



Les nouveaux chantiers post-Covid de l'acheteur

📅 28/10/21 👤 Hubert Heulot

Sécuriser ses approvisionnements, maîtriser l'exécution des contrats et changer le monde : plus vert, digital et relocalisant l'industrie. C'est la nouvelle commande passée à l'acheteur, d'après le Forum des Achats Publics organisé par le conseil national des achats (CNA) le 14 octobre à Angers.



« Nous ne changerons pas, dans le bon sens, les acteurs de la commande publique, nos supérieurs comme nos fournisseurs, sans une promesse de qualité de très haut niveau de nos propres services. De rapidité en particulier. Passer un marché ne doit pas prendre plus de quatre à cinq mois. » Philippe Maraval, directeur

des achats de Pôle Emploi, n'est pas le seul à rappeler le besoin d'efficacité pesant peut-être encore plus sur les acheteurs depuis la crise sanitaire.

Ouverture des données des marchés publics

« *Nous travaillons trop tardivement sur les marchés* », reconnaît Céline Faivre, directrice adjointe au numérique aux achats et au juridique à la Région Bretagne. Mais il lui manque du personnel spécialisé par domaine pour anticiper davantage. Le travail en amont, déjà conséquent, risque encore de s'alourdir. « *Les usagers pourraient être bientôt associés à la formulation des besoins, les entreprises et les opérateurs économiques aussi*, explique-t-elle. *C'est toute la question de la maîtrise de la donnée qui entre en jeu. Notamment autour de la RSE. En Bretagne, nous allons mettre en œuvre un observatoire de la donnée et publier nos propres données de marché public.* »

“ Les usagers pourraient être bientôt associés à la formulation des besoins, les entreprises et les opérateurs économiques aussi ”

Jean-Michel Mardelle, directeur des achats chez Fleury-Michon, fait passer son efficacité, par des partenariats avec les filières amont. « *Sécuriser la chaîne d'approvisionnement est devenu crucial. Au-delà, une confiance entre entreprises doit permettre de travailler ensemble à des innovations qui procurent des avantages concurrentiels. Ce n'est évidemment possible qu'avec un, cinq ou quinze fournisseurs, pas tous !* »

Myriam Boussin, directrice de la commande publique à Angers reste sceptique. « *Je passe 650 marchés par an ; 1000 fournisseurs tournent dans mes bases de données et j'ai la commande politique d'en faire travailler le plus grand nombre d'entre elles* », regrette-t-elle.

Mutualisation oui... mais modulaire

Autre priorité, très actuelle, la mutualisation des contrats pour rapatrier des industries en France. Charles-Edouard Escurat, directeur général adjoint de la plateforme d'achat **RESAH**, en s'alliant avec UNIHA, l'autre plateforme du secteur de la santé a fait qu'une usine de gants se monte en Sarthe, suite à leur appel d'offres portant sur 1,5 milliard de gants livrés en quatre ans (relire "**Après les masques, les gants ?**"). « *Il y avait obligation de localisation en Europe. Nous avons eu plusieurs réponses. Je crois à ces mutualisations modulaires, sur des objets précis. On atteint une taille critique pas forcément gigantesque et on mutualise ses compétences.* »

Les calculateurs du gouvernement en 2024

L'une des difficultés est d'insérer les considérations sur la RSE. « *35% de nos marchés comportent une clause sociale ou environnementale. Mais nous ne savons pas en mesurer l'impact et même calibrer nos demandes. Nous avons pris une claqué quand Nantes, très avant-gardiste sur le sujet, s'est fait retoquer, pour une clause RSE trop générale. Le gouvernement a promis des calculateurs pour 2024 dans le cadre de la loi Résilience et Climat* », se rassure Myriam Boussin, à Angers.

“ 35% de nos marchés comportent une clause sociale ou environnementale. Mais nous ne savons pas en mesurer l'impact et même calibrer nos demandes ”

« *Tout dépend de ce que l'on achète. Nous surveillons parfois le poids du CO2 dans les conditions d'exécution* », indique Romain Jagueneau, directeur de la plateforme régionale des achats de l'État en Pays de la Loire.

« Mur conceptuel »

Ce suivi est un autre " trou dans la raquette " qu'il va être de plus en plus difficile à faire accepter. « *Quand 90% du temps de suivi est passé avec les fournisseurs défaillants, on rate l'occasion de mieux faire les autres* », note Marc Debets, président de By.O group et animateur de la journée. La "maîtrise" de ces risques, domaine peu travaillé jusqu'ici, est aujourd'hui plus forte.

Didier Sallé, président du CNA Pays de la Loire tient à disposition une méthode empirique, mise au point au milieu des années sur les aéroports de Paris. Et Thierry Sauvage, directeur du GIP Campus E.S.P.R.I.T Industries, témoigne que l'université travaille dans ce domaine.

“ Un marché à bon de commande, c'est 4 ans. Pas plus. Est-ce optimal ? ”

Mais pour Philippe Maraval, directeur des Achats à Pôle Emploi, l'efficacité des achats gagnera surtout à briser le « *mur conceptuel* » qui n'ose pas interroger les règles juridiques : « *Un marché à bon de commande, c'est 4 ans, pas plus. Est-ce optimal ? Un marché attribué sans concurrence est peut-être parfaitement adapté quand les coûts de formations et de gestion nécessaires à un contrat sont tels que les 3 % que l'on irait gratter par la mise en concurrence ne représentent pas grand-chose ?*

Pourquoi n'avons-nous pas la possibilité d'éliminer les candidats que l'on sait incompetents ? Alors que la commande publique représente 15% du PIB, il serait temps d'ouvrir les données sur les contrats passés par tous depuis 10 ans et de vérifier la pertinence de ces règles. D'étudier, par exemple, l'importance du transfert de risques sur le donneur d'ordre que constitue un marché forfaitaire. »*

*Philippe Maraval rappelle la note du conseil d'analyse économique rédigée en 2015 par Jean Tirole et Stéphane Saussier, intitulée « Renforcer l'efficacité de la commande publique ».

à propos de l'auteur



Hubert Heulot