

la Défense, le 23 DEC. 2004

ministère  
de l'Équipement  
des Transports  
de l'Aménagement  
du Territoire  
du Tourisme  
et de la Mer



Conseil Général des  
Ponts et Chaussées

Le Vice-Président

**NOTE**  
A l'attention de

**Monsieur le Directeur du Cabinet  
du Ministre de l'équipement, des transports,  
de l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer**

---

Objet : Affaire n° 2004-0232-01

Mission interministérielle de conception d'un programme d'optimisation des achats

**affaire suivie par :** Georges BORNAND – CGPC 1<sup>ère</sup> Section  
tél. 01.40.81.64.82, fax 01.40.81.68.28  
mél. [georges.bornand@equipement.gouv.fr](mailto:georges.bornand@equipement.gouv.fr)

Tour Pascal B  
92055 La Défense cedex  
téléphone :  
01 40 81 21 22  
télécopie :  
01 40 81 62 62  
mél. Cgpc  
@equipement.gouv.fr

Par lettre du 29 octobre 2004, vous avez demandé au Conseil général des ponts et chaussées de participer à la mission interministérielle de conception d'un programme d'optimisation des achats.

Cette mission devait comporter une étape de diagnostic interne à notre ministère ainsi qu'une étape de conception d'un plan d'action.

Au delà il s'agissait d'apporter notre contribution à l'élaboration d'un plan d'action interministériel.

Georges BORNAND et Georges ROZEN, ingénieurs généraux des ponts et chaussées que j'avais désignés pour cette mission, réalisée conjointement avec Christian SERRADJI Directeur de la DAFAG, m'ont communiqué les documents élaborés dans ce cadre et qui vous ont déjà été transmis le 19 novembre par la DAFAG. Ce travail vient clore la mission interne à notre ministère. Le CGPC et tout particulièrement Georges BORNAND ainsi que Georges ROZEN demeurent à la disposition du Cabinet pour poursuivre leur participation au comité de pilotage du plan d'action interministériel, si cela s'avérait nécessaire.

Vous trouverez ci-joints, à titre de compte rendu, les documents mis en forme par la DAFAG.

*Signé*

**Claude MARTINAND**

**Copies :**

Monsieur le directeur de la DAFAG  
Monsieur le Président de la 1<sup>ère</sup> Section  
Monsieur le Secrétaire Général du CGP

**P.J. (2)**

Diagnostic achat  
Projet de plan d'action ministériel

# Ministère de l'Équipement

## Conception d'un programme d'optimisation des politiques d'achat

OPACHE - Plan d'actions

19 Novembre 2004



L 'ambition du plan d'actions : lancer une dynamique qui s'inscrit dans la durée

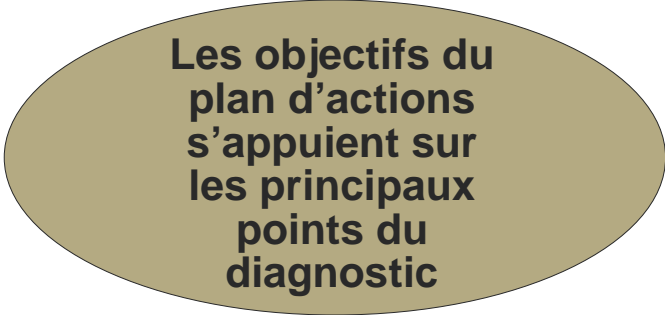
---

- Ancrer la démarche OPACHE au sein du ministère de l'équipement
- Rendre cet ancrage irréversible

# Retour sur les principaux points saillants du diagnostic achat du ministère

---

- La pratique achat s'est développée dans un contexte de déconcentration et de décentralisation. Il en résulte des achats diversifiés et dispersés sans vraiment de coordination entre les services
- La majorité des achats du ministère porte sur des achats « métiers » effectués par les services déconcentrés
- La fonction achat est mal identifiée par rapport aux fonctions « cœur de métier » et « juridiques ». Il n'y a pas véritablement de filière achat ni de reconnaissance de compétences dédiées
- Il y a des compétences et de bonnes pratiques mais elles sont mal connues et peu valorisées
- Des marges de progrès ont été repérées pour améliorer la performance de l'achat du ministère (aux niveaux de la définition du besoin, de l'optimisation du coût global, de la connaissance du marché pour augmenter la compétition entre fournisseurs)



**Les objectifs du  
plan d'actions  
s'appuient sur  
les principaux  
points du  
diagnostic**

# Au travers du plan d'actions, le ministère de l'équipement poursuit 4 grands objectifs

---

- Développer et promouvoir les bonnes pratiques achat (internes et externes au ministère)
- Encourager le développement de politiques d'achat « métier »
- Mettre en place un dispositif d'achat performant pour les achats inter programmes
- Promouvoir une véritable filière achat et renforcer le professionnalisme de la fonction d'acheteur

# Les 3 axes du plan d 'actions

---

- Organiser
- Accompagner
- Expérimenter

# Axe 1 Organiser la fonction achat

---

## **OBJECTIFS :**

Définir l'organisation achat du ministère dans le contexte de la LOLF et de la décentralisation.

Clarifier les rôles des différents acteurs et leur articulation

Mutualiser et favoriser les synergies

## **ACTIONS :**

Faire des préconisations d'organisation de la fonction achat en administration centrale (répartition des rôles entre directions programmes et direction support) pour les achats « métiers » et les achats de fonctionnement

Définir des orientations en terme de compétences à développer et de mise en réseau pour la fonction achat des services déconcentrés

Construire et animer le réseau d'acheteurs ministériel (administration centrale et services déconcentrés)

## **LIVRABLES :**

un document sur les préconisations d'organisation pour l'administration centrale (mi 2005)

un document sur les orientations en terme de compétences et de mise en réseau pour les services déconcentrés (mi 2005)

les comptes-rendus des réunions du réseau des acheteurs et un bilan d'activités de l'année (fin 2005)



# Axe 2 Accompagner : former et promouvoir

---

## **OBJECTIFS :**

Renforcer le professionnalisme des acheteurs du ministère sur l'ensemble des composantes de leur métier (économique, juridique et technique)

Faire reconnaître et mettre en valeur les spécificités du métier d'acheteur

## **ACTIONS :**

Constituer et proposer une offre de formation par profil (en liaison avec l'interministériel) : formation généraliste/spécifique « métier »

Définir les modalités d'accès aux formations proposées par l'interministériel

Inscrire cette offre de formation dans les écoles et dans les programmes de stages des CIFP

Organiser la « Première rencontre des acheteurs du ministère »

Réaliser un intranet achat ministériel

## **LIVRABLES :**

L'offre de formation par profil d'acheteur (mi 2005)

Mise en ligne de l'Intranet achat ministériel (deuxième semestre 2005)

Bilan sur le nombre d'acheteurs de l'équipement ayant suivi des formations en interministériel et en CIFP (fin 2005)

Réalisation de la « Première rencontre des acheteurs de l'équipement » (fin 2005)

# Axe 3 Expérimenter 4 actions pilotes ministérielles en 2005

---

## **OBJECTIF :**

Identifier des segments d'achat à fort potentiel de gain (en termes de coût, délais, qualité)

Valoriser la démarche par l'exemple ; mobiliser les acteurs sur des exemples concrets

## **ACTIONS :**

2 actions au niveau AC sur les segments d'achat :

consommables informatiques (objectif de gain entre -5 % et - 10 %)

papier (objectif de gain entre -5 % et - 10 %)

1 étude d'opportunité et de faisabilité de globalisation ministérielle au niveau territorial

1 étude d'opportunité et de faisabilité sur un segment d 'achat « métier »

## **LIVRABLES :**

Remise des conclusions des études (fin du premier semestre 2005)

Bilan des 2 actions au niveau AC (fin 2005)

## Les conditions de mise en œuvre

---

- Communiquer sur le projet
- Mettre en place une structure de pilotage ministérielle
- Avoir l'appui de l'interministériel

# Conditions de mise en œuvre

## 1- Communiquer sur le projet

---

- **OBJECTIFS**

Expliquer et promouvoir la démarche OPACHE auprès de tous les acteurs de l'achat du ministère (administration centrale et services déconcentrés)

Faire partager la même vision de la démarche par tous

- **CIBLES**

Directeurs, secrétaires généraux, rédacteurs et juristes marchés, acheteurs, les correspondants du futur réseau « achat », inspecteurs

- **ACTIONS**

- Rédiger un plan de communication pour préciser les cibles, le contenu, les modalités de la communication et le calendrier
- Élaborer les outils de communication
- Lancer les premières réunions de sensibilisation fin 2004-début 2005
- Organiser les réunions avec les correspondants du réseau « achat » mi-2005
- Communiquer sur les actions concrètes et leurs résultats (fin 2005-début 2006)

# Conditions de mise en œuvre :

## 2- mettre en place une instance d'animation au sein de la DGPA : ses missions

---

### **A court terme**

- Communiquer sur la démarche (sensibiliser, expliquer, mobiliser)
- Mise en œuvre des 3 axes du plan d'actions

### **A terme**

- Animer et promouvoir la filière achat du ministère (construire et animer le réseau des acheteurs ; professionnaliser la fonction d'acheteur)
- Promouvoir les nouvelles pratiques économiques compatibles avec le code des marchés publics
- Recherche de synergies inter directionnelles et inter ministérielles
- Promouvoir le développement de la connaissance de l'offre sur les segments d'achat
- Élaborer la politique de consommation sur des produits/services récurrents à fort effet d'échelle
- Élaborer les politiques achat (programmation, évaluation, révision).
- Assurer la maîtrise d'œuvre sur le système d'information achat du ministère

# Conditions de mise en oeuvre

## 3- L'appui de l'interministériel : nos attentes (1)

---

### **Un fonctionnement en réseau interministériel en mode collégial**

#### **Une mise en commun d'outils**

- Apport d'analyse économique de segments d'achat
- Mise à disposition d'outils méthodologiques pour la maîtrise des consommations
- Fourniture de cahiers des charges types
- Développement d'un outil commun pour l'analyse des données comptables

#### **Une source d'informations**

- Information sur les pratiques achat des autres ministères
- Information sur toutes les dernières nouveautés en matière d'achat (textes réglementaires ; innovations technologiques ; calendrier des salons et forums...)

#### **Une offre de formation**

- Proposition de stages de formation
- Formation des porteurs du ministère de la démarche OPACHE

# Conditions de mise en oeuvre

## 3- L'appui de l'interministériel : nos attentes (2)

---

- **Réalisation d'une expérimentation de globalisation interministérielle pertinente**

segment d'achat proposé : micro ordinateurs

- **Conditions de participation du ministère de l'équipement**

- Prise en compte des besoins du ministère
- Bonne articulation avec les échéances de fin de marché du ministère
- Approvisionnement simplifié pour les services
- Gains économiques attendus significatifs

# Investigations complémentaires

---

- Au niveau de la connaissance des achats métiers : analyse des achats (dépense par nature d'achat, service acheteur et fournisseur)
- Au niveau des pratiques d'achat des services déconcentrés : rôle des parcs ? nature des achats effectués auprès de l'UGAP ?
- Au niveau de l'organisation des achats des services déconcentrés : existence de pratiques mutualisées interministérielles ?



# Ministère de l'Équipement

## Conception d'un programme d'optimisation des politiques d'achat

OPACHE - Diagnostic

Octobre 2004



## Sommaire du diagnostic (1)

---

### ■ Périmètre d'analyse

- Analyse de la dépense globale
- Analyse de la dépense détaillée par segment
- Organisation et périmètre achat des services
- Synthèse des entretiens focalisés
- Analyse de maturité des achats

## Périmètre et méthode d'analyse

---

- L'analyse a porté sur l'ensemble des achats des titres III et V pour les administrations centrales (hors aviation civile et tourisme) et les services déconcentrés.
- Elle a été réalisée à partir d'extractions de données ACCORD et NDL complétées par des récupérations de données de consommation et de prix auprès d'un échantillonnage de services (8 services déconcentrés et 2 services de l'administration centrale)
- Il est à noter que l'analyse est loin d'être exhaustive et non exempte de quelques approximations. Elle permet néanmoins de dégager quelques grandes tendances et encourage à aller plus loin dans l'analyse.

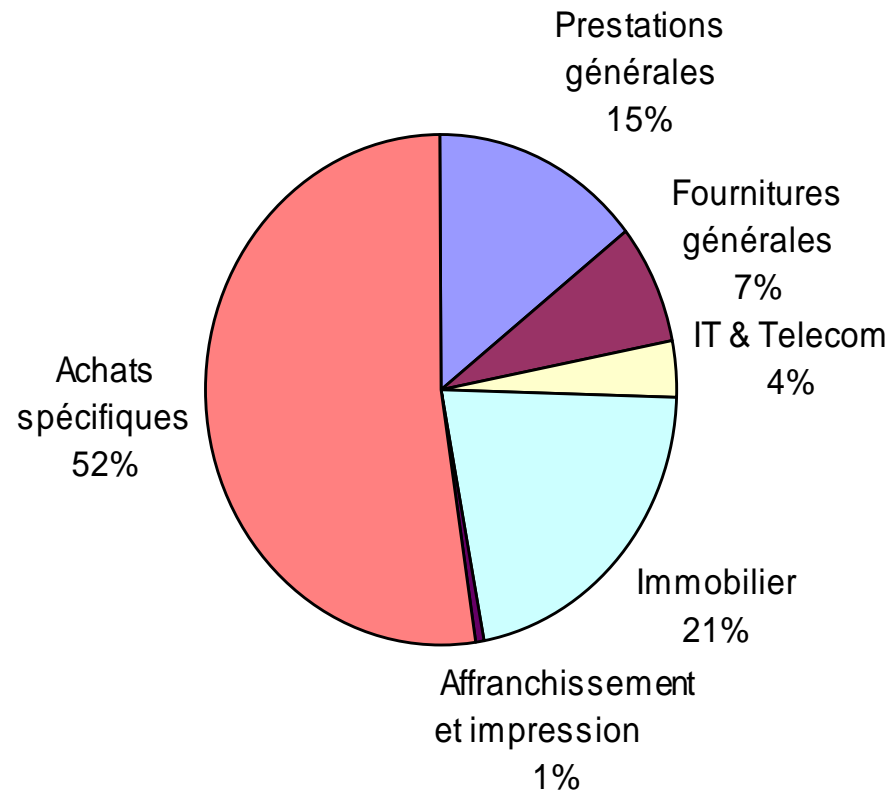
## Sommaire du diagnostic (2)

---

- Périmètre d'analyse
- Analyse de la dépense globale
- Analyse de la dépense détaillée par segment
- Organisation et périmètre achat des services
- Synthèse des entretiens focalisés
- Analyse de maturité des achats

# La segmentation des achats par domaine permet d'identifier les grandes masses d'achats

## Segmentation achat du ministère



- Le périmètre achat du ministère étudié est de 2,8 Md€
- Les dépenses de fonctionnement représentent 1,3 Md€ soit 48% des dépenses
- 516k€ (soit 0,02% de la dépense totale) ne sont pas affectés et n'apparaissent pas dans la cartographie.

**L'analyse a été réalisée sur un périmètre de 3,2 Md€**

Source : extraction de données India

## Sommaire du diagnostic (3)

---

- Périmètre d'analyse
- Analyse de la dépense globale
- Analyse de la dépense détaillée par segment
- Organisation et périmètre achat des services
- Synthèse des entretiens focalisés
- Analyse de maturité des achats

## Répartition des achats du domaine Prestations générales

---

### Répartition achat du domaine Prestations générales

Prestations générales	Autres prestations	305 711 054
	Déplacements & indemnités	43 105 602
	Nettoyage	16 107 724
	Formation	13 168 652
	Transport	11 923 431
	Communication	7 089 768
	Gardiennage	5 741 787
Restauration	713 734	
Total Prestations générales		403 561 752

Source : extraction de données India

## Répartition des achats du domaine fournitures générales

---

### Répartition achat du domaine fournitures générales

Fournitures générales	Achats spécifiques	62 476 803
	Fournitures de bureau	54 552 563
	Energies & fluides	49 235 601
	Véhicules	16 038 474
	Abonnement et documentation	8 830 401
	Mobilier	7 210 684
	Papier	3 091 887
	Crédit-bail de matériel	2 445 649
Fournitures diverses	191 731	
Total Fournitures générales		204 073 793

Source : extraction de données India



## Répartition des achats du domaine IT & Telecom

---

### Répartition achat du domaine IT & Telecom

IT & Telecom	Télécommunications	44 867 350
	Matériel informatique	18 231 989
	Prestations informatiques	18 224 172
	Logiciels	11 814 806
	Reprographie	7 373 736
	Matériel réseaux & data	4 002 281
Total IT & Telecom		104 514 334

Source : extraction de données India

# Répartition des achats du domaine Immobilier

---

## Répartition achat du domaine Immobilier

Immobilier	Prestations de bâtiment	464 240 640
	Terrains	75 628 135
	Loyers et charges locatives	46 218 569
	Bâtiments	6 928 299
Total Immobilier		593 015 643

Source : extraction de données India

## Répartition des achats du domaine Affranchissement et impression

---

### Répartition achat du domaine affranchissement et impression

Affranchissement et impression	Affranchissement et expédition	12 675 687
	Impressions	6 013 002
Total Affranchissement et impression		18 688 689

Source : extraction de données India

## Répartition des achats du domaine achat métier

---

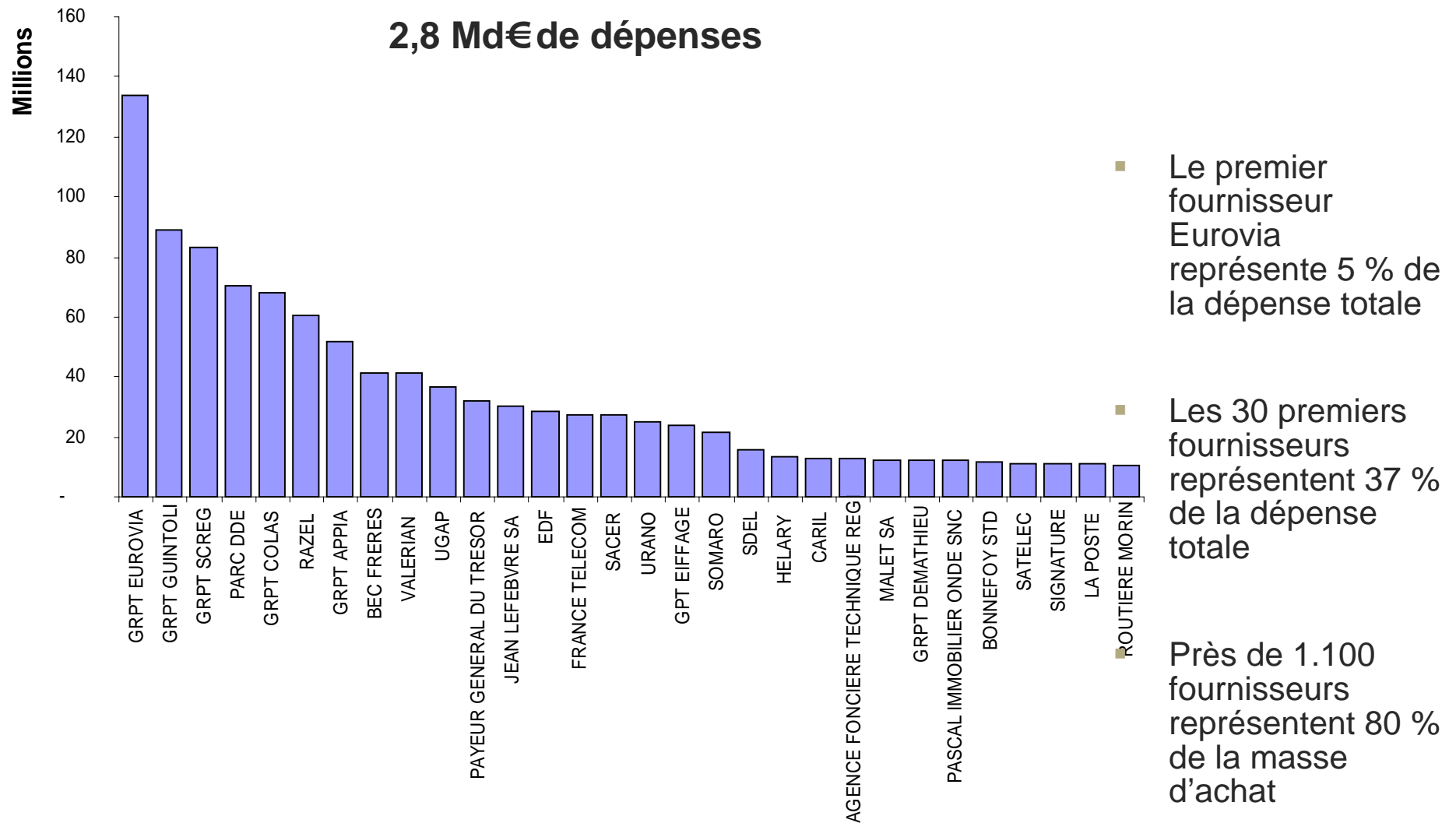
### Répartition achat du domaine achat spécifiques

Achats spécifiques	Equipement	1 452 140 005
	Matières premières	4 192 885
	Enfance	543 655
	Sécurité	127 646
	Justice	29 092
	Culture	19 564
	Santé	18 328
Total Achats spécifiques		1 457 071 175

- Le segment « Équipement » comprend les 2 sous segment Travaux Publics et Travaux Routiers

Source : extraction de données India

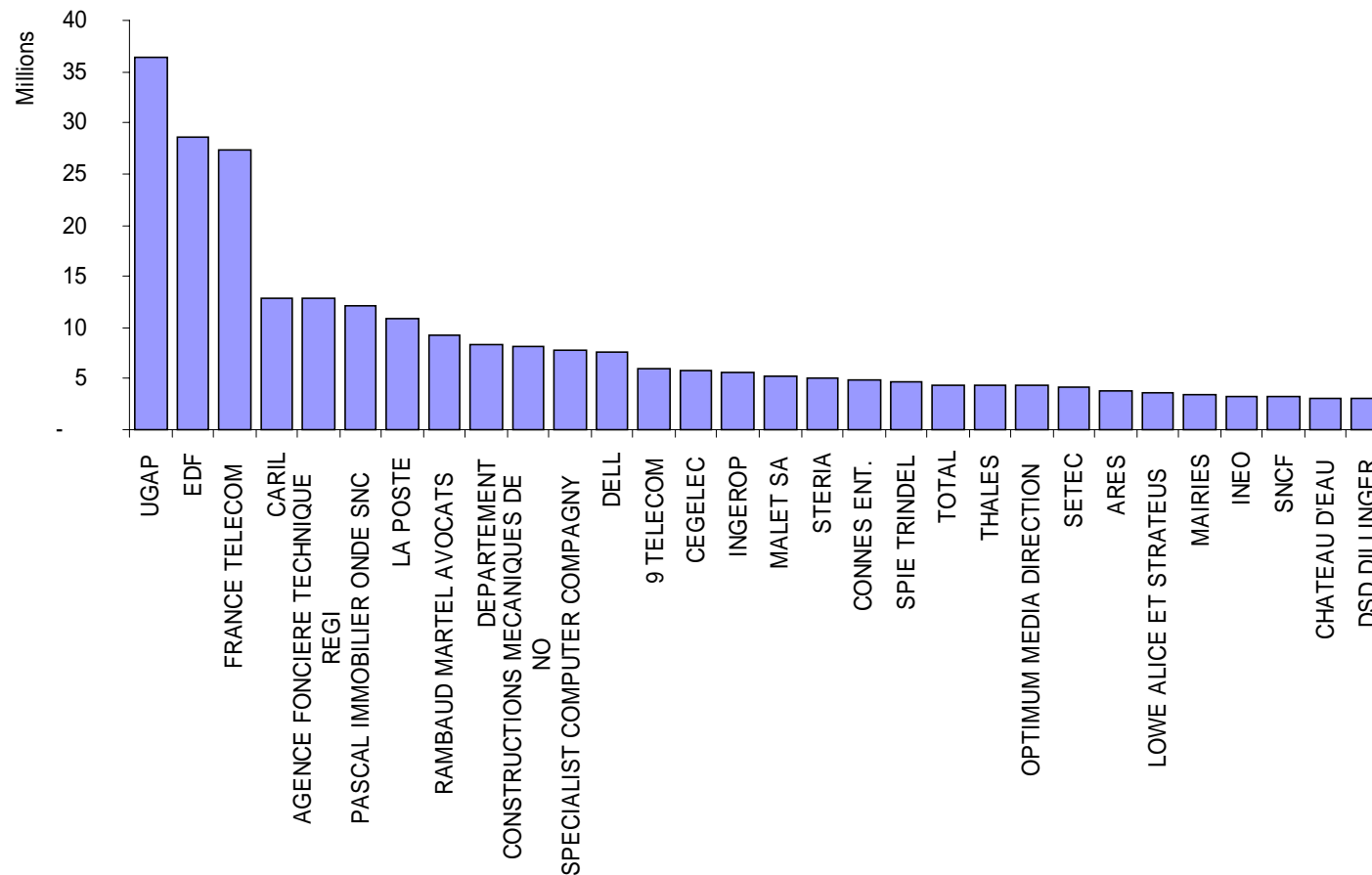
# Pareto des dépenses étudiées : les trente premiers fournisseurs du ministère



Source : extraction de données India

# Pareto fournisseur hors travaux publics et hors travaux routiers

## 1,3 Md€ de dépenses

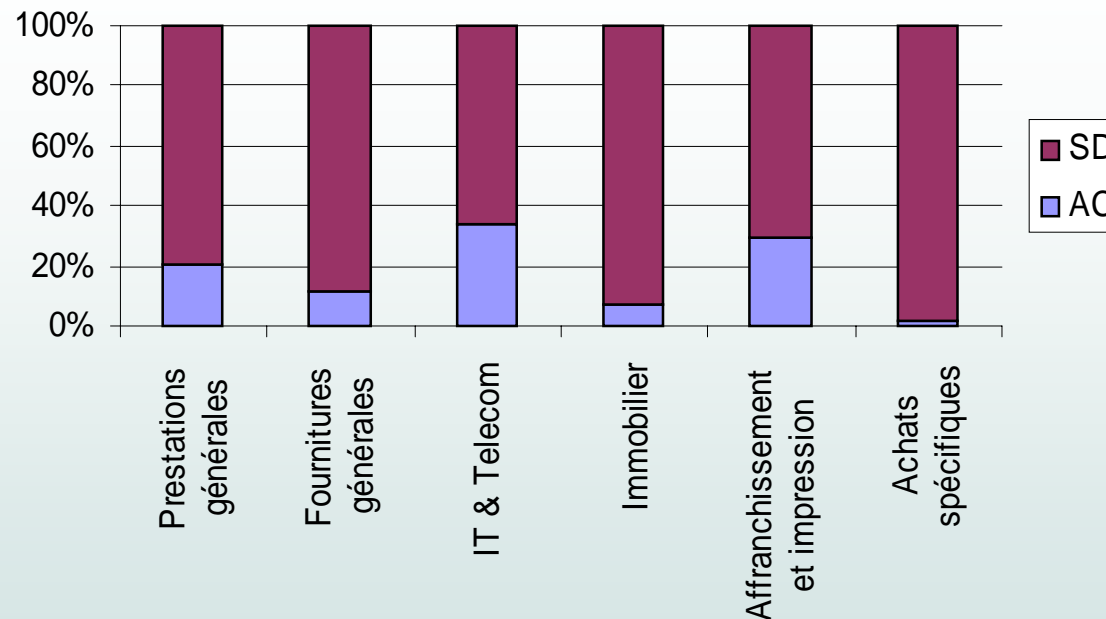


- Le premier fournisseur est l'UGAP et représente 3 % de la dépense hors travaux publics et travaux routiers
- Les 30 premiers fournisseurs représentent 20 % de la dépense hors travaux publics et travaux routiers
- Plus de 4 000 fournisseurs représentent 80 % de la dépense hors travaux publics et travaux routiers

Source : extraction de données India

# Répartition des achats administration centrale / services déconcentrés par domaine

## Répartition des achats administration centrales / services déconcentrés par domaine



- La part des achats de l'administration centrale est de 223 M€ soit 8% de la dépense du ministère
- La part des achats des services déconcentrés est de 2 559 M€ soit 92% de la masse d'achat du ministère

### Hors achats spécifiques

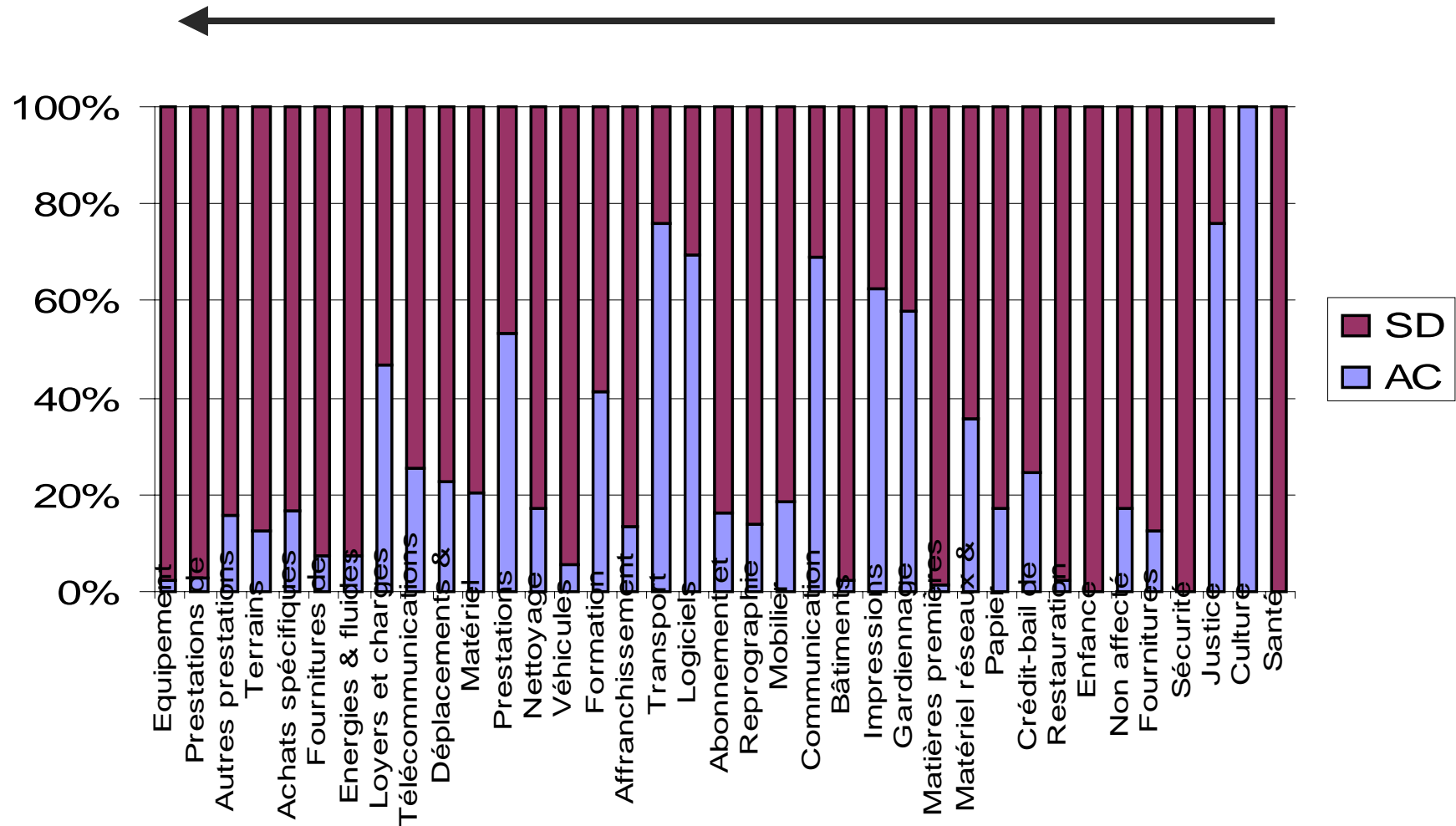
- La part des achats de fonctionnement de l'administration centrale est de 190 M€ soit 14% de la dépense de fonctionnement du ministère
- La part des achats de fonctionnement des services déconcentrés est de 1 134 M€ soit 86% de la dépense de fonctionnement du ministère

Source : extraction de données India

# Répartition des achats administration centrale / services déconcentrés par segment

Montant achat + important

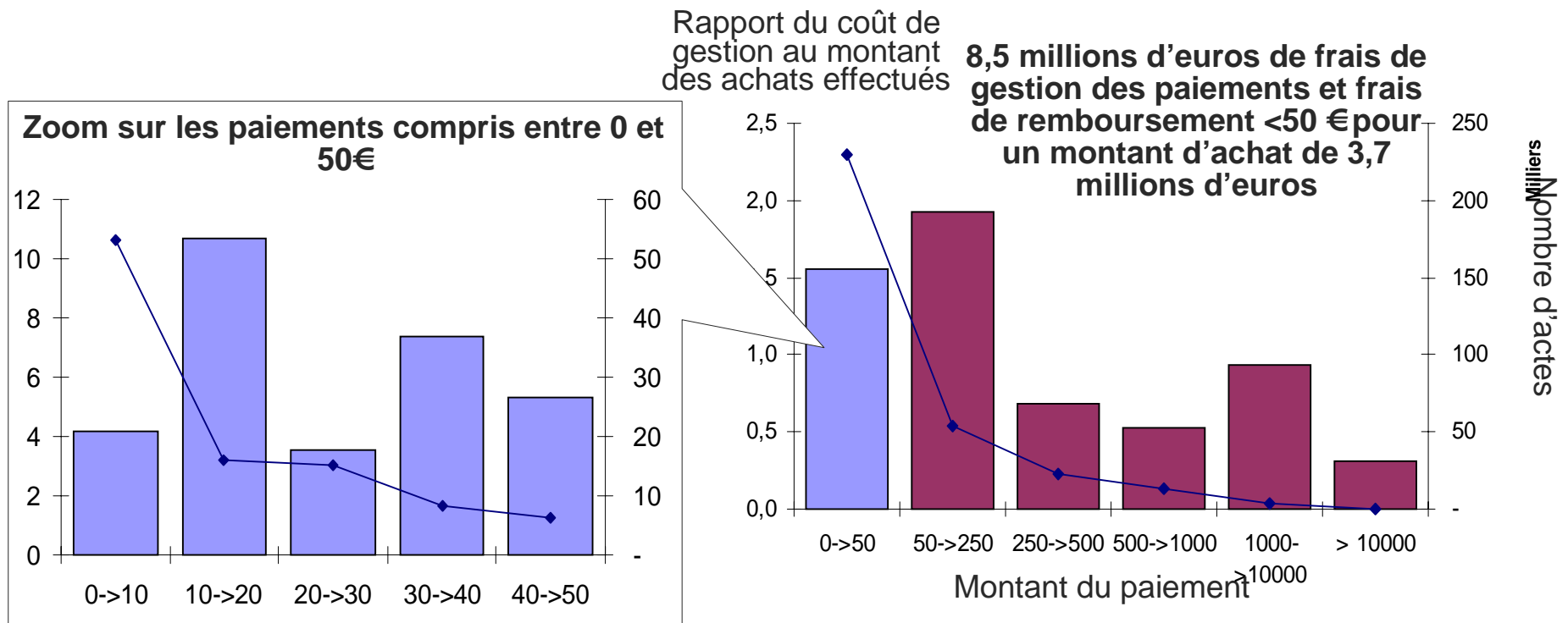
Montant achat - important



Source : extraction de données India



# Répartition du nombre de transactions par tranche de montant

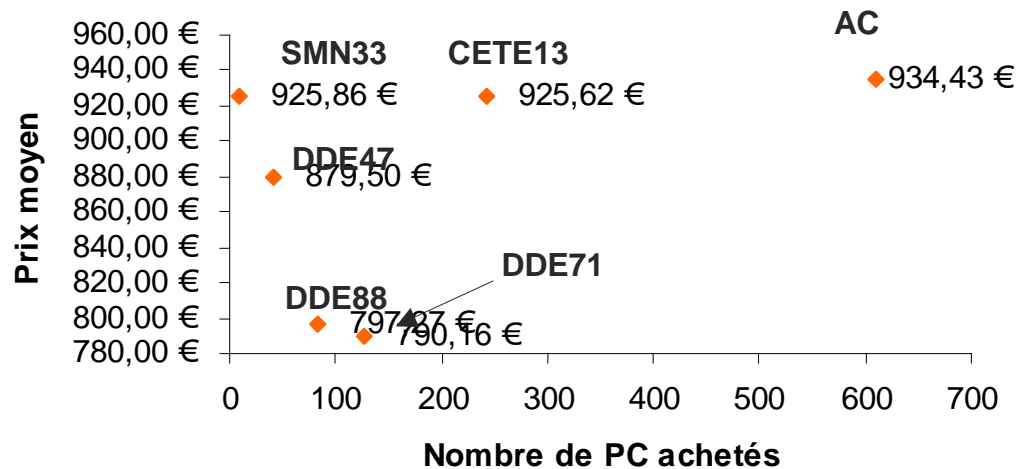


- 362 000 paiements aux fournisseurs
- 233 000 remboursements de frais aux agents
- 100 euros/transaction (commande/service fait/ liquidation / paiement) ou 270 minutes par transaction -*Étude carte achat DGCP 2002*-
- 58 euros/dossier type de frais de déplacement (depuis la demande de frais à la demande d'autorisation) ou 150 minutes par dossier -*Rapport de l'IGE 2003*-

# Analyses du segment Matériel informatique

## Comparaison des prix moyens en fonction de la quantité consommée

Nombre et prix moyen des PC fixes achetés en 2003



(Sources : Questionnaires sur achats 2003)

- La comparaison des prix d'achat en fonction des volumes annuels consommés montre que le ministère n'utilise pas le levier de massification pour obtenir des prix plus compétitifs
  - Le prix moyen des PC fixes des Administrations Centrales est le plus élevé sur le panel de réponse, alors que son volume d'achat est nettement supérieur aux autres services
  - L'administration centrale achète 2,5 fois plus que le second acheteur de PC fixes (CETE13)
- Les écarts de prix moyens atteignent 18% entre la DDE 71 et l'AC

Il existe des marges de manœuvre pour réduire les coûts d'achat des PC fixes

## Analyses du segment Matériel informatique

### Caractéristiques techniques « standard »

	PC Fixe	PC Portable
Capacité disque dur	40Go	20Go
Vitesse processeur	2,4 à 2,8GHz	1,3 à 1,4 GHz
Marque du processeur	INTEL	INTEL
Taille mémoire	256Mo ou 512Mo	256Mo
Lecteur CD Rom	Oui	Non
Lecteur DVD	Non	Oui
Graveur CD	Non	Non
Garantie de base (vendue avec le matériel)	12 mois	12 mois
Extension de garantie (O/N) ? Si oui, durée	36 mois	36 mois
O/S livré avec la machine (W2000, WXP)	W98 ou WXP	W98 ou WXP
O/S standard (si différent de celui livré avec la machine)		
Pack bureautique inclus ? (O/N)	Pack Office	Non

- Sur la base des premiers retours des questionnaires, nous avons pu constater l'existence de nombreux modèles de matériel informatique au sein des différents services du Ministère de l'équipement
  - 7 modèles de PC fixe
  - 5 modèles de PC portable
  
- Cependant, on constate une forte convergence sur les caractéristiques techniques
  
- La standardisation des modèles de fixes ou portables au sein du ministère permet de nouvelles marges de manœuvre pour obtenir des tarifs compétitifs

# Analyses du segment Matériel informatique

## Caractéristiques techniques « standard »

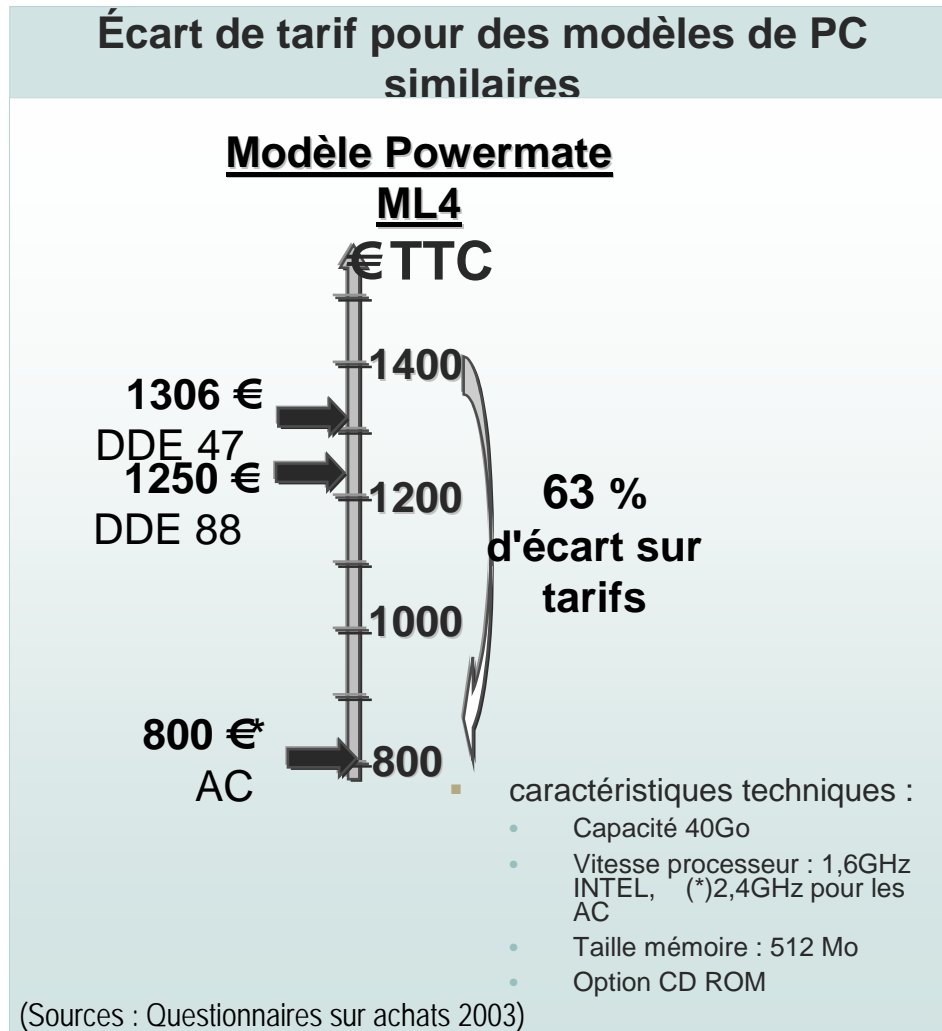
Direction	Administration centrale	DDE71	CETE Méditerranée	DDE 47	Administration centrale	CETE Méditerranée
Implantation	tous sites	macon	AIX-en-PROVENCE	agen	tous sites	AIX-en-PROVENCE
Modèle :Fixe ou Portable ?	Fixe	Fixe	Fixe	Fixe	Fixe	Fixe
Type de matériel	GX260 et 270	GX 260	Optiplex GX260	OPTIPLEX GX 270	ML4	Powermate ML4
Constructeur	DELL	DELL	Dell	DELL	NEC	Nec
Distributeur (si non acheté auprès du constructeur)			Dell	DELL	SYSTEMAT	Systemat
Taille écran si portable (pour info)	17 "	17"	17 "	17"	17 "	17 "
Capacité disque dur	40 Go	40 Go	40 Go	40 Go	40 Go	80 Go
Vitesse processeur	2,40 GHz	2,4 Ghz	2,4 Ghz	2,40 GHz	2,40 GHz	2,4 Ghz
Marque du processeur	INTEL	INTEL	INTEL	INTEL	INTEL	INTEL
Taille mémoire	256 Mo	256 Mo	512 Mo	256 Mo	512 Mo	512 Mo
Lecteur CD Rom	o	oui	O	O	o	O
Lecteur DVD			N	N		N
Graveur CD			N	N		N
Garantie de base (vendue avec le matériel)	36	12 mois	12 mois	36 mois	36	12 mois
Extension de garantie (O/N) ? Si oui, durée		36 mois	36 mois	N		36 mois
O/S livré avec la machine (W2000, WXP)	WXP	WXP	WXP	WXP	WXP	WXP
O/S standard (si différent de celui livré avec la machine)	w98				w98	
Pack bureautique inclus ? (O/N)	Oui - Pack Office Pro	N	Non	N	Oui - Pack Office Pro	Non
<b>Prix (€ TTC)</b>	<b>720 €</b>	<b>789 €</b>	<b>800 €</b>	<b>904</b>	<b>800 €</b>	<b>1 200 €</b>

(Sources : Questionnaires sur achats 2003)

■ A caractéristiques techniques ou modèles identiques, nous observons des écarts de prix, entre services, plus ou moins importants selon les modèles

- 26% pour les modèles GX 260 / GX 270
- 50% pour le modèle ML4

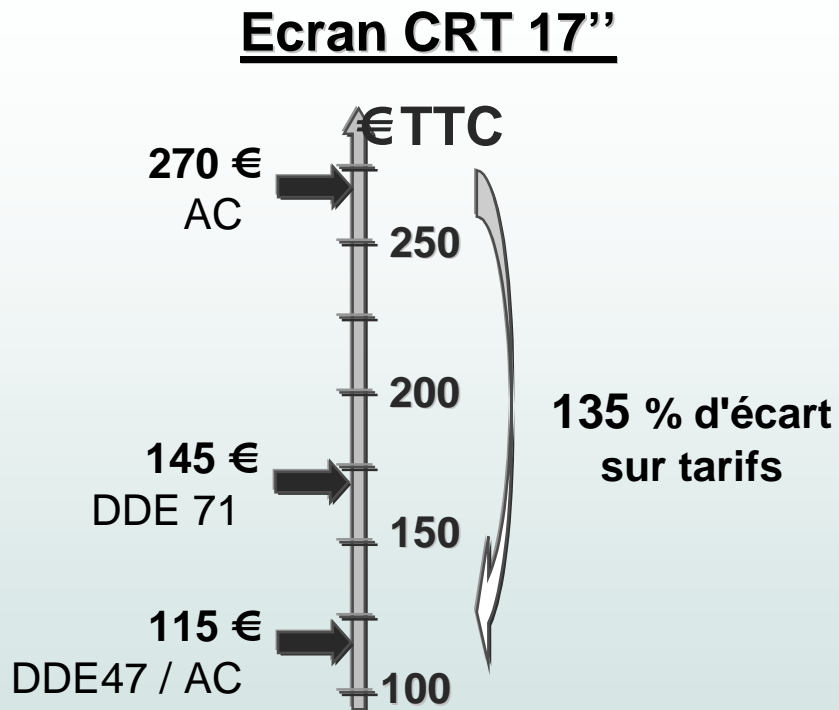
# Analyses du segment Matériel informatique



- A modèle et caractéristiques techniques identiques, nous observons des écarts de prix, entre services, plus ou moins importants sur le Powermate ML4
- Ces écarts de prix atteignent 63% entre les achats de la DDE47 à 1306€ et les achats de l'AC à 800€

# Analyses du segment Matériel informatique

## Écart de tarif pour des écrans identiques

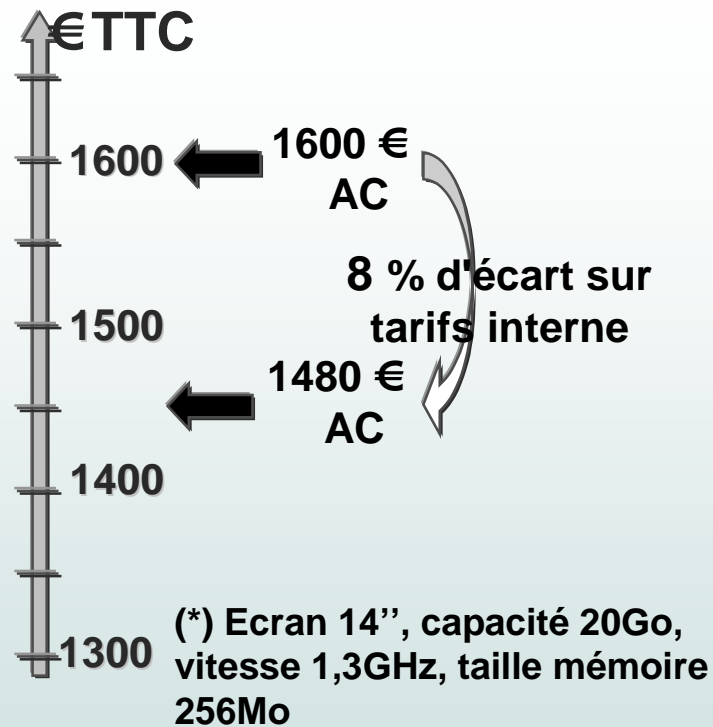


(Sources : Questionnaires sur achats 2003)

- A caractéristiques techniques identiques, nous observons des écarts de prix, entre services, plus ou moins importants sur les écrans de PC CRT 17"
- Ces écarts de prix atteignent 135% entre les achats de l'AC à 270€ et ceux de la DDE47 à 115€

# Analyses du segment Matériel informatique

## Écart de tarif pour des modèles de PC portable à caractéristiques techniques identiques (\*)



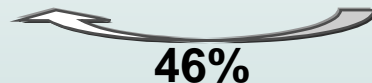
(Sources : Questionnaires sur achats 2003)

- Nous constatons des écarts de prix de 8% pour des modèles de PC portables à caractéristiques techniques identiques au sein de l'administration centrale
- L'analyse plus approfondie des dates d'achats est nécessaire. En effet, cet écart peut provenir du décalage de l'achat entre le début d'année 2003 et la fin d'année 2003

# Analyses du segment Matériel informatique

## Non utilisation de marché existant

Modèle	Prix du marché existant	Prix constaté sur <u>une</u> facture
Epson N2750	1800	2619

  
**46%**

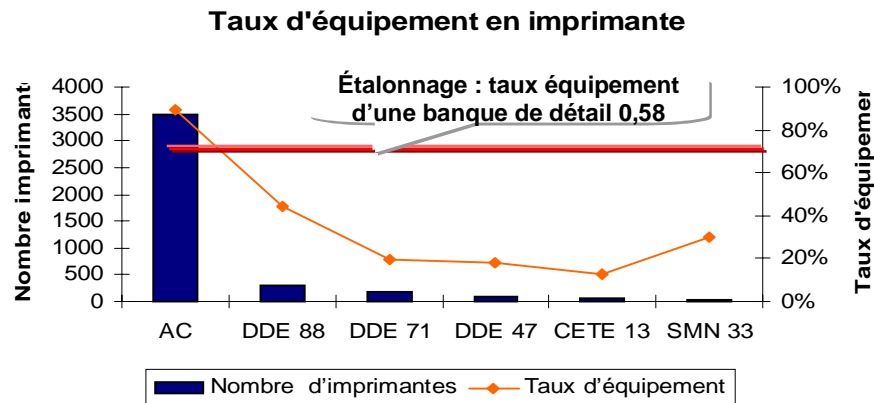
(Sources : Questionnaires sur achats 2003)

- Il existe un marché d'imprimantes pour les Administrations Centrales
- Cependant certains achats sont réalisés hors marché
- Les prix constatés sur les factures pour ces commandes hors marché peuvent atteindre un surcoût de 46%
- Pour exemple, le modèle EPSON N2750 a été acheté à 2619 € TTC alors qu'un marché a été passé avec un prix établi de 1800 € TTC
- Le prix public moyen à cette date étant de l'ordre de 2500 € TTC



# Analyses du segment Matériel informatique

## Analyse du taux d'équipement en imprimante



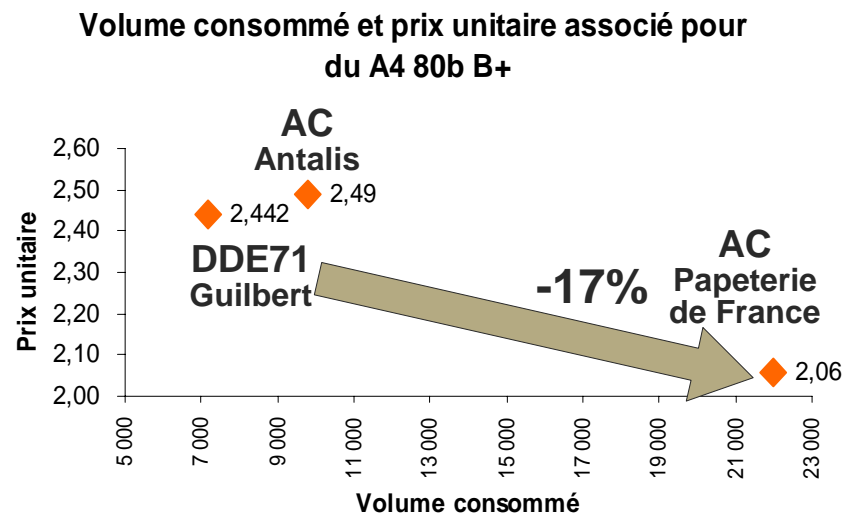
Service	Nombre d'agents	Taux d'équipement
AC	3899	0,90
DDE 88	679	0,44
DDE 71	931	0,19
DDE 47	90	0,18
SMN 33	121	0,30
CETE 13	568	0,13

(Sources : Questionnaires sur achats 2003 /fichier effectif équipement)

- L'administration centrale est le principal acheteur d'imprimantes
- Le taux d'équipement en imprimante de l'administration centrale est de 90%
- Les taux d'équipement en imprimante pour les services déconcentrés est plus faible avec un minimum atteint par le CETE 13 avec 13%
  - Le cete13 nous a confirmé qu'il a développé une politique d'imprimante en réseau
- Les sources de données sont les questionnaires remontés des services du ministère de l'équipement en administration centrale et en services déconcentrés (déclaratif), croisés avec le fichier « effectequipement »

# Analyses du segment papier

## Comparaison des prix de papier en fonction des volumes commandés

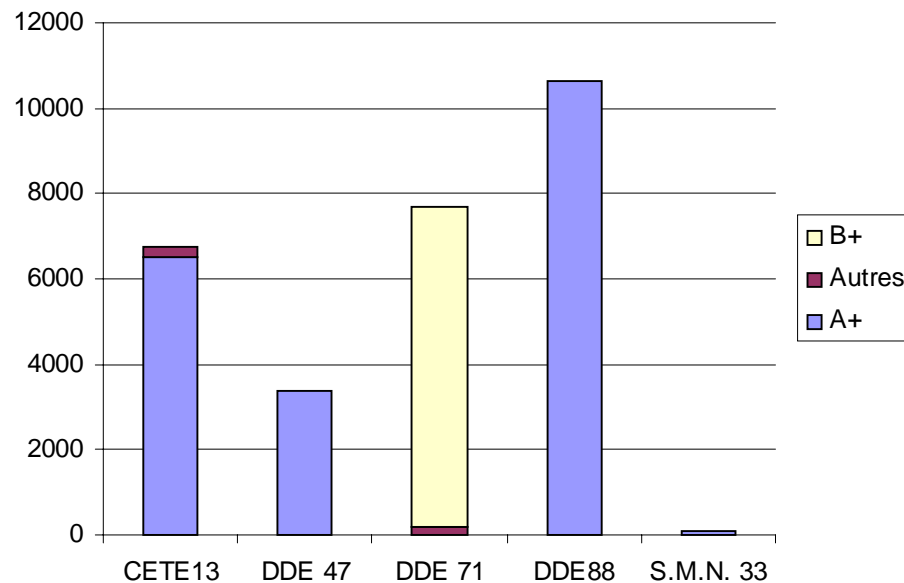


(Sources : Questionnaires sur achats 2003)

- La comparaison des prix unitaires en fonction des volumes commandés montre que la massification des volumes chez un fournisseur est un levier de diminution des coûts
- Nous constatons 21% d'écart de tarif au sein de l'administration centrale entre les achats réalisés entre une commande de 22 000 ramettes chez Antalis et une commande de 9 800 ramette chez Papeterie de France
- Nous constatons 17% d'écart la commande de la DDE71 de 7 200 ramettes à 2,44€HT et celle de l'AC de 22 000 ramettes à 2,06€HT

# Analyses du segment papier

## Analyse de la qualité de papier consommé

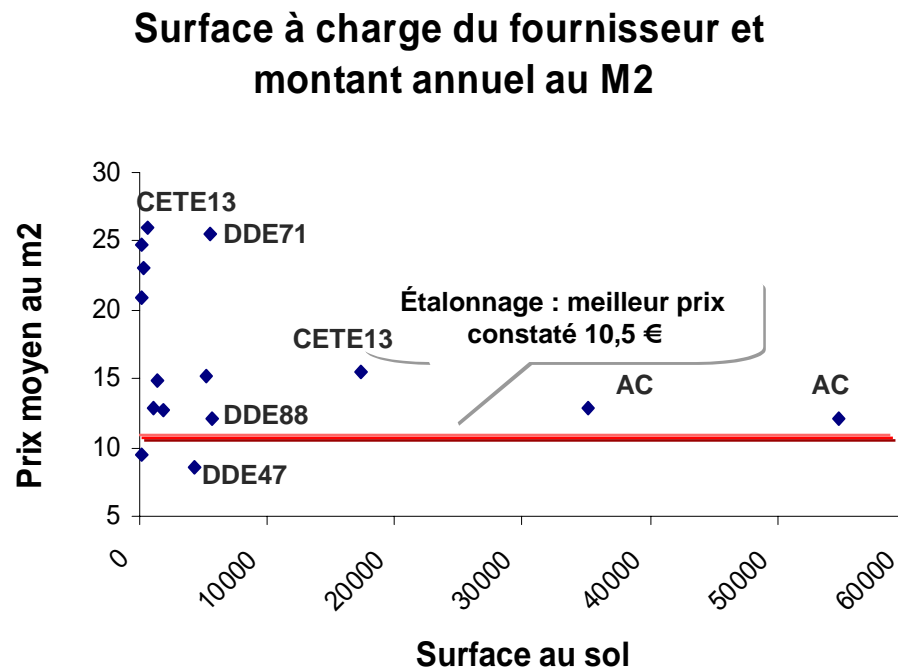


(Sources : Questionnaires sur achats 2003)

- L'analyse de la consommation de papier consommé au sein des services déconcentrés met en évidence une sur qualité
- Les services CETE13, DDE47, DDE88 et SMN33 utilise très majoritairement (>96%) du papier de qualité A+
- Cette sur qualité génère un surcoût à l'achat

# Analyse du segment nettoyage

## Écart de prix moyen de nettoyage pour les différents sites du ministère



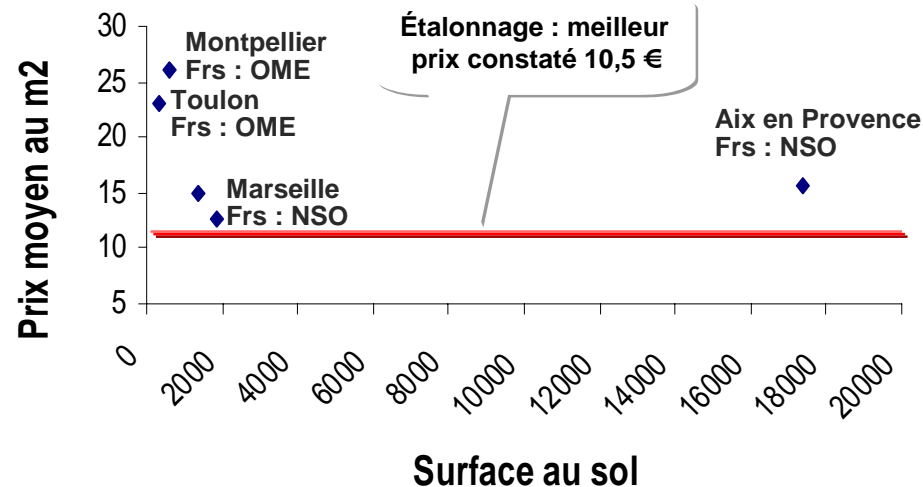
(Sources : Questionnaires sur achats 2003)

- L'analyse des cahiers des charges n'a pas été étudiée et peut expliquer certains écarts de tarifs
- Le prix au m2 varie du simple au triple au sein du ministère de l'équipement
  - Minimum atteint par le siège DDE 47 à Agen avec 8,5€
  - Maximum atteint à Montpellier avec 25,9€
- La comparaison avec les meilleurs prix constatés montre que la majorité des sites ont des coûts élevés. Il existe des marges de manœuvre forte de réduction de coût.
- Nous constatons des prix anormalement bas pour le siège de la DDE47 à 8,5€
- Une sous qualité peut générer des surcoût. Nécessité d'analyser le cahier des charges du siège de la DDE47
- Nous constatons également des écarts de prix au m2 qui varient du simple au double pour le CETE13 (voir page suivante)

# Analyse du segment nettoyage

## Écart de prix moyen de nettoyage pour les différents sites du CETE13

### Montant annuel au m2 pour le CETE13



(Sources : Questionnaires sur achats 2003)

- L'analyse des cahiers des charges n'a pas été étudiée et peut expliquer certains écarts de tarifs
- Nous constatons des écarts de prix moyen au m2 qui varient du simple au double entre les sites de Marseille (13€/m2) et le site de Montpellier (26€/m2)
- Pour un même fournisseur, nous constatons des écarts de prix moyen au m2 :
  - 13% d'écart entre le site de Montpellier et le site de Toulon chez le fournisseur OME
  - 22% d'écart entre le site d'Aix-en-Provence et le site de Marseille chez le fournisseur NSO

## Sommaire du diagnostic (4)

---

- Périmètre d'analyse
- Analyse de la dépense globale
- Analyse de la dépense détaillée par segment
- Organisation et périmètre achat des services
- Synthèse des entretiens focalisés
- Analyse de maturité des achats

## Organisation et périmètre achat des services (Hors achats métiers) : deux directions supports (1/10)

---

### Deux directions supports

- Une direction support pour l'administration centrale (hors aviation civile et tourisme) :  
la direction des affaires financières et de l'administration générale  
(DAFAG)
- Une direction support pour les services déconcentrés  
La direction du personnel, des services et de la modernisation  
(DPSM)

## Organisation et périmètre achat des services (2/10)

### La fonction achat s'est développée dans un contexte de déconcentration

---

La fonction achat s'est développée depuis une quinzaine d'années avec la volonté de rendre les services plus autonomes et plus responsables :

- Les services déconcentrés sont érigés en centres de responsabilité
- Des enveloppes de crédits fongibles sont notifiées aux directions d'administration centrale pour leur fonctionnement courant



## Organisation et périmètre achat des services (3/10)

### La fonction achat s'est développée dans un contexte de déconcentration

---

La fonction achat s'est développée depuis une quinzaine d'années avec la volonté de rendre les services plus autonomes et plus responsables :

- Les services déconcentrés sont érigés en centres de responsabilité
- Des enveloppes de crédits fongibles sont notifiées aux directions d'administration centrale pour leur fonctionnement courant

Cette fonction est assurée par la sous-direction des prestations logistiques et du cadre de vie de l'administration centrale (DAFAG/LCV).

Elle est assurée de manière centralisée :

- pour l'ensemble des prestations d'utilité collectives (accueil, sûreté, sécurité, nettoyage, environnement)
- pour la conduite technique, la maintenance et l'entretien du parc immobilier de l'administration centrale

Elle est assurée de manière centralisée en concertation avec les services utilisateurs

- pour l'aménagement des immeubles et des espaces de bureau

Elle est assurée de manière centralisée dans un cadre contractuel et concerté avec les services :

- pour les moyens de fonctionnement courant (frais de déplacement, documentation, fournitures de bureau, papier, consommations téléphoniques, parc automobile, frais de représentation) avec notification d'enveloppes fongibles. Possibilité de transferts d'un poste de dépenses à l'autre en cours d'année
- Les travaux d'impression et de reprographie de l'administration centrale
- L'acquisition et l'entretien des véhicules

## Organisation et périmètre achat des services (6/10)

### Les achats informatiques à l'administration centrale

---

Il est alloué à chaque direction :

- Une enveloppe de fonctionnement calculée sur la base d'un ratio par agent pour les achats et la maintenance des matériels, les consommables, les logiciels, la formation
- Des enveloppes pour les projets dédiés (sur la base des besoins exprimés dans le cadre d'une enquête annuelle et après avis des différents comités directeurs de domaines)

Les achats sont réalisés de 2 manières :

- Pour les projets dédiés, les directions passent leurs commandes (mise en concurrence, choix du prestataire, rédaction des cahiers des charges). Il y a une validation DAFAG à chaque étape de la procédure
- Pour les dépenses de fonctionnement, la tendance est à la globalisation des achats

## Organisation et périmètre achat des services (7/10)

### Les différentes formes de globalisation des achats informatiques à l'AC

---

- L'acquisition des licences est faite pour l'ensemble des services AC et SD dans le cadre de contrats uniques passés et gérés par DPSM/SI. Les dépenses sont refacturées aux directions au prorata du nombre de postes de travail
- La maintenance du parc de matériels est assurée dans le cadre d'un marché unique passé et géré par DAFAG/IAC. Les dépenses sont également refacturées aux directions au prorata du nombre de postes de travail
- Les achats de matériels (micros et imprimantes) sont centralisés par DAFAG/IAC : passation de marchés à bons de commande dans le cadre de conventions de prix nationales élaborées par DPSM/SI
- Les achats de matériels ne faisant pas l'objet de convention nationale sont également centralisés par DAFAG/IAC

## Organisation et périmètre achat des services (8/10)

### Les différentes formes de globalisation des achats informatiques à l'AC

---

- Pour les consommables, chaque direction passe directement ses commandes dans le cadre d'un marché à bons de commande passé par DAFAG/IAC
- Pour la formation :
  - chaque direction peut passer directement des commandes dans le cadre de 2 marchés à bons de commande (l'un pour la formation des utilisateurs ; l'autre pour la formation des informaticiens) ;
  - par ailleurs, les formations mutualisées sont organisées et commandées par DAFAG/IAC

## Organisation et périmètre achat des services (9/10)

### Le cas des services déconcentrés

---

- En tant que centres de responsabilités, les services déconcentrés reçoivent une dotation globale annuelle pour couvrir l'ensemble de leurs dépenses de fonctionnement y compris informatiques et de télécommunications
- Cette dotation comprend :
  - une dotation de base calculée au prorata des effectifs autorisés
  - un complément de dotation pour couvrir des dépenses obligatoires (loyers, frais de changements de résidence, congés bonifiés)

# Organisation et périmètre achat des services (10/10)

## Le cas des services déconcentrés

---

- Pour les achats de matériels informatiques et les dépenses de télécommunications, les services disposent de conventions de prix nationales
- Pour toutes les autres dépenses de fonctionnement, les services disposent d'une large autonomie
- La sous-direction DPSM/PBC exerce un contrôle de gestion sur les ressources allouées aux services déconcentrés. A ce titre elle procède à une enquête annuelle qui poursuit 3 objectifs :
  - établir une synthèse nationale portant sur l'exécution des budgets
  - fournir aux services des informations sur l'ensemble des dépenses constatées et les aider dans leur gestion en leur donnant des éléments d'analyse
  - disposer de données objectives pour apporter, éventuellement, des ajustements à la méthode de répartition des dotations de base



## Sommaire du diagnostic (5)

---

- Périmètre d'analyse
- Analyse de la dépense globale
- Analyse de la dépense détaillée par segment
- Organisation et périmètre achat des services
- Synthèse des entretiens focalisés
- Analyse de maturité des achats

## Objectifs de la synthèse des entretiens focalisés

---

- Avoir une vision globale de la perception de la situation des achats au sein du ministère
- Identifier la perception des axes d'amélioration majeurs au sein du ministère
- Identifier les barrières à lever dans la mise en œuvre d'actions de performance achat

# 1 Parti pris de la synthèse des entretiens focalisés

---

- Les entretiens focalisés ont été réalisés sous couvert d'anonymat
  - la confidentialité a permis aux personnes interrogées de s'exprimer librement
  - la présente restitution donne une vision globale des entretiens, les points de rencontre ainsi que les diversités
  
- Les éléments présentés doivent être considérés avec recul ; volontairement, ils se placent sur un plan qualitatif et sur la perception des personnes interrogées:
  - ils sont fondés sur du déclaratif fait « à chaud »
  - ils ne sont pas exhaustifs
  - ils n'intègrent pas des éléments factuels et détaillés comme les analyses de la cartographie, les résultats des groupes de travail, les retours d'expériences
  
- Dans ce cadre, les « verbatims » prennent toute leur importance
  - Illustration et synthèse des idées principales de la personne interrogée
  
- Ils donnent une vision globale de la situation des achats au sein du ministère telle que perçue par les personnes rencontrées

## 2 Introduction / Présentation générale

---

- Présentation du périmètre couvert
  - 12 personnes interrogées
  - 4 directions d'administration centrale et 2 services déconcentrés
- Rappel des thèmes abordés
  - Les attentes vis à vis du projet OPACHE
  - Les actions initiées au sein du ministère
  - La perception des actions à lancer au sein du ministère
  - Les axes de progrès majeurs
  - Les freins
  - Les critères de réussite
- « État d'esprit » des personnes interrogées
  - « l'accueil a plutôt été favorable et les personnes interrogées se sont prêtées sans réticence à l'exercice »

- Rationaliser les achats et simplifier les processus
- Supprimer des lourdeurs administratives et réduire les délais
- Trouver des synergies tant au niveau ministériel qu'au niveau interministériel
- Mettre en place des structures d'échange et de communication sur les bonnes pratiques
- Définir et mettre en place des politiques d'achat qui :
  - prennent en compte le développement durable
  - permettent le maintien du tissu économique
  - permettent des économies de moyens
  - permettent une sécurisation juridique de l'achat
- Aider à définir une politique achat et une organisation adaptée dans le cadre de la LOLF

« simplifier la vie des services en matière d'achat »

« Obtenir les meilleurs prix même quand on est petit »

« Avoir une politique achat et une organisation qui tiennent compte de la LOLF »

- Donner des outils de cohérence inter-programme dans la consommation des moyens de fonctionnement
- Aider à obtenir les meilleurs prix et les produits les mieux adaptés aux besoins
- Professionnaliser l'acte d'achat
- Donner des outils pour obtenir des gains de productivité dans un contexte de réduction des moyens (dû au transfert de compétences au profit des collectivités locales) et de regroupement des services

*« professionnaliser  
l'acte d'achat qui doit  
être une mission  
prioritaire »*

*« être mieux informé  
sur les bonnes  
pratiques »*

*« ? »*

## Principales actions lancées / perception des actions à lancer au sein du ministère (1/2)

---

4

### Actions initiées au sein du ministère

- Application de conventions de prix nationales (matériels informatiques; télécommunications)
- Dématérialisation des procédures (SAOMAP)
- Renforcement de la sécurité juridique de la commande publique

5

### Perception des actions à lancer au sein du ministère

- Identifier des achats qui pourraient être mutualisés ainsi que le chef d'orchestre
- Mettre en place une entité achat avec des professionnels de l'achat public
- Capitaliser les partages d'expériences
- Avoir une meilleure connaissance des prix
- Avoir une aide méthodologique dans la formulation des besoins et la rédaction des cahiers des charges
- Créer une sorte de « hot line » marché pouvant apporter une véritable expertise
- Raccourcir les délais de passation des marchés
- Mener une réflexion en coût global et non en coût d'investissement
- Réfléchir sur l'alternative « faire » ou « faire faire »
- Revoir le marché agence de voyages

## Principales actions lancées / perception des actions à lancer au sein du ministère (2/2)

---

4

### Actions initiées au sein du ministère

#### Plus spécialement en AC

- Centralisation des achats informatiques (matériels, consommables, formation)
- Centralisation des achats de fonctionnement courant

#### Plus spécialement en SD

- Pratiques d'achat mutualisé dans certains départements
- Mise en œuvre d'un contrôle de gestion

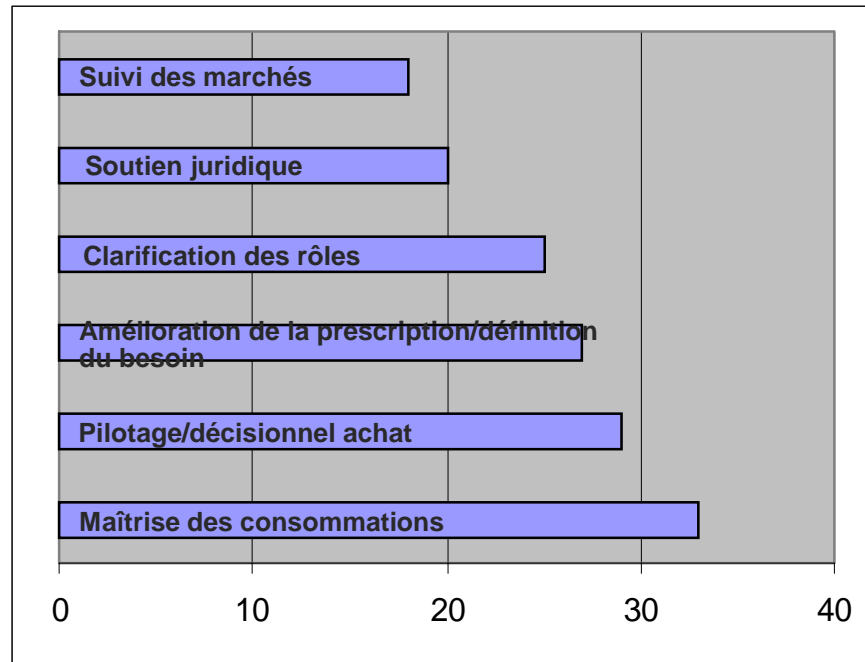
5

### Perception des actions à lancer au sein du ministère

- Avancer sur la dématérialisation des procédures
- Définir une politique d'achat dans le cadre de la LOLF
- Analyser finement les grandes natures de dépenses et les dépenses prévisionnelles afin d'établir quelle politique d'achat mener, quelles procédures de marché à lancer
- Former à l'achat public (pas uniquement dans sa dimension juridique)



## Réponses aux 17 leviers proposés



## Points clefs

- la maîtrise des consommations est identifiée comme le levier majeur
- vient ensuite le pilotage/décisionnel achat
- puis l'amélioration de la prescription/définition du besoin

**La mesure et la pondération des axes de progrès permettent d'identifier la perception des points faibles en terme de processus achat**

NON RETENUS

1. Simplification du Code des marchés publics
2. Réduction du nombre de contrôle et intervenant dans le processus de passation des marchés
3. Maîtrise des achats sur marché sans formalité préalable
4. Carte achat
5. Consolidation/coordination des marchés
6. Recherche/qualification de nouveaux fournisseurs

## Analyse détaillée des 3 principales opportunités d'amélioration perçues

### 1- Maîtrise des consommations

---

#### Raison du choix

- « beaucoup de choses à faire dans beaucoup de domaines »
- « des gisements forts et réels d'économie »
- « passage obligé pour la maîtrise des budgets de fonctionnement »
- « tant que l'utilisateur n'est pas sensibilisé au coût et qu'il considère que cela est dû, il ne fait pas d'effort »
- « la source première des économies : avant d'acheter, voir ce qui peut être économisé »
- « l'objectif du prescripteur ne prend pas en compte les préoccupations et les contraintes de l'acheteur »
- « il n'y a pas aujourd'hui de suivi statistique des consommations »

#### Pistes d'amélioration

- « mettre en œuvre des outils de diagnostic sur les consommations ex : énergie »
- « créer des outils adaptés de contrôle de gestion »
- « mettre en œuvre une vraie programmation des consommations »
- « sortir et communiquer les ratios de consommation et les comparaisons par services »
- « sensibiliser les utilisateurs »
- « limiter la consommation par la contrainte. Ex : imposer que des imprimantes en réseau »
- « mettre en place des outils de suivi et d'analyse de la dépense »

## Analyse détaillée des 3 principales opportunités d'amélioration perçues

### 2- Pilotage/décisionnel achat

---

#### Raison du choix

- « l'achat doit suivre une politique »
- « souvent l'absence d'organisation, de centralisation et de formalisme cache en réalité l'absence de pilotage et de politique »
- « rien est fait aujourd'hui dans ce domaine »
- « aujourd'hui on navigue à vue »
- « sans pilotage, il ne peut y avoir de politique achat efficace »

#### Pistes d'amélioration

- « il faut formaliser l'ensemble du système »
- « fixer des règles et des méthodes, créer un cadre structurant qui soit un référentiel »
- « mettre en place un tableau de bord partagé »
- « communiquer en amont pour mieux préparer l'avenir »
- « identifier les indicateurs de pilotage de la performance achat et les systématiser pour tout le ministère »
- « définir des cadres globaux, ensuite à chacun de définir la politique adaptée au contexte local avec cet éclairage »

## Analyse détaillée des 3 principales opportunités d'amélioration perçues

### 3- Amélioration de la prescription

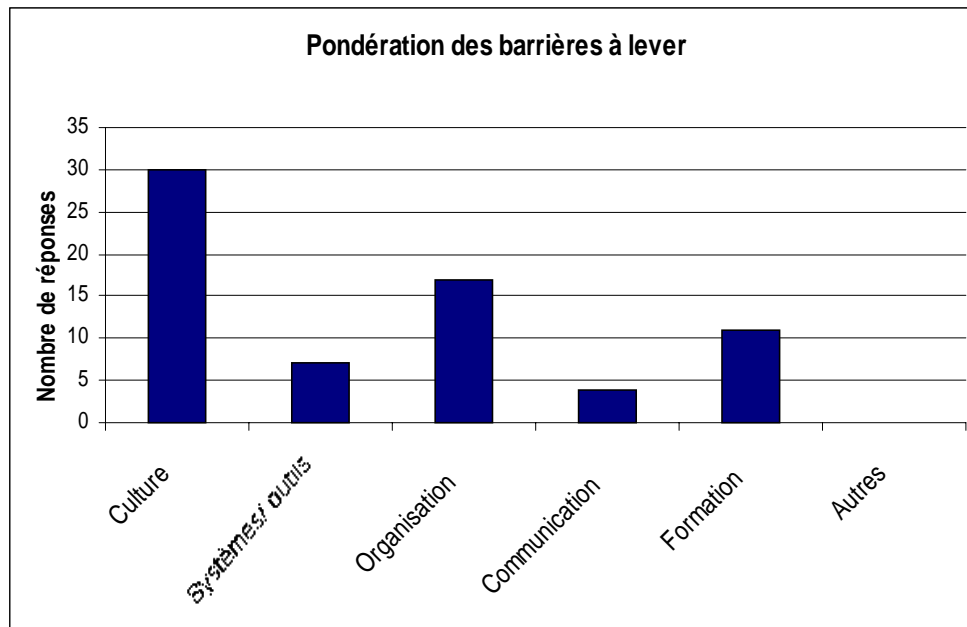
#### Raison du choix

- « perte d'énergie et de temps à rédiger la même chose (le même CCTP) »
- « toute bonne pratique d'achat passe par une bonne évaluation des besoins et on a beaucoup de mal à le faire (étendue et nature des besoins : définir le pour quoi et le pour qui »
- « c'est également le passage obligatoire pour définir des critères de sélection pertinents. Si le besoin est imprécis, on a tendance à choisir l'offre qui en propose le plus sans pour autant juger de la valeur technique réelle de l'offre »
- « beaucoup de facteurs d'évolution (technologie, pratiques, périmètre du ministère), il est difficile d'anticiper »
- « cloisonnement trop fort entre les acheteurs et le reste du monde »

#### Pistes d'amélioration

- « rédiger des cahiers des charges types au niveau ministériel et interministériel ex : normes environnementales à respecter pour l'achat des véhicules »
- « créer un lieu de consolidation, de capitalisation des expériences au niveau ministériel, voire interministériel »
- « impliquer l'utilisateur dans l'achat ex : binôme acheteur/utilisateur »
- « action pédagogique : apprendre à l'utilisateur à partir des besoins et non des solutions »
- « actions de formation, coaching des acheteurs par des pôles de références par segment d'achat (ex : reprographie) »

### Barrières majeures



**Les barrières à lever sont pondérées afin de mettre en évidence le niveau d'importance les unes vis à vis des autres**

### Points clefs

- La principale barrière identifiée est la culture pour les trois quarts des réponses
- L'organisation vient ensuite pour la moitié des réponses
- La formation est identifiée comme barrière majeure pour un tiers des réponses

**L'analyse des barrières permet d'identifier la perception des points de blocages majeurs**

## Pour vous, le projet est réussi si ...

- Pour chaque type d'achat, le rapport qualité/prix est amélioré
- Les coûts administratifs sont réduits et les processus raccourcis
- La programmation des achats a progressé
- La définition des besoins est améliorée
- L'indice de satisfaction de l'utilisateur est augmenté
- Des gains économiques sont réalisés et si les budgets sont maîtrisés

« réaliser des économies d'échelle »

« acheter autant avec moins de crédits »

« alléger la charge de travail »

« faire des gains économiques sur les produits phares »

« aller plus vite avec un coût moindre »

## Pour vous, le projet est réussi si ...

- Une majorité de services adhèrent à la démarche
- On arrive à responsabiliser le prescripteur par rapport aux possibilités d'achat
- On arrive à globaliser la majorité des achats communs du ministère tout en prenant en compte les spécificités
- Une mise en réseau des acheteurs est réalisée

« éviter la  
standardisation à  
outrance »

« il faut prendre en  
compte les  
spécificités »

« développons une  
communauté  
d'acheteurs »

# Maturité des pratiques d'achat

1- Basique 4- Excellence

Explication notations		1	2	3	4
<b>CARTOGRAPHIE ET SEGMENTATION</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identification du volume global de dépenses, notion de types d'achat</li> <li>2. Cartographie des dépenses par fournisseurs et notions de segmentation achat</li> <li>3. Cartographie des dépenses et segmentation achat définies et mise en place</li> <li>4. Cartographie et segmentation homogène et cohérente, codification types de produit et fournisseurs</li> </ol>	●			●
<b>GESTION DU PANEL FOURNISSEUR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre élevé de fournisseurs, 80/20 fournisseur déséquilibré, connaissance de l'offre faible</li> <li>2. Connaissance de l'offre, premier travail sur le panel fournisseur, notions de performance fournisseur</li> <li>3. Très bonne connaissance de l'offre, démarche de rationalisation du panel, mesure de la performance, connaissance du fonctionnement des fournisseurs</li> <li>4. Rationalisation systématique du panel, mesure de la performance fournisseur fréquente, audit-certification des fournisseurs, veille marché fournisseurs, contrat cadre, plan de productivité</li> </ol>	●		●	
<b>MATURITE ACHATS PAR FAMILLE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maîtrise &lt;50 % des achats, quelques négociations annuelles</li> <li>2. Maîtrise 50-70 % des achats, négociations annuelles fréquentes, utilisation de leviers basiques (mise en concurrence, globalisation, standardisation), objectifs de réduction des coûts</li> <li>3. Maîtrise 70-90 % des achats, négociations annuelles fréquentes, quelques leviers évolués (plan de productivité, e-proc, e-sourcing), objectif réduction des coûts</li> <li>4. Maîtrise des achats &gt;95%, négociations fréquentes, leviers basiques et évolués (Sourcing bas coûts, RTC, externalisation), politique achats déclinés en objectif et leviers</li> </ol>		●	●	

● Secteur banque/assurance

● Ministère de l'équipement



# Maturité des processus

1- Basique

4- Excellence

		Explication notations			
		1	2	3	4
<b>PROCESSUS / GENERAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pas de processus documentés</li> <li>2. Processus en place, documentés mais pas tout le temps appliqués</li> <li>3. Processus cohérents standardisés et appliqués</li> <li>4. Processus communs à différentes entités, revus par des audits internes et externes</li> </ol>		●	●	
<b>DEFINITION DES BESOINS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pas de standard de spécifications établis, les spécifications ne sont pas remises en cause</li> <li>2. Les spécifications couvrent les achats stratégiques et sont remises en cause régulièrement</li> <li>3. Les spécifications couvrent tous les achats (y compris stratégiques), des groupes de travail remettent en cause les spécifications</li> <li>4. Des groupes de travail pluri-disciplinaires (y compris fournisseurs) remettent en cause les spécifications via une analyse de la valeur</li> </ol>		●	●	
<b>MARCHES COMMANDES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pas ou peu de marchés (taux d'application &lt;50%, nombreux avenants)</li> <li>2. Système d'approbation des commandes suivant le montant d'achat, marchés (taux d'application 50-70%, et avenants)</li> <li>3. Système d'approbation cohérent, quelques marchés regroupés (taux d'application 70-90%, peu d'avenant), standardisation des modèles d'appel d'offre</li> <li>4. Majorité de marchés regroupés (taux d'application &gt;90%, aucun avenant), cellule d'appel d'offre, base de données pour constitution des appels d'offre (juridique, technique produits...)</li> </ol>			●	●
<b>MESURE PERFORMANCE ACHATS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pas de mesure de la performance fournisseurs et du département achats</li> <li>2. Mesure de la performance achat, faible périodicité</li> <li>3. Mesure de la performance à partir d'indicateurs pertinents</li> <li>4. Mesure de la performance fréquente et suivie de plan d'actions, optimisation des indicateurs de suivis</li> </ol>	●		●	

● Secteur banque/assurance

● Ministère de l'équipement

# Maturité de l'organisation achat

1- Basique  4- Excellence

Explication notations		1	2	3	4
POSITIONNEMENT	1. Responsabilité des achats fragmenté dans l'organisation, quelques acheteurs, pas de travail en équipe en transverse				
	2. Département Achats reconnu mais perçu comme apporteur de peu de valeur ajoutée, quelques démarches communes de travail en équipe (transverse)				
MODES DE FONCTIONNEMENT	3. Département Achats organisé par segments, acheteurs de bon niveau, formés, compétences achats reconnues, nombreuses démarches transverses	●			
	4. Département Achats conçu pour maximiser la performance, les achats sont considérées comme clefs dans l'entreprise, des équipes transverses travaillent sur le lancement de nouveaux produits				●
	1. Rôles et responsabilités des acheteurs non définis, achats fragmentés dans l'organisation				
	2. Rôles et responsabilités basiques définis mais les acheteurs ne sont pas au courant,				
MODES DE FONCTIONNEMENT	3. Rôles et responsabilités précisément définis (segment, CA/ acheteur, objectif de réduction.de coûts, fiche de poste), coordination de l'ensemble des actions entre acheteurs	●			
	4. En compléments des rôles et responsabilité, flexibilité des rôles permettant une rotation de l'équipe, fonction des achats en réseau, calcul des moyennes de CA/ acheteur			●	

● Secteur banque/assurance

● Ministère de l'équipement

# Maturité des compétences achat

1- Basique  4- Excellence

Explication notations		1	2	3	4
<b>COMPETENCES ACHATS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profil acheteur-apporteur, leviers basiques utilisés (globalisation, mise en concurrence)</li> <li>2. Profil acheteur, maîtrise des leviers basiques, connaissance des marchés fournisseurs, des procédures achats, des meilleures pratiques achat, niveau élevé de perf.achat par segment</li> <li>3. Profil acheteur leader, maîtrise de quelques leviers évolués, des procédures achats, mise en œuvre de démarches de réduction totale des coûts, externalisation,</li> <li>4. Profil gestionnaire de segment, maîtrise des meilleures pratiques achats (leviers évolués, travail en équipe conjointe acheteur/ prescripteur, fournisseur, rationalisation des panels fournisseurs, veille sur le marché-fournisseurs)</li> </ol>	●			●
<b>EVOLUTION DES COMPETENCES/ POLITIQUE RH</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mode de rémunération fixe, pas de formation achat</li> <li>2. Fiches de poste précises, quelques formations achat</li> <li>3. Mode de rémunération (fixe + variable sur objectifs annuels), formations régulières (leviers innovants, constitution de dossiers sur les meilleures pratiques achat)</li> <li>4. Plan d'évolution des compétences/ évaluation annuelle/ y compris évolution interne et recrutements, planning de formations et auto-formation via base de données ou outil Internet</li> </ol>	●			●

● Secteur banque/assurance

● Ministère de l'équipement

# Synthèse de la maturité achat du ministère de l'équipement

	Critères	Niveau				Principaux points d'amélioration
		1 basique	2 Moyen	3 Bon	4 Excellence	
<b>Pratiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentation achats</li> <li>Gestion de la relation fournisseur</li> <li>Stratégie et politiques achats</li> </ul>		●	●		<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition d'une classification achat</li> <li>Connaissance de l'offre et du fonctionnement des fournisseurs</li> <li>Définition et mise en œuvre d'un plan d'actions achat</li> </ul>
<b>Processus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition du besoin</li> <li>Contractualisation et suivi</li> <li>Suivi de la performance Achats</li> </ul>			●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établissement de standard de spécifications pour les achats stratégiques</li> <li>Définir des indicateurs pertinents pour mesurer la performance achat</li> </ul>
<b>Organisation &amp; compétence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de compétence</li> <li>Structure de la fonction achats</li> <li>Relation avec les autres fonctions</li> </ul>	●			●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer et mettre en œuvre un plan de formation des acheteurs</li> <li>Organiser la fonction achat, création d'une mission achat</li> <li>Préciser les relations avec les autres fonctions</li> </ul>

● Secteur banque/assurance      ● Ministère de l'équipement

# Conclusion

## Les points saillants du diagnostic (1)

---

- La fonction achat s'est développée au ministère dans un contexte de déconcentration, ce qui a entraîné des pratiques diversifiées et fragmentées. Cette tendance risque d'être confortée avec la LOLF.
- Le niveau de maturité achat dans le ministère est aujourd'hui faible aussi bien en terme de pratiques, de processus, d'organisation et de compétences.
- Il existe néanmoins quelques bonnes pratiques : en terme d'achats regroupés (conventions de prix, marchés à bons de commande, marché multi attributaires), de dématérialisation des procédures (SAOMAP), de renforcement de la sécurité juridique de la commande publique, de maîtrise des consommations dans certains secteurs (dépenses téléphoniques, mise en réseau des imprimantes) mais trop souvent ces bonnes pratiques sont isolées et mal connues et ne s'inscrivent pas de manière cohérente et coordonnée dans le cadre d'une politique d'achat définie
- de même, il y a des acheteurs compétents et expérimentés mais ils travaillent souvent de manière isolée et sans vraiment de rôles et de responsabilités clairement définis
- Parmi les barrières majeures à lever au sein du ministère, les 3 qui ont été relevées, sont, par ordre de priorité, la culture, l'organisation et la formation
- Les 3 principales opportunités d'amélioration qui ont été perçues sont, dans l'ordre, la maîtrise des consommations, la définition du juste besoin (prescriptions techniques) et le pilotage achat

# Conclusion

## Les points saillants du diagnostic (2)

---

- L'analyse des achats fait ressortir que :
  - ❑ Les achats « métiers » représentent plus de la moitié des achats du ministère
  - ❑ Les dépenses liées à l'immobilier représentent plus de 45 % de la dépense globale de fonctionnement courant avec 593 M€
  - ❑ Pour les autres dépenses de fonctionnement courant, les principaux postes de dépense sont par ordre décroissant les fournitures de bureau (54,5 M€), l'énergie/fluide (49,2 M€), les télécommunications (44,8 M€), les frais de déplacement (43,1 M€)
  - ❑ 92 % du total des achats et 86 % des dépenses de fonctionnement courant sont réalisés en services déconcentrés
  
- Cette analyse loin d'être exhaustive mérite d'être affinée. De sa qualité dépendent la pertinence des recommandations et la quantification des enjeux

**Le plan d'actions doit  
s'appuyer sur les principaux  
points saillants du diagnostic**