaliser une publicité (auprès d'un JAL par exemple). Cette étape est incompressible pour les acheteurs publics afin de respecter les grands principes de la commande publique.

Concernant la rédaction du dossier de consultation, l'intégration d'une variante peut permettre de bénéficier de l'expertise des soumissionnaires, notamment en termes d'innovation, comme évoqué dans le §Partie1.Chap2.II.C

Egalement, pour optimiser cette étape, nous pouvons faire les préconisations suivantes. Premièrement, ce travail de publication et publicité pourrait être délégué à un gestionnaire achats afin de permettre à l'acheteur de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Aussi, l'acheteur peut choisir de réaliser une publication ouverte (c'est-à-dire de publier l'ensemble du DCE sur la plateforme), ou restreinte (c'est-à-dire de ne publier que le RDC et les éléments essentiels constitutifs de son besoin) afin de gagner en efficacité, de protéger des données considérées comme confidentielles etc... Cela implique d'avoir une connaissance approfondie de l'environnement propre au marché, établi à la phase précédente de ce même processus.

Enfin, une dernière préconisation consisterait à limiter le nombre de plateformes électroniques d'information et de les faire converger vers un modèle standardisé afin d'établir une mise en concurrence efficace et accroître sa performance.

#### *D. Analyse des offres*

Cette phase consiste à analyser les offres reçues sur la base de **critères définis**. A l'issue de cette analyse, une « **shortlist** » sera établi faisant ressortir les « meilleurs » fournisseurs par rapport au besoin. Dans le cadre des achats publics, les modalités d'analyse ont été déterminées lors de la publicité ; critères, pondérations et système de notation. Cela permet d'être efficace et juste dans la réalisation de l'analyse. Néanmoins, cela peut être contraignant si les critères n'ont pas bien été définis en amont. De ce fait, l'acheteur public doit s'assurer de la cohérence et obtenir l'accord des prescripteurs sur les critères retenus dès la phase d'expression du besoin pour éviter toute mauvaise surprise, notamment sur la partie technique du marché. En ce qui concerne le critère prix, l'acheteur public doit tendre vers un raisonnement en **TCO** (« Total cost of ownership » ou coût complet) ; très répandu dans le privé. Une démarche TCO permet à l'acheteur d'être objectif sur son achat et ainsi d'identifier précisément les économies réalisées.

#### *E. Négociation*

Etape primordiale, la **négociation** est davantage ancrée dans les entreprises privées. L'acheteur privé n'est tenu par aucune règle stricte hormis l'éthique qu'il s'impose vis-à-vis de ses fournisseurs. Préparer sa négociation est une étape clé à ne pas négliger. Cela passe par une analyse fine de l'offre obtenue (caractéristiques, performances, prix...) mais également des besoins en interne. L'acheteur doit avoir connaissance de plusieurs éléments tels que : les modalités de paiement auprès du service facturation, les besoins en termes de délais de livraisons au service approvisionnement... Tous ces éléments permettront d'établir un climat de confiance avec le fournisseur pour lui donner envie de collaborer, sur la base d'une relation « gagnant-gagnant ». Si la phase de présélection a été bien menée, cela aura permis aux deux parties de s'accorder sur les termes essentiels du contrat. La négociation ne sera que l'aboutissement pour finaliser l'accord sur plusieurs éléments tels que : le prix, les délais, les conditions de paiement...

L'acheteur public, quant à lui, ne peut avoir recours à la négociation que dans le cadre de procédures adaptées (cf §Partie1.Chap 1). Quand celle-ci est autorisée, sa réalisation est très proche du privé ; les bonnes pratiques précitées peuvent donc être mises en place. Cependant, nous pouvons parfois observer des réticences de la part des acheteurs publics à son utilisation. Cela s'explique en grande partie par les profils des acheteurs du public, souvent issus de formations juridiques et qui n'ont donc pas cette culture ancrée. Pour pallier le manque de recours à la négociation, plusieurs leviers pourraient être utilisés notamment : la formation voire l'embauche d'un acheteur privé. Ces deux éléments seront détaillés dans le §3 de ce même chapitre.

#### *F. Contractualisation*

La **contractualisation** « consiste à établir un contrat d'achat et/ou un bon de commande entre l'entreprise et le fournisseur. C'est un lien juridique entre les deux parties. Ce document reprend tous les termes et accords convenus lors de la négociation »<sup>34</sup>.

La principale différence entre les deux entités est le moment d'établissement de ce contrat dans le processus. Pour les acheteurs publics, le contrat est défini très en amont (dès la publication du DCE), ce qui n'est pas le cas pour les acheteurs privés.

Les contrats établis par les achats publics sont généralement bien bordés. Cela s'explique par la culture juridique bien ancrée dans les achats qui vise la sécurité juridique. Cependant, nous pouvons parfois constater que certaines clauses sont parfois insérées mais peu suivies par les acheteurs. C'est notamment le cas des **clauses incitatives** (ex : clauses de pénalités), qui sont rarement voire jamais appliquées par les acheteurs publics. Ces derniers devraient donc limiter le nombre de clauses incitatives afin de ne garder que les plus pertinentes et ainsi assurer leurs bonnes applications dans le temps.

#### *G. Evaluation et pilotage*

L'objectif de cette phase est double. D'une part il s'agit de s'assurer de la satisfaction des clients internes (réponse à leurs besoins) et d'autre part d'évaluer le fournisseur dans une optique d'amélioration continue.

Concernant les achats publics, pour réaliser une évaluation et un suivi fournisseur performant pour toute la durée du marché, il faudrait mettre en place des indicateurs pertinents (§Chap 4.I.C). Une fois cette première étape réalisée, un calendrier de revue des indicateurs doit être mis en place en collaboration avec le titulaire du marché afin d'assurer un suivi efficace.

---

<sup>34</sup> CCI de Toulouse. *Mieux comprendre vos clients : les clefs de la fonction achat*. [en ligne]. 2019.

Ces revues permettront aux deux parties d'échanger sur les points positifs tout comme sur les axes d'amélioration. Ce suivi, très présent dans le privé tend à se développer dans le public.

Les éléments précités tout au long du processus achat montrent que les achats publics peuvent tendre vers **plus d'agilité** tout en respectant le code de la commande publique. Plus d'agilité pour plus de performance, voilà le modèle vers lequel les acheteurs publics devraient tendre. Un changement de culture est indispensable, notamment pour instaurer un binôme acheteur/prescripteur efficace. Cela passe par la compréhension du processus achats voire sa simplification dans certains cas ; par exemples en réduisant les délais de prise de décisions.

### III. ORGANISATION RH ACHATS

---

Nous pouvons établir un constat supplémentaire : les services achats publics sont peu structurés par rapport à ceux des entreprises privées. Rattachement hiérarchique, manque d'effectif ou encore non-dissociation des services achats/approvisionnements sont autant de problématiques d'organisation RH achats auxquelles les achats publics sont confrontés. D'après l'étude réalisée auprès d'Intercommunalités par la Chaire Optima (Université de Pau), seul 43% d'entre elles affirment avoir une organisation dédiée aux achats.

#### A. Restructuration du service achats

Au niveau des achats, nous pouvons distinguer trois types d'organisations : **centralisée**, **décentralisée** et **mixte**. Une organisation achats centralisée signifie que les achats sont gérés par une direction unique ; généralement la direction générale ou la direction administrative et financière (DAF). La direction achats gère alors l'ensemble des achats de l'entreprise (**production** et **hors production**) soit par familles d'achats, soit en mode projet. A contrario, l'organisation décentralisée signifie que les achats sont rattachés à plusieurs directions, par business units ; il y a donc plusieurs responsables achats. Ce mode d'organisation est très fréquent dans l'industrie dû à une multitude de métiers à couvrir. Cela permet d'avoir des acheteurs experts dans leurs domaines mais il faut rester vigilant pour maintenir tous les bénéfices propres aux synergies entre business units. Enfin, le dernier modèle est un mixte des deux précédents. Il s'agit par exemple d'achats production traités en local (par métier) et d'achats hors-production centralisés.

Les organisations achats des services achats publics sont globalement centralisées. Cependant, l'objectif est de tendre vers une organisation plus agile. C'est ce qu'affirme Marc Sauvage, Directeur achats et services juridiques du conseil régional du centre : « La question des organisations reste ouverte : elle est conjoncturelle. Il faut coller aux besoins de l'entreprise, être agile entre centralisée et décentralisée, privilégier la proximité avec les business units et les circuits courts de décisions. Les organigrammes sont, eux, définitivement matriciels, entre une lecture category management et une lecture business unit»<sup>35</sup>. Cet aspect est donc à prendre en compte par les acheteurs publics pour revoir la structure de leurs services achats en interne. A titre d'exemple, nous pouvons citer la mairie de la ville de Strasbourg. D'une part, cette dernière a créé une coordination des achats centralisés, rattachée à une direction conseil et performance et ayant pour fonction de mettre en œuvre les bonnes pratiques achats (formation, communication sur les achats responsables...). Et, d'autre part, un réseau d'acheteurs a été intégré au sein des diverses directions métiers. Bruno Koebel, directeur adjoint du conseil, de la performance et des affaires juridiques de Strasbourg ajoute également une dimension à prendre en compte dans la réorganisation du service achats : **la sensibilisation des élus locaux**. En effet, l'un des grands défis de l'achat public est de mettre en œuvre les politiques publiques. Il affirme : « l'un des plus grands défis est de croiser l'acte d'achat qui est transversal avec chacune des politiques publiques qui elles, sont verticales »<sup>36</sup>. Un autre point de divergence avec les acheteurs privés, à prendre en compte dans la mise en place d'une structure ou dans le cadre d'une restructuration du service achats.

Cette première décision a un impact direct sur le rattachement hiérarchique de la fonction. Dans le secteur public, nous pouvons constater que les achats sont principalement centralisés avec un rattachement hiérarchique à l'une des trois directions suivantes : CODIR (ou COMEX), DAF ou encore au service de la commande publique (dû à l'importance accordée à la notion de sécurité juridique, contrairement au privé). Rappelons également que la plupart du temps, les achats ne sont pas directement rattachés au CODIR (voir §Partie 2.I.B).

Une fois cette vision globale déterminée, il s'agit de se demander comment le ou les services achats doivent fonctionner, en se posant les bonnes questions telles que : les acheteurs doivent-ils être experts dans leurs domaines ? Doivent-ils travailler en collaboration avec les métiers ? Autant d'interrogations qui permettront de déterminer le fonctionnement général du service en termes de profils, tâches quotidiennes... ; Par exemple : category manager, gestion d'un portefeuille large ou encore acheteur projet.

---

<sup>35</sup> *L'organisation Achats Idéale. Lettre des achats [en ligne]. 2013, n°216\_spécial 20 ans, p46-50.*

<sup>36</sup> *FENOLL, Marie-Amélie. Vers un nouveau modèle d'organisation achat. Décision-Achats [en ligne]. 2019, p1*

Pour finir, la restructuration d'un service achat doit impérativement passer par la séparation des services achats et approvisionnements. Trop fréquemment dans le public, un même responsable est gère ces deux volets. Une distinction des deux métiers est indispensable pour permettre aux acheteurs de réaliser des tâches créatrices de valeurs, et ainsi contribuer à la stratégie long terme de l'entreprise. Une prise de conscience de la nécessité de séparation se fait sentir peu à peu au sein des achats publics ; des efforts qu'il faut maintenir.

### *B. La mise en place d'une politique de GRH achats*

Les achats publics mettent peu en place de politique GRH achats, qui consiste notamment à établir : des fiches de fonction (précisant les missions des acheteurs), des plans de formation mais également de recrutement. A titre d'exemple, d'après l'étude réalisée par la Chaire Optima, seul 13% des répondants affirment avoir mis en place une politique GRH, ce qui est très peu. (Annexe 9).

Ce manque de prise en compte semble d'autant plus problématique lorsque l'on observe les types de profils des acheteurs publics. Historiquement, la gestion des marchés publics était effectuée par des personnes issues de formation juridique. Cela s'expliquait par le poids important des procédures. Néanmoins, avec les nouvelles réformes évoquées, les achats publics tendent à se professionnaliser. Une étude réalisée par l'UGAP en 2015 montre que « 63% des acheteurs publics n'ont pas de profil juridique »<sup>37</sup>. Ce chiffre est toutefois à nuancer puisque cette étude montre également que la plupart des acheteurs sont issus de **mobilité interne** sans formation aux achats : « 61% des acheteurs publics ont intégré les services achats après une mobilité interne, sans expérience préalable en la matière, et seulement 39% ont suivi une formation au métier d'acheteur »<sup>37</sup>. Toujours d'après cette étude, la moitié reconnaissent ne pas réaliser de **veille économique et technologique**, et plus des 2/3 affirment ne pas bien connaître le tissu économique et industriel dans le cadre de leurs marchés.

Un tout autre profil d'acheteur public est attendu aujourd'hui. C'est ce qu'affirme Martine Poirot, directrice générale des services au sein de la communauté de communes du Bassin de Pompey (Metz) : « L'acheteur public d'aujourd'hui est au carrefour entre 3 métiers (juridique, économique et technique). Il doit maîtriser la dimension juridique, avoir une vision économique et stratégique en gestion et finance tout en ayant un savoir-faire technique. C'est un peu le couteau suisse de nos collectivités »<sup>38</sup>. Les attentes vis-à-vis de l'acheteur public ont fortement évoluées, ce qui nécessite la mise en place d'une politique GRH achats.

---

<sup>37</sup> SAUSSIÉ Stéphanie et TIROLE Jean. *Renforcer l'efficacité de la commande publique*. Cairn.info [en ligne]. 2015/3, n°22, p1-12.

<sup>38</sup> FENOLL, Marie-Amélie. *Vers un nouveau modèle d'organisation achat*. *Décision-Achats* [en ligne]. 2019, p1

Pour la mise en œuvre d'une politique GRH achats performante, il faut (1) préciser les **missions** de l'acheteur, (2) établir un **plan de formation** et (3) établir un **plan de recrutement**. Tout d'abord, définir les missions de l'acheteur. Mener ce type de réflexion permet notamment de déterminer les tâches créatrices de valeur pour déléguer celles à plus faibles valeurs ajoutées. Ensuite, la mise en place d'un plan de formation est d'autant plus important si les acheteurs sont issus de formation juridique ou de mobilité interne. Des formations ciblées, notamment aux techniques de négociations sont indispensables. Aussi, la formation est un bon levier de réduction du turnover et du maintien du suivi des contrats : « En parallèle, offrir aux agents la possibilité de progresser et d'acquérir de nouvelles compétences grâce à des actions de formation peut faciliter la réduction du turnover et ainsi l'accumulation d'expérience et la mémoire des contrats »<sup>37</sup>. Enfin, un plan de recrutement doit être mis en place. Celui-ci doit prendre en compte deux éléments : les effectifs et la qualité des profils achats.

Au niveau des effectifs, la direction achats doit tendre vers un équilibre efficient. Au niveau des profils acheteurs, en plus de l'établissement d'un plan de formation, le recrutement d'un acheteur privé au sein d'une organisation publique est au cœur des débats actuels.

Contexte financier difficile, typologies d'achats élargies ou encore marchés de plus en plus complexes sont autant de causes de recours aux acheteurs privés dans le secteur public. Par exemple, le département du Loiret s'est vu attribué deux nouveaux marchés : l'aménagement des routes et des collèges. Au vu de l'ampleur de ces projets, des acheteurs privés ont été recrutés. Il est en effet important de noter que la compétence achat privé n'existe pas dans le public : « Les vrais acheteurs n'existent pas dans la fonction publique, aussi va-t-on les chercher dans le privé. C'est plus rapide que de former du personnel à l'achat [...] Les juristes qui sont acheteurs ne sont pas formés à l'achat mais à assurer la sécurité juridique des entités publiques »<sup>39</sup>. Plus précisément, les acheteurs privés ont les compétences pour : **challenger le besoin** en interne, **négocier**, faire de la **veille fournisseur**, étudier les erreurs commises dans une démarche **d'amélioration continue**, établir une **cartographie achats**, réaliser une **nomenclature** par familles de produits... Les acheteurs publics pourront ainsi être formés par l'acheteur privé pour : apprendre les méthodes de négociation, lire des tableaux de bord ou **documents de comptabilité analytique**, rencontrer les fournisseurs ou encore rédiger et faire respecter des clauses incitatives et de performance. Aussi, l'acheteur privé a une vision stratégique plutôt qu'économique de l'achat, ce qui implique qu'il se tourne davantage vers la notion de performance achats dans sa globalité. Autant d'atouts nécessaires au développement des achats publics. Au-delà de ces aspects, c'est le développement d'une réelle **culture achats** que permettrait l'intégration d'acheteurs issus du privé.

---

<sup>39</sup> Site internet Weka. *Faut-il recruter des acheteurs issus du secteur privé ? [en ligne].*

Si la volonté pour les entreprises publiques de recruter des acheteurs privés est un fait, quand est-il de l'attrait pour ces derniers ? Il semblerait que les acheteurs privés sont de plus en plus attirés par le challenge des achats publics. Il est en effet fréquent que l'acheteur privé soit embauché pour structurer les achats ; l'opportunité de mettre à profit ses compétences et connaissances dans le cadre d'un défi stimulant. L'un des autres arguments concerne la qualité de vie ; moins de déplacements à l'international, moins de stress et une conciliation entre travail et vie familiale plus évidente. Enfin, certains acheteurs font le choix du public par conviction ; dans l'optique de mieux utiliser les deniers publics plutôt que de servir des intérêts privés. Cependant, nous pouvons également constater certains points bloquants quant au recrutement de ce type de profil. Il s'agit principalement de (1) du **niveau de rémunération** et (2) du **poids des procédures**. Concernant la rémunération, nous prenons en compte dans ce cas : le salaire, mais également les bonus.

Concernant les salaires, aucune étude comparative n'a été réalisée entre acheteurs publics et privés. Néanmoins, d'après une étude réalisée par l'INSEE, en 2017, les salaires nets moyens dans le privé ont augmentés de 0,9% en euros constants, alors qu'ils ont diminués de 1% en euros constants dans la fonction publique. Comparativement, en 2017, le salaire brut moyen de l'ensemble de la fonction publique était de 2 830 euros courants, contre 3 084 euros courants en moyenne toutes catégories socio-professionnelles privées confondues. Ces chiffres permettent d'avoir une idée sur l'écart salarial entre secteur public et privé. Pour revenir sur la fonction achats, nous pouvons noter un écart dans l'attribution de bonus. Part importante dans le salaire perçu des acheteurs privés, son attribution est quasi-inexistante dans le secteur public. C'est ce que montre l'étude réalisée par Agile Buyer ; 74% des acheteurs publics n'ont aucun bonus achats, contre 36% dans le privé (Annexe 10). Enfin, le poids des procédures dans le processus achats public représente le deuxième frein à l'embauche d'acheteurs privés. L'obligation de respecter ce formalisme, inexistant dans le privé peut être un véritable « choc » pour ces derniers. Une formation aux grands principes et aux applications concrètes (ex : seuils et procédures) des règles de la commande publique est impérative.

De ce fait, nous pouvons dire que recruter un acheteur privé peut être une solution adéquate pour accroître la performance achats dans le public. Cela implique d'une part de rendre attrayant les achats publics, et d'autre part de présenter en amont le cadre réglementaire à l'acheteur privé afin d'assurer le respect du code de la commande publique.

L'utilisation de ce dernier devrait être considéré de la manière suivante : « Le code des marchés publics restera bien évidemment le socle du droit de la pratique de la commande publique, mais doit avant tout être considéré comme une boîte à outils au service des acheteurs et des achats performants et non comme un ensemble de règles contraignantes qui iraient justement à l'encontre de ces derniers »<sup>40</sup>.

Pour conclure, malgré l'importance des procédures au sein des achats publics, ceux-ci peuvent tendre vers plus d'agilité en intégrant des bonnes pratiques plus développées dans le privé. Alignement stratégique, mesure de la performance, souplesse du processus achats et mise en place d'une organisation achats sont quatre grands piliers à développer dans les achats publics. Cependant, nous avons également pu noter, notamment en déroulant le processus achat, que le formalisme des achats publics peut être un atout. Il semble donc pertinent d'établir le raisonnement inverse, à savoir : quelles bonnes pratiques achats publics peuvent être intégrées dans le privé ?

---

<sup>40</sup> PEYRICAL, Jean-Marc. *Le long chemin vers la performance des achats. Les Echos [en ligne]. 2015, p1.*

## CHAPITRE 4 – DE L’ACHAT PUBLIC A L’ACHAT PRIVE

A tort, nombre de préjugés au sein de la fonction achats traduisent l’idée que les achats publics n’ont rien à apporter aux achats privés. L’objectif de cette partie est d’aller au-delà des idées préconçues en mettant en évidence de quelles manières les bonnes pratiques de l’achat public peuvent être développées au sein des achats privés pour accroître leurs performances.

Tout d’abord, tout comme dans le paragraphe précédent, nous mettrons en évidence les bonnes pratiques à utiliser au sein du processus achat. Puis, nous évoquerons deux bonnes pratiques bien développées dans les achats publics ; l’intégration des **achats responsables** et le recours à la **mutualisation**.

### I. LES BONNES PRATIQUES ACHATS PUBLICS DANS LE PROCESSUS ACHATS

---

Pour rappel, le processus achats est défini dans le §Chap4.II de ce mémoire. D’après ce processus, deux bonnes pratiques achats publics pourraient être transposées au sein des achats privés faisant ainsi écho aux points évoqués précédemment.

#### A. *Gagner en visibilité grâce à la publicité*

Premièrement par rapport à la **publication** et **publicité** de l’appel d’offres. Comme évoqué, les acheteurs publics ont l’obligation de réaliser une publication ainsi qu’une publicité. L’acheteur privé n’a aucune obligation mais pourrait utiliser cette méthode pour gagner en visibilité. Ce dernier pourrait en effet publier son besoin dans un journal d’annonces légales (au niveau national ou Européen selon son besoin) ce qui lui permettrait d’obtenir davantage de **visibilité** sur le marché fournisseurs. Ainsi, ce serait un bon moyen de découvrir de nouvelles technologies, nouveaux procédés... et plus globalement d’être **vecteur d’innovation**. Ce recours pourrait donc avoir un impact direct sur la performance achats.

En interrogeant le journal d’annonces légales « les affiches de Grenoble », il en est ressorti qu’une seule entreprise privée publie régulièrement des avis d’appels d’offres : la société dauphinoise pour l’habitat. Après avoir échangé plus longuement avec notre interlocutrice, celle-ci nous a confié que d’autres organismes publient des avis de marchés par d’autres biais (par exemple sur le site « Le moniteur »), tels que : Eiffage Immobilier Centre Est, Résidences Gilles Trignat, Snc Vinci Immobilier, et la SAS Chambedis. De manière générale, ces organismes utilisent ce moyen dans le cadre de marché de travaux, pour des constructions. Cet exemple confirme donc que les acheteurs privés ont encore trop peu recours à la publicité ; une bonne pratique inspirée des achats publics qui pourrait leur permettre de gagner en visibilité et donc en performance.

## *B. Gérer la relation fournisseur : contrat et communication*

La gestion de la relation fournisseur comprend de nombreux éléments parmi lesquels les achats privés ont beaucoup à apporter aux achats publics. Néanmoins, nous pouvons constater que les acheteurs publics, de par leurs formations et les procédures qu'ils se doivent de respecter ont deux bonnes pratiques qu'il semblerait judicieux d'intégrer ; leur **maitrise contractuelle** mais également en termes de **communication**.

Tout d'abord, par rapport à l'aspect contractuel. Comme évoqué précédemment, les acheteurs publics publient très en amont leurs contrats, ce qui représente un point fort par rapport au privé. En effet, si l'acheteur privé ne définit pas très tôt les clauses essentielles de son contrat, il peut se retrouver bloqué dans des négociations très longues lors de l'établissement du contrat final. Contrairement à l'acheteur privé, l'acheteur public a une réelle connaissance juridique dû principalement à sa formation (voir §Chap4.IV). Les acheteurs privés, quant à eux, s'appuient généralement sur un service juridique (internalisé ou externalisé) afin de rédiger les différents contrats (confidentialité, finaux...). Il pourrait être pertinent pour les acheteurs privés de bénéficier d'une formation juridique pour connaître les bases contractuelles et ainsi éviter de se retrouver dans une situation inconfortable lors de la phase de négociation qui aboutira sur le contrat final. Autrement, les acheteurs privés peuvent travailler en étroite collaboration avec le service juridique et ce très en amont dans le processus. Il est important de rappeler que pour réaliser ses missions, l'acheteur doit être à l'interface entre les différents services (finance, comptabilité, opérateurs, juridique...).

Une autre bonne pratique concerne la communication réalisée auprès des fournisseurs ; tant lors du lancement de l'appel d'offres qu'à la phase du choix du titulaire. Concernant la phase d'appel d'offres, contrairement aux acheteurs privés, les acheteurs publics ont l'obligation de rédiger un document appelé RDC (Règlement de consultation) et qui définit d'une part les documents attendus et d'autre part les critères de choix. Ce type de communication permet à l'acheteur de gagner en crédibilité et d'établir immédiatement une bonne relation avec le fournisseur. Cela permet également d'insister sur les éléments clés de la consultation et ainsi favoriser la justesse de réponse du fournisseur par rapport au besoin exprimé. Le RDC peut également s'avérer avantageux pour la planification de l'appel d'offres. En effet, l'acheteur doit déterminer un **planning de consultation** dès la phase de lancement de l'appel d'offres ce qui l'oblige à anticiper toutes les étapes de la procédure. Cette obligation, qui peut paraître contraignante à première vue, pourrait s'avérer être un atout puisqu'elle permettrait de gagner du temps notamment en s'assurant de la présence des parties prenantes impliquées.

Ce type de document, nécessitant de l'anticipation, pourrait être un outil à développer par les acheteurs privés pour être plus transparent et gagner du temps, et ainsi accroître leurs performances.

Enfin, la communication réalisée auprès des fournisseurs non-retenus lors de la phase de choix du titulaire du marché est un autre atout des acheteurs publics. En effet, une fois le marché attribué (matérialisé par l'envoi d'un avis d'attribution), l'acheteur public doit informer par courrier les candidats non-retenus en indiquant les points suivants : motif de rejet, classement de l'offre, nom et raison du choix du titulaire, ainsi que les voies de recours. L'acheteur privé pourrait informer les fournisseurs non-retenus dans le cadre de l'appel d'offres en leur indiquant à minima le ou les motifs. Par respect pour le fournisseur voire dans l'optique d'une future collaboration, cette communication imposée aux acheteurs publics semble être une bonne pratique qui pourrait être reprise par les acheteurs privés.

## II. LE DEVELOPPEMENT DES ACHATS RESPONSABLES

---

### A. Les achats responsables ; cadre général

#### Définition

L'AFNOR définit un achat responsable comme : « un achat de bien ou de services auprès d'un fournisseur ou d'un prestataire sélectionné pour minimiser les impacts environnementaux et sociétaux, et favoriser les bonnes pratiques en termes d'éthique et de droits humains »<sup>41</sup>. Le terme « responsable » est directement lié à la **RSE** (Responsabilité sociétale des entreprises), ce qui implique l'intégration de la notion d'équité. L'ensemble des bonnes pratiques sont décrites dans la norme **ISO 20400**<sup>42</sup> ; par exemples : favoriser les circuits courts, les produits éco-conçus, réduction des transports, privilégier les fournisseurs de l'économie sociale et solidaire (ESS)...

#### Etude préliminaire

Une étude réalisée par l'OBSAR<sup>43</sup> en février 2020 traite du développement des achats responsables au sein des entreprises privées et publiques. C'est une étude quantitative réalisée auprès de 143 responsables achats dont 39 organisations publiques, 99 entreprises privés et 5 issus d'autres types d'organisations (ex : associations...) ; voir panel en annexe 11.

---

<sup>41</sup> AFNOR. *Quelle est la définition d'un achat responsable ? [en ligne]*.

<sup>42</sup> ISO 20400 : *Lignes directrices pour des Achats responsables ; objectif d'intégrer la responsabilité sociétale dans le processus achats.*

<sup>43</sup> Observatoire des Achats responsables (OBSAR). *Présentation des résultats Baromètre des Achats responsables 2020 11<sup>ème</sup> édition [en ligne]. 2020.*

Nous nous appuyerons sur cette étude pour montrer les différences en matière de pratiques achats responsables entre le secteur public et privé.

Premièrement, d'après cette étude, 86% des répondants (publics et privés confondus) affirment avoir une politique achats responsables en place (annexe 12). Parmi ces 86%, 35% l'ont mis en place depuis au moins 5 ans, 40% entre 1 et 5 ans et 11% depuis moins d'un an. Ce dernier chiffre montre une réelle dynamique dans le sens des achats responsables. Il est aussi important de noter que ce type de politique est davantage développé dans le secteur public et depuis plus longtemps ; 23% des organisations publiques l'ont mis en place depuis au moins 5 ans contre 9% dans le privé.

Une autre étude précitée (réalisée par Agile Buyer et le CNA) va dans le même sens : « Si 47% des acheteurs du privé affirment avoir des objectifs achats liés au développement durable et à la RSE, ils sont près de 76% dans le public »<sup>44</sup>. Cela s'explique notamment par le cadre réglementaire et le poids des politiques publiques dans les achats publics.

### Cadre réglementaire

Tout d'abord, il s'agit de bien comprendre le cadre réglementaire dans lequel les achats publics se situent en matière d'achats responsables. A l'heure actuelle, plusieurs mesures ont été prises en ce sens. La loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à **l'économie sociale et solidaire (ESS)** a été remplacée par la loi n°2015-992 du mois d'août 2015 relative à la **transition énergétique pour la croissance verte**. Cette dernière impose aux acheteurs soumis au code de la commande publique ayant un budget d'achats annuel supérieur à 100 millions d'euros de mettre en place un schéma d'achats responsables contribuant notamment à la promotion d'une **économie circulaire**. Par exemple, cette loi impose à l'Etat et aux collectivités territoriales de valoriser au moins 70% des déchets produits sur des chantiers (constructions, routes) dont ils sont les maitre d'œuvre d'ici 2020. Aussi, le nouveau code de la commande publique (entré en vigueur en 2019) prévoit trois articles qui vont dans ce sens ; L2111-1, L2112-2 et L2112-4. Par exemple, l'article L2111-1 stipule : « La nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision avant le lancement de la consultation en prenant en compte des objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale »<sup>45</sup>. La liste des lois évoquées n'est pas exhaustive mais donne un aperçu du poids réglementaire au sein des organisations publiques dans le développement des achats responsables ; contrairement aux achats privés.

---

<sup>44</sup> *Etude AgileBuyer – CNA. Tendances et priorités des départements achats en 2018. Les relations Acheteurs-fournisseurs sous un jour nouveau [en ligne]. 2018.*

<sup>45</sup> *Code commande publique. Clauses sociales – conditions d'exécution (L 2111-1 à L2112-4) [en ligne].*

Du côté des achats privés, au-delà du respect d'une norme (notamment ISO 20400), l'intégration des achats responsables n'est pas obligatoire. La seule obligation pour toute entreprise privée en matière d'achats responsables a été déterminée par la **Loi NRE** (Nouvelles réglementations économiques) de 2001, remplacée par la **loi Grenelle 2** en 2010. Cette dernière prévoyait l'obligation pour toute entreprise réalisant un CA supérieur à 100 millions d'euros et employant plus de 500 salariés de produire un rapport RSE. La lourdeur administrative due à l'élaboration de ce rapport a fait émerger un décret en 2017 stipulant que ces mêmes entreprises doivent seulement intégrer une **déclaration de performance extra-financière** (DPEF) dans leur rapport annuel. Cette déclaration comporte plusieurs éléments tels que : les conséquences de l'activité sur le changement climatique, le recours à l'économie circulaire, les engagements sociétaux pris...

Le cadre réglementaire dans lequel évolue l'acheteur public est donc plus incitatif en termes de développement des achats responsables que pour l'acheteur privé.

D'après ces premiers éléments, et en nous basant principalement sur l'étude réalisée par l'Obsar, nous mettons en évidence les bonnes pratiques achats publics à deux niveaux :

- Relation fournisseur
- Enjeux environnementaux et sociétaux

### *B. Achats responsables et relation fournisseur*

D'après l'Obsar, à la question : « Vos pratiques d'achats tiennent-elles compte de.. ? » 78% des répondants ont affirmé prendre en considération l'engagement des fournisseurs dans une démarche RSE dans leurs pratiques d'achats (annexe 13). Pour répondre à cette question, les candidats s'appuient principalement sur les référentiels suivants : La **charte et le label RFAR**<sup>46</sup> (respectivement 40% et 28%).

La charte et le label « Relations fournisseurs responsables » ont respectivement été créés en 2010 et 2012. Après avoir observé de forts déséquilibres dans les relations clients-fournisseurs, l'objectif de la charte était d'inciter les entreprises (aussi bien privées que publiques) à adopter des pratiques responsables vis-à-vis de leurs fournisseurs. Pour ce faire, elle est basée sur 10 engagements ; voir annexe 14. Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, 1803 entreprises privées et publiques ont signé cette charte, ce qui représente un poids économique d'environ 590 milliards d'euros d'achats annuels. Pour aller plus loin, les entreprises signataires peuvent obtenir le label RFAR par l'agrégation délivrée par le médiateur des entreprises et le CDAF (Compagnie des dirigeants et acheteurs de France).

---

<sup>46</sup> Label RFAR (Relations Fournisseurs et Achats Responsables). Il vise à distinguer les entreprises françaises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, seulement 36 organisations privées ou publiques ont obtenu le label, ce qui représente un poids économique d'environ 104 milliard d'euros d'achats annuels. A titre d'exemple, Jean Bouverot, Responsable ministériel des Achats au Ministère des Armées témoigne : « Au vu des résultats de l'étude, je note avec satisfaction que le Ministère des Armées se démarque par le développement d'une politique d'achats responsables volontariste...Le Ministère des Armées souhaite y combiner la qualité des relations fournisseurs (notamment vis-à-vis des PME et ETI) et des achats responsables. Les résultats de cette politique ont été reconnus avec l'attribution du Label RFAR le 23 novembre 2017 par la Médiation des Entreprises et le Conseil National des Achats »<sup>47</sup>.

Le premier engagement de cette charte est le suivant : « Assurer une équité financière vis-à-vis des fournisseurs ». Pour illustrer ce point, nous prendrons comme exemple le respect des délais de paiement. Nous pouvons constater que les délais légaux sont majoritairement respectés mais tendent vers le maximum autorisé ; 42% paient leurs fournisseurs dans un délai compris entre 45 et 60 jours, contre 19% à moins de 30 jours (annexe 15). Nous pouvons également constater un écart entre public et privé. Dans le public, 44% des acheteurs publics paient leurs fournisseurs à 30 jours contre 7% dans le privé. A l'inverse, seul 18% des acheteurs publics ont un délai de paiement de 45 à 60 jours contre 53% dans le privé. Sur l'ensemble du panel, 60% affirment avoir mis en place des actions pour réduire ce délai, mais là encore on observe une différence entre achats privés (59%) et achats publics (77%). L'éthique qui se cache derrière le respect des délais de paiement et la réduction de ces derniers est primordiale dans le cadre d'une bonne collaboration acheteur-fournisseur. De ce fait, les acheteurs privés ont tout intérêt à intégrer cette bonne pratique pour accroître leurs performances. Il est toutefois important de noter que le cadre réglementaire de la commande publique peut expliquer en grande partie cet écart. Le décret n°2016-360 du 20 mars 2016 détermine le délai maximum de paiement à 30 jours pour l'ensemble des contrats de la commande publique, sauf pour ceux conclus par les entreprises publiques et les établissements publics de santé.

### *C. Enjeux environnementaux et sociétaux des achats responsables*

#### L'intégration des achats responsables dans les marchés publics

Grâce au cadre réglementaire évoqué précédemment, nous assistons à une prise en compte grandissante des préoccupations sociales et environnementales. Les acheteurs publics n'ont qu'une obligation de moyen en la matière, ce qui leur permet d'insérer des critères voire des clauses sociales et environnementales dans le cadre de leurs marchés. Il est important de noter la différence entre **critères** et **clauses**.

---

<sup>47</sup> Etude AgileBuyer – CNA. Tendances et priorités des départements achats en 2018. Les relations Acheteurs-fournisseurs sous un jour nouveau [en ligne]. 2018.

Les critères sont pondérés et établis en amont (dès le lancement de l'appel d'offres) et seront utilisés dans le cadre de l'analyse des offres, dans le respect des grands principes de la commande publique. Des critères sociaux et environnementaux peuvent s'ajouter aux critères techniques et de prix. Les clauses, quant à elles, font parties intégrante du contrat ; elles ne sont pas des critères d'évaluation mais bien des obligations à respecter par les soumissionnaires. Dans le cadre du recensement économique des contrats de la commande publique, l'OECP<sup>48</sup> donne des indications sur le nombre de clauses sociales et environnementales insérées dans les marchés publics. En 2018, les marchés publics comprenant des clauses sociales représentaient 17,4% en montant, soit une augmentation de 6 points par rapport à 2017. À la même époque pour les clauses environnementales, ces dernières représentaient 18,6% en montant, soit une augmentation de 7,4 points par rapport à 2017 ; voir annexe 16. Nous pouvons alors dire que ces clauses se développent dans les contrats des marchés publics ; tendance corrélée par les dispositions précitées.

Ces clauses environnementales et sociales peuvent être insérées à plusieurs niveaux :

- Spécifications techniques (ex : normes spécifiques...)
- Conditions d'exécution (ex : livraisons de fournitures dans des conteneurs réutilisables)
- Sélection des candidatures (ex : demander aux soumissionnaires des références de projets intégrant des critères RSE)

#### Achats privés et publics ; priorités RSE

L'étude réalisée par l'Obsar nous apporte deux premiers éléments en termes de préoccupations environnementales et sociales. Premièrement, les trois principales préoccupations environnementales tout panel confondu (public et privé) sont les suivantes : Réduction des consommations y compris énergétique (53%), réduction des GES<sup>49</sup> (38%) et recyclage (36%) ; voir annexe 17. Ensuite, au niveau des enjeux sociaux, nous pouvons remarquer que la principale préoccupation des achats publics et privés est différente. Pour les achats publics, l'insertion des personnes éloignées de l'emploi est la priorité (d'après 95% des répondants), alors que pour les achats privés, la priorité est donnée au respect des droits de l'homme (58% des répondants) ; voir annexe 18.

En ce qui concerne l'aspect social, les organismes publics ont pour objectif de permettre l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi ; on parle d'**insertion par l'activité économique** (IAE).

---

<sup>48</sup> OECP : Observatoire économique de la commande publique. *Economie.gouv.fr*. OECP – Le recensement économique de la commande publique [en ligne].

<sup>49</sup> GES : Gaz d'émission à effet de serre

D'après le site du gouvernement, l'IAE est : « un accompagnement dans l'emploi proposé par certaines structures à des personnes très éloignées de l'emploi afin de faciliter leur insertion sociale et professionnelle »<sup>50</sup>. Les profils considérés comme éloignés de l'emploi sont les suivants : chômeurs de longue durée, personnes bénéficiaires des minimums sociaux (ex : RSA), jeunes de moins de 26 ans en grande difficulté et travailleurs en situation de handicap. De ce fait, des structures ont été créées afin de faciliter l'embauche de ce type de profil. Principalement, nous pouvons citer :

- Les **SIAE** (structures d'insertion par l'activité économique), qui comprennent : les entreprises d'insertion (EI), les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), des ateliers et chantiers d'insertion (ACI) et des Associations intermédiaires (AI).
- Les organismes et structures **d'insertion par le travail des secteurs adaptés ou protégés** des personnes en situation de handicap ; principalement : les entreprises adaptées (EA) et les établissements et services d'aides par le travail (ESAT).
- Les **ESS** : entreprises de l'économie sociale et solidaire

Plus précisément, pour recourir à ce type de structure, l'acheteur public doit déterminer le moyen juridique offert par les textes qui semble le plus approprié à ses contraintes. Cela implique pour l'acheteur de bien anticiper dès l'expression du besoin et de s'assurer de la capacité de l'offre d'insertion dans le bassin emploi. Les différents moyens sont les suivants :

- Intégrer une **clause sociale d'exécution** ; consiste à réserver un nombre d'heures de travail à des personnes éloignées de l'emploi (pour un marché alloti ou global)
- **Réserver certains marchés** (à des structures d'insertion professionnelle de personnels handicapés, à des SIAE ou à des entreprises de l'ESS). La réglementation prévoit qu'un marché peut être réservé en globalité ou pour un des lots à condition que 50% des personnes issues d'une des structures précitées y travaillent.
- Utilisation de **variantes**. De fait, les soumissionnaires peuvent proposer de nouvelles modalités d'exécution des prestations non-prévues par l'acheteur public, favorisant ainsi l'insertion des personnes éloignées de l'emploi (les candidats deviennent alors force de proposition sur cet aspect). Il sera nécessaire de prévoir un critère social d'attribution pour pouvoir évaluer la variante.

---

<sup>50</sup> Service-Pulic.fr. En quoi consiste l'insertion par l'activité économique ? [en ligne].

- Intégration d'un **critère social parmi les critères d'attribution** des marchés. Ce critère doit être précisé lors de la publication du DCE. Il permettra d'évaluer la qualité des offres obtenues sur le plan social, en complément de critères plus « classiques » tels que : le prix, l'aspect technique...

Chaque moyen précité possède des avantages et des inconvénients qui sont détaillés en annexe 19.

Pour illustrer ces propos, nous prendrons un exemple issu de la littérature : le cas de la CUD (Communauté urbaine de Dunkerque) qui a intégré des clauses environnementales et sociales dans le cadre de ses marchés publics. La CUD s'est intéressée à l'intégration des achats responsables dès le début des années 2000. Après quelques échecs, des démarches internes ont été réalisées, notamment la création d'un guide des achats éthiques. Ce n'est vraiment qu'à partir de 2016, et encore aujourd'hui que la CUD développe ses pratiques d'achats responsables. Nous pouvons citer trois actions phares menées. Premièrement, les acheteurs ont travaillé avec les prescripteurs sur la précision des spécifications techniques en intégrant l'analyse en cycle de vie du produit. Ensuite, des clauses sociales ont été intégrées dans différents marchés (par exemple : blanchisserie, petits travaux de nettoyage), permettant de travailler avec des entreprises de réinsertion sur le territoire. Enfin, les acheteurs ont créé une nomenclature achats dédiée pour des marchés réservés à des entreprises du territoire employant des personnes en situation de handicap dans les types de marchés suivants : blanchisserie, nettoyage de petits locaux...

#### L'innovation sociale, composante des achats responsables

Pour rappel, nous indiquions dans le §Chap 2.II.C de ce mémoire que l'innovation est moins ancrée dans les achats publics que dans le privé. Néanmoins, cela est à nuancer, notamment pour un type d'innovation bien précis : **l'innovation sociale**. Nous mettrons donc en évidence de quelles manières les achats publics ont développé l'innovation sociale dans leurs marchés ; réel atout aujourd'hui.

Le CSESS (Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire) définit l'innovation sociale de la manière suivante : « L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernant aussi bien le produit ou service que le mode d'organisation, de distribution [...]. Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation. »<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> *Avise. Découvrir l'économie sociale et solidaire [en ligne].*

L'innovation sociale est portée par les politiques publiques dans des domaines très variés tels que : chômage des jeunes, habitat, environnement, alimentation, finance... Par exemple, au niveau environnemental, l'entreprise « Les ateliers du Bocage » a monté des partenariats avec les grands opérateurs téléphoniques pour recycler les téléphones et ordinateurs. La notion d'innovation sociale est donc très proche de celle d'achats responsables. C'est ce qu'affirme Malika Kessous, responsable du pôle achats responsables au sein de la DAE (Direction de l'achat de l'Etat) : « Si on part du principe que l'innovation sociale comme l'achat responsable est au service de la politique publique (lutte contre le chômage, sur le plan environnemental...), alors à ce titre, l'innovation sociale fait partie de l'achat responsable au service de l'intérêt général. L'innovation sociale est un outil au service des acheteurs pour porter les achats responsables »<sup>52</sup>. Pour illustrer ces propos, nous pouvons prendre l'exemple du partenariat développé entre la SNCF et la plateforme Mytroc, qui a abouti à la création de la « Boutique Eco ». C'est un site de don d'objets créé en interne par la SNCF qui vise le réemploi d'objets non-utilisés mais qui ne sont pas encore considérés comme des déchets. Les objets dont la valeur est inférieure à 500 euros sont donnés gratuitement, les autres font l'objet d'une négociation. A l'heure actuelle, la « Boutique Eco » comptabilise 1000 adhérents pour un total d'économie estimé à 200 000 euros. L'innovation sociale étant avant tout un moyen de donner du sens à l'acte d'achat, elle devrait tendre à se développer, et ce toujours dans l'optique d'accroître la performance achats.

Attribution et respect de délais de paiement courts, développement de recours aux structures employant des personnes éloignées de l'emploi ou encore intégration de l'innovation sociale dans leurs marchés, sont autant de bonnes pratiques constituant un modèle à suivre, notamment pour les acheteurs privés. Nous pouvons désormais nous poser la question quant aux perspectives d'avenir pour les achats responsables. D'après l'Obsar, les objectifs des politiques d'achats responsables sont similaires entre public et privé. Les politiques sont principalement orientées vers les trois objectifs suivants (par ordre de priorité) :

- Un moyen de réduction des risques environnementaux
- Le respect des valeurs sociales et sociétales
- La protection ou l'amélioration de l'image de l'organisation, de la société et de ses produits et services

Cette étude montre donc que malgré des différences de mise en œuvre, acheteurs privés et publics tendent à s'accorder en matière d'achats responsables.

---

<sup>52</sup> FENOLL, Marie-Amélie. *L'innovation sociale donne du sens à l'acte d'achat et fait grandir la fonction. Décision-Achats [en ligne]. 2019, p1.*

### III. LE RECOURS A LA MUTUALISATION

---

Dans le cadre de leurs marchés, les acheteurs ont deux possibilités, soit acquérir seuls les travaux, fournitures et services en lien avec leurs besoins, soit recourir à la **mutualisation**. Nous verrons dans cette partie les avantages de la mutualisation, sa mise en œuvre dans les achats publics ainsi que les points de vigilance à avoir.

#### A. Mutualisation : définition et avantages

On parle de mutualisation lorsque plusieurs acheteurs se rassemblent pour gérer un besoin qu'ils ont en commun. Par exemple, dans le cadre d'un marché d'entretien de voiries, plusieurs communes peuvent décider de lancer ensemble un seul et même marché. Mettre en commun leurs ressources permet aux acheteurs de bénéficier de divers avantages. Le premier avantage, souligné par Nicolas Portier, délégué général de l'ADCF (Assemblée des communautés de France) est la réduction des coûts. Il affirme : « Face à la brutalité de la baisse des dotations, les collectivités cherchent des solutions à effets immédiats. Mutualiser les achats permet de maîtriser les coûts très rapidement »<sup>53</sup>. Bénéficier de prix moins élevés s'explique principalement par l'achat de plus grands volumes (**économies d'échelles**), mais également par la réduction des procédures. Cette dernière engendre non-seulement des économies (diminution du coût de fonctionnement et de passation), mais aussi de temps, qui permettra à l'acheteur de se concentrer sur des tâches à plus fortes valeurs ajoutées ; toujours dans une optique d'accroissement de sa performance. Enfin, la mutualisation permet de bénéficier de compétences techniques, juridiques et financières dont certaines organisations achats ne bénéficient pas et d'élargir la concurrence. Ces avantages sont d'autant plus grands pour les petites structures dont les montants achats sont faibles et dont la structure achats interne n'est pas ou peu développée.

#### B. Deux types de mutualisation

La mutualisation des achats se fait principalement par deux biais : une **centrale** ou un **groupement achats**. Les règles applicables à ces deux types de mutualisation sont définies par l'ordonnance du 26 novembre 2018 (n°2018-1074 – art 18).

---

<sup>53</sup> KINDERMANS, Marion. *La mutualisation des achats, une piste efficace pour réduire les coûts*. LesEchos.fr [en ligne]. 2019, n°06, p1.

## Centrale d'achats

Le code de la commande publique définit une centrale d'achats comme : « un acheteur (pouvoir adjudicateur ou entité adjudicatrice) qui a pour objet d'exercer de façon permanente, à titre onéreux ou non, des activités d'achats centralisés qui sont : soit l'acquisition de fournitures ou de services destinés à des acheteurs, soit la passation des marchés publics de travaux, de fournitures ou de services destinés à des acheteurs »<sup>54</sup>. Les acheteurs peuvent confiés à des centrales d'achats des missions plus ou moins étendues, portant sur un achat unique ou répété. La centrale d'achats peut avoir trois rôles différents :

- De **grossiste** : c'est-à-dire qu'elle acquiert et stock des fournitures et biens, qu'elle cède à l'acheteur
- D'**intermédiaire** : c'est-à-dire qu'elle réalise la passation de marchés publics pour le compte d'acheteurs dans le cadre d'un besoin précis.
- D'**assistance** : c'est-à-dire qu'elle aide les acheteurs dans leurs procédures de passation des marchés publics par le biais de conseils, préparations ou encore gestion des procédures.

Les centrales d'achats doivent, d'une part réaliser leurs activités achats centralisés de manière permanente et, d'autre part, être déterminées (généralistes ou consacrées à un territoire ou un secteur d'achat spécifique). Du côté de l'acheteur public, recourir à une centrale d'achats lui permet d'acquérir des fournitures et services pour répondre à ses besoins relevant de marchés publics, sans publicité ni mise en concurrence préalable.

En 2004, l'UGAP (Union des groupements d'achats publics) s'est vu reconnaître la fonction de centrale d'achat. C'est un Etablissement public industriel et commercial (EPIC) placé sous la tutelle ministérielle ; du ministre chargé de l'Action et des Comptes publics et du ministre chargé de l'Education nationale. En France, l'UGAP est la seule centrale d'achats généraliste. Par le biais de l'UGAP, les acheteurs ont accès à plus de 1,4 million de références actives sur plus de 3400 marchés différents, dans des domaines très variés tels que : l'informatique, le mobilier, l'automobile, la santé, les services. La répartition du nombre de factures fournisseurs réalisées, par secteurs, par produits et services, est détaillée en annexe 20. L'UGAP, c'est aussi une structure qui : promeut les achats innovants, favorise l'accès des PME à la commande publique et intègre des critères RSE dans ses marchés. Concernant les achats innovants, sur 3400 marchés passés, 108 étaient innovants. Par secteur, le recours aux achats innovants est majoritaire dans les domaines de l'informatique (46%) et de la santé (38%) ; voir annexe 21.

---

<sup>54</sup> DAJ (Direction des affaires juridiques). La mutualisation des achats [en ligne].

Pour ce qui est de l'accès aux PME à la commande publique, 53% des fournisseurs retenus par l'UGAP sont des PME (voir annexe 22). Enfin, 77% des marchés lancés par l'UGAP incluent une disposition RSE (Sociétale et Environnementale). Recourir à l'UGAP semble donc être également un bon moyen d'atteindre des objectifs achats (en termes de RSE par exemple).

### Groupement d'achats

Concernant les groupements achats (ou groupements de commande). D'après les articles L.2113-6 à L 2113-8 du code de la commande publique, les groupements achats « peuvent être constitués entre des acheteurs afin de passer conjointement un ou plusieurs marchés publics »<sup>54</sup>. En d'autres termes, cela signifie que les acheteurs qui ont choisi de se regrouper lancent une consultation unique pour répondre à des besoins communs en matière de fournitures, services et travaux. La constitution d'un groupement de commandes peut se faire de manière temporaire (besoin commun ponctuel) ou permanente (besoin commun récurrent).

Les groupements de commande peuvent être constitués entre tout acheteur, y compris une centrale d'achats à condition de respecter les règles du code de la commande publique. Il est aussi important de noter que les groupements de commandes n'ont pas de personnalité juridique, contrairement aux centrales d'achats. Néanmoins, ils sont nécessairement constitués par une convention constitutive, signée par chaque membre.

En France, il existe plusieurs groupements d'achats. A titre d'exemple, nous pouvons en citer deux : les GHT (Groupement Hospitalier de Territoires) et les EPCI (Etablissements publics de Coopération Intercommunale). Les GHT ont été mis en place dans le cadre de la réforme du droit de la santé, l'objectif étant de développer la coopération hospitalière de manière efficace. Les membres d'un GHT mettent en commun leurs fonctions achats. L'un des GHT est alors désigné comme établissement support et sera en charge de définir les besoins et de lancer les marchés pour l'ensemble des membres. Cela permet une meilleure collaboration entre les établissements membres et une meilleure gestion des dépenses. Quant aux EPCI, l'INSEE les définit comme : « des regroupements de communes ayant pour objet l'élaboration de projets communs de développement au sein de périmètres de solidarité »<sup>55</sup> (par exemples : communautés de communes, communautés d'agglomération...)

### Le cas de la Ville de Marseille

Pour illustrer nos propos, nous pouvons prendre le cas de la ville de Marseille. Depuis quelques années, la Ville de Marseille a fait le pari d'acheter son gaz naturel via un dispositif de marché groupé, opéré par l'UGAP.

---

<sup>55</sup> INSEE. *Intercommunalité [en ligne]*.

Pierre Horton, chef du service maîtrise de l'énergie de la ville de Marseille affirme : « Sur un sujet aussi stratégique que l'énergie, le recours à la centrale d'achat permet de mutualiser les coûts. Et pour cause : un grand nombre de collectivités territoriales sont intégrées à un tel groupement de commandes ! Ce qui induit d'importants volumes d'achats de gaz et donc de prix compétitifs pour chaque bénéficiaire »<sup>56</sup>. Au-delà des économies d'échelles réalisées, c'est aussi la réactivité de la centrale d'achats qui représente un atout majeur. En effet, cette dernière leur offre la possibilité de commander dans un délai de deux heures ; délai d'autant plus important dans le secteur des énergies dont la fluctuation des prix est considérable, augmentant ainsi les risques pour le fournisseur et se traduisant de fait par des prix achats importants. **Prix d'achats compétitifs** et **réactivité** sont deux points forts de cette mutualisation qui permet à la ville de Marseille d'accroître sa performance achats, tout en satisfaisant au devoir de sécurité juridique. Sur ce dernier point, Pierre Horton stipule que l'UGAP a su se doter en interne « d'une équipe d'experts capables de bâtir un cahier des charges entièrement sécurisé, assorti d'un accord-cadre respectant les fondamentaux et spécificités des marchés de l'énergie »<sup>56</sup>. Ce retour d'expérience est donc une réussite sur laquelle il semble intéressant de s'inspirer, en tant qu'acheteur public mais également privé.

Depuis quelques années, notamment avec le développement d'institutions puissantes telles que l'UGAP, nous assistons à une généralisation des pratiques de mutualisation, soutenues par les acheteurs publics. Recourir à la mutualisation de manière ponctuelle ou permanente est une bonne pratique à suivre par tout type d'acheteur (public et privé). Cela nécessite de faire adhérer les clients internes à ce mode de fonctionnement et de bien cibler les familles d'achats pour lesquelles ce choix est bénéfique (en termes d'économies, de gains de temps...). Le recours à la mutualisation n'est pas une solution miracle. Cette dernière requiert de mener une réflexion pour déterminer à quel niveau elle s'avère pertinente. Par exemple, cela permettrait à certaines structures n'ayant pas de service achats dédié, de professionnaliser leurs achats. Néanmoins, la question de la mutualisation est complexe. Malgré les avantages précités, elle est à l'origine de plusieurs limites telles que : des prix plus élevés, des délais rallongés, ou encore une offre limitée et peu flexible face à des besoins spécifiques. Autant de problématiques qu'il faut prendre en considération lorsque l'on entre dans le **processus de mutualisation**. Pour conclure sur ce thème, il semblerait pertinent de développer la mutualisation pour les biens et services **standards** afin de bénéficier d'économies d'échelles sans risques de problématiques techniques (ex : visserie, nettoyage...). Egalement, la mutualisation est d'autant plus avantageuse pour les petites structures (ex : collectivités, PME...).

---

<sup>56</sup> UGAP. Nous connaissons [en ligne].

## PARTIE 3 - APPLICATION DE BONNES PRATIQUES

Après avoir évoqué les principales bonnes pratiques achats issues de la littérature, tant pour les achats publics que privés, il convient de les confronter avec la réalité du terrain. L'objectif final étant de faire deux types de préconisations (globales et liées aux problématiques de l'entreprise GEG), nous nous appuyons sur la revue de littérature effectuée ainsi que sur une étude terrain.

## CHAPITRE 5 – ETUDE TERRAIN ; PERIMETRE ET RESULTATS

### I. PERIMETRE DE L'ETUDE

#### A. Objectif et panel retenu

L'objectif de cette étude est de reprendre les grands axes en termes de bonnes pratiques issues de la revue de littérature afin de confirmer, infirmer voire compléter certains éléments. Compte tenu du sujet traité, nous avons effectué cette étude auprès de 6 acheteurs, de profils, expériences, et travaillant au sein d'entreprises de tailles différentes.

Plus précisément, nous avons fait le choix d'interroger trois types de profils acheteurs, à savoir : ayant eu une expérience exclusivement dans le public, dans le public et le privé et une expérience uniquement dans le privé. Etant donné que nous confrontons les bonnes pratiques issues du privé et du public dans le cadre de ce mémoire, cette approche nous paraît pertinente. Les acheteurs interrogés sont répartis de la manière suivante (par profils et secteurs d'activité) :

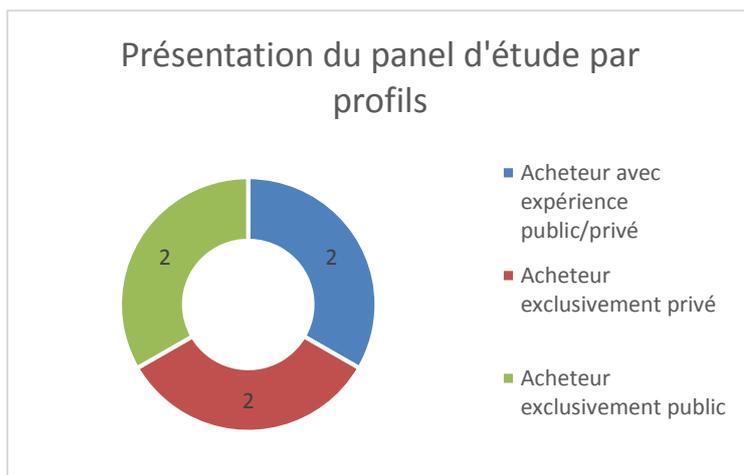


Figure 6 – Présentation du panel d'étude par profils

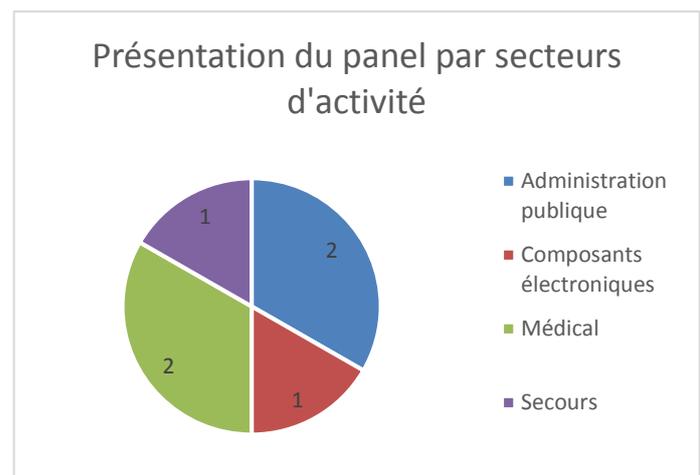


Figure 7 - Présentation du panel par secteurs d'activité

Aussi, nous pouvons présenter le panel interrogé par CA/budget et par tailles d'entreprises, comme dans les deux graphiques ci-dessous :

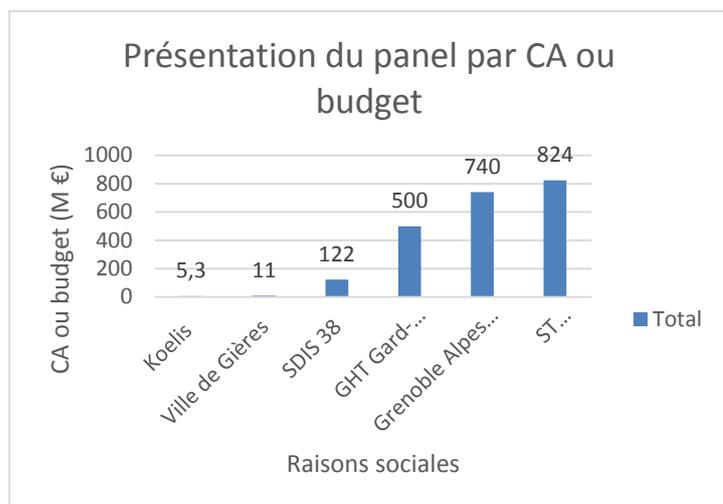


Figure 8 – Présentation du panel par CA ou budget

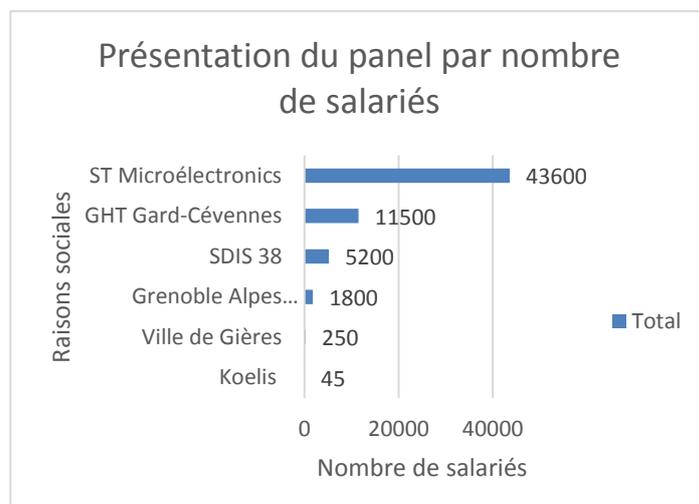


Figure 9 – Présentation du panel par nombre de salariés

Ces données nous permettent de montrer que notre panel est large afin de représenter un grand nombre d'entreprises ; de la PME aux grands groupes (pour le privé) et de la petite commune aux grandes institutions publiques (pour les achats publics). Ainsi, concernant le CA/budget, notre panel est réparti de la manière suivante :

CA < 50 millions euros	2
50 M < CA < 500 M	1
CA > 500	3

Concernant le nombre de salariés, le tableau de répartition est le suivant :

Nb salariés < 49	1
50 < Nb Salariés < 499	1
Nb salariés > 500	4

### B. Présentation de la méthodologie

Pour réaliser cette étude, nous avons mené des **entretiens qualitatifs semi-directifs**. Cela nous a permis de recueillir des informations complètes ; tant au niveau des outils et méthodes utilisés par les acheteurs que leurs ressentis vis-à-vis des pratiques achats publics et privés.

Le questionnaire réalisé pour mener à bien cette étude a été découpé en trois parties comme suit : (1) présentation générale de l'entreprise (secteur d'activité, chiffre d'affaires, taille d'entreprise...), (2) structuration des achats en interne (organisation RH des achats, niveau de maturité, outils/méthodes utilisés tout au long du processus...) et (3) Vision achats privés/achats publics afin de faire ressortir les ressentis vis-à-vis de ces deux métiers ; voir modèle en annexe 23.

Afin d'assurer la qualité des réponses, nous avons favorisés des entretiens en physique, ou par visioconférence quand ces derniers n'étaient pas réalisables. Pour traiter les informations recueillies, nous tenterons d'identifier les corrélations par secteurs d'activités, tailles d'entreprises... afin de mener une réflexion globale sur l'ensemble des réponses obtenues.

## II. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE

---

Par rapport aux entretiens réalisés, il s'agit dans cette partie de faire ressortir les principaux points de convergence et de divergence selon les différents entretiens menés. Au vu des points clés abordés en termes de bonnes pratiques tout au long de ce mémoire, nous n'aborderons pas tous les points évoqués lors des entretiens. Le questionnaire ayant été réalisé en amont, c'est au fur et à mesure de l'avancé de ce travail que les points pertinents à mettre en lumière dans cette partie sont apparus. De fait, nous scinderons les résultats en deux parties ; ceux qui confirment ou infirment des aspects évoqués dans la revue de littérature, et les compléments d'informations apportés par l'étude terrain.

### A. *Résultats liés à la revue de littérature*

Le recours à l'étude terrain nous permet de confronter les résultats obtenus avec les éléments précités et ce sur 5 axes qui sont : la reconnaissance de la fonction en interne, processus achat et performance, l'intégration de la notion de performance (hors processus achat), l'organisation RH des achats ainsi que l'intégration de la RSE et le recours aux pratiques de mutualisation.

#### Reconnaissance de la fonction en interne

Premièrement, par rapport au **rattachement hiérarchique**. Cette étude nous permet de constater que dans les grandes structures, les achats sont rattachés à un pôle élargi siégeant au CODIR mais ne représentant pas uniquement les achats. Par exemples, Grenoble Alpes Métropole et le GHT sont représentés au CODIR via un directeur ressources (qui gère les achats, la logistique, finance, RH...). De même, les achats chez ST sont rattachés au responsable finance, ce dernier étant membre du CODIR.

A l'inverse, dans les petites structures (ici Koelis et la Ville de Gières), les responsables en charge des achats sont membres du CODIR. Il est néanmoins important de noter que dans ces deux derniers cas il s'agit d'un responsable production (pour Koelis) et d'un responsable finance et service de la commande publique (pour la Ville de Gières) ; donc cet écart est à nuancer.

Aussi, cette étude a montré que les services achats/approvisionnements sont séparés dans toutes les organisations interrogées. Cela prouve que tout type d'organisation (privée/publique, PME/Grands groupes) a bien compris l'intérêt de cette séparation notamment en termes de contribution à l'augmentation de la performance achats.

Ensuite, par rapport à la reconnaissance de la fonction par les clients internes, nous pouvons nous appuyer sur le taux de couverture. Aucune des organisations interrogées (tant privées que publiques) n'est en capacité de fournir cet indicateur. Dans certaines organisations, les acheteurs font des estimations chiffrées non-basées sur un calcul. C'est le cas de Grenoble Alpes métropole qui affirme que le taux de couverture est de l'ordre de 15% pour les marchés de fournitures et services, et 0% pour les travaux, ainsi que du GHT qui l'estime à 95% car seule la partie dédiée à la formation ne passe pas par les achats. Pour les autres, l'approximation est plus grande. Le SDIS 38 affirme que tous les marchés supérieurs à 40 000 euros passent par les achats mais aucun outil de mesure n'est mis en place. ST, de son côté n'a aucune visibilité sur ce taux ; à nuancer car l'acheteur interrogé est rattaché aux achats hors-production et ne possède pas l'information concernant les achats production. L'entreprise Koelis affirme que seuls les achats production sont gérés par le service achats. La Ville de Gières estime que la plupart des marchés passent par les achats ; une seule réticence est observée : le service informatique. Nous pouvons donc dire que la visibilité des organisations quant à ce taux n'est claire dans aucune des organisations interrogées mais il semblerait que les structures de tailles importantes s'attardent davantage à l'estimer.

#### Processus achat et performance

Dans toutes les organisations interrogées, il existe un processus achat dédié. Néanmoins, ce processus est plus ou moins bien intégré par les clients internes et diffère sur certains points d'une organisation à une autre.

Les trois plus grandes organisations publiques (Grenoble Alpes Métropole, le GHT et le SDIS 38) affirment que leurs processus achats sont bien reconnus; bonne compréhension et application de ce dernier par les clients internes. ST ne porte pas le même discours et ce pour une raison bien précise. L'entreprise a mis en place une procédure permettant de ne pas passer par les achats ; appelée NCPass (Non Competitive Procurement).

Plus précisément, il s'agit d'un document donnant la possibilité aux prescripteurs, après validation du responsable hiérarchique, de réaliser des achats sans consulter le service dédié. Quant aux deux plus petites organisations interrogées, le processus est bien reconnu de manière globale bien que la Ville de Gières affirme connaître des réticences (par exemple du service informatique) et Koelis regrette que les achats soient uniquement consultés sous la contrainte (dans le cadre du référencement fournisseur).

Aussi, les processus achats de ces organisations (publiques et privées) suivent le même schéma qu'évoqué dans la partie revue de littérature de ce mémoire. Certains points se confirment, notamment deux : le recours non-systématique à la négociation et la sécurité juridique qui priment pour les achats publics. Les deux acheteurs ayant eu une expérience exclusive dans le public nous rappellent les règles en termes de montant de marché comme non-recours systématique à la négociation.

À l'inverse, les deux acheteurs ayant intégré les achats publics après avoir eu une expérience dans le privé insistent sur la difficulté d'intégrer la négociation du fait de la culture des organisations ; accordant davantage d'importance à la sécurité juridique plutôt qu'à la performance économique. Néanmoins, les deux entreprises privées interrogées sur ce point ne sont pas davantage portées sur la notion de performance achats telle que nous l'avons évoqué dans la revue de littérature. L'entreprise ST affirme que c'est l'éthique qui prime ; l'acheteur devant alors prouver que les offres ont bien été analysées, que les délais sont respectés... Pour Koelis, le processus achat est lié aux exigences de conformité en termes de qualité attendue qui incombent à son activité. Il semblerait donc qu'aucune des organisations interrogées n'intègrent la notion de performance achats telle que défini dans le cadre de ce mémoire. Cette affirmation est à nuancer au vu du nombre de participants à l'étude ainsi qu'aux particularités achats des deux entreprises privées ; à savoir : un taux de marge très élevé qui pourrait expliquer pourquoi la notion de performance achats est moins ancrée dans le processus.

#### Intégration de la notion de performance (hors processus achat)

Cette intégration est analysée sur la base de deux facteurs : la mise en place de (1) une politique/stratégie achats et (2) des outils de mesure de la performance.

Sur les 6 organisations interrogées, 4 affirment avoir mis en place une politique et stratégie achats alignées sur la stratégie globale d'entreprise ; ce sont les 4 plus importantes organisations en termes de CA.

Par rapport aux outils de mesure de performance, sur 6 organisations, une seule met systématiquement en place (pour chaque appel d'offres) des indicateurs de suivi ; il s'agit de ST. Pour cette dernière, chaque élément à mesurer doit être relié à un objectif et défini dès la phase d'expression du besoin. De fait, les indicateurs doivent être construits pour s'adapter aux spécificités de chaque marché et être revus de manière déterminée par l'élaboration d'un tableau de bord. Pour les autres organisations interrogées, aucun indicateur n'est mis en place. Un point à souligner est la différence de perception de cette non-utilisation d'indicateurs selon les profils interrogés. Contrairement à ceux n'ayant jamais travaillé dans le privé, les acheteurs ayant une expérience dans les deux types d'organisations insistent sur le lien entre la non-présence d'indicateurs et la notion de performance économique. Pour eux, c'est en partie une question de culture ; les achats publics sont davantage dans une optique de conformité à un budget alloué que dans une démarche de performance, notamment en termes de rentabilité.

#### Intégration de la RSE et recours aux pratiques de mutualisation

Tout d'abord par rapport à l'intégration de la RSE. Par le biais de cette étude, nous n'avons pas assez de données pour affirmer que telle organisation utilise davantage de critères RSE que telle autre. Néanmoins, contrairement à ce que nous avons évoqué dans la revue de littérature, le recours à cette démarche ne semble pas corrélé ni à une taille d'entreprise, ni à un niveau de maturité achat... Par exemple ici, Grenoble Alpes Métropole intègre non-seulement des critères RSE dans la plupart de ses marchés mais rayonne également à travers l'ensemble des entreprises de l'agglomération pour développer ce type de démarche. De son côté, le GHT de Nimes, de taille similaire, a très peu recours aux critères RSE. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cela, telles que : l'influence des politiques publiques, les priorités achats internes...

Ensuite, concernant le recours aux pratiques de mutualisation. Au vu des résultats obtenus, il semblerait que les achats publics ont davantage recours à ces pratiques, allant ainsi dans le sens de la revue de littérature. Sur les 6 entreprises interrogées, 3 ont recours à ce type de pratiques et sont des organismes publics ; Grenoble Alpes Métropole, SDIS 38 et le GHT de Nimes. A l'heure actuelle, Grenoble Alpes Métropole a signé une convention avec l'UGAP pour les achats informatiques et de véhicules. Les acheteurs sont également en train de se regrouper avec les communes de l'agglomération grenobloise afin de mutualiser certains marchés de fournitures (ex : papiers, fournitures de bureau...). Le SDIS 38, de son côté, est à l'initiative de la création d'un groupement achats mis en œuvre auprès de 12 SDIS de la région, qui fonctionne depuis 5 ans principalement pour l'achat d'équipements. Enfin, le GHT a pour rôle d'acheter une partie des équipements médicaux et non-médicaux pour plusieurs CHU de la région ; un système pionnier et efficace (de par les mesures gouvernementales mises en œuvre notamment).

## Organisation RH des achats

En ce qui concerne cet axe, il s'agit de mettre en évidence les profils acheteurs existants ainsi que la mise en place d'une politique RH des achats (plans de formation, de recrutement).

D'après les résultats de l'étude réalisée, les acheteurs des organismes publics sont principalement issus de formation juridique ou de mobilité interne ; ce qui semble confirmer la revue de littérature. C'est en effet le cas des grandes organisations comme Grenoble Alpes Métropole, le GHT, mais également de plus petites structures telles que : le SDIS 38 et la Ville de Gières. Néanmoins, nous constatons également que les acheteurs dans le privé ne sont pas nécessairement issus de formation achat. Pour ST et Koelis, les acheteurs n'ont pas de formation juridique mais beaucoup sont issus de mobilité interne ; des profils techniques, généralement des ingénieurs. Cela peut s'expliquer en grande partie par les domaines très techniques de ces deux entreprises (microélectronique et dispositifs médicaux).

Ensuite, par rapport à la mise en place d'une politique RH des achats. Seule l'entreprise privée ST a mis en place un plan de formation orientée achats, ce qui signifie que les acheteurs issus de mobilité interne ont suivi des formations achats spécialisées (ex : négociations...). Une mise en œuvre remise en cause par l'acheteur interrogé qui estime qu'une formation achat théorique doit être complétée par un apprentissage terrain, avec un acheteur aguerri pour gagner en efficacité. Du côté des entreprises publiques, seule Grenoble Alpes Métropole a mis en place des formations achats dédiées à l'apprentissage des techniques de négociation. Les autres organisations publiques ont favorisé l'aspect juridique (formation au code de la commande publique), complété par d'autres formations selon les missions définies pour l'acheteur ainsi qu'un apprentissage « terrain » pour l'aspect performance achats. Nous pouvons alors dire que 2 des 3 principales plus grandes structures interrogées ont mis en place des plans de formation achats, contrairement aux plus petites structures. Concernant le GHT (autre importante organisation du panel d'étude), seul un apprentissage terrain est mis en place à l'heure actuelle. Nous pouvons faire deux hypothèses à ce sujet : le portefeuille « formation » n'est pas couvert par les achats et les deux responsables achats du GHT, issus du privé, semblent posséder l'expérience et les compétences pour favoriser ce type d'apprentissage.

Par rapport au recrutement, et plus précisément à la question de l'embauche d'acheteurs privés au sein d'organisations publiques, il semble que les résultats ne soient pas homogènes selon une taille d'organisation. Sur les 4 acheteurs travaillant actuellement dans le public, 2 sont issus du privé ; au GHT et à la ville de Gières. Au GHT, les deux responsables achats ont été embauchés dans le cadre de la création du service achats.

Il est également important de noter que 2 ans auparavant, les achats du SDIS 38 étaient gérés par un acheteur issu du privé. Néanmoins, plusieurs problèmes sont survenus suite à une mauvaise adaptation aux règles de la commande publique qui a orienté le SDIS 38 à un changement de stratégie dans le recrutement au poste d'acheteur ; vers un profil plus juridique, avec une connaissance des règles précitées. Enfin, Grenoble Alpes Métropole ne souhaite pas embaucher d'acheteurs privés pour la suite. Tout comme le SDIS 38, la priorité est donnée à la connaissance du code de la commande publique. Les perceptions quant à l'utilité d'embaucher un acheteur privé au sein d'organismes publics ne semblent pas corrélées à une taille d'organisation, ou un secteur d'activité. Nous pouvons faire l'hypothèse qu'il s'agit de stratégies achats internes, de priorités différentes...

Aussi, il semble pertinent de mettre en évidence l'attrait des acheteurs privés à s'orienter vers le public. Les deux acheteurs qui sont passés du privé au public ont fait ce choix pour deux motifs : le challenge et le confort de vie. Néanmoins, ils mettent aujourd'hui en avant les deux points négatifs suivants : la lourdeur administrative et la baisse de la rémunération. Les acheteurs privés, interrogés sur l'image qu'ils ont des achats publics ont confirmé ces deux derniers points. Sur ces aspects, l'étude terrain confirme donc les éléments évoqués dans le cadre de la revue de littérature.

### *B. Apport complémentaire de l'étude terrain*

En plus des résultats obtenus en lien avec la revue de littérature, les différents entretiens menés ont également permis de faire ressortir d'autres éléments en lien avec le sujet de ce mémoire, à plusieurs niveaux notamment : l'organisation du service achat, l'impact des politiques publiques, les missions des acheteurs ou encore l'utilisation d'outils informatiques.

#### Organisation du service achat

Les entretiens menés nous ont permis de faire une distinction nette entre achats privés et publics quant à l'impact du service juridique (appelé service de la commande publique dans le secteur public) dans le processus achat. Alors que dans le privé, le service juridique est seulement consulté, voire acteur pour la réalisation du contrat final, ce dernier prend une place plus importante dans le public. Sur les 4 acheteurs publics interrogés, les trois plus grandes organisations (Grenoble Alpes Métropole, SDIS 38 et le GHT) ont mis en place un service de la commande publique qui récupère les différentes pièces techniques constitutives du cahier des charges pour publier l'appel d'offres, suivre la procédure et notifier le marché (après analyse des offres par l'acheteur). De plus, il est important de noter que le nombre de salariés dans ces services est conséquent ; par exemples : 15 personnes pour Grenoble Alpes Métropole (pour 3 acheteurs) et 6 pour le SDIS 38 (pour un acheteur).

Ces derniers chiffres mettent en avant l'importance accordée à la sécurité juridique dans ces organisations. Pour ce qui est de la Ville de Gières, il n'y a pas de service de la commande publique. Cela peut s'expliquer par la taille de l'organisation, qui ne possède à l'heure actuelle qu'un seul acheteur. Nous pouvons alors dire que la mise en place d'un tel service semble être corrélée à la taille de l'organisation.

### Impact des politiques publiques

Un autre élément à prendre en considération dans le cadre des achats publics est la prise en compte des politiques publiques. Sur les 6 acheteurs interrogés, 2 acheteurs publics ont mis en avant cet aspect (Grenoble Alpes Métropole et la Ville de Gières). Il semblerait donc que les administrations publiques de type communes et métropoles soient davantage impactées par cela. Pour ces deux organisations, les acheteurs ont l'obligation de présenter à une commission d'appel d'offres le choix du fournisseur retenu, et ce pour un montant d'achat déterminé (dans les procédures). Pour Grenoble Alpes Métropole, le recours à la commission d'AO concerne tout achat de fournitures et services supérieurs à 50 000 euros. Cette obligation peut s'avérer contraignante voire impacter négativement la performance achats du fait des délais de constitution de la commission. L'acheteur interrogé affirme : « Nous sommes souvent dans l'attente de signature pour les marchés ; parfois les commissions se regroupent tous les deux mois donc il faut attendre pour conclure les marchés ». Pour la ville de Gières, cet impact pourrait être plus conséquent. En plus de la validation lors du choix du candidat, la mise en place d'une validation amont (avant la publication du cahier des charges) par les élus est actuellement en cours de discussion. Une nouveauté qui pourrait avoir un impact négatif direct sur la performance achats ; perte de temps, manque de reconnaissance de la fonction... En ce qui concerne Grenoble Alpes Métropole, les mesures prises par les pouvoirs publics impactent davantage leurs politiques et stratégies achats. Par exemple, à partir de 2025, les véhicules utilitaires devront être de niveau 0 ou 1 (zone de faible émission) ; cet élément est donc à prendre en compte dans le lancement de consultations.

Nous pouvons alors dire, d'après ces deux interviews, que les politiques publiques ont plus ou moins d'impact sur le rôle du service achats, les missions de l'acheteur et en conséquence, la performance achats globale.

## Missions des acheteurs

Dans les petites structures (publiques et privées), il y a peu d'acheteurs et leurs tâches sont élargies. L'entreprise Koelis possède un responsable de production en charge des achats et des approvisionnements. De son côté, la Ville de Gières a créé très récemment un poste de « gestionnaire des marchés publics ». De fait, en plus de la gestion de la procédure (de l'expression du besoin à la contractualisation), l'acheteur gère la facturation et lance le paiement.

Plus le CA est élevé, plus le nombre d'acheteurs et donc leurs missions se précisent. Les deux organisations les plus importantes du panel en termes de CA (GHT et ST) sont les mieux structurées en ce sens. L'équipe achat du GHT se compose de deux responsables achats gérant 3 acheteurs chacun et un gestionnaire des marchés. L'une des équipes est en charge des achats médicaux et l'autre, des non-médicaux. Le gestionnaire des marchés s'occupe de l'ensemble de la partie administrative (publication, réception des offres...). Néanmoins, dans les faits, les acheteurs sont encore amenés à gérer des tâches de cette nature. L'entreprise ST, quant à elle, comptabilise 176 acheteurs dans le monde dont des acheteurs : projets, commodités, familles... Les portefeuilles achats et missions des acheteurs y sont bien définis.

Pour ce qui est des deux dernières organisations (SDIS 38 et Grenoble Alpes métropole), nous pouvons constater d'une part que les missions sont élargies et d'autre part que les prescripteurs jouent un rôle important dans le processus. Grenoble Alpes Métropole affirme qu'au-delà du lancement des marchés, les acheteurs mènent des projets autour de l'achat (ex : organisation des assises de l'achat public, mise en place d'un site internet pour publier les avis de marchés de la région...). Les acheteurs consacrent environ 75% de leurs temps au lancement de consultations et 25% pour les projets achats. Ensuite, que ce soit pour Grenoble Alpes Métropole ou le SDIS 38, les prescripteurs ont un rôle prépondérant. Dans le cadre de Grenoble Alpes Métropole, un nombre important de marchés définis (notamment tous les marchés de travaux), sont directement gérés par les prescripteurs. Cela signifie que ces derniers suivent la même procédure que les acheteurs (expression du besoin, négociation, commission d'AO...), en s'appuyant sur le service de la commande publique pour réaliser leurs achats. Du côté du SDIS 38, les prescripteurs travaillent avec l'acheteur dès l'expression du besoin mais ce sont eux qui se chargent de la relation fournisseur ; l'acheteur n'intervient pas sur ce dernier point.

### Les outils informatiques utilisés

Concernant les outils informatiques, nous nous attarderons sur l'intégration ou non d'un **ERP**. L'étude réalisée nous permet de faire une distinction nette entre achats publics et privés. Sur les 6 acheteurs interrogés, seules les deux entreprises privées ont un ERP en place. Il s'agit de l'ERP Ariba pour ST et de Clipper pour Koelis. Les quatre acheteurs publics, indépendamment de la taille d'organisation, ont seulement accès à des logiciels de finance qui leur permet de faire des requêtes très globales (ex : CA achats par famille d'achats) et de sauvegarder les différents documents propres aux marchés (notamment les DCE). Des outils informatiques qui semblent insuffisants dans un monde où l'accès à une donnée fiable et rapide est primordial ; la performance achats pourrait en être impactée.

## III. CONCLUSION ET PRECONISATIONS

---

### A. *Conclusion de l'étude*

Cette étude nous permet de mettre en évidence trois grandes tendances.

#### Première tendance

Nous pouvons constater que certaines pratiques sont davantage liées à une taille d'organisation plutôt qu'à une opposition achat privé/public. Cela est notamment ressorti dans cette étude pour les points suivants :

- Reconnaissance en interne (rattachement hiérarchique, taux de couverture)
- Mise en place d'une politique achats
- Mise en place d'un plan de formation
- Définition des missions des acheteurs

#### Deuxième tendance

Nous observons que des divergences de pratiques entre achats privés et publics restent très marquées notamment pour :

- La mise en place d'indicateurs de suivi de performance
- L'aspect sécurité juridique (prépondérant dans le public), marqué par les profils acheteurs, la création de services de la commande publique...
- Le recours plus développé aux pratiques de mutualisation dans le secteur public
- Le développement moindre des outils informatiques (ERP) dans le public.

### Troisième tendance

Nous n'avons pas pu faire de corrélations ni par taille d'entreprises, ni par différenciation achats privés et publics sur les deux points suivants :

- Intégration d'acheteurs privés au sein des entreprises publiques
- Intégration de critères RSE

Nous ne pourrions alors pas proposer de préconisations sur ces deux points. Nous pouvons cependant faire l'hypothèse que ces décisions dépendent davantage de stratégies internes et de l'impact des politiques publiques plutôt que d'une taille d'organisation ou d'un secteur en particulier.

#### *B. Préconisations et limites*

##### Préconisations

Les différentes entreprises n'étant pas confrontées aux mêmes problématiques (selon leurs secteurs d'activité, niveau de maturité achat...), les préconisations proposées seront adaptées à un type d'environnement pour gagner en pertinence. Plus précisément, nous nous baserons sur les catégories précitées.

Premièrement, selon la taille de l'organisation (organisations privées et publiques confondues), nous pouvons faire les préconisations suivantes :

- Concernant la reconnaissance en interne :

Les responsables achats des entreprises de plus de 500 millions de CA ne sont pas membres du CODIR. Pour accroître leurs niveaux de reconnaissance auprès des clients internes, il semble pertinent en amont qu'ils soient considérés comme stratégiques auprès du CODIR. Pour ce faire, un travail de communication est nécessaire, basé sur des données chiffrées fiables. La détermination précise du taux de couverture est indispensable, et ce indépendamment du secteur d'activité. Cela permettra au responsable du service de connaître précisément les activités qui échappent aux achats pour mettre en place des actions correctives adaptées. Ainsi, il pourra présenter la stratégie achats mise en œuvre par famille à la direction, pour gagner en légitimité par la suite auprès des clients internes et ainsi augmenter ce taux. Dans les grandes structures, l'idéal est de tendre vers un taux de couverture proche de 100%. Cependant, au vu des effectifs des services achats dans le secteur public, une telle couverture semble inatteignable. Aux acheteurs de déterminer les achats les plus stratégiques et critiques ; c'est-à-dire ceux pour lesquels le service doit être impliqué. Le même raisonnement est à retenir pour les petites structures (privées et publiques) dont les effectifs ne permettent pas d'augmenter ce taux.

- Alignement stratégique :

Les petites structures (CA inférieur à 50 millions d'euros) devraient mettre en place une stratégie achats alignée sur la politique de l'entreprise afin d'accroître leurs performances. Cette dernière doit être cohérente avec les objectifs déterminés par l'entreprise et son secteur d'activité. En effet, il ne serait pas cohérent pour un service achats de mettre en place une politique de réduction des coûts si l'entreprise est dans une démarche d'innovation permanente.

- Pratiques de mutualisation :

D'après cette étude, le recours à la mutualisation semble pertinente pour l'achat de fournitures standards (ex : équipements de protection individuelle, fournitures de bureau...). Les grandes structures pourraient l'envisager notamment pour les achats simples afin de dégager du temps pour des tâches à plus fortes valeurs ajoutées, et ainsi gagner en performance. Pour les plus petites structures, cela leur permettraient de profiter de l'effet volume et ainsi d'accroître leurs performances financières.

- Missions des acheteurs.

Pour les organisations de plus de 500 millions de CA, bien que les fiches missions soient clairement définies, il s'agirait de s'assurer que les acheteurs se consacrent à des tâches à fortes valeurs ajoutées, pour leur éviter de perdre du temps dans des tâches chronophages. Cela peut passer par l'embauche d'acheteurs expérimentés ou d'un (des) gestionnaire(s) achats. Pour les petites structures, l'embauche semble parfois plus complexe (du fait des coûts engendrés). L'appui sur un outil informatique performant et la priorisation suite à l'identification des familles d'achats les plus stratégiques pourraient être un bon début pour orienter les missions de l'acheteur.

Deuxièmement, cette étude a également fait ressortir des éléments qui nous permettent de faire des préconisations propres aux achats publics, adaptées selon le type de structure :

- Embauche d'acheteurs issus du privé au sein d'un organisme public

Ce recours semble être pertinent pour tout type de structure (grande ou petite) à condition qu'il soit justifié (par exemple : création ou restructuration d'un service). Dans ce cas, il serait nécessaire de : (1) former l'acheteur privé au code de la commande publique, et (2) être en capacité d'attirer des acheteurs privés (niveau de rémunération, challenge de la mission). Pour les structures publiques ayant un budget moindre, le recours à la formation pour les acheteurs issus du juridique ou de mobilité interne semble être un minimum dans l'optique d'accroître la performance achats.

- Outils informatiques :

Le manque d'outils informatiques (notamment un ERP) au sein des entreprises publiques représente un facteur de non-développement de leurs performances. Petites et grandes structures devraient mener une réflexion pour l'intégration d'un ERP afin d'assurer un accès fiable aux données et ainsi permettre une analyse achat pertinente. Au vu du coût de ce type d'outil, chaque structure pourrait adapter la solution retenue (à son utilisation, son budget). Il s'agit d'un investissement long terme, indispensable en termes de performance.

- Indicateurs de performance :

Le dernier aspect à développer pour les entreprises publiques est la mise en place d'indicateurs de performance. Pour ce faire, les acheteurs doivent en amont déterminer des objectifs pour chaque consultation lancée, afin de créer des indicateurs pertinents. La différence dans la mise en œuvre pour les structures dépendra du niveau de maturité de la fonction (accès à l'information, intégration amont des acheteurs, présence d'une culture achat...). L'objectif, pour les petites et grandes structures est de limiter le nombre d'indicateurs et de déterminer une revue de ces derniers (via un tableau de bord) pour assurer un suivi efficace.

### Limites

Les résultats obtenus ainsi que les préconisations réalisées sont à nuancer du fait du panel interrogé. Nous pouvons alors mettre en évidence plusieurs limites à cette étude.

Tout d'abord, nous avons obtenu six réponses d'acheteurs issus principalement d'organisations de tailles importantes (CA supérieur à 500 millions d'euros). De plus, sur les six acheteurs interrogés, quatre travaillent actuellement dans une organisation publique.

Aussi, au niveau des secteurs d'activité, seule l'industrie est représentée dans le cadre des achats privés, alors que c'est le secteur des services qui prédomine dans le cadre des achats publics.

Enfin, le fait de n'avoir interrogé qu'un acheteur par organisation nous permet de présenter un seul et unique point de vu. Ce dernier aspect connaît des limites notamment pour les grandes organisations. Par exemple concernant ST, nous avons interrogé l'acheteur énergie, rattaché aux achats hors-production. En interrogeant un acheteur rattaché aux achats production, les résultats auraient pu être différents.

## CHAPITRE 6 - LE CAS DE L'ENTREPRISE GEG

Une fois avoir établi des préconisations globales, il semble pertinent de se focaliser sur un cas d'entreprise particulier. Dans notre cas, après avoir réalisé une expérience d'un an au sein de l'entreprise GEG (Gaz et Electricité de Grenoble), nous avons choisi cette dernière. Une fois encore, les préconisations seront adaptées à l'environnement propre à GEG ; son secteur d'activité, ses contraintes (juridiques, organisation achat...).

### I. ORGANISATION ACHATS DE L'ENTREPRISE

---

La présentation générale de l'entreprise a été réalisée dans le paragraphe §Avant-propos du présent document. Dans cette partie, il s'agit de se focaliser sur l'organisation achats en mettant en lumière les différents points évoqués tout au long de ce mémoire.

#### A. Structure du service achats de GEG

##### Politique et stratégie achats

La vision du groupe GEG est la suivante : « Construire l'énergie locale de demain, celle des Alpes ». Quant à sa mission : « Être l'énergéticien public de référence dans les Alpes, reconnu tant pour sa qualité de service que pour son engagement sociétal et environnemental ». Pour ce faire, l'entreprise a décliné sa stratégie selon 5 axes :

- Accélérer le développement en augmentant la production décentralisée et en maintenant au niveau optimum (technique et économique) son parc
- Renforcer et développer les partenariats avec les collectivités (développement de projets innovants...)
- Mettre la satisfaction clients au cœur des actions
- Améliorer en continu la performance opérationnelle et économique dans ses métiers
- Intégrer les évolutions technologiques pour préparer les énergies d'avenir

De son côté, le service achats a mis en place sa stratégie basée sur les trois axes suivants :

- Se mettre en conformité réglementaire par rapport aux marchés publics
- Accroître le niveau de maturité de la fonction achats en conciliant l'efficacité économique et les règles de la commande publique
- Définir et mettre en œuvre une démarche achats responsables

Cette stratégie globale long terme est ensuite déclinée en plan d'actions, année par année. Ainsi, il est possible d'observer si les objectifs ont été atteints et proposer des actions correctives pour l'année d'après (et ainsi de suite). Nous pouvons alors dire que la stratégie achats mise en œuvre est clairement définie et alignée sur la stratégie globale du groupe GEG.

#### Organisation RH des achats

Les achats, considérés comme fonction support, sont rattachés au Groupe GEG. De fait, ils sont en charge de chapeauter l'ensemble des achats réalisés par le Groupe GEG (c'est-à-dire aussi bien de GreenAlp que GEG EnER et GEG SE).

Le service achats est rattaché hiérarchiquement à la DAF, au même titre que le service comptabilité, contrôle de gestion, juridique... ; voir organigramme en annexe 1. Les achats sont donc représentés au COMEX par le biais de la DAF, de la même manière que les services précités. Aussi, les achats et approvisionnements ne sont pas clairement séparés ; les achats étant gérés par une responsable achats et approvisionnements. Dans les faits, bien qu'une seule responsable s'occupe de ces deux volets, les tâches sont clairement définies entre les acheteurs et les approvisionneurs.

A l'heure actuelle, six personnes composent le service achats de GEG ; une responsable, trois acheteurs seniors, un acheteur junior en alternance et un gestionnaire achat. En ce qui concerne les acheteurs seniors, les portefeuilles sont répartis comme suit :

- Achats hors-production (IT, prestations de services diverses...)
- Achats production (photovoltaïque, hydroélectricité) et marchés de travaux (activités réseaux...)
- Achats production (éolien, GNV, exploitation/maintenance) et moyens généraux

Le poste de gestionnaire achat, créé depuis peu (septembre 2019) a pour mission principal de traiter les demandes d'achats et également de réaliser le contrôle interne c'est-à-dire s'assurer que les procédures propres aux demandes d'achats soient respectées par les clients internes.

Les acheteurs sont principalement issus de mobilité interne ; du service technique et du commercial pour deux acheteurs seniors, et du service comptabilité pour le gestionnaire achat. La création récente d'un troisième poste d'acheteur senior (octobre 2019) a permis de recruter un acheteur de profil juridique, ayant eu une expérience dans le public, et donc une bonne connaissance des règles de la commande publique. Seule la responsable achats est issue de formation achats à l'IAE de Grenoble.

Concernant le plan de formation mis en place, un acheteur sur les deux issus de mobilité interne, a suivi une formation en alternance achat en formation continue. Plus globalement, tous les acheteurs ont suivi des formations achats dédiés aux techniques de négociation et d'autres formations propres aux règles du code de la commande publique, à la rédaction de contrats accords-cadres... Egalement, chaque année les acheteurs réalisent des formations propres à leurs portefeuilles. Par exemple, en 2019, l'un des acheteurs a suivi une formation propre à la gestion des marchés de travaux.

### Taux de couverture

Comme évoqué précédemment, le service devrait chapeauter l'ensemble des achats du groupe GEG ; or ce n'est pas le cas aujourd'hui. Le taux de couverture n'est pas une donnée accessible à l'heure actuelle mais nous savons qu'un certain nombre de marchés ne sont pas pilotés par le service achats. Cela peut s'expliquer pour plusieurs raisons.

Premièrement, les seuils applicables : tous les achats inférieurs à 25 000 euros (40 000 euros suite à la réforme de janvier 2020) n'ont pas l'obligation de faire l'objet d'un marché. De fait, tous ces achats ne sont pas pilotés par le service. Les prescripteurs ont alors la possibilité d'acheter le bien ou service nécessaire directement via une demande d'achats (qui nécessite validation par le responsable hiérarchique), ou via une carte achat.

Ensuite, pour des raisons d'effectifs ; au vu du nombre de projets lancés et de la quantité de marchés à suivre, l'augmentation de ce taux impliquerait l'embauche de ressources externes. Cependant, la création récente d'un nouveau poste d'acheteur senior à temps plein permettra d'augmenter ce taux de couverture ; ce qui est positif.

Enfin, pour des raisons historiques ; la fonction étant plutôt jeune au sein de GEG, certains services ont gardé la main mise sur certains achats. C'est notamment le cas des achats suivants :

- Les études (réalisées par GEG EnER dans le cadre de projets d'exploitation)
- L'intérim et la formation (par les RH)

Cependant, un travail en interne de communication, notamment auprès des différents responsables de département est en train de faire évoluer cette tendance. A titre d'exemple, au niveau du portefeuille IT, l'acheteur devrait piloter le marché propre à l'intérim d'ici à 2021. Un travail de communication nécessaire, qui va bien au-delà de la simple volonté d'augmenter le taux de couverture. En effet, c'est dans un souci de respect des règles propres aux marchés publics que le rattachement des achats précités est indispensable.

## B. Processus achats

### Points clés du processus achats pour GEG

Le processus achats suivi par GEG est le même que celui défini dans le cadre de la revue de littérature (§Chap 4.II). Pour être pertinent quant à ce processus, voici les points clés à retenir concernant l'entreprise GEG :

- Les acheteurs sont intégrés en amont dans le processus (dès l'expression du besoin)
- Les acheteurs travaillent en étroite collaboration avec les prescripteurs dans le cadre des marchés (expression du besoin, choix des critères d'attribution, analyse des offres...)
- Les acheteurs favorisent au maximum le recours aux procédures MAPA (quand le montant du marché le permet)
- Les acheteurs rédigent eux-mêmes les documents contractuels (notamment le CCAP, RDC, AE). Le CCTP est généralement rédigé conjointement avec les prescripteurs. Il n'y a pas de service juridique en charge de la rédaction et/ou relecture des contrats.
- Les acheteurs utilisent uniquement la plateforme AWS (pour publier leurs avis, communiquer avec les candidats, retirer les plis...) et le journal d'annonces légales « les affiches de grenoble » pour réaliser la publicité.
- L'utilisation de la négociation par l'acheteur est systématique
- Le choix du candidat retenu doit être présenté à une commission d'appel d'offres pour tout achat supérieur à 443 000 euros HT (fournitures et services) ou 5 548 000 euros HT (travaux) dans le cadre d'une procédure formalisée. Les pouvoirs de la commission sont de trois sortes : (1) éliminer les offres non-conformes à l'objet du contrat ou non-respect de la procédure, (2) choix de l'offre la plus intéressante sur la base des justifications de l'acheteur et (3) peut déclarer un appel d'offres infructueux si les offres reçues ne paraissent pas acceptables.
- Evaluation fournisseur : Seuls les fournisseurs stratégiques sont évalués :
  - Tous les ans ou deux fois par an pour les fournisseurs récurrents (via une grille d'analyse remplie en collaboration avec les clients internes et une analyse financière sur l'appui du site « infolégal »)
  - À la fin de la prestation pour les fournisseurs « one-shot » (via une grille d'analyse réalisée avec le client interne).

D'après les règles propres à GEG, sont considérés comme stratégiques les fournisseurs dont (1) le CA est supérieur à 100 000 euros, ou (2) en lien avec les clients finaux, ou (3) qui peuvent mettre en péril la production, ou encore (4) ceux avec lesquels des antécédents ont été enregistrés (ex : non-conformités...).

- Suivi des fournisseurs : seuls les fournisseurs récurrents font l'objet d'un suivi. Pour ce faire, il est conclu dans le contrat la fréquence de mise en place d'un comité de pilotage lors duquel les indicateurs de performance seront revus. Ces derniers, déterminés en amont, sont à adapter au type de contrat, aux enjeux... Par exemple, dans le cadre du projet de déploiement des compteurs communicants, plusieurs indicateurs ont été intégrés en amont ; par exemple : l'indicateur de non-déploiement injustifié ne doit pas dépasser 2 (pour 1000 compteurs à remplacer).

### Mesure de la performance

A l'heure actuelle, les achats de GEG sont uniquement focalisés sur la mesure de la performance financière. Les acheteurs utilisent les trois indicateurs ci-dessous, basés sur les gains achats réalisés par rapport :

- **Au budget** ; c'est-à-dire la différence entre le prix obtenu et le budget déterminé (c'est la valeur ajoutée budgétaire).
- **La différence entre la première offre et l'offre finale du candidat retenu** (du fait de la négociation)
- **La différence entre la moyenne des offres initiales et l'offre finale du candidat retenu** ; c'est-à-dire la valeur ajoutée de la mise en concurrence.

Pour ce qui est du suivi des indicateurs ci-dessus, les acheteurs remplissent un tableau de suivi du budget à chaque fin de projet. Cela permet à la responsable et à l'ensemble de l'équipe achat d'avoir une vision sur les gains achats obtenus. Tous les trimestres sont organisés des revues de performance de direction avec : le contrôle de gestion, la qualité, le responsable des risques et l'ensemble des responsables de département (dont les achats). Cette réunion permet d'une part de remettre à jour les budgets et d'autre part de présenter les indicateurs de performance. Dans ce cadre, la responsable achats présente le tableau de suivi des budgets complété au fur et à mesure par les acheteurs.

Les acheteurs n'ont pour le moment pas recours à une mesure de performance de nature extra-financière. Néanmoins, le volet contractuel est parfois analysé une fois les marchés lancés (identification des autres aspects négociés : pénalités, délais de livraison...).

### C. Intégration de la RSE

A l'heure actuelle, l'intégration de la notion de RSE n'est pas systématique dans les consultations lancées par GEG. Néanmoins, à moyen terme, l'objectif est d'intégrer ce type de réflexion pour chaque nouveau marché lancé afin d'être en adéquation avec la stratégie globale d'entreprise.

Nous pouvons également observer que les acheteurs intègrent davantage des critères environnementaux que sociaux dans le cadre de leurs marchés. Nous pouvons faire les deux hypothèses suivantes : (1) plus facile à mettre en œuvre (choix et mesure du critère pour l'évaluation) et/ou (2) directement lié à la stratégie globale d'entreprise. Les critères régulièrement mis en avant sont les suivants : mode de transport, recyclage des déchets... Ces derniers sont généralement pondérés à hauteur de 5 à 10% dans le cadre de leurs marchés.

Cependant, le service achats souhaite se développer sur l'aspect social notamment en favorisant l'accès aux marchés des personnes éloignées de l'emploi. Cette démarche a été initiée pour la première fois début 2020 dans le cadre du marché de recyclage des anciens compteurs (gaz et électricité). Plus précisément, ce projet concerne l'enlèvement, le retraitement et la valorisation des anciens compteurs. Ces activités (notamment le retraitement) étant bien adaptées aux structures employant des personnes éloignées de l'emploi (§Chap5.II.C), l'acheteur a décidé, en collaboration avec les prescripteurs, d'insérer des clauses sociales dans le CCAP. Plus précisément, GEG va imposer aux soumissionnaires de recourir à ce type de structure pour un nombre d'heures déterminées en avance. En plus de cet aspect social, GEG a l'intention de faire d'une pierre deux coups en appliquant une pondération significative quant au critère du « taux de retraitement » pour inciter les soumissionnaires à proposer des solutions qui permettent un recyclage optimum des compteurs. Les critères environnementaux et sociétaux semblent donc mis en avant dans ce type de marché.

Toujours dans le cadre de ce même projet, l'équipe achat de GEG s'appuie sur l'expertise de Grenoble Alpes Métropole ; ce dernier ayant un rôle de **facilitateur**. En effet, un service a été créé par la métropole afin d'accompagner les acheteurs publics du bassin grenoblois pour développer et intégrer le moyen juridique le plus adapté à ses contraintes. Nous pouvons faire un bilan chiffré du nombre de clauses d'exécution et de marchés réservés intégrés en 2018 par ce dernier :

- 172 546 heures de travail ont été réalisées dans le cadre des clauses d'exécution (en augmentation de 23,6% comparativement à 2017) et ce auprès de 38 donneurs d'ordres de l'agglomération grenobloise (SMTC, CEA, conseil départemental de l'isère...).
- 60 marchés réservés ont été lancés (contre 56 en 2017 ; tendance stable) par 12 donneurs d'ordres (ex : Ville de Grenoble, Grenoble Alpes métropole...). Principalement, pour les activités suivantes : espaces verts, bâtiments, enlèvements de déchets...

Dans son suivi, Grenoble Alpes Métropole :

- Oriente l'acheteur sur le moyen juridique le plus adapté,
- Apporte son aide pour la rédaction des documents contractuels finaux (pour s'assurer que les structures précitées sont en capacité de répondre)
- Suit l'exécution des clauses (en s'assurant notamment que la structure réalise le nombre d'heures indiquées dans le contrat)
- Tient informé GEG du non-respect éventuel de clauses (ce dernier pourra appliquer les pénalités inscrites dans le cahier des charges).

#### *D. Le recours à la mutualisation*

Depuis 2011, GEG a intégré le groupement achats des ELD (créé en 2010) et piloté par l'entreprise SYNELVA. Le groupement achats est actuellement composé de 60 ELD (Entreprise locale de distribution d'électricité et de gaz) ; GEG étant l'une des plus importantes organisations (en termes de CA achats).

Actuellement, GEG passe par le groupement pour l'achat de fournitures standards (câbles, disjoncteurs, compteurs...). Depuis une dizaine d'années, le groupement se développe, élargissant ainsi sa gamme de produits.

Cependant, son potentiel ne semble pas totalement exploité. En effet, des réticences en interne limitent le recours à ce dispositif qui permettrait de bénéficier d'effets volumes et donc de prix compétitifs. Un autre avantage est le potentiel de gain de temps pouvant être généré par cette organisation. Outre les réunions mensuelles pour échanger sur les marchés du groupement à lancer, les exigences des différents membres... cela permettrait de dégager du temps pour les acheteurs ; pouvant ainsi se concentrer sur des marchés plus stratégiques.

Comme autre exemple, nous pouvons citer l'adhésion de GEG à un GIP (Groupement d'intérêt public) dans le cadre des achats propres au déploiement des compteurs communicants. Pour ce type d'achat, considéré comme complexe de par sa technicité, l'apport d'une expertise externe semblait pertinent ; expertise apportée par ENEDIS. Cette dernière a mené l'ensemble de la consultation propre à ce projet. Les différentes ELD profitent ainsi : de la qualification ENEDIS ainsi que de prix attractifs (générés par l'effet volume d'un tel groupement), en contrepartie du versement d'une cotisation annuelle.

## II. PROPOSITION DE PRECONISATIONS

### A. Analyse SWOT de la fonction

Une fois avoir évoqué l'organisation achat globale, il convient de mettre en avant les points positifs et axes d'améliorations en lien avec cette dernière. Pour ce faire, nous nous baserons sur l'analyse SWOT suivante.

FORCES	FAIBLESSES
<p><u>Politique/stratégie achats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une attente forte du COMEX et des clients internes sur la communication, le déploiement de la politique achat</li> <li>• Bonne identification des prévisions achats par département (budget achat)</li> </ul> <p><u>Acteurs et rôles, procédures, pilotage et contrôle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de procédures par rapport à la réglementation (dématérialisation, publicité)</li> <li>• Séparation des missions achat/approvisionnement</li> </ul> <p><u>Ressources (métiers, compétences, moyens)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des portefeuilles achats clairement définis et des interlocuteurs dédiés connus par les clients internes</li> <li>• Création d'un poste de gestionnaire achat pour la partie administrative</li> </ul> <p><u>Mise en œuvre du processus achat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration des achats très en amont du processus et de manière poussée (critères de sélection, expression du besoin...)</li> <li>• Intégration d'indicateurs de performance dans les marchés de prestations</li> <li>• Outil de sélection des candidatures et choix des offres (grille d'analyse avec prise en compte du coût global et des délais)</li> <li>• Préparation et conduite de négociation</li> <li>• Evaluation des fournisseurs stratégiques</li> </ul>	<p><u>Politique/stratégie achats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie achat globale non-déclinée par famille d'achats</li> <li>• Pas de stratégie achat à MT (2 à 3 ans)</li> </ul> <p><u>Acteurs et rôles, procédures, pilotage et contrôle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des règles achats peu connues en interne</li> <li>• Sécurité contractuelle insuffisante : rédaction de clauses non-structurée, mauvaise maîtrise des délais de reconduction et de rédaction des avenants</li> <li>• Un ERP peu adapté aux pratiques achats (ex : pas d'analyses...)</li> </ul> <p><u>Ressources (métiers, compétences, moyens)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des acheteurs issus principalement de mobilité interne (non experts aux procédures des marchés publics et/ou des achats)</li> <li>• Manque d'effectifs pour gérer tous les marchés de GEG</li> </ul> <p><u>Mise en œuvre du processus achat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance du marché fournisseur insuffisant</li> <li>• Recours trop fréquent à un CDC technique (plutôt que fonctionnel).</li> <li>• Manque d'homogénéisation des pratiques de notification et diffusion du contrat d'achat</li> <li>• Suivi de l'exécution des marchés insuffisant (non-application des pénalités, pas d'opération de contrôle...)</li> </ul>

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien des politiques publiques locales (Mairie de Grenoble) au développement de projet en lien avec la transition énergétique</li> <li>• Evolution du code de la commande publique vers davantage de souplesse accordée aux acheteurs publics</li> <li>• Un réseau d'acheteurs publics conséquents avec des actions mises en place au développement de la performance achats (ex : création par la métropole d'un site internet regroupant l'ensemble des avis de publication des acheteurs publics locaux).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture à la concurrence : réduction des marges et nécessité de proposer un service différenciant (innovation)</li> <li>• Evolution des mentalités : proposer un service plus local, plus vert</li> <li>• Evolution des techniques du secteur</li> <li>• Evolution de la réglementation propre aux marchés publics</li> <li>• Défaillance fournisseurs</li> </ul>

### *B. Préconisations*

Par rapport à l'ensemble des bonnes pratiques évoquées dans le cadre de ce mémoire (revue de littérature et étude terrain) ainsi que l'analyse des achats de GEG, nous tenterons de faire des préconisations concernant les achats chez GEG.

Premièrement par rapport à l'organisation RH des achats, l'un des points clés pourrait être de faire monter en compétences la gestionnaire achat, embauchée depuis début septembre 2019. Plus précisément, elle pourrait être formée pour venir en soutien aux acheteurs notamment sur des tâches purement administratives ; par exemple : la publication des offres sur la plateforme de dématérialisation. Ainsi cela permettrait de dégager du temps aux acheteurs pour leur permettre de se concentrer sur des tâches à plus fortes valeurs ajoutées.

Ensuite, par rapport au processus achats. Il serait intéressant que les acheteurs consacrent davantage de temps à l'étape de veille dans le processus. En effet, acquérir davantage de connaissances sur leurs portefeuilles achats leur permettrait de mieux connaître leurs marchés et ainsi être pertinents dans l'expression du besoin, les critères d'attribution... Cela aboutirait sur une mise en concurrence efficace avec de plus fortes probabilités d'atteindre les objectifs fixés. Egalement cela serait utile pour être vecteur d'innovation ; et pourquoi pas participer aux nouvelles technologies énergétiques de demain ?

Aussi, par rapport aux procédures et règles achats à respecter tout au long du processus, un travail de communication auprès des responsables de département et des clients internes est en cours. L'équipe achat travaille en effet sur la diffusion d'un document récapitulatif de ces règles. Au vu de l'importance de cet apprentissage, une communication directe avec les clients internes (notamment les plus concernés tels que les services n'ayant jusque-là pas recours au service achats) semble indispensable. Egalement, nous pouvons préconiser la mise en place de sanctions pour les services ne respectant pas ces règles ; ces dernières pouvant être contrôlées par la gestionnaire achat.

Pour revenir sur l'importance de la communication interne, cette dernière permettrait également d'augmenter le taux de couverture achats de l'entreprise ; étape indispensable pour accroître la performance d'une part et respecter les règles des marchés publics d'autre part.

Ensuite, il semble nécessaire pour GEG d'entrer dans une démarche plus globale, en mettant en place des outils de mesure de performance extra-financiers. Par rapport aux éléments évoqués, ces indicateurs pourraient être de plusieurs natures, tels que : intégration des critères RSE dans les marchés, suivi des non-conformités, des délais de livraison, innovation...

Enfin, notre dernière préconisation concerne le groupement achats. A l'heure actuelle, des réticences internes bloquent le développement du recours à ce groupement. L'effet volume et le gain de temps que représentent le recours à une telle organisation sont des avantages à ne pas négliger. De fait, une communication conséquente et l'intégration de clients internes ciblés (notamment le responsable sécurité et le normalisateur) sont indispensables. Néanmoins, seul un développement dans le cadre d'achats de fournitures « standards » serait avantageux.

Les préconisations précitées semblent pertinentes compte tenu des contraintes et enjeux de la fonction achats de GEG aujourd'hui. Néanmoins, pour une mise en application efficace, il est important de les **hiérarchiser**. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur la matrice ci-dessous. Cette dernière permet de mettre en place les actions prioritaires selon leurs niveaux de contribution à l'augmentation de la performance achats sur une échelle de temps donnée. Ainsi, nous préconisons de mettre en place à CT les deux mesures suivantes :

- Faire monter en compétences la gestionnaire achats pour permettre aux acheteurs de ne plus réaliser de tâches administratives
- Communiquer sur les règles achats groupe pour assurer la conformité réglementaire.

Ces deux mesures semblent faciles à mettre en place à court terme pour une contribution forte en termes de gain de temps, valorisation de la fonction, réduction des coûts, conformité réglementaire... Autant d'aspects qui permettront à GEG d'accroître sa performance achats financière et extra-financière. Dans un second temps (MT puis LT), d'autres actions auront un impact plus ou moins fort sur la performance achats globale.

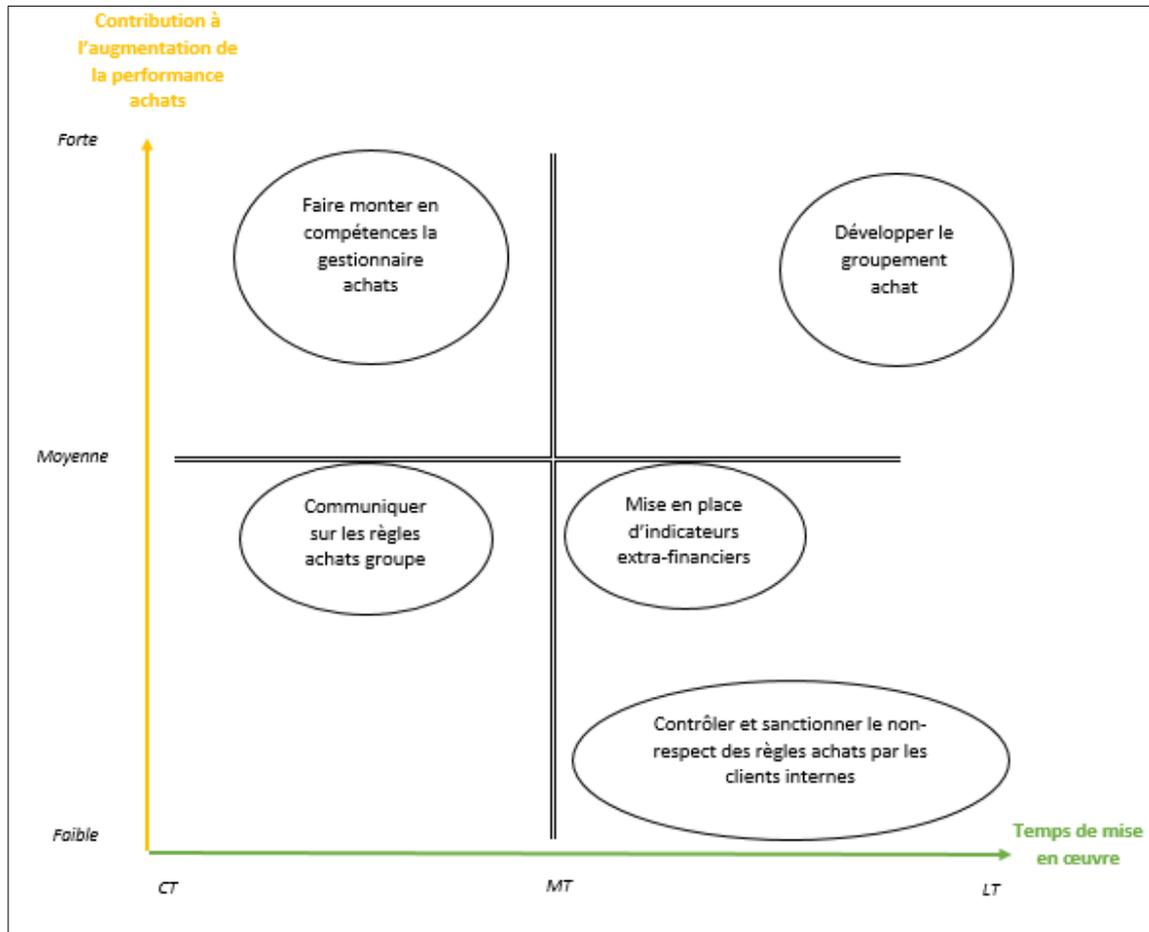


Figure 10 – Matrice de hiérarchisation des préconisations achats pour GEG

### III. SYNTHÈSE SUR LES BONNES PRATIQUES ACHATS

Au vu de la multitude de bonnes pratiques issues du privé et du public, nous proposons la matrice ci-dessous. L'objectif est de présenter une synthèse des points clés évoqués.

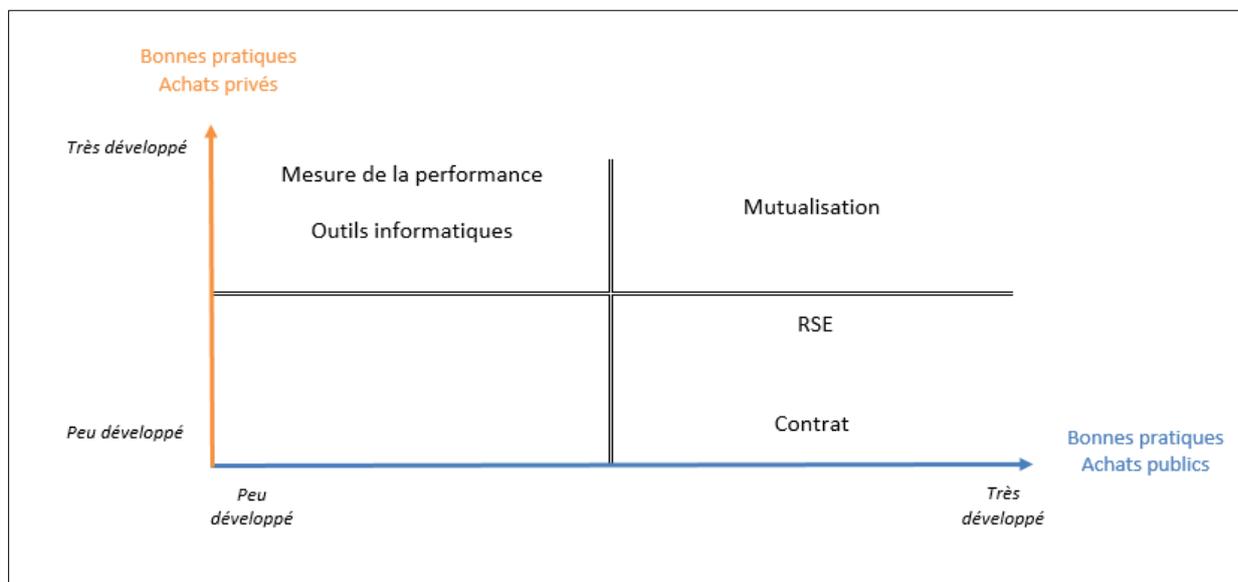


Figure 11 – Matrice synthétique des bonnes pratiques achats issues du privé et du public

#### Bonnes pratiques bien développées en achats publics et privés

- La mutualisation :

Notre étude terrain a fait ressortir que les pratiques de mutualisation sont davantage utilisées au sein des organismes publics plutôt que privés. Néanmoins, au vu du panel restreint, nous ne pouvons pas nous baser uniquement sur ces données. En effet, la mutualisation est également fortement utilisée par des entreprises privées.

#### Bonnes pratiques bien développées en achats publics, moins en achats privés

- L'aspect contractuel :

Comme évoqué précédemment, les acheteurs publics accordent une attention particulière à ce point, ce qui se traduit par des contrats bien bordés. Cela s'explique par les profils acheteurs publics (plutôt des juristes) et par les règles de la commande publique ; revue de littérature et étude terrain s'accordent en ce sens. A l'inverse, ce n'est en effet pas le cas pour les achats privés. Néanmoins, nous pouvons nuancer ce dernier point car certaines entreprises privées (notamment les grands groupes) s'appuient sur des services juridiques conséquents.

- RSE :

D'après la revue de littérature et l'étude terrain, les aspects RSE semblent plus développés et intégrés dans le cadre des achats publics. Cela peut s'expliquer notamment par l'impact des orientations politiques dans les stratégies des entreprises publiques. Cependant, nous avons positionné l'aspect RSE proche de la médiane car cet aspect est également fortement pris en compte dans les entreprises privées, notamment par l'intégration de critères environnementaux et dans la relation fournisseur (vers le développement de relations plus éthiques).

#### Bonnes pratiques peu développées en achats publics et privés

L'objet de ce mémoire étant de confronter les bonnes pratiques achats au sein des deux organisations, nous n'avons rien à développer sur ce point. En effet, nous ne sommes pas partis des bonnes pratiques achats globales pour les appliquer à ces deux types d'organisations mais bien de celles développées dans les achats publics et privés.

#### Bonnes pratiques bien développées en achats privés, moins en achats publics

- Mesure de performance :

Encore aujourd'hui au sein des achats publics beaucoup d'acheteurs se focalisent davantage sur la conformité au budget déterminé et au respect des règles des marchés publics, des procédures plutôt qu'à la recherche de performance. Cela est à nuancer puisque les acheteurs publics intègrent de plus en plus cette notion. Néanmoins, nous observons que seule la performance financière est prise en compte. Dans beaucoup de cas, aucun outil de mesure n'est mis en place et, au mieux, seuls les aspects financiers sont analysés. Les achats privés, quant à eux, sont généralement plus tournés vers une analyse globale de la performance.

- Outils informatiques :

Le manque d'outils informatiques ; notamment le fait que beaucoup d'institutions publiques n'aient pas recours à un ERP est un frein au développement de la performance. Au vu des éléments évoqués, les acheteurs privés semblent mieux équipés au niveau informatique, ce qui représente plusieurs avantages tels que: réaliser des analyses achats juste et pertinente, gain de temps...

## CONCLUSION

A travers ce travail de recherche, nous avons pu faire ressortir les principales bonnes pratiques des achats privés et publics en termes de performance achats. En s'appuyant sur une revue de littérature et sur une étude terrain, le sujet semble avoir été traité dans sa globalité. Plusieurs éléments clés ressortent de ce travail que nous mettons en évidence ci-après.

De manière globale, bien qu'acheteurs privés et publics s'accordent sur cette notion de performance, leurs mises en œuvre est différente. En d'autres termes, pour atteindre des objectifs de performance indispensables à leurs yeux, ces derniers ne vont pas actionner les mêmes leviers. Si nous rentrons un peu plus dans le détail, cette différence de mise en œuvre se traduit à plusieurs niveaux ; de la définition de la stratégie au choix des profils acheteurs embauchés, en passant par la mise en place de processus. Il est également important de noter que le poids de la réglementation et les orientations politiques au sein des achats publics, inexistantes dans le privé, jouent également un rôle dans cet écart. En effet, les acheteurs publics sont directement impactés par les règles propres aux marchés publics ; un formalisme non-imposé aux acheteurs privés. Néanmoins, malgré ces différents points de divergences, nous avons pu montrer à travers l'ensemble des recherches effectuées que l'échange de bonnes pratiques entre les deux types d'acheteurs est tout à fait possible voire à encourager. Egalement, ce travail nous permet d'aller au-delà des préjugés sur les achats publics en évoquant des bonnes pratiques encore méconnues.

La crise sanitaire actuelle que nous subissons semble pertinente à évoquer dans le cadre du sujet traité. Pour illustrer nos propos, nous pouvons prendre un exemple concret : la différence de mise en œuvre entre l'entreprise Leclerc et la région PACA pour l'achat de masques dans une situation d'urgence. D'un côté, l'entreprise Leclerc a modifié sa stratégie et s'est adaptée à la situation d'urgence pour assurer cet approvisionnement. Michel-Edouard Leclerc affirme : « Il a fallu éviter les pièges, les arnaques, les surenchères et les traders »<sup>57</sup>. Le groupe a réussi à sécuriser ses approvisionnements en réalisant des commandes conséquentes auprès de six fournisseurs chinois. La région PACA, de son côté (comme d'autres régions en France) s'est fait doubler par les Américains, pour le motif suivant : « Ils payent double et comptant, avant même d'avoir vu la marchandise. Nous, on ne peut pas se le permettre, on n'avance rien et on paye à réception »<sup>58</sup>. Cet exemple illustre le manque de flexibilité dans les procédures publiques.

---

<sup>57</sup> PITARD, Florence. *Masques vendus en grande distribution. Leclerc : « Nous n'avons pas de stocks cachés »*. OuestFrance [en ligne]. 2020, p4.

<sup>58</sup> ALBERTINI, Dominique. *Une commande française de masques détournée vers les Etats-Unis sur le tarmac chinois*. Libération. [en ligne] 2020, p1.

Dans cette situation exceptionnelle, dans laquelle l'achat de masques devient stratégique, une adaptabilité des règles semble primordiale pour accroître sa performance.

Pour prendre un peu plus de hauteur sur cette crise historique, nous pouvons nous attarder sur un des trois leviers de la performance achats, à savoir : la gestion des risques. Cette période a en effet montré des failles au niveau de la gestion des risques par les acheteurs, notamment en matière de **RSE** et de **single-sourcing**.

Pour lier le travail réalisé avec le contexte actuel, il pourrait être intéressant d'aller plus loin en répondant à la question suivante : ***Dans quelles mesures une crise sanitaire de type « Covid-19 » peut-elle faire évoluer les pratiques achats privés et publics en matière de gestion des risques ?***

## BIBLIOGRAPHIE

### Monographie avec un seul auteur :

- PRAIRAT, Eirick. *De la déontologie enseignante*. Paris : Presses Universitaires de France (PUF), 2009. 192p.
- ISRAEL, Maurice. *l'Etat acheteur*, PUF, 1930, p223.

### Monographie plus de deux auteurs

- WAJNSZTOCK, O et al. *Stratégie Achats, l'essentiel des bonnes pratiques*. 1<sup>e</sup> édition. Paris : Eyrolles, 2014. 209 p.
- MARCEL Claude et NASSOY Brice. *Stratégie marketing de l'achat industriel*. N°1. CDAF, 1985, 231 pp.

### Article de revue

- LINDITCH, Florian. Le contrat et la performance, une rencontre impossible ? *RFDA (Revue française de droit administratif)*. 2014, n°3, p 403
- TREHAN, Natacha. Portrait : « les achats ne peuvent plus faire un copier-coller des bonnes vieilles recettes du passé ». *Profession Achats*. 2018, n°69.

### Thèse ou mémoire

- FASS Jérémy. *La Performance de l'achat public*. Mémoire de Master 2. Montpellier : Faculté de droit et de science politique, 2016, 150p

## SITOGRAPHIE

### Ouvrage en ligne

- BRUEL Olivier et MENAGE Pascal. *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* [en ligne]. Dunod, 2019. [consulté le 15/01/2020]. Disponible sur : < <https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100788804/Feuilletage.pdf>>
- OCDE. *Manuel d'OSLO* [en ligne]. Editions de l'OCDE, 2005, 3<sup>ème</sup> édition. [consulté le 13/02/2020]. Disponible sur : < <https://www.usabilis.com/4-types-d-innovation/>>

### Etude/Rapports

- Etude AgileBuyer – CNA. *Tendances et priorités des départements achats en 2018. Les relations Acheteurs-fournisseurs sous un jour nouveau* [en ligne]. 2018. (consulté le 10/01/2020). Disponible sur : < [http://images.cdaf.fr/cdaf/UtilisateursFichiers/201806/EtudeTendanceAchats2018\\_Agile%20Buyer.pdf](http://images.cdaf.fr/cdaf/UtilisateursFichiers/201806/EtudeTendanceAchats2018_Agile%20Buyer.pdf)>
- CCI Paris Ile-De-France. *Cinq clés pour faire de l'achat public un vecteur d'innovation au service des entreprises et de la performance économique*. [en ligne]. 2019. (consulté le 19/01/2020). Disponible sur : < <https://www.cci-paris-idf.fr/etudes/competitivite/droit-public-affaires/cinq-cles-achat-public-vecteur-innovation-service-entreprises-performance-economique-etudes>>
- Ministère de l'économie et des finances. *Guide pratique de l'achat public innovant*. [en ligne]. 2019. (consulté le 11/01/2020). Disponible sur : < [https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/daj/guide-pratique-achat-public-innovant.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/guide-pratique-achat-public-innovant.pdf)>
- CARASSUS David et MALM.B. *La fonction achats dans les EPCI : Vers une performance des achats ? Enquête auprès des intercommunalités françaises*. [en ligne] 2019. (consulté le 20/02/2020). Disponible sur : < <https://hal-univ-pau.archives-ouvertes.fr/hal-02152541/document> >
- CCI de Toulouse. *Mieux comprendre vos clients : les clefs de la fonction achat*. [en ligne]. 2019. (consulté le 08/02/2020). Disponible sur : < <https://www.toulouse.cci.fr/sites/default/files/media/Actus/Guide-CSA-2016-Vf.pdf> >
- Observatoire des Achats responsables (OBSAR). *Présentation des résultats Baromètre des Achats responsables 2020 11<sup>ème</sup> édition* [en ligne]. 2020. (consulté le 20/01/2020). Disponible sur < [https://public.message-business.com/files/34737/Barom%c3%a8tre%20ObsAR%202020-synthese\(2\).pdf](https://public.message-business.com/files/34737/Barom%c3%a8tre%20ObsAR%202020-synthese(2).pdf)>
- BOURGEAULT, Johann. *Support de Formation – La gestion des risques*. MQS Formation [en ligne]. 2017, 166p. (consulté le 17/02/2020). Disponible sur : < <https://www.mqs-formation.com/wp-content/uploads/2017/05/Support-formation-J7-J8-module-4.pdf>>

- Ministère du travail, de l'économie et des finances et de l'action et des comptes publics. *Guide sur les aspects sociaux de la commande publique*. Version 3, Juillet 2018. [en ligne]. Consulté le 15/02/20. Disponible sur : < [https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/daj/marches\\_publics/conseil\\_acheteurs/guides/guide-aspects-sociaux\\_cp.pdf#%5B%7B%22num%22%3A16%2C%22gen%22%3A0%7D%2C%7B%22name%22%3A%22XYZ%22%7D%2C68%2C487%2C0%5D](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/conseil_acheteurs/guides/guide-aspects-sociaux_cp.pdf#%5B%7B%22num%22%3A16%2C%22gen%22%3A0%7D%2C%7B%22name%22%3A%22XYZ%22%7D%2C68%2C487%2C0%5D) >

#### Article de périodique en ligne

- SAUSSIÉ Stéphanie et TIROLE Jean. *Renforcer l'efficacité de la commande publique*. Cairn.info [en ligne]. 2015/3, n°22, p1-12. [Consulté le 10/01/2020]. Disponible sur < <https://www.cairn.info/revue-notes-du-conseil-d-analyse-economique-2015-3-page-1.htm>
- FENOLL, Marie-Amélie. *Les achats misent sur la création de valeur*. Décision-Achats [en ligne]. 2012, p1 [consulté le 8/12/2019]. Disponible sur : <<https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Les-achats-misent-creation-valeur-195591.htm>>
- BOUAZIZ, Dalila. *Performance achats : faites bonne mesure !* Décision-Achats [en ligne]. 2014, p1. [consulté le 09/02/2020]. Disponible sur : <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Dossiers/Performance-achats-faites-bonne-mesure-236070/mesurer-performance-achats-236071.htm>
- NEU, Mathieu. *Les achats doivent devenir un vecteur de l'innovation collaborative*. Décision Achats [en ligne]. 2018, p1. [consulté le 14/02/2020]. Disponible sur : <<https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Les-Achats-vecteur-innovation-collaborative-329267.htm>>
- BOUTTEMY François. *La stratégie achats est-elle toujours alignée sur celle de l'entreprise ?* Décision-Achats [en ligne]. 2019, p1. [consulté le 14/02/2020]. Disponible sur : < <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Aligner-sa-strategie-achat-sur-celle-de-l-entreprise-338776.htm> >
- Apasp. *Performance de l'achat public : des progrès restent à faire*. Localtis [en ligne]. 2015 ; [Consulté le 10/12/2019]. Disponible sur : < <https://www.banquedesterritoires.fr/performance-de-lachat-public-des-progres-restent-faire>>
- *L'organisation Achats Idéale*. Lettre des achats [en ligne]. 2013, n°216\_spécial 20 ans, p46-50. [consulté le 04/03/2020]. Disponible sur : < [https://www.lettredesachats.com/download/-L\\_organisation\\_achats\\_id\\_ale-XqAV338AAQEAADknqq0AAAAB.pdf](https://www.lettredesachats.com/download/-L_organisation_achats_id_ale-XqAV338AAQEAADknqq0AAAAB.pdf) >
- FENOLL, Marie-Amélie. *Vers un nouveau modèle d'organisation achat*. Décision-Achats [en ligne]. 2019, p1 [consulté le 17/12/2019]. Disponible sur : < <https://www.decision-achats.fr/Thematique/achats-publics-1230/breves/acheteur-public-couteau-suisse-collectivites-338681.htm> >

- GEORGE, Camille. *Achat public/Achat privé : deux mondes, un seul univers*. Décision-Achats [en ligne]. 2017, p1. [consulté le 5/12/2019]. Disponible sur : < <https://www.decision-achats.fr/Thematique/achats-publics-1230/Breves/Achat-public-achat-privé-deux-mondes-seul-univers-323711.htm#> >
- CHALON, Damien. *Le challenge des achats publics séduit les acheteurs privés*. Décision-Achats [en ligne]. 2007, p1. [consulté le 10/03/2020]. Disponible sur : < <https://www.decision-achats.fr/Acheteurs-Publics/Article/Le-challenge-des-achats-publics-séduit-les-acheteurs-du-privé-21673-1.htm#F3UVLhQG0wLOXQpA.97> >
- BERKOVICIUS, Christine. *Les acheteurs publics encore trop frileux face à l'achat innovant*. La gazette.fr [en ligne]. 2019, p1. [consulté le 10/02/2020]. Disponible sur : < <https://www.lagazettedescommunes.com/642722/les-acheteurs-publics-encore-trop-frileux-face-a-lachat-innovant/> >
- PEYRICAL, Jean-Marc. *Le long chemin vers la performance des achats*. Les Echos [en ligne]. 2015, p1. [consulté le 05/02/2020]. Disponible sur : < <https://www.lesechos.fr/2015/10/le-long-chemin-vers-la-performance-des-achats-256440> >
- D'AUZON, Sophie. *Marchés publics : le guide de Bercy pour acheter innovant*. Le Moniteur [En ligne]. 2019, p1. [consulté le 12/02/2020]. Disponible sur : < <https://www.lemoniteur.fr/article/marchés-publics-le-guide-de-bercy-pour-acheter-innovant.2039400> >
- GITTON, Caroline. *Les collectivités misent sur les acheteurs issus du privé*. Le Moniteur [en ligne]. 2017, p1. [consulté le 10/03/2020]. Disponible sur : < <https://www.lemoniteur.fr/article/les-collectivités-misent-sur-les-acheteurs-issus-du-privé.741874> >
- BERKOVICIUS, Christine. *Modernisation de l'achat public : les intercos encore loin du compte*. La gazette.fr [en ligne]. 2019, p1. [consulté le 04/03/2020]. Disponible sur : < <https://www.lagazettedescommunes.com/504020/modernisation-de-lachat-public-les-intercos-encore-loin-du-compte/> >
- GEORGE, Camille. *L'agilité dans les achats publics c'est possible !* Décisions-achats [en ligne]. 2018,p1. [consulté le 08/01/2020]. Disponible sur : < <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/agilite-dans-achats-publics-est-possible-335319.htm#> >
- LE BOLZER, Julie. *10 textes juridiques fondamentaux pour la RSE des entreprises*. Les Echos [en ligne]. 2019, p1. [consulté le 7/02/2020]. Disponible sur : < <https://www.lesechos.fr/thema/economie-nouvelle-generation/10-textes-juridiques-fondamentaux-pour-la-rse-des-entreprises-1146207> >

- FENOLL, Marie-Amélie. *L'innovation sociale donne du sens à l'acte d'achat et fait grandir la fonction*. Décision-Achats [en ligne]. 2019, p1. [consulté le 08/02/2020]. Disponible sur : < <https://www.decision-achats.fr/Thematique/achats-publics-1230/Breves/innovation-sociale-donne-sens-acte-achat-faire-grandir-fonction-343520.htm> >
- KINDERMANS, Marion. *La mutualisation des achats, une piste efficace pour réduire les coûts*. LesEchos.fr [en ligne]. 2019, n°06, p1. [consulté le 9/12/2019]. Disponible sur : < <https://www.lesechos.fr/2016/06/la-mutualisation-des-achats-une-piste-efficace-pour-reduire-les-couts-222030>>
- PITARD, Florence. *Masques vendus en grande distribution. Leclerc : « Nous n'avons pas de stocks cachés »*. OuestFrance [en ligne]. 2020, p4. [consulté le 15/05/2020]. Disponible sur : < <https://www.ouest-france.fr/sante/virus/coronavirus/nous-n-avons-pas-de-stocks-de-masques-caches-6823412W> >
- ALBERTINI, Dominique. *Une commande française de masques détournée vers les Etats-Unis sur le tarmac chinois*. Libération. [en ligne] 2020, p1. [consulté le 15/05/2020]. Disponible sur : < [https://www.liberation.fr/france/2020/04/01/une-commande-francaise-de-masques-detournee-vers-les-etats-unis-sur-un-tarmac-chinois\\_1783805](https://www.liberation.fr/france/2020/04/01/une-commande-francaise-de-masques-detournee-vers-les-etats-unis-sur-un-tarmac-chinois_1783805) >
- GUESNON, Aude. *Réduction des coûts et performance achats, les lignes bougent*. Décision-Achats. [en ligne]. 2018, p4. [consulté le 17/01/2020]. Disponible sur : < <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/breves/reduction-couts-performance-achats-lignes-bougent-326341.htm>>

#### Site WEB

- INSEE. *Tableaux de l'économie Française (Edition 2020)* [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277808?sommaire=4318291&q=d%C3%A9penses+publiques>>(consulté le 07/04/2020)
- INSEE. *Intercommunalité* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.insee.fr/fr/information/2510634>> (consulté le 15/03/2020).
- Service-Public.fr. *Seuils de procédure et seuils de publicité des marchés publics* [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F23371>> (consulté le 23/02/2020)
- Service-Public.fr. *Les pouvoirs adjudicateurs et les entités adjudicatrices*[en ligne]. Disponible sur : < <https://www.economie.gouv.fr/daj/pouvoirs-adjudicateurs-et-entites-adjudicatrices-2016>> (consulté le 23/02/2020)
- Décision-Achats. *Glossaire*. [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.decision-achats.fr/definitions-glossaire/a/1>> (consulté le 15/03/2020)
- MarchésPublicsPME. *Marchés publics, coup d'œil sur la fonction achat* [en ligne]. Disponible sur : < [http://www.marchespublicspme.com/apres-la-reponse/recours-et-contentieux-dans-les-marches-publics/articles-de-referance/2020/02/13/marches-publics-coup-d-oeil-sur-la-fonction-achat\\_15182.html](http://www.marchespublicspme.com/apres-la-reponse/recours-et-contentieux-dans-les-marches-publics/articles-de-referance/2020/02/13/marches-publics-coup-d-oeil-sur-la-fonction-achat_15182.html)> (consulté le 15/03/2020).

- Institut de la réindustrialisation. *Les innovations créatrices d'emplois industriels* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.institutreindus.fr/consultez-louvrage-innovations-creatrices-demplois-industriels/> > (consulté le 13/01/2020)
- Manutan. *Achat public : Achat privé : vers une convergence des pratiques ?* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.manutan.com/blog/fr/actualites/achat-public-achat-prive-vers-une-convergence-des-pratiques> > (consulté le 13/04/2020)
- Excellence achat. *Indicateurs achat – utilité, définition du système d'indicateurs, Efficience et efficacité.* [en ligne]. Disponible sur : < <http://www.excellence-achat.com/indicateurs-achat-utilite-definition-efficience-efficacite/> > (consulté le 13/02/2020)
- Weka. *Faut-il recruter des acheteurs issus du secteur privé ?* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.weka.fr/actualite/acheteur-public/article/faut-il-recruter-des-acheteurs-issus-du-secteur-prive-14016/> > (consulté le 08/01/2020)
- Charte relations fournisseurs responsables. *Note de présentation de la charte relations fournisseurs responsables* [en ligne]. Disponible sur : < <http://www.mediation-active.fr/wp-content/uploads/2016/07/Note-de-pr%C3%A9sentation-de-la-Charte-RFR.pdf> > (consulté le 10/02/2020)
- Economie.gouv.fr. *Charte et label « Relations fournisseur responsables » : des outils au service de l'achat responsable* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/charte-label-achat-responsable> > (consulté le 09/02/2020)
- Economie.gouv.fr. *OECP – Le recensement économique de la commande publique* [en ligne]. Disponible sur < <https://www.economie.gouv.fr/daj/oecp-recensement-economique-commande-publique> > (consulté le 09/02/2020)
- Code commande publique. *Clauses sociales – conditions d'exécution (L 2111-1 à L2112-4)* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.code-commande-publique.com/clauses-sociales-conditions-dexecution/> > (consulté le 06/02/2020)
- AFNOR. *Quelle est la définition d'un achat responsable ?* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.afnor.org/achats/faq/quelle-est-la-definition-achat-responsable/> > (consulté le 07/02/2020)
- Avise. *Découvrir l'économie sociale et solidaire* [en ligne]. Disponible sur < <https://www.avise.org/decouvrir-less> > (consulté le 11/02/2020)
- DAJ (Direction des affaires juridiques). *La mutualisation des achats* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.economie.gouv.fr/daj/mutualisation-achats-2019> > . (consulté le 03/03/2020).
- UGAP. *Nous connaître* [en ligne]. Disponible sur : < [https://www.ugap.fr/nous-connaître\\_4458054.html](https://www.ugap.fr/nous-connaître_4458054.html) > (consulté le 02/02/2020).
- Service-Public.fr. *En quoi consiste l'insertion par l'activité économique ?* [en ligne]. Disponible sur < <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2284> > (consulté le 09/02/2020)

## TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 – DECOMPOSITION DE L’ACTIONNARIAT DE GEG .....	6
FIGURE 2 – STRUCTURE DU GROUPE GEG.....	7
FIGURE 3 : IMPACT DES ACHATS SUR LE RESULTAT D’EXPLOITATION .....	20
FIGURE 4 : PROCESSUS DE CHOIX, APPLICATION ET CORRECTION DES INDICATEURS. ....	36
FIGURE 5 : LES 8 ETAPES DU PROCESSUS ACHATS. ....	37
FIGURE 6 – PRESENTATION DU PANEL D’ETUDE PAR PROFILS.....	63
FIGURE 7 - PRESENTATION DU PANEL PAR SECTEURS D’ACTIVITE .....	63
FIGURE 8 – PRESENTATION DU PANEL PAR CA OU BUDGET .....	64
FIGURE 9 – PRESENTATION DU PANEL PAR NOMBRE DE SALARIES.....	64
FIGURE 10 – MATRICE DE HIERARCHISATION DES PRECONISATIONS ACHATS POUR GEG .....	87
FIGURE 11 – MATRICE SYNTHETIQUE DES BONNES PRATIQUES ACHATS ISSUES DU PRIVE ET DU PUBLIC .....	88

## SIGLES UTILISES

<b>SIGLES</b>	<b>SIGNIFICATIONS</b>
ACI	Ateliers et chantiers d'insertion
ADCF	Assemblée des communautés de France
AFNOR	Association française de normalisation
AI	Associations intermédiaires
AMO	Assistance à maîtrise d'ouvrage
AO	Appel d'offres
BOAMP	Bulletin officiel des annonces de marchés publics
CA	Chiffre d'affaires
CCAP	Cahier des charges administratives particulières
CCP	Code de la commande publique
CCTP	Cahier des charges techniques particulières
CDAF	Compagnie des dirigeants et acheteurs de France
CNA	Conseil national des Achats
CODIR	Comité de direction
COMEX	Comité exécutif
CUD	Communauté urbaine de Dunkerque
CSC	Computer Science Corporation
CSESS	Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire
CT	Court terme
DAE	Direction des achats de l'Etat
DAF	Direction administrative et financière
DAJ	Direction des Affaires juridiques
DCE	Dossier de consultation

DPEF	Déclaration de performance extra-financière
EA	Entreprises adaptées
EI	Entreprises d'insertion
ELD	Entreprise locale de distribution d'électricité et de gaz
EPCI	Etablissements publics de Coopération Intercommunale
EPI	Equipements de protection individuelle
EPIC	Etablissement public industriel et commercial
ERP	Enterprise resource planning (ou PGI : Progiciel de gestion intégré)
ESAT	Etablissement et service d'aide par le travail
ESS	Economie sociale et solidaire
ETTI	Entreprises de travail temporaire d'insertion
GEG	Gaz et électricité de Grenoble
GHT	Groupement Hospitalier de Territoires
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IAE	Insertion par l'activité économique
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
JAL	Journal d'annonces légales
JOUE	Journal officiel de l'union Européenne
LT	Long terme
MAPA	Marché à procédure adaptée
MT	Moyen terme
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OECF	Observatoire économique de la commande publique
PDG	Président-directeur général
PME	Petite ou moyenne entreprise

PIB	Produit intérieur brut
POC	Proof of concept
PSC	Pacte de stabilité et de croissance
QCD	Qualité, coût, délai
RDC	Règlement de consultation
RFAR	Relations fournisseurs et achats responsables
RGPP	Révision générale des politiques publiques
RH	Ressources humaines
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SAE	Service achats de l'Etat
SIAE	Structure d'insertion par l'activité économique
TCO	Total cost of ownership
UGAP	Union des groupements d'achats publics
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

## GLOSSAIRE

TERMES	DEFINITIONS
Achat	L'achat est un acte économique entre un acheteur et un vendeur qui consiste à acquérir un service, un produit ou un bien en contrepartie d'un paiement.
Achat innovant	Les achats innovants représentent « tous travaux, fournitures ou services nouveaux ou sensiblement améliorés ». [Définition tirée du Décret n°2018-1225 du 24 décembre 2018 – Article 1 – du code de la commande publique]
Achat responsable	Les achats responsables représentent les « achats de biens ou de services auprès d'un fournisseur ou d'un prestataire sélectionné pour minimiser les impacts environnementaux et sociétaux, et favoriser les bonnes pratiques en termes d'éthique et de droits humains ». [D'après l'AFNOR. Quelle est la définition d'un achat responsable ?]
Allotir	« Allotir un marché consiste à fractionner l'objet d'une consultation en lots, en fonction des caractéristiques techniques distinctes des prestations, ou de la structure du secteur économique concerné ». [D'après Acheteurs-publics.com. Allotissement des marchés publics. Disponible sur : < <a href="http://www.acheteurs-publics.com/marches-publics-encyclopedie/allotissement">http://www.acheteurs-publics.com/marches-publics-encyclopedie/allotissement</a> > ]
Appel d'offres	L'appel d'offres est une « procédure par laquelle l'acheteur public choisit l'offre économiquement la plus avantageuse, sans négociation, sur la base de critères objectifs et pondérés préalablement portés à la connaissance des candidats ». [Définition d'après le glossaire de la revue Décision-Achats. Disponible sur : < <a href="https://www.decision-achats.fr/Definitions-Glossaire/Appel-offres-239037.htm">https://www.decision-achats.fr/Definitions-Glossaire/Appel-offres-239037.htm</a> >]
Bonnes pratiques	Une « bonne pratique » désigne un ensemble de comportements qui font consensus et qui sont considérés comme indispensables par la plupart des professionnels d'un domaine donné.
Business partner	Terme anglais se traduisant par « partenaire commercial » en français.
Business units	Terme anglais se traduisant par « unités opérationnelles » en français.

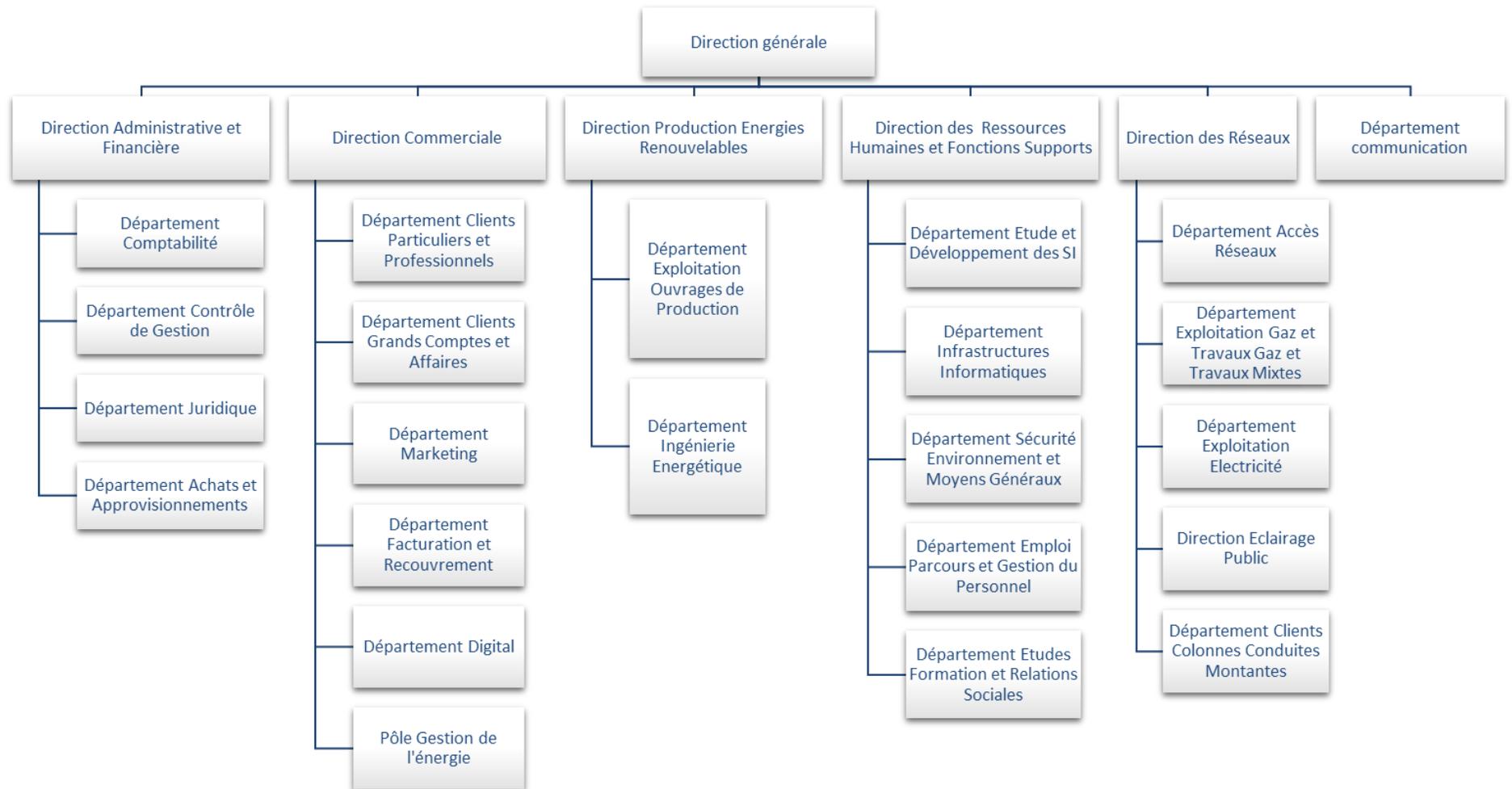
Economie circulaire	L'économie circulaire « désigne un modèle économique dont l'objectif est de produire des biens et des services de manière durable, en limitant la consommation et les gaspillages des ressources ainsi que le production de déchets ». <i>[Définition tirée du Ministère de la transition écologique et solidaire. Disponible sur &lt; <a href="https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/leconomie-circulaire">https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/leconomie-circulaire</a> &gt; ]</i> .
Economie d'échelle	Une économie d'échelle correspond à la baisse du coût de production d'un bien du fait de l'augmentation de la quantité produite de ce dernier.
Efficience	L'Efficiencie représente la capacité d'un individu ou d'une machine à atteindre un résultat optimum en utilisant un minimum de ressources.
Indicateur	Un indicateur est une donnée chiffrée, basé sur un calcul et permettant de déterminer un niveau de performance à un instant précis.
Innovation	L'innovation se définit comme « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service), ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du travail ou les relations extérieures. » <i>[D'après l'OCDE. Manuel d'OSLO [en ligne]. Editions de l'OCDE, 2005, 3ème édition].</i>
Marché public	Un marché public est un « contrat administratif conclu à titre onéreux entre un organisme public et un fournisseur ou un prestataire pour répondre aux besoins d'un organisme public en matière de travaux, de fournitures ou de services ». <i>[Définition tirée de l'Ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics - Article 4]</i>
Marge opérationnelle	La marge opérationnelle est le rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires.
Mobilité interne	La mobilité interne correspond à un changement de poste pour un salarié au sein d'une même entreprise.
Mutualisation	La mutualisation est une action qui consiste à mettre en commun des moyens afin de réduire les coûts.
Performance	La performance désigne d'une part la mesure du résultat d'une action et d'autre part l'action elle-même. De ce fait, elle désigne aussi bien l'objectif que les moyens mis en œuvre pour l'atteindre.
Processus	Un processus représente une suite d'opérations.

Résultat d'exploitation	Le résultat d'exploitation mesure la performance d'une entreprise du fait de son activité courante. Il s'obtient en réalisant le calcul suivant : produits d'exploitation moins charges d'exploitation.
Savings	Terme anglais qui signifie « économies » en français.
Sémantique	La sémantique est utilisée pour étudier les différents sens des mots.
Sourcing	Terme anglais qui se traduit par « prospection » en français.
Stratégie	Elaborer une stratégie consiste à établir, diriger et coordonner des plans d'action afin d'aboutir à un objectif déterminé sur le court, moyen et long terme.
Synergie	La synergie représente la mise en commun de moyens qui se renforcent entre eux pour aboutir à un même objectif.
Taux de couverture	Le taux de couverture est « le ratio correspondant au pourcentage des achats d'une entreprise qui sont régis par une action achat, comme un contrat fournisseur par exemple » <i>[D'après l'Etude AgileBuyer – CNA. Tendances et priorités des départements achats en 2018. Les relations Acheteurs-fournisseurs sous un jour nouveau [en ligne]. 2018, p7 - p35]</i>
Variante	Une variante est « une modification des spécifications techniques de la solution de base » <i>[D'après : Ministère de l'économie et des finances. Guide pratique de l'achat public innovant. [en ligne]. 2019]</i>

## TABLES DES ANNEXES

<b>ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE GEG.....</b>	<b>106</b>
<b>ANNEXE 2 : SEUILS DES PROCEDURES FORMALISEES.....</b>	<b>107</b>
<b>ANNEXE 2 : MATRICE DE RISQUES.....</b>	<b>108</b>
<b>ANNEXE 3 : MATRICE DE MARCEL ET NASSOY.....</b>	<b>109</b>
<b>ANNEXE 4 : RESULTATS DE L'ETUDE REALISEE AUPRES DES EPCI.....</b>	<b>110</b>
<b>ANNEXE 5 : RATTACHEMENT HIERARCHIQUE PAR SECTEUR D'ACTIVITE.....</b>	<b>112</b>
<b>ANNEXE 6 : TAUX DE COUVERTURE ACHAT PAR SECTEUR D'ACTIVITE.....</b>	<b>113</b>
<b>ANNEXE 7 : PRIORITES EN TERMES DE PERFORMANCE ACHATS.....</b>	<b>114</b>
<b>ANNEXE 8 : RESULTATS D'ETUDE - POLITIQUE GRH ACHATS.....</b>	<b>115</b>
<b>ANNEXE 9 : ATTRIBUTION DE BONUS ; ACHATS PRIVES VERSUS PUBLICS.....</b>	<b>116</b>
<b>ANNEXE 10 : PRESENTATION DU PANEL (ETUDE OBSAR).....</b>	<b>117</b>
<b>ANNEXE 11 : PRESENTATION DES RESULTATS (ETUDE OBSAR).....</b>	<b>118</b>
<b>ANNEXE 12 : PRESENTATION DES RESULTATS (ETUDE OBSAR).....</b>	<b>119</b>
<b>ANNEXE 13 : LES 10 ENGAGEMENTS DE LA CHARTE RELATIONS FOURNISSEURS.....</b>	<b>120</b>
<b>ANNEXE 14 : PRESENTATION DES RESULTATS (ETUDE OBSAR).....</b>	<b>121</b>
<b>ANNEXE 15 : MARCHES PUBLICS - CLAUSES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES.....</b>	<b>122</b>
<b>ANNEXE 16 : PRESENTATION DES RESULTATS (ETUDE OBSAR).....</b>	<b>123</b>
<b>ANNEXE 17 : PRESENTATION DES RESULTATS (ETUDE OBSAR).....</b>	<b>124</b>
<b>ANNEXE 18 : OUTILS JURIDIQUES POUR L'INTEGRATION DE CLAUSES D'INSERTION.....</b>	<b>125</b>
<b>ANNEXE 19 : FACTURES FOURNISSEURS PAR PRODUITS/SERVICES ET PAR SECTEUR D'ACTIVITES (UGAP).....</b>	<b>127</b>
<b>ANNEXE 20 : PART DES ACHATS INNOVANTS DANS LES MARCHES UGAP.....</b>	<b>128</b>
<b>ANNEXE 21 : INTEGRATION DES PME DANS LA COMMANDE PUBLIQUE (MARCHES UGAP).....</b>	<b>129</b>
<b>ANNEXE 22 : TRAME DU QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN.....</b>	<b>130</b>

# ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE GEG



## ANNEXE 2 : SEUILS DES PROCEDURES FORMALISEES

### Seuils de procédure formalisée :

Seuils de procédure formalisée applicables du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2021 (montants hors taxes)	
Objet du marché	Seuils de procédure formalisée
Fournitures et services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À partir de <b>139 000 €</b> pour l'État et ses établissements publics</li> <li>• À partir de <b>214 000 €</b> pour les collectivités territoriales et les établissements publics de santé</li> <li>• À partir de <b>428 000 €</b> pour une entité adjudicatrice acheteur qui exerce une activité d'opérateur de réseaux (production, transport ou distribution d'électricité, gaz, eau, notamment).</li> </ul>
Travaux	À partir de <b>5 350 000 €</b>

### Seuils de publicité selon le montant de marché, par type de marché

Seuils de publicité - Montants hors taxe					
Type de marché	Acheteur	Publicité non obligatoire	Publicité libre ou adaptée	Publicité obligatoire au BOAMP ou dans un JAL	Publicité obligatoire au BOAMP et au JOUE
Fournitures et services	État et ses établissements (Autorités centrales)	En dessous de <b>40 000 €</b>	de <b>40 000 €</b> à <b>89 999,99 €</b>	De <b>90 000 €</b> à <b>138 999,99 €</b>	À partir de <b>139 000 €</b>
	Collectivités territoriales, leurs établissements, leurs groupements, et autres acheteurs (sauf l'État)	En dessous de <b>40 000 €</b>	de <b>40 000 €</b> à <b>89 999,99 €</b>	De <b>90 000 €</b> à <b>213 999,99 €</b>	À partir de <b>214 000 €</b>
Travaux	Tout organisme	En dessous de <b>40 000 €</b>	de <b>40 000 €</b> à <b>89 999,99 €</b>	De <b>90 000 €</b> à <b>5 349 999,99 €</b>	À à partir de <b>5 350 000 €</b>
Services sociaux et spécifiques	État et ses établissements (autorités centrales)	En dessous de <b>40 000 €</b>	de <b>40 000 €</b> à <b>749 999,99 €</b>	Non	À partir de <b>750 000 €</b> (uniquement au JOUE)
	Collectivités territoriales, leurs établissements, leurs groupements, et autres acheteurs (sauf l'État)	En dessous de <b>40 000 €</b>	de <b>40 000 €</b> à <b>749 999,99 €</b>	Non	À partir de <b>750 000 €</b> (uniquement au JOUE)

Source : Service-Public.fr. *Seuils de procédure et seuils de publicité des marchés publics [en ligne].*

Disponible sur : <<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F23371>>

## ANNEXE 3 : MATRICE DE RISQUES

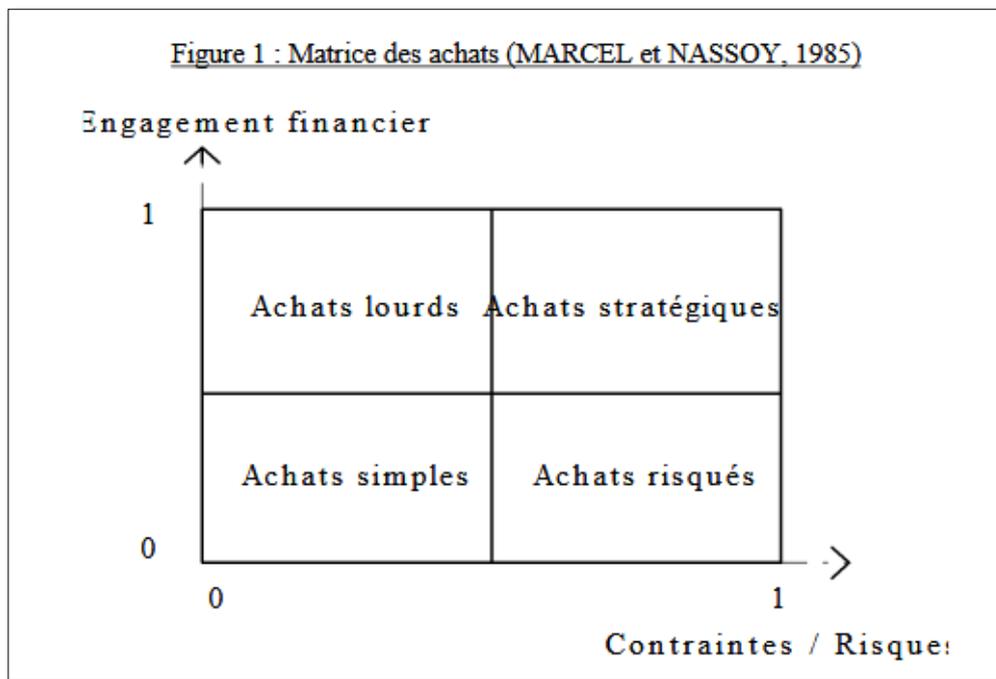
Matrice de risques construite selon deux critères : impact du risque (ou incidence) et l'occurrence du risque (ou probabilité).

La matrice de risques est présentée sous la forme d'un tableau à 3 lignes et 3 colonnes. L'axe vertical est étiqueté 'Incidence' et l'axe horizontal est étiqueté 'Probabilité'. Les cellules du tableau sont colorées et contiennent des niveaux de risque.

	Modérée	Élevée	Critique
Incidence	Faible	Modérée	Élevée
	Faible	Faible	Modérée
		Probabilité	

Source : BOURGEAULT, Johann. *Support de Formation – La gestion des risques*. MQS Formation [en ligne]. 2017, 166p. Disponible sur : < <https://www.mqs-formation.com/wp-content/uploads/2017/05/Support-formation-J7-J8-module-4.pdf>>

## ANNEXE 4 : MATRICE DE MARCEL ET NASSOY



Source : MARCEL Claude et NASSOY Brice. *Stratégie marketing de l'achat industriel*. N°1. CDAF, 1985, 231 pp.

## ANNEXE 5 : RESULTATS DE L'ETUDE REALISEE AUPRES DES EPCI

Dimensions	Indicateurs	Oui	Non	Echantillon
Politique et processus Achats	L'intercommunalité a recours aux groupements de commandes et centrale d'achats...	86%	14%	92
Procédures	Il existe une méthodologie et des procédures de passation, d'exécution et de suivi des marchés	83%	17%	92
Contribution opérationnelle	La Direction Achats contribue à la réduction des coûts de l'intercommunalité	73%	27%	92
SI	Une politique de développement de l'utilisation des outils électroniques et de dématérialisation des procédures Achats est mise en œuvre au sein de l'intercommunalité	66%	34%	89
Politique et processus Achats	L'intercommunalité a mis en œuvre une stratégie de mutualisation des achats	63%	37%	93
Stratégie LT	La Direction Achats contribue au développement économique local	60%	40%	88
Contribution opérationnelle	La Direction Achats contribue aux objectifs annuels de l'intercommunalité	56%	44%	88

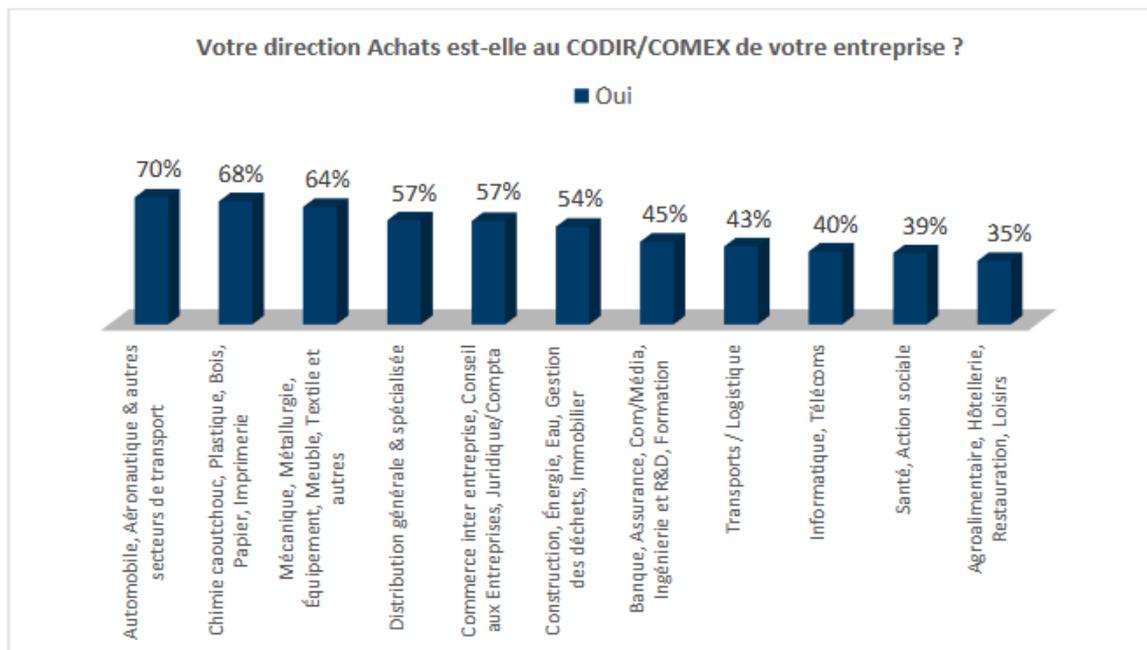
Relation entre Direction Achats et Direction Générale	La Direction Achats est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale de l'intercommunalité	48%	52%	95
Organisation Achats	Il existe une réelle organisation Achats au sein de l'intercommunalité	43%	57%	100
Relation avec les clients internes	La Direction Achats communique et développe des relations collaboratives avec les clients internes de l'intercommunalité	40%	60%	83
Relation entre Direction Achats et Direction Générale	Il existe des relations directes entre la Direction Achats, la Direction Générale et les élus de l'intercommunalité dans le cadre de la définition de la politique achats	34%	66%	96
Relation avec les clients internes	La Direction Achats est reconnue comme interlocuteur principal légitime des fournisseurs par les clients internes de l'intercommunalité	32%	68%	88
Stratégie LT	La politique Achats est alignée sur les politiques publiques	30%	70%	90
Relation entre Direction Achats et Direction Générale	La Direction Générale et les élus suivent les résultats Achats (reporting au moins semestriel)	26%	74%	93
Politique Achats RSE	Il existe une politique Achats Responsable formalisée et diffusée au sein de la collectivité locale (charte déontologique, code de bonne conduite des fournisseurs...)	26%	74%	87
Politique et GRH	Les effectifs Achats sont renforcés pour faire face aux objectifs de la Direction Achats de l'intercommunalité	21%	79%	87
Stratégie LT	La Direction Achats contribue à la stratégie long terme de l'intercommunalité (horizon supérieur ou égal à 3 ans)	20%	80%	90
Organisation Achats	Il existe un réseau structuré et animé de référents Achats au sein des directions métiers de l'intercommunalité	19%	81%	97
Stratégie LT	Les fournisseurs clés collaborent activement avec l'intercommunalité dans le cadre de projets d'innovation de services publics	17%	83%	92
Politique et GRH	Il existe une politique de gestion des Ressources Humaines de la Direction Achats de l'intercommunalité	13%	87%	90
Performance et suivi de la réalisation des objectifs achats	Il existe un système d'évaluation régulier de la performance Achats (tableau de bord, indicateurs de performance achats...) de l'intercommunalité	13%	87%	89
Performance et suivi de la réalisation des objectifs achats	Il existe une règle de calcul des économies réalisées, validée par le contrôle de gestion de l'intercommunalité	7%	93%	90

		D'accord / Tout à fait d'accord	Répondants
Procédures	Il existe une méthodologie et des procédures de passation, d'exécution et de suivi des marchés	83%	70
Politique et processus Achats	L'intercommunalité a mis en œuvre une stratégie de mutualisation des achats	79%	70
Politique et processus Achats	L'intercommunalité a recours aux groupements de commandes et centrale d'achats...	79%	70
SI	Une politique de développement de l'utilisation des outils électroniques et de dématérialisation des procédures Achats est mise en œuvre au sein de l'intercommunalité	72%	69
Contribution opérationnelle	La Direction Achats contribue à la réduction des coûts de l'intercommunalité	71%	70
Stratégie LT	La Direction Achats contribue au développement économique local	69%	68
Organisation Achats	Il existe une réelle organisation Achats au sein de l'intercommunalité	68%	74
Contribution opérationnelle	La Direction Achats contribue aux objectifs annuels de l'intercommunalité	62%	69
Relation avec les clients Internes	La Direction Achats est reconnue comme interlocuteur principal légitime des fournisseurs par les clients internes de l'intercommunalité	60%	67
Relation entre Direction Achats et Direction Générale	La Direction Générale et les élus suivent les résultats Achats (reporting au moins semestriel)	59%	68
Performance et suivi de la réalisation des objectifs achats	Il existe un système d'évaluation régulier de la performance Achats (tableau de bord, indicateurs de performance achats...) de l'intercommunalité	56%	70
Politique Achats RSE	Il existe une politique Achats Responsable formalisée et diffusée au sein de la collectivité locale (charte déontologique, code de bonne conduite des fournisseurs...)	55%	69
Relation avec les clients Internes	La Direction Achats communique et développe des relations collaboratives avec les clients internes de l'intercommunalité	52%	69
Organisation Achats	Il existe un réseau structuré et animé de référents Achats au sein des directions métiers de l'intercommunalité	50%	72

Relation entre Direction Achats et Direction Générale	Il existe des relations directes entre la Direction Achats, la Direction Générale et les élus de l'intercommunalité dans le cadre de la définition de la politique achats	49%	71
Performance et suivi de la réalisation des objectifs achats	Il existe une règle de calcul des économies réalisées, validée par le contrôle de gestion de l'intercommunalité	49%	70
Stratégie LT	La Direction Achats contribue à la stratégie long terme de l'intercommunalité (horizon supérieur ou égal à 3 ans)	49%	70
Relation entre Direction Achats et Direction Générale	La Direction Achats est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale de l'intercommunalité	49%	70
Stratégie LT	La politique Achats est alignée sur les politiques publiques	45%	69
Politique et GRH	Les effectifs Achats sont renforcés pour faire face aux objectifs de la Direction Achats de l'intercommunalité	36%	69
Politique et GRH	Il existe une politique de gestion des Ressources Humaines de la Direction Achats de l'intercommunalité	30%	69
Stratégie LT	Les fournisseurs clés collaborent activement avec l'intercommunalité dans le cadre de projets d'innovation de services publics	28%	69

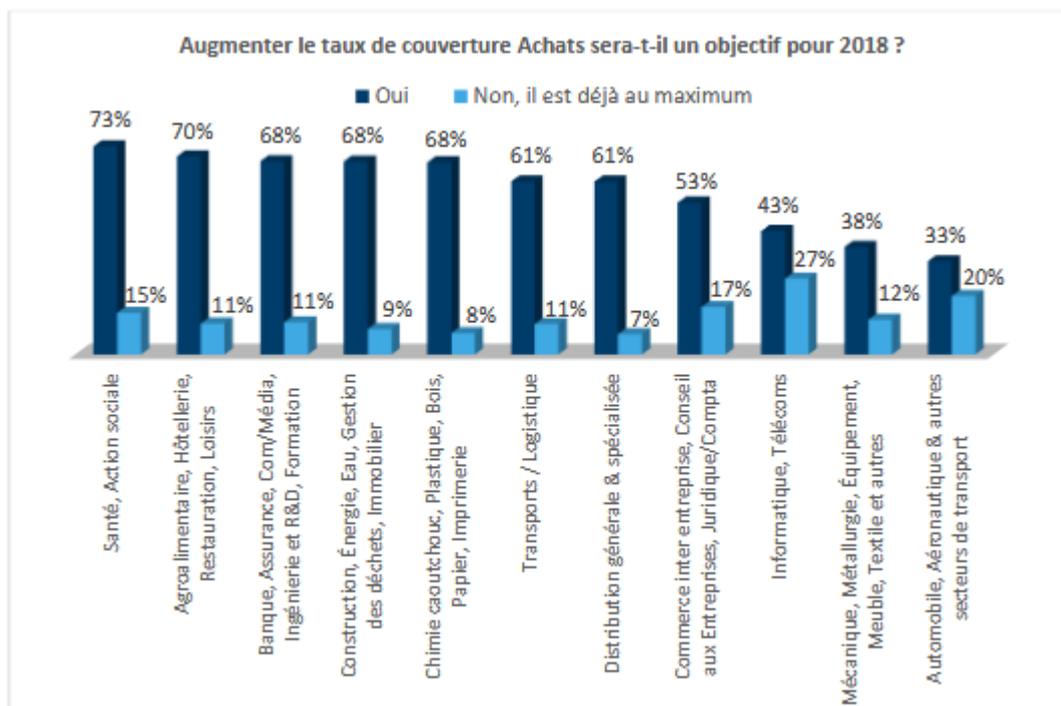
Source : CARASSUS David et MALM.B. La fonction achats dans les EPCI : Vers une performance des achats ? Enquête auprès des intercommunalités françaises. [en ligne] 2019.

## ANNEXE 6 : RATTACHEMENT HIERARCHIQUE PAR SECTEUR D'ACTIVITE



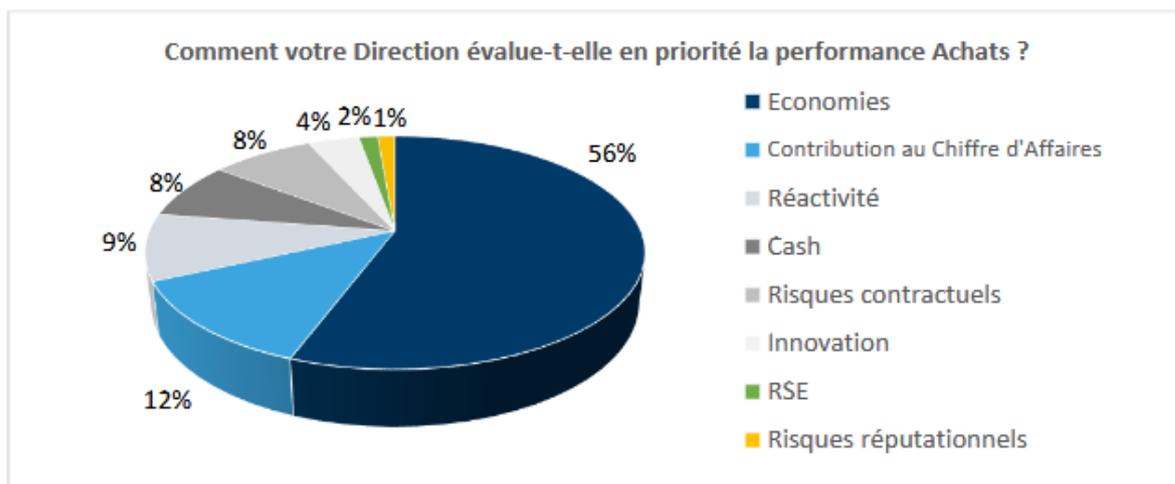
Source : Etude AgileBuyer – CNA. Tendances et priorités des départements achats en 2018. Les relations Acheteurs-fournisseurs sous un jour nouveau [en ligne].

## ANNEXE 7 : TAUX DE COUVERTURE ACHAT PAR SECTEUR D'ACTIVITE



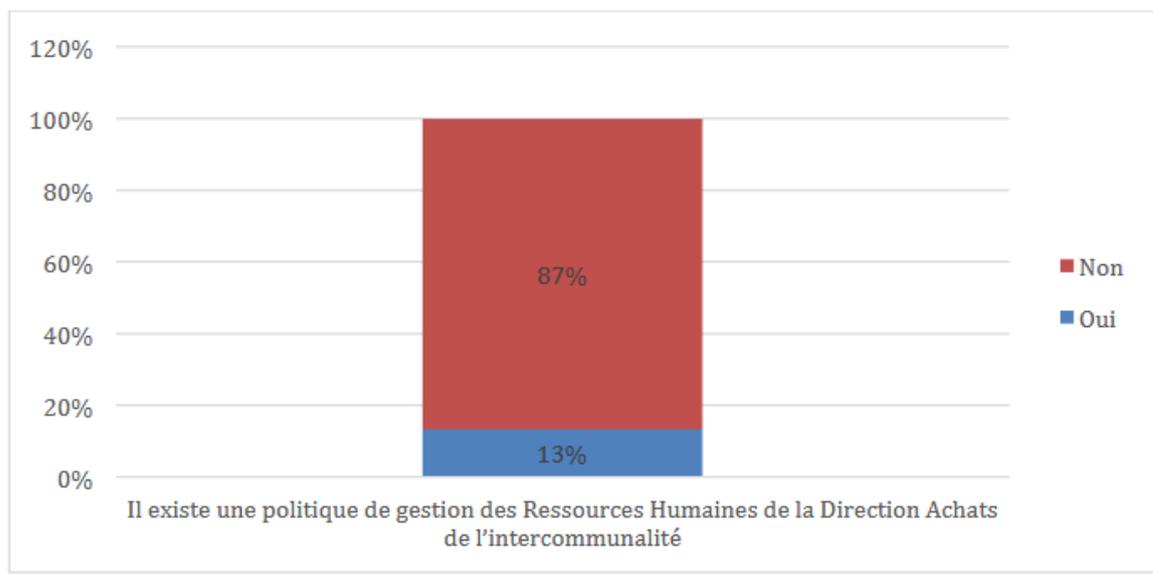
Source : Etude AgileBuyer – CNA. Tendances et priorités des départements achats en 2018. Les relations Acheteurs-fournisseurs sous un jour nouveau [en ligne].

## ANNEXE 8 : PRIORITES EN TERMES DE PERFORMANCE ACHATS



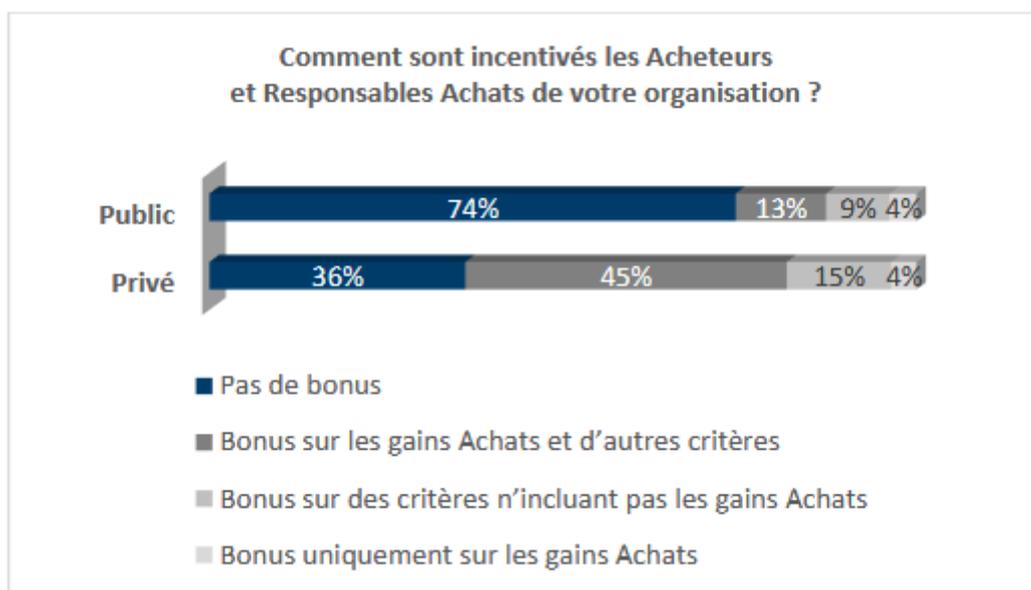
Source : Etude AgileBuyer – CNA. Tendances et priorités des départements achats en 2018. Les relations Acheteurs-fournisseurs sous un jour nouveau [en ligne].

## ANNEXE 9 : RESULTATS D'ETUDE - POLITIQUE GRH ACHATS



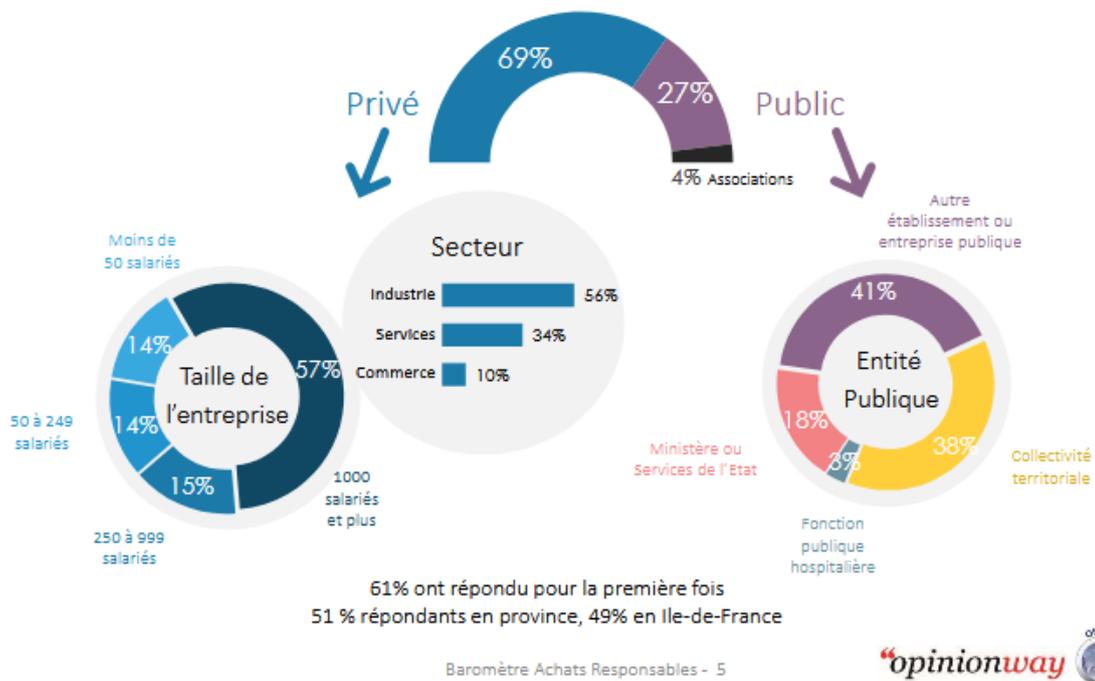
*Source : CARASSUS David et MALM.B. La fonction achats dans les EPCI : Vers une performance des achats ? Enquête auprès des intercommunalités françaises. [en ligne] 2019.*

## ANNEXE 10 : ATTRIBUTION DE BONUS ; ACHATS PRIVÉS VERSUS PUBLICS



*Source : Etude AgileBuyer – CNA. Tendances et priorités des départements achats en 2018. Les relations Acheteurs-fournisseurs sous un jour nouveau [en ligne]. 2018.*

## ANNEXE 11 : PRESENTATION DU PANEL (ETUDE OBSAR)



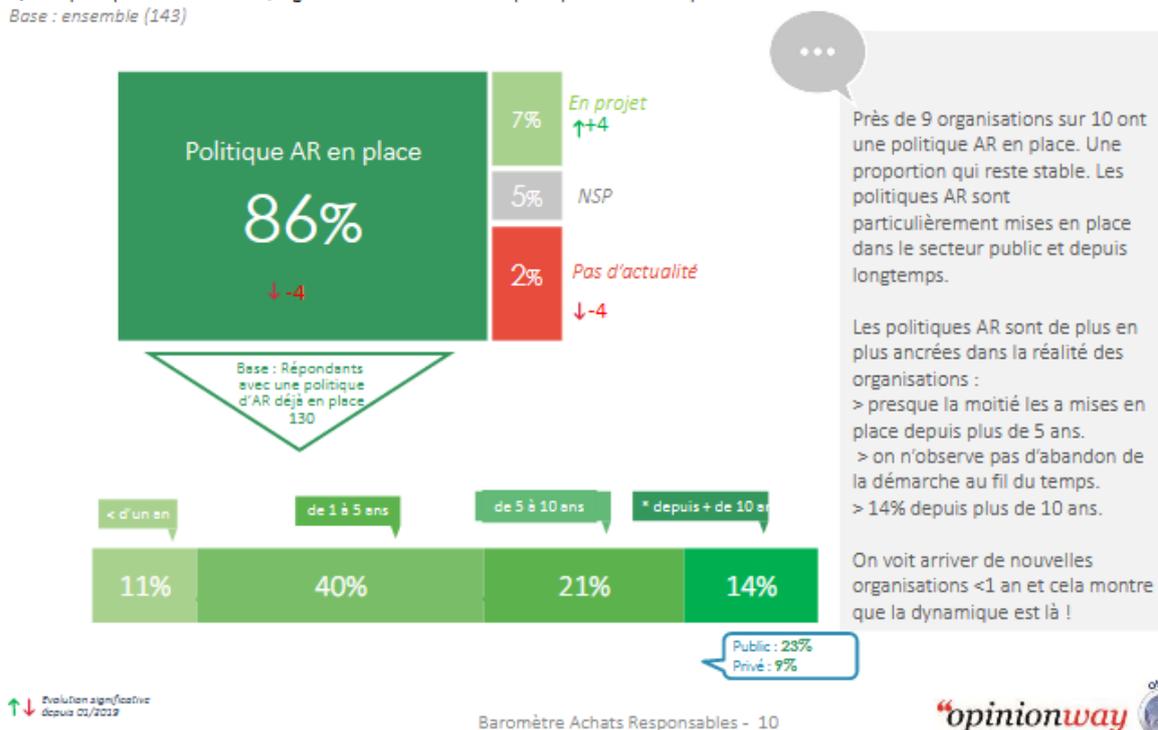
Source : Observatoire des Achats responsables (OBSAR). Présentation des résultats Baromètre des Achats responsables 2020 11<sup>ème</sup> édition [en ligne]. 2020

## ANNEXE 12 : PRESENTATION DES RESULTATS (ETUDE OBSAR)

### Mise en place d'une politique Achats responsables :

Q2 : Depuis quand votre société/organisation mène-t-elle une politique d'Achats Responsables ?

Base : ensemble (143)



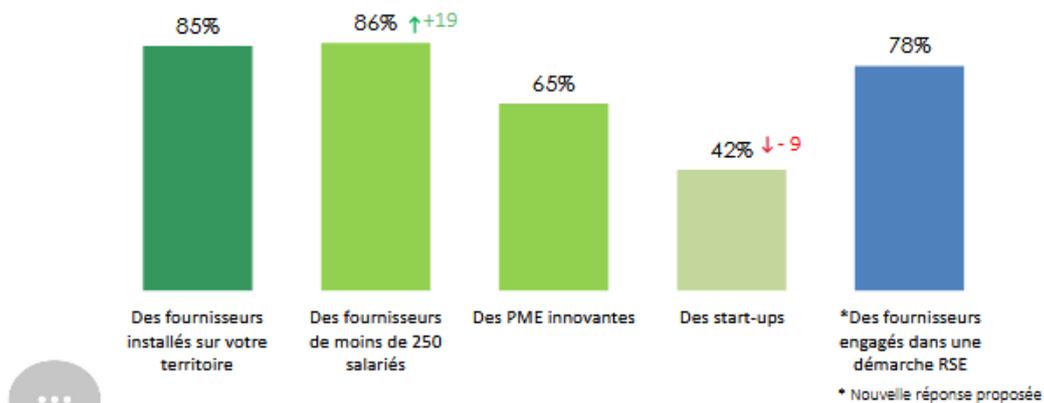
Source : Observatoire des Achats responsables (OBSAR). Présentation des résultats Baromètre des Achats responsables 2020 11<sup>ème</sup> édition [en ligne]. 2020

## ANNEXE 13 : PRESENTATION DES RESULTATS (ETUDE OBSAR)

### Intégration du critère RSE dans les pratiques d'achats

Q11 : Vos pratiques d'achats tiennent-elles compte...

Base : ensemble (143)



Les organisations sont très majoritaires à prendre en compte les fournisseurs installés sur le territoire et les PME. L'engagement des fournisseurs dans une démarche RSE est largement considéré dans les pratiques d'achats.

↑↓ Evolution significative depuis 01/2019

Baromètre Achats Responsables - 15

opinionway 

Source : Observatoire des Achats responsables (OBSAR). Présentation des résultats Baromètre des Achats responsables 2020 11<sup>ème</sup> édition [en ligne]. 2020

## ANNEXE 14 : LES 10 ENGAGEMENTS DE LA CHARTE RELATIONS FOURNISSEURS

### LES 10 ENGAGEMENTS DE LA CHARTE

---

La Charte Relations fournisseur responsables est construite autour de 10 engagements pour des achats responsables :

1. Assurer une équité financière vis-à-vis des fournisseurs
2. Favoriser la collaboration entre grands donneurs d'ordres et fournisseurs stratégiques
3. Réduire les risques de dépendances réciproques entre donneurs d'ordre et fournisseurs
4. Impliquer les grands donneurs dans leur filière
5. Apprécier le coût total de l'achat
6. Intégrer la problématique environnementale
7. Veiller à la responsabilité territoriale
8. Les achats : une fonction et un processus
9. Une fonction achats chargée de piloter globalement la relation fournisseurs
10. Fixer une politique cohérente de rémunération des acheteurs.

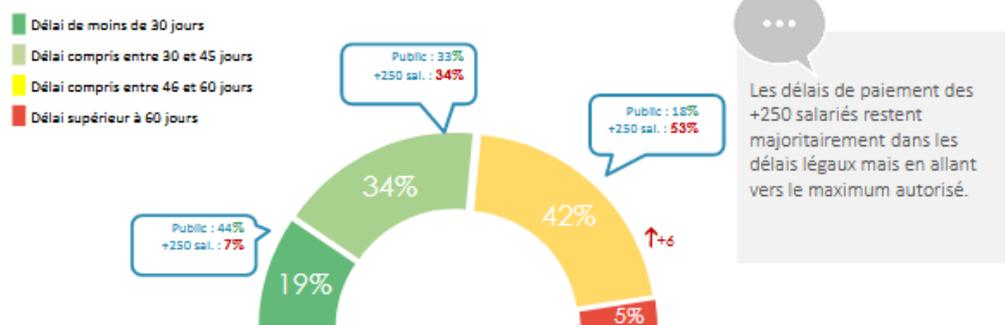
Source : *Charte relations fournisseurs responsables. Note de présentation de la charte relations fournisseurs responsables [en ligne].*

## ANNEXE 15 : PRESENTATION DES RESULTATS (ETUDE OBSAR)

### Délai de paiement moyen (public versus privé) :

Q12 : Quel est le délai réel (moyen) de paiement de vos fournisseurs ?

Base : ensemble (143)



Q14 : Votre société/organisation a-t-elle mis en place des actions pour réduire le délai de paiement des fournisseurs ?



Mise en place des actions pour réduire le délai de paiement des fournisseurs

Public : 77%  
+250 sal. : 59%

↑↓ Evolution significative depuis 02/2019

Baromètre Achats Responsables - 16

opinionway

Source : Observatoire des Achats responsables (OBSAR). Présentation des résultats Baromètre des Achats responsables 2020 11<sup>ème</sup> édition [en ligne]. 2020

## ANNEXE 16 : MARCHES PUBLICS - CLAUSES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES

### Evolution du nombre de clauses sociales insérées dans les marchés publics

En pourcentage (%)	2015		2016		2017		2018	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Etat et hôpitaux	4,3 %	5,3 %	5,4 %	9,3 %	4,0%	6,7%	6,8%	10,0%
Collectivités	13,9 %	21,7 %	14 %	22,4 %	15,6%	28,2%	14,3%	25,1%
« Autres »	5,6 %	11,9 %	4,3 %	8,9 %	2,1%	5,2%	7,73%	18,71%
<b>Total</b>	<b>8,8 %</b>	<b>10,5 %</b>	<b>8,6 %</b>	<b>11,5 %</b>	<b>9,4%</b>	<b>11,1%</b>	<b>10,2%</b>	<b>17,4%</b>

Concernant les clauses sociales (déclarées par les acheteurs lors du recensement), on constate au global une progression lente mais constante.

En 2018, **17,4 % des marchés publics** exprimés en montant contiennent une clause sociale.

### Evolution du nombre de clauses environnementales insérées dans les marchés publics

En pourcentage (%)	2015		2016		2017		2018	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Etat et hôpitaux	9,4 %	13,7 %	13,1 %	12,4 %	9,3%	9,3%	18,0%	16%
Collectivités	15,3 %	15,8 %	17,6 %	20,8 %	19,6%	24,4%	12,7%	16,6%
« Autres »	6,4 %	12,7 %	4,5 %	8,4 %	2,8%	1,9%	9,5%	22,7%
<b>Total</b>	<b>11,8 %</b>	<b>14 %</b>	<b>13,4 %</b>	<b>13,2 %</b>	<b>13,6%</b>	<b>11,2%</b>	<b>13,6%</b>	<b>18,6%</b>

Concernant les clauses environnementales (déclarées par les acheteurs lors du recensement), on constate également une progression au global.

En 2018, **18,6 % des marchés publics** exprimés en montant contiennent une clause environnementale.

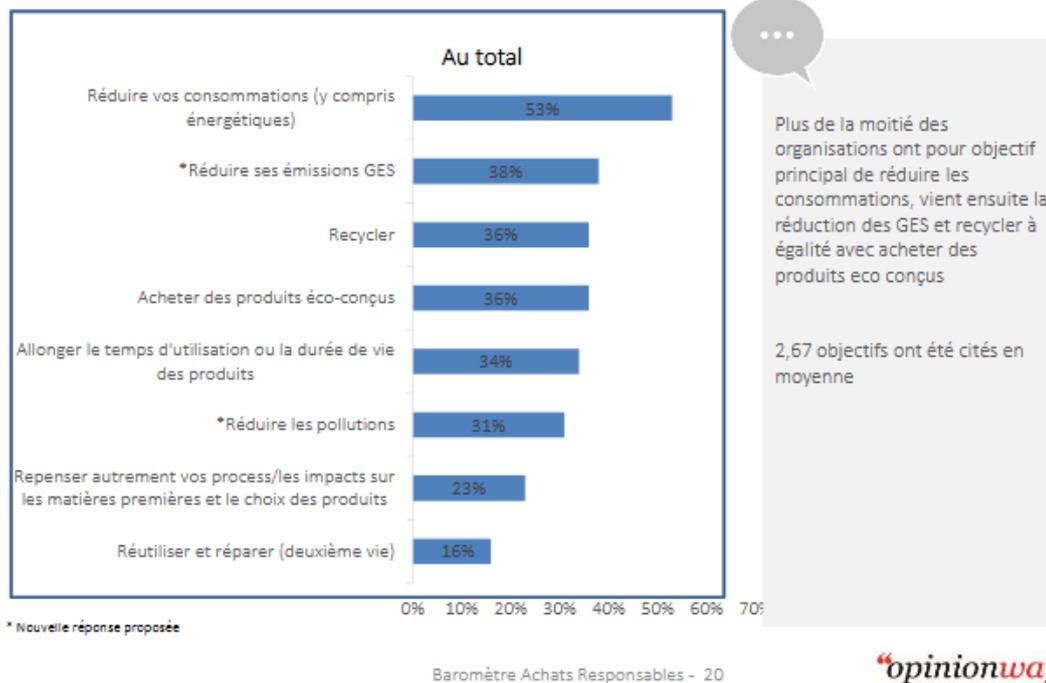
Source : OCEP : Observatoire économique de la commande publique. Economie.gouv.fr. OCEP – Le recensement économique de la commande publique [en ligne].

## ANNEXE 17 : PRESENTATION DES RESULTATS (ETUDE OBSAR)

### Priorités en matière d'environnement

Q19c : Dans vos achats, quel est l'objectif principal en matière d'environnement ? Dans l'ensemble

Base : ensemble (143)



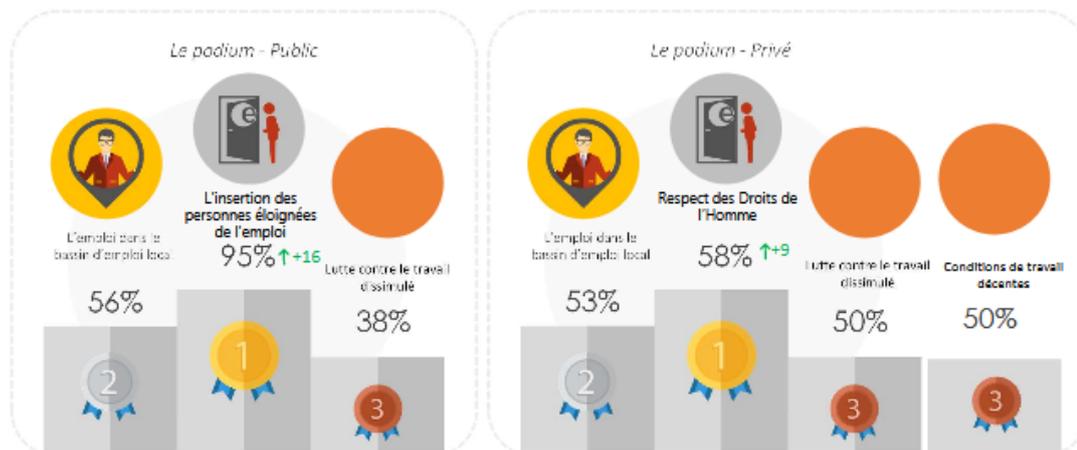
Source : Observatoire des Achats responsables (OBSAR). Présentation des résultats Baromètre des Achats responsables 2020 11<sup>ème</sup> édition [en ligne]. 2020

## ANNEXE 18 : PRESENTATION DES RESULTATS (ETUDE OBSAR)

### Priorités au niveau social :

Q20 : A travers ses achats, votre société/organisation cherche-t-elle à favoriser au niveau social...

Base : ensemble (143) - Plusieurs réponses possibles



Les sujets prioritaires sont fortement influencés par les obligations : les politiques publiques côté public (insertion), et la législation côté privé (devoir de vigilance).

↑↓ Evolution significative depuis Q2/2019

Baromètre Achats Responsables - 22

opinionway 

Source : Observatoire des Achats responsables (OBSAR). Présentation des résultats Baromètre des Achats responsables 2020 11<sup>ème</sup> édition [en ligne]. 2020

## ANNEXE 19 : OUTILS JURIDIQUES POUR L'INTEGRATION DE CLAUSES D'INSERTION

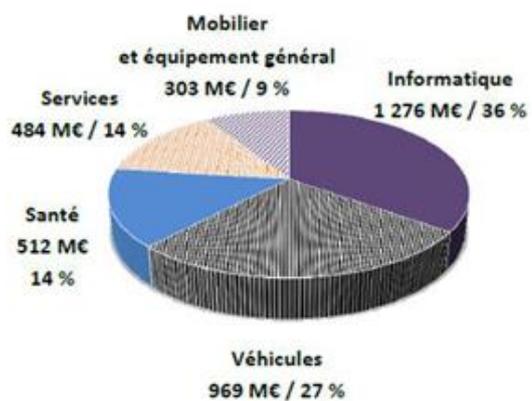
	Avantages	Commentaires
Prévoir une clause d'insertion dans un marché public qu'il soit alloté (article 32 de l'ordonnance) ou global (articles 33 à 35)	L'allotissement permet : - de faciliter l'accès des marchés aux petites structures, dont les SIAE, - de moduler la consistance des lots selon le niveau de technicité et de définir les lots les plus adaptés pour introduire une clause sociale d'insertion ou pour un marché réservé, - de prévoir des lots réservés dans le marché sur la base des articles 28, 36 et 37 de l'ordonnance. Si le marché est global, cela permet à l'acheteur d'avoir un seul interlocuteur ayant la capacité d'assurer l'ingénierie d'insertion sur l'ensemble du marché et d'offrir une structure d'accompagnement pour le public à insérer.	A prévoir en amont pour ne pas allonger la procédure.
Prévoir dans le CCAP une clause sociale d'exécution (article 38 de l'ordonnance), par exemple un nombre minimum d'heures d'insertion professionnelle de tous les publics bénéficiaires assortie de clauses de contrôle et de sanction.	Permet d'engager les entreprises soumissionnaires à réaliser une action d'insertion.	Implique de connaître préalablement la situation locale en matière d'emploi et l'offre d'insertion professionnelle de tous les publics éloignés de l'emploi effectivement mobilisable pour exécuter le marché. L'engagement d'insertion professionnelle demandée aux soumissionnaires doit être précisément fixé (y compris en ce qui concerne les contacts utiles pour la réalisation de la clause).
Réserver certains marchés à des structures d'insertion professionnelles de personnels handicapés (article 36-I de l'ordonnance)	Permet de réserver des marchés ou des lots : - à des entreprises adaptées (EA) ; - aux établissements et services d'aide par le travail (ESAT) ; - à des structures équivalentes employant principalement des personnes handicapées. Favorise à moyen terme le développement de ces structures.	Implique une bonne connaissance des fournisseurs potentiels de ces catégories et de leurs capacités de production. Le recours à cette modalité de marché réservé est exclusive des autres possibilités de marché réservé.
Réserver certains marchés à des structures d'insertion par l'activité économique employant des travailleurs défavorisés (article 36-II de l'ordonnance)	Permet de réserver des marchés ou des lots à des structures d'insertion par l'activité économique mentionnées à l'article L. 5132-4 du code du travail et à des structures équivalentes (telles que le service de l'emploi pénitentiaire / régie des établissements pénitentiaires (SEP/RIEP)), lorsqu'elles emploient une proportion d'au moins 50 % de travailleurs défavorisés.	Le recours à cette modalité de marché réservé est exclusive des autres possibilités de marché réservé.

	Avantages	Commentaires
Réserver certains marchés à des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) (article 37 de l'ordonnance)	Permet de réserver certains marchés de services de santé, sociaux ou culturels aux entreprises de l'ESS et à des structures équivalentes lorsqu'elles ont pour objectif d'assumer une mission de service public liée à la prestation.	Le recours à cette modalité de marché réservé est exclusive des autres possibilités de marché réservé.
Utiliser une procédure adaptée pour les marchés de service dont l'objet est un service d'insertion (article 28 du décret)	Permet d'utiliser la procédure adaptée pour un marché de qualification et/ou d'insertion professionnelle, quel que soit le montant.	L'objet principal du marché est l'insertion professionnelle. Tout type de prestations fournit le support d'un marché d'insertion. Leur maîtrise technique est une condition indispensable à la bonne exécution du marché.
Variantes (article 58 du décret)	Permet de bénéficier de propositions plus innovantes que celles demandées par l'acheteur public (articles 38 et 52 de l'ordonnance).	La variante doit être prévue dès l'avis de publicité. Les documents de la consultation doivent prévoir les éléments nécessaires à l'appréciation de la variante. Il convient de mettre en place une méthodologie d'analyse transparente.
Prévoir un critère social parmi les critères d'attribution des marchés (articles 38 et 52 de l'ordonnance)	Peut inciter de manière transparente les entreprises soumissionnaires à présenter des offres performantes en matière d'insertion professionnelle. Dans ce cadre, il est recommandé de mettre en place une pondération favorisant les offres performantes en matière d'insertion professionnelle.	Pas d'obligation de combiner l'article 52 avec une clause d'exécution de l'article 38. Attention : - affecter au critère un poids raisonnable (par exemple 10 % ou 20 %) pour ne pas être discriminatoire, mais suffisamment important pour être significatif ; - annoncer dès l'avis de publicité le critère des performances en matière d'insertion professionnelle de tous les publics en difficulté ; - indiquer clairement dans le règlement de la consultation les éléments qui seront pris en compte pour l'appréciation des offres ; - être en mesure d'apprécier objectivement les offres grâce à une grille d'indicateurs de performances en matière d'insertion professionnelle, de contrôler le respect des engagements pris et prévoir les sanctions dans le CCAP.

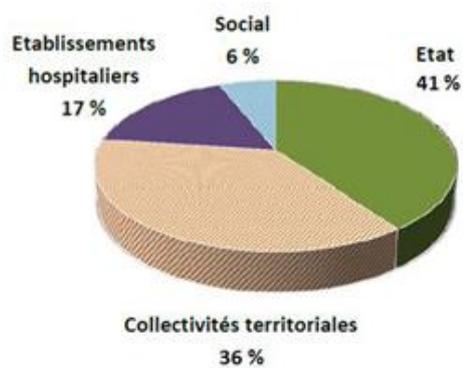
Source : Ministère du travail, de l'économie et des finances et de l'action et des comptes publics. Guide sur les aspects sociaux de la commande publique. Version 3, Juillet 2018. [en ligne].

## ANNEXE 20 : FACTURES FOURNISSEURS PAR PRODUITS/SERVICES ET PAR SECTEUR D'ACTIVITES (UGAP)

Répartition par produits et services (en M € HT)



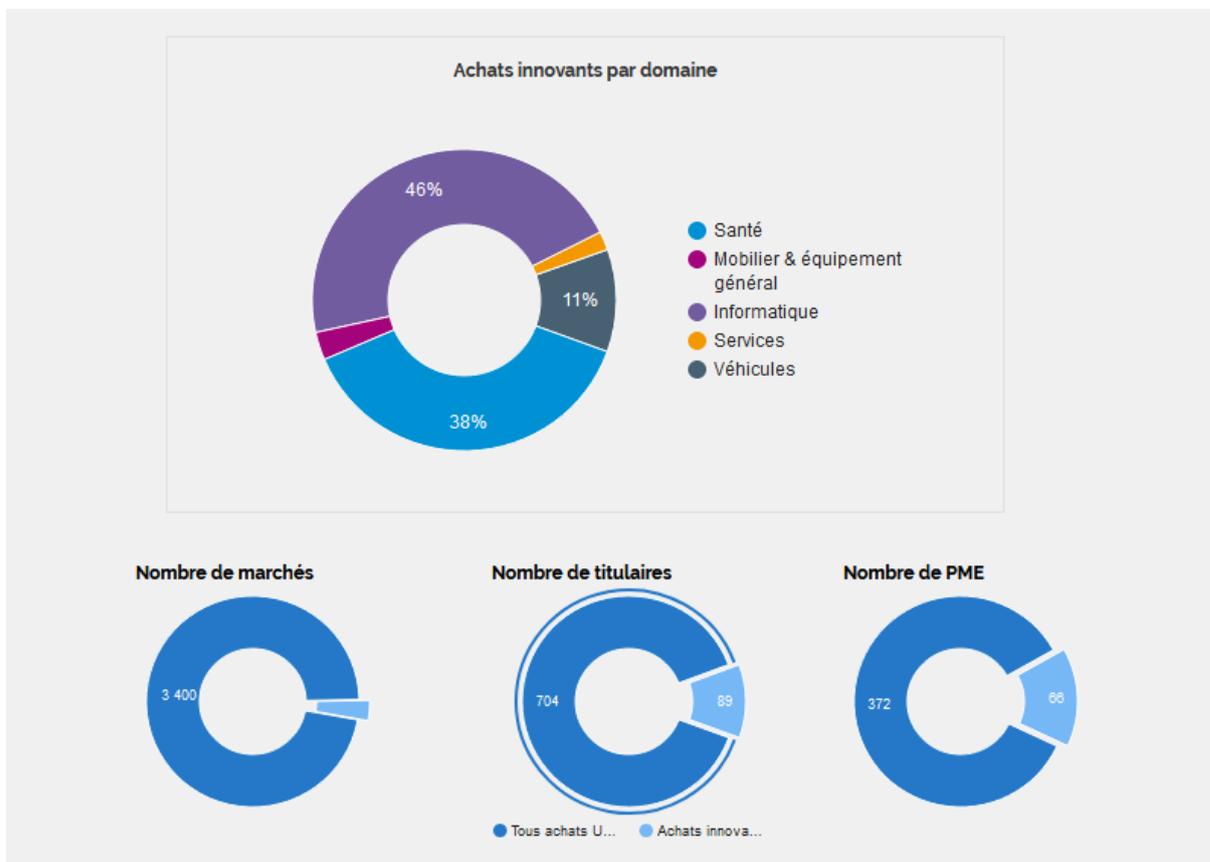
Répartition par secteur (en M € HT)



Source : UGAP. *Nous connaître – Les politiques publiques en chiffres [en ligne]*.

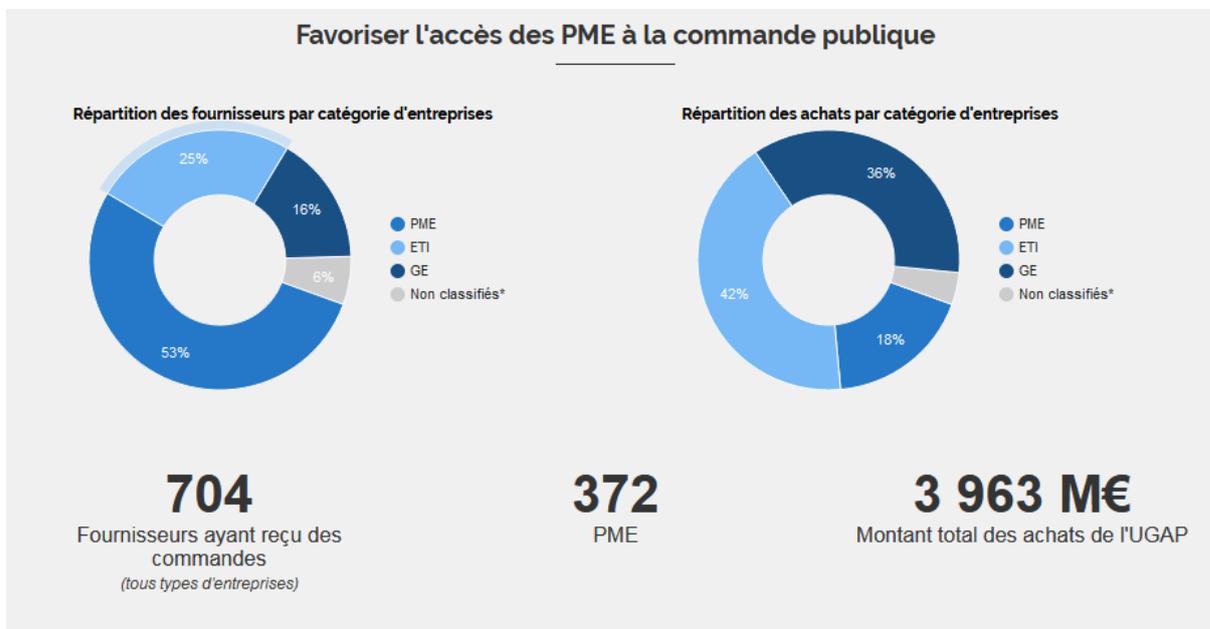
## ANNEXE 21 : PART DES ACHATS INNOVANTS DANS LES MARCHES UGAP

Par domaine, nombre de marché, nombre de titulaires et nombre de PME :



Source : UGAP. *Nous connaître – Les politiques publiques en chiffres [en ligne]*.

## ANNEXE 22 : INTEGRATION DES PME DANS LA COMMANDE PUBLIQUE (MARCHES UGAP)



Source : UGAP. *Nous connaître – Les politiques publiques en chiffres [en ligne]*.

## ANNEXE 23 : TRAME DU QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN

### **PARTIE 1 - INFORMATIONS GÉNÉRALES**

Nom/Prénom :

Raison Sociale :

Secteur d'activité :

Taille de l'entreprise (nb employés + CA) :

### **PARTIE 2 - STRUCTURATION DES ACHATS EN INTERNE**

**Organisation RH des achats :**

1. Comment est structuré votre service HA ? (Nb d'acheteurs + typologie : commodités, projet, répartition...)
2. De quelle formation êtes-vous issu ? Quand est-il de vos collègues ?
3. Si vous n'êtes pas issu de formation achats, avez-vous suivi des formations internes et/ou externes spécialisé dans ce domaine ? Si oui, lesquelles ? (Nom, durée, thèmes abordés...)

**Maturité du Service HA :**

4. Quelle est la place du service HA au sein de votre entreprise ? (appartenance au CODIR, rattachement hiérarchique, séparation Achats/appros, reconnaissance par les clients internes)
5. Avez-vous une politique/stratégie achats clairement définie ?
6. Quel est votre taux de couverture achats ?
7. Estimez-vous que votre service HA est mature au sein de votre entreprise ?

**Processus Achat :**

8. Pouvez-vous me décrire les points forts/faibles de votre organisation tout au long du processus achats ?
  - Analyse du besoin
  - Analyse du marché
  - définition de la stratégie achats

- qualification fournisseur
- négociation
- contractualisation
- suivi de performance

⇒ *Éléments pour orienter cette question : priorités achats (savings, satisfaction du client interne, contractualisation...), outils utilisés (KPI, matrices, ERP...), points à améliorer...*

**Globalement :**

9. Quels sont les axes d'amélioration/points clés à CT et MT selon vous ? Quelles préconisations feriez-vous ?

### **PARTIE 3 - Vision Achats publics/Achats privés**

*Pour acheteurs publics - vision des HA privés :*

10. Avez-vous déjà travaillé au sein d'une entreprise privée ?
  - Si oui, laquelle ? (nom de l'entreprise + secteur d'activité + maturité de la fonction HA)
  - Si non, êtes-vous attiré par la découverte des HA privés ? Pour quels motifs ? (salaire, réglementation, rythme de vie, challenge...)
11. Pensez-vous que les métiers d'acheteurs publics et privés sont très éloignés ou au contraire plutôt proche ? Pourquoi ? (objectifs, outils utilisés, approche, contraintes...)
12. De manière générale, avez-vous une image plutôt négative/positive des HA privés ?
13. Quels sont les éléments qui peuvent freiner votre volonté de passer du public au privé ?

*Pour acheteurs privés - vision des HA publics :*

14. Avez-vous déjà travaillé au sein d'une entreprise publique ?
  - Si oui, laquelle ? (nom de l'entreprise + secteur d'activité + maturité de la fonction HA)
  - Si non, êtes-vous attiré par la découverte des HA publics ? Pour quels motifs ? (salaire, réglementation, challenge, rythme de vie...)
15. Pensez-vous que les métiers d'acheteurs publics et privés sont très éloignés ou au contraire plutôt proche ? Pourquoi ? (objectifs, outils utilisés, approche, contraintes...)
16. De manière générale, avez-vous une image plutôt négative/positive des HA publics ? Quels sont les éléments qui peuvent freiner votre volonté de passer du privé au public ?

# TABLES DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>8</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>5</b>
<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
<b>PARTIE 1 : - ACHATS PRIVES, ACHATS PUBLICS ; DES APPROCHES DIFFERENTES, UN SEUL METIER</b>	<b>11</b>
CHAPITRE 1 – ACHATS PUBLICS : FONCTIONNEMENT GENERAL ET CONTRAINTES ASSOCIEES .....	12
I. Les grands principes du droit de la commande publique .....	12
II. Les évolutions du droit de la commande publique.....	13
A. Le code de la commande publique.....	13
B. Le code de la commande publique ; vers un assouplissement des pratiques .....	14
C. Deux entités soumises au code de la commande publique.....	15
III. Procédures et seuils applicables .....	15
CHAPITRE 2 – ACHATS PUBLICS, UN METIER QUI SE RAPPROCHE DE PLUS EN PLUS DU PRIVE ; NOTION DE PERFORMANCE ACHATS .	17
I. Notion de performance achats .....	17
A. Qu’est-ce que la performance achats ?.....	17
B. Outils de mesure de la performance achats .....	18
II. Les trois principaux leviers de performance achats.....	19
A. Réduction des coûts .....	19
B. Management des risques .....	22
C. Innovation .....	24
<b>PARTIE 2 - ACCROITRE LA PERFORMANCE ACHATS PAR L’ECHANGE DE BONNES PRATIQUES .....</b>	<b>30</b>
CHAPITRE 3 – DE L’ACHAT PRIVE A L’ACHAT PUBLIC .....	31
I. Définition d’une stratégie achats et contribution aux objectifs de l’entreprise .....	32
A. Une stratégie alignée sur la stratégie globale .....	32
B. La reconnaissance en interne de la fonction .....	33
C. La mise en place d’indicateurs de performance .....	35
II. Des outils de performance tout au long du processus achats .....	37
A. Expression du besoin .....	38
B. Prospection.....	39
C. Lancement de l’appel d’offres .....	39
D. Analyse des offres .....	40
E. Négociation .....	40
F. Contractualisation .....	41
G. Evaluation et pilotage.....	41
III. Organisation rh achats.....	42
A. Restructuration du service achats .....	42
B. La mise en place d’une politique de GRH achats .....	44
CHAPITRE 4 – DE L’ACHAT PUBLIC A L’ACHAT PRIVE .....	48
I. Les bonnes pratiques achats publics dans le processus achats .....	48
A. Gagner en visibilité grâce à la publicité .....	48
B. Gérer la relation fournisseur : contrat et communication.....	49
II. Le développement des achats responsables .....	50
A. Les achats responsables ; cadre général.....	50
B. Achats responsables et relation fournisseur .....	52
C. Enjeux environnementaux et sociétaux des achats responsables.....	53
III. Le recours à la mutualisation .....	58

A.	Mutualisation : définition et avantages.....	58
B.	Deux types de mutualisation.....	58
<b>PARTIE 3 - APPLICATION DE BONNES PRATIQUES .....</b>	<b>62</b>	
CHAPITRE 5 – ETUDE TERRAIN ; PERIMETRE ET RESULTATS.....	63	
I.	Périmètre de l'étude .....	63
A.	Objectif et panel retenu .....	63
B.	Présentation de la méthodologie .....	64
II.	Présentation des résultats de l'étude .....	65
A.	Résultats liés à la revue de littérature .....	65
B.	Apport complémentaire de l'étude terrain .....	70
III.	Conclusion et préconisations .....	73
A.	Conclusion de l'étude .....	73
B.	Préconisations et limites .....	74
CHAPITRE 6 - LE CAS DE L'ENTREPRISE GEG .....	77	
I.	Organisation achats de l'entreprise .....	77
A.	Structure du service achats de GEG.....	77
B.	Processus achats.....	80
C.	Intégration de la RSE .....	82
D.	Le recours à la mutualisation.....	83
II.	Proposition de préconisations .....	84
A.	Analyse SWOT de la fonction.....	84
B.	Préconisations .....	85
III.	Synthèse sur les bonnes pratiques achats .....	88
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>90</b>	
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>92</b>	
<b>SITOGRAPHIE .....</b>	<b>93</b>	
<b>TABLES DES FIGURES .....</b>	<b>98</b>	
<b>SIGLES UTILISES.....</b>	<b>99</b>	
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>102</b>	
<b>TABLES DES ANNEXES.....</b>	<b>105</b>	
<b>TABLES DES MATIERES.....</b>	<b>132</b>	

# RÉSUMÉ

Achats privés et achats publics sont deux métiers qui semblent se rapprocher peu à peu. Bien que certaines pratiques ne soient pas applicables à ces deux types de structures, une vision commune sur la notion de performance achats commence à se dessiner pour les années à venir. Cette notion, dont les trois leviers principaux sont les suivants : réduction des coûts, management des risques et innovation, peut se matérialiser de différentes manières au sein des organisations publiques et privées. Ce travail de recherche, basé sur la revue de littérature et une étude terrain permet d'une part de mettre en évidence les divergences de pratiques entre les deux entités et, d'autre part, de proposer des solutions concrètes. C'est ainsi un moyen de faire ressortir les bonnes pratiques de ces deux types d'organisations. L'objectif final étant d'être force de proposition pour permettre aux acheteurs, aussi bien publics que privés, d'accroître leurs performances.

# SUMMARY

Public and private sector purchases are two professions that appear to converge little by little. Even though some practices aren't applicable to both of these types of structures, a common vision of the notion of performance purchasing is starting to emerge for the years to come. This notion, of which the three main points are: reduction of costs, management of risks, and innovation, can manifest itself in different ways within public and private sector organisations. This research, based on a literature review and field study allows, firstly, to put in evidence the divergence in practices between the two entities and, secondly, to propose concrete solutions. It is also a way to highlight the good practices of these two types of organisations. The final objective being to make a proposition that would allow buyers, both in the public and private sectors, to improve their performance.

**MOTS CLÉS** : performance achats, bonnes pratiques, achats publics, achats privés, leviers, outils de mesure, différences de pratiques