

Achat public : le sourcing permet à l'acheteur de sortir du bois

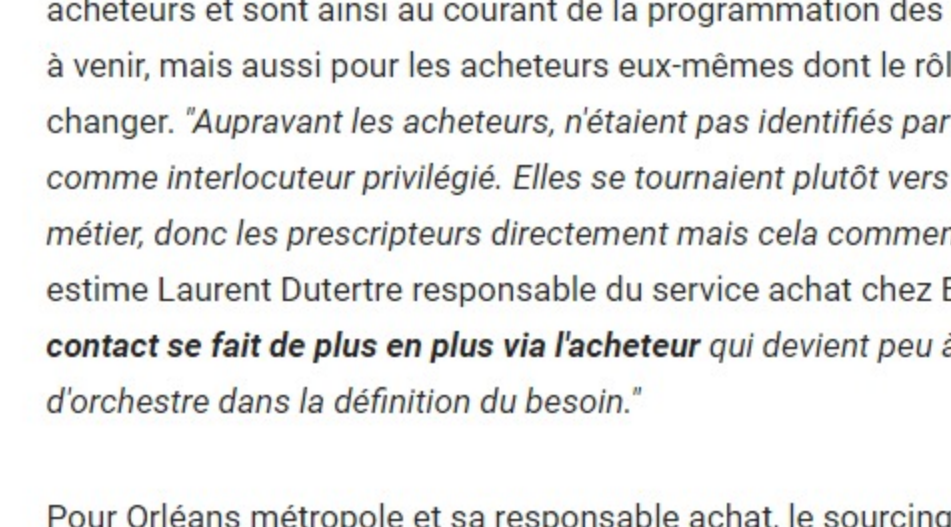
Publié par Camille George le 19 déc. 2018 - mis à jour à 09:25



Des millions de clients choisissent le Cloud qui offre le plus de fonctionnalités, d'innovations et d'expérience.

Accueil > Achats publics

Pour certains marchés clés, l'acheteur a tout intérêt à mener une démarche de sourcing afin d'avoir une gestion de l'achat plus efficiente. Mais c'est aussi un moyen de monter en compétence et de se rendre visible des interlocuteurs internes comme externes.



Si le sourcing ne garantit pas la performance de l'achat il fait partie d'un processus global de montée en maturité et en professionnalisation de l'acheteur. Sourcing, permet à l'acheteur public de sortir du bois et de rendre son rôle plus visible auprès des partenaires internes comme externes. Il s'agit donc d'un outil important autant pour l'essor de la fonction que pour la pratique achat pure. C'est le message principal qui est ressorti de la matinée d'échanges organisée la semaine dernière par le groupe Achat Solutions dont fait partie la plateforme Séléniée.

Si la plupart des participants ont volontiers reconnu que le fait d'aller vers les fournisseurs de manière proactive n'était pas encore un réflexe spontané de la part des acheteurs publics, tout comme le fait d'être démarché par un acheteur public peut surprendre une entreprise, ils ont tous fait part de leur envie de développer cette pratique. En effet, faire du sourcing a de nombreuses vertus et à l'inverse les risques liés à l'absence de sourcing sont importants : "si le travail de sourcing amont n'est pas fait correctement vous pas du tout, on peut se retrouver avec des cahiers des charges non cohérents avec la réalité, on peut se retrouver mal être en matière de budget et des montants estimés ou encore on peut se retrouver face à des candidatures non pertinentes, rappelle Fany Metge, business developer de Séléniée. Bien sûr faire du sourcing prend du temps et il ne s'agit de dénigrer un acheteur public de le faire sur chaque démarche achat mais bien de définir les marchés cible sur lesquels mettre en place cette démarche", convient-elle.

Dans le secteur public, le sourcing est donc adapté pour préciser un besoin, stimuler un marché peu attractif, pour répondre à des objectifs de développement durable ou une démarche RSE et enfin pour travailler un marché à forts enjeux. Rappelons que le sourcing n'est pas le préalable à une procédure d'achat. C'est l'occasion de nouer un dialogue pour interroger le besoin. "Cela va peut être permettre de faire évoluer un cahier des charges vieillissant mais cela peut tout aussi bien éviter un achat en faisant ressortir une solution alternative", souligne Sébastien Taupiac, directeur santé à l'UGAP.

Pratiquer le sourcing est un bon moyen de gagner en visibilité. C'est valable aussi bien pour les opérateurs économiques qui se font mieux connaître des acheteurs et sont ainsi au courant de la programmation des marchés publics à venir, mais aussi pour les acheteurs eux-mêmes dont le rôle est en train de changer. "Auparavant les acheteurs, n'étaient pas identifiés par les entreprises comme interlocuteur privilégié. Elles se tournaient plutôt vers les directeurs métier, donc les prescripteurs directement mais cela commence à changer, estime Laurent Dutertre responsable du service achat chez Eau de Paris. Le contact se fait de plus en plus via l'acheteur qui devient peu à peu le chef d'orchestre dans la définition du besoin."

Pour Orléans métropole et sa responsable achat, le sourcing permet de mieux travailler l'ingénierie de marché : "cela nous permet de bien préparer nos lots, de bien dimensionner nos marchés. C'est un outil d'aide à la décision précieux", souligne Elodie Mao-Demaimay. De même, une démarche bien menée permet d'avoir une traçabilité des opérations de sourcing ainsi qu'une traçabilité des refus de sourcing car les acheteurs publics vont se faire plus visible de recourir au recours par défaut de sourcing. "Bien sûr il n'est pas l'intérêt des entreprises surtout les TPE PME de répondre à tous les marchés notamment au vu du coût de réponse à appel d'offre. Il arrive donc fréquemment que certaines refusent d'être sourcées mais il ne faudrait pas que par un effet pervers elles puissent nous attaquer pour défaut de sourcing", estime Sébastien Taupiac.

Mais encore une fois le sourcing est avant tout un moyen de dialoguer avec les acteurs économiques. Et plutôt que d'être dans une relation d'opposition il permet d'instaurer une relation constructive. "L'achat public a mauvaise réputation, rappelle Laurent Dutertre. Utiliser le sourcing comme moyen pour rassurer les entreprises notamment en termes de délais de paiement et en leur communiquant un calendrier prévisionnels des marchés à venir est également important."



Enfin, quant à savoir comment se positionner dans la démarche de sourcing entre le prescripteur et le fournisseur, Elodie Mao-Demaimay conseille de cadrer la phase de sourcing en préparant en amont une grille d'évaluation avec le prescripteur concerné.

A lire également :
[La commande publique s'ouvre à l'e-sourcing](#)
[Achat de cloud : la DAE, la DINSIC et l'UGAP sourcent les entreprises](#)
[Les acheteurs publics au coeur des nouvelles pratiques](#)

SOURCING # RELATION FOURNISSEURS # FONCTION ACHAT

Camille George profile header with a circular icon and the name 'Camille George'.

Cercle des experts section with a grid of article thumbnails and a 'Voir plus d'articles' button.

La commande publique s'ouvre à l'e-sourcing

Publié par Camille George le 19 sept. 2018 - mis à jour à 09:15



Recevez notre newsletter
Mon email
Ok

Accueil > Achats publics

Face à des enjeux de dématérialisation et de performance importants, l'e-sourcing fait son chemin dans la commande publique. Le dernier Lab'APECA fut l'occasion pour les acheteurs publics de partager réflexions et bonnes pratiques.

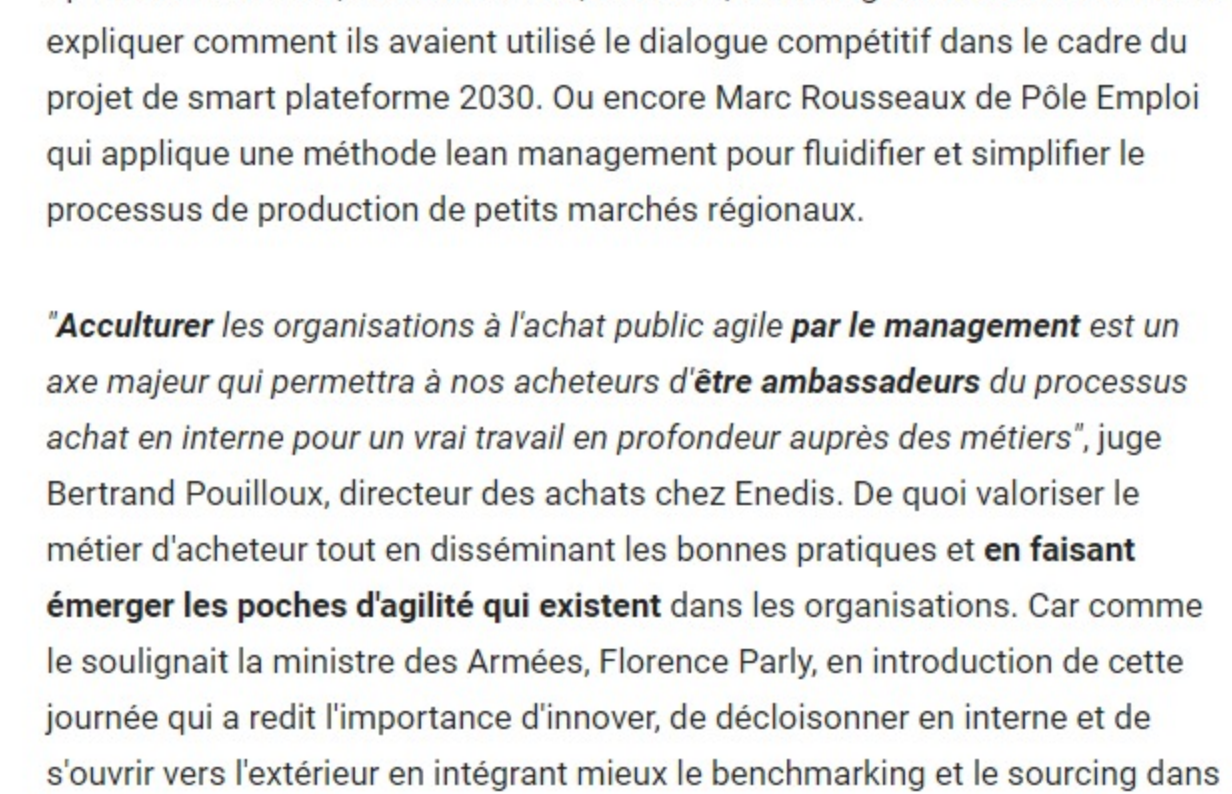


Très cadrée juridiquement, la pratique du sourcing a toujours été un sujet de débat dans le secteur public. S'il n'est pas interdit, si la réforme de 2016 de code des marchés publics pousse même à sa pratique, le sourcing reste un exercice de haut vol pour bon nombre d'acheteurs publics. Pour autant, il est nécessaire pour améliorer la vision des acheteurs qui doivent répondre à des objectifs de performance à l'achat toujours plus exigeants. Et dans un contexte de dématérialisation des achats, disposer d'un outil de e-sourcing prend tout son sens. Mais, encore faut-il qu'il soit adapté aux contraintes et aux besoins du secteur public. Des spécificités que n'a pas manqué de rappeler Catherine Prebisy-Schnall, maître de conférence, en introduction de l'après-midi d'échanges organisé par le Lab'APECA sur le sourcing. "L'acheteur doit préparer son sourcing, tenir compte de la traçabilité du processus et veiller au respect du secret des affaires. C'est une pratique attractive, bénéfique mais subtile." Le ton est donné.

Etape indispensable dans l'expression du juste besoin, le sourcing permet de connaître les PME innovantes, de rédiger un cahier des charges adapté, d'identifier les éventuels facteurs de succès ou encore de contribuer à la politique RSE de la collectivité. Le sourcing est également un bon moyen de vérifier si le taux de dépendance économique d'un opérateur n'est pas trop important et cela devrait aussi permettre de mieux appréhender le secteur adapté, estime Isabelle Clamens, en charge des processus, méthodes et SI achats au Conseil régional d'Île-de-France. Faire du sourcing est un atout pour le secteur public. Mais de même qu'un acheteur ne peut pas sourcer seul sans la direction métier concernée, il ne faut pas se baser sur un seul référentiel d'informations". Et c'est peut-être là qu'un outil de e-sourcing apporte sa valeur ajoutée. Car il ne suffit d'agréer une seule base de données ou de consulter une seule plateforme. Pour Sarah Chleilat, consultante juridique à la DAU du ministère de l'Economie et des Finances, cela va même plus loin : "nous pensons qu'il ne faut pas se limiter à un outil de e-sourcing mais multiplier les sources d'informations sans oublier de publier les offres sur son profil d'acheteur".

Rendez-vous en face-à-face ou téléphoniques, contractualisation agile, benchmark de performance, guide interne... Les outils à disposition des acheteurs publics sont désormais nombreux. La commande publique de la ville de Meudon (92) a ainsi fait le choix du guide interne pour l'analyse des offres et a développé un contrat d'innovation avec Silex pour tester un outil de sourcing sur la partie définition des offres, identification des fournisseurs. "La plateforme de sourcing permet de centraliser tous les échanges, d'optimiser la traçabilité et d'automatiser la création de rapports de sourcing sécurisables dans la GED", explique Sophie Baudou, responsable des achats de Meudon.

Mais avoir un outil ne fait pas tout, il faut que cela fonctionne dans l'organisation interne car l'objectif visé est bien le gain de temps et l'efficacité terrain. "Nous nous interrogeons sur l'intérêt de sourcer systématiquement sur toutes les familles d'achats. Nous testons actuellement le sourcing systématique sur la restauration collective qui a un fort impact financier. Cela nous permettra de voir si nous avons les capacités de le faire ou non." Car faire un RFI c'est bien, l'utiliser c'est mieux. "Il est important de partager les résultats d'analyse de ce sourcing, estime Isabelle Clamens. Le premier ambassadeur d'un projet achat c'est l'acheteur, il doit connaître sa collectivité et doit savoir en expliquer les besoins aux opérateurs économiques. Nous avons un rôle fort à jouer sur le terrain." Plus que l'adoption d'un outil de e-sourcing c'est l'évolution des méthodes de travail qu'il faut porter.



L'avis des fournisseurs
Côté opérateurs économiques, une démarche de sourcing de la part d'un acheteur public est plutôt très favorablement perçue. Pour Jacques-Olivier Boudin, directeur juridique de Pomona, grossiste alimentaire, qui témoignait lors du Lab'APECA : "le sourcing permet d'anticiper un certain nombre de difficultés surtout dans l'alimentaire où il y a des problématiques de saisonnalité et de mise à disposition importantes."

ACHATS # SOURCING # COMMANDE PUBLIQUE # OUTILS E-ACHATS

Camille George profile header with a circular icon and the name 'Camille George'.

L'agilité dans les achats publics c'est possible!

Publié par Camille George le 21 nov. 2018 | Mis à jour le 28 nov. 2018 à 16:46



Accueil > Stratégie achats

Qu'est-ce que l'agilité, quels en sont les enjeux pour la commande publique et comment l'intégrer aux pratiques achat public? Voilà à quoi était dédié le forum des achats publics 2018 organisé par la CNA.

Vaste sujet que l'agilité, qui plus est dans la commande publique. Les réflexions et les retours d'expérience mis en lumière lors du dernier forum des achats public, organisé par la CNA au coeur du ministère des Armées, ont pourtant démontré que les achats publics n'étaient pas dépourvus d'agilité. Il suffit parfois simplement d'utiliser au mieux l'éventail des possibilités offertes.

Le problème avec la notion d'agilité est que d'un interlocuteur à l'autre elle n'a pas toujours la même définition. Ainsi, loin de la méthode agile développée en informatique, l'agilité est pour certains avant tout un état d'esprit. De même, agilité et achat public peuvent sembler de prime abord deux notions paradoxales, sans doute parce que comme le souligne François Pintart, directeur des opérations à la DGA "traditionnellement l'achat public commence par l'expression d'un besoin alors que faire preuve d'agilité sous-entend être capable d'avancer même si le besoin n'est pas clairement défini ou en tous cas pouvoir s'adapter à un besoin évolutif". Arriver à adapter le processus achat et se montrer innovants tant dans les méthodes achats que dans l'approche juridique, voilà l'objectif à atteindre pour David Bonneau, DGS de la Région Île-de-France. Un avis partagé par Michaël Cohen de l'APHP qui prône une approche plus concrète de l'achat. Certes mais comme le souligne Denis Loasfét, DSI groupe SNCF "toute la difficulté sera donc d'arriver à passer d'une logique de résultat, plus facile à mettre en oeuvre pour l'acheteur, à une logique de moyens avec en ligne de mire la performance achat". Alors comment s'y prendre?

Les outils de l'agilité

L'agilité est affaire d'outils et d'organisation interne. L'enjeu pour les directions achats du secteur public est d'aider leurs collaborateurs et leurs prescripteurs métiers à penser différemment. "90% des achats restent prévisibles et peuvent être traités avec la méthodologie classique en 7 étapes, mais pour les 10% restant il importe d'ouvrir ses chakras", insiste Fabien Krawczyk, directeur des achats tertiaire du groupe La Poste. Si l'on veut anticiper, il faut en effet que les acheteurs soient intégrés le plus en amont possible et pour cela il faut changer les cultures. "Nous avons un gros travail de valorisation du métier d'acheteur en interne pour arriver à installer un binôme prescripteur/acheteur efficace", estime Franck Léna, directeur achats et partenariats stratégiques au CEA. Cela sous-entend traverser les processus achat. Etre capable de les simplifier dans certains cas, de réduire les délais de prise de décision ou les achats courants de faibles montants et en pensant aux outils déjà disponibles. Claire Legras, directrice des affaires juridiques du ministère des Armées rappelle à juste titre que d'autres outils que l'appel offre existent et peuvent être exploités au sein de la commande publique : "Sécurité juridique et souplesse d'acquisition ne s'opposent pas. Ne restons pas en sur une vision du droit stérilisante. Outre l'appel d'offre, il existe la PCN, le partenariat d'innovation ou encore le dialogue compétitif."

Oser innover

Les acheteurs publics doivent s'approprier l'outil juridique et l'éventail contractuel. Tout comme benchmark et sourcing doivent devenir des réflexes. L'enjeu est donc de redonner le pouvoir à l'équipe par le développement et la promotion de compétences fortes. Certains acheteurs publics le font déjà. Ils étaient d'ailleurs plusieurs à profiter du forum pour partager leur expérience. C'est le cas notamment de Franck Barrailler à la mairie de Clamart qui a utilisé la PCN pour un marché de service, mais aussi de Gwennaelle Costat qui a utilisé l'opérationnel métier, et Medhi Necib, acheteur, de la Région Île-de-France venus expliquer comment ils avaient utilisé le dialogue compétitif dans le cadre du projet de smart platforme 2030. Ou encore Marc Rousseau de Pôle Emploi qui applique une méthode lean management pour fluidifier et simplifier le processus de production de petits marchés régionaux.

"Acculturer les organisations à l'achat public agile par le management est un axe majeur qui permettra à nos acheteurs d'être ambassadeurs du processus achat en interne pour un vrai travail en profondeur auprès des métiers", juge Bertrand Pouilloux, directeur des achats chez Enedis. De quoi valoriser le métier d'acheteur tout en disséminant les bonnes pratiques et en faisant émerger les poches d'agilité qui existent dans les organisations. Car comme le soulignait la ministre des Armées, Florence Parly, en introduction de cette journée qui a redéfini l'importance d'innover, de décider en interne et de s'ouvrir vers l'extérieur en intégrant mieux le benchmarking et le sourcing dans les pratiques achats: "Acheter est une science complexe qui demande de la rigueur et de l'inventivité et qui parfois s'apparente à un sport de combat. Nous devons expérimenter, prendre des risques raisonnés mais assumés."

A lire aussi :

[La mairie de Clamart en quête d'agilité](#)

[L'Alfa des achats au ministère des armées](#)

PROCESS ACHATS # INNOVATION ACHATS # ACHATS PUBLICS

Camille George profile header with a circular icon and the name 'Camille George'.

[Business case] Le lean management appliqué aux achats publics

Publié par Camille George le 29 nov. 2018 - mis à jour à 09:16

Recevez notre newsletter
Mon email
Ok

Accueil > Achats publics

Faire preuve d'agilité dans une organisation déconcentrée n'est pas un exercice aisé. Pôle Emploi a pourtant trouvé la parade en mettant en place un process basé sur le principe du lean management et