

Direction Commande Publique

CHARTE DE BONNES PRATIQUES :

Pour des achats performants et durables



VILLE DE TOULON

Hôtel de Ville - Avenue de la République - CS 71407 - 83056 TOULON



La CHARTE DE BONNES PRATIQUES, adossée au Guide interne d'achat, est un vade-mecum confié à l'acheteur soucieux de réaliser des achats performants et durables.

La CHARTE DE BONNES PRATIQUES est l'outil privilégié de l'acheteur diligent en quête :

- d'une méthode sécurisée et optimisée pour la **pratique des échanges préalables ou sourcing**,
- de réflexes métier pour convertir son **projet d'achat en acte durable** sous le prisme des 3 piliers du **Développement Durable**,
- d'un procédé juridiquement rassurant et des techniques fiables pour la **mise en œuvre de la négociation** dans les procédures de consultation.

LES LEVIERS DE LA PERFORMANCE ACHAT



SOURCING



ACHAT DURABLE



NEGOCIATION

De la naissance du projet d'achat à la conclusion du marché, la CHARTE DE BONNES PRATIQUES accompagne l'acheteur dans son quotidien en lui proposant les outils adaptés à l'environnement juridique sans cesse en mutation, adaptés aux circonstances toujours changeantes dans lesquelles s'inscrivent les projets d'achat, adaptés aux contextes technologiques et techniques, économiques et budgétaires, concurrentiels et commerciaux qui influencent l'acte d'achat.

Enfin, la CHARTE DE BONNES PRATIQUES sécurise l'acheteur dans ses pratiques en affichant les règles déontologiques qui doivent le guider dans l'exercice de sa profession. **Elles sont autant de possibles qu'il peut mettre en œuvre pour tendre vers plus de performance dans l'acte d'achat ; elles favorisent l'approche partenariale avec les entreprises ;** elles établissent les frontières qu'il ne devra pas franchir lors de ses contacts avec le monde de l'entreprise ; elles émettent des mises en garde quant au comportement qu'il doit adopter au contact des opérateurs économiques.

La CHARTE DE BONNES PRATIQUES est donc ;

- une assurance pour l'acheteur qui le sécurise dans ses pratiques,
- et
- un ensemble de méthodes et de pratiques éprouvées qui lui donne les moyens de la performance pour ses achats.

I. CHARTE DE BONNES PRATIQUES POUR LES ECHANGES PREALABLES

Les échanges préalables trouvent racines dans les articles 4 et 38 du Décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics.

Art.4 : *Afin de préparer la passation d'un marché public, l'acheteur peut effectuer des consultations ou réaliser des études de marché, solliciter des avis ou informer les opérateurs économiques de son projet et de ses exigences. Les résultats de ces études et échanges préalables peuvent être utilisés par l'acheteur, à condition qu'ils n'aient pas pour effet de fausser la concurrence et n'entraînent pas une violation des principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures.*

Art.38 : *Les documents de la consultation sont l'ensemble des documents fournis par l'acheteur ou auxquels il se réfère afin de définir ses besoins et de décrire les modalités de la procédure de passation, y compris l'avis d'appel à la concurrence. Les informations fournies sont suffisamment précises pour permettre aux opérateurs économiques de déterminer la nature et l'étendue du besoin et de décider de demander ou non à participer à la procédure.*

1a). Les méthodes pour la réalisation du sourcing

Les échanges préalables sont réalisés selon 2 méthodes distinctes :



Le Request For Application RFA

La recherche d'informations s'effectue par échanges électroniques uniquement, sans rencontre commerciale. Les opérateurs économiques sont invités à répondre au questionnaire élaboré par l'acheteur.



Le Request For Information RFI

L'acheteur sollicite une rencontre commerciale avec les opérateurs économiques. Les échanges sont verbaux. L'acheteur utilise 2 outils favorisant la prise de contact avec des entreprises potentiellement concernées.



LA BOITE A OUTILS

1 - LES OUTILS DE PRINCIPE : Recours aux plates-formes

- la DEMANDE DE SOURCING de la plate-forme **MARCHES ON LINE** (accès à un vivier d'opérateurs économiques référencés sur la plate-forme, éventuellement enrichi des entreprises suggérées par le Pouvoir adjudicateur) ;
 - le référencement de la plate-forme **ACHATPUBLIC.COM** (accès à un vivier d'opérateurs économiques référencés sur la plate-forme).
- Ces deux outils peuvent être déployés simultanément.



2 – LA PRISE DIRECTE DE CONTACT

L'acheteur peut contacter directement les opérateurs économiques :

- Soit lorsque la mise en œuvre des 2 plates-formes MARCHES ON LINE et ACHATUBLIC.COM n'a favorisé le contact d'entreprises qu'en faible nombre.
- Soit lorsque le vivier fournisseurs entretenus par l'acheteur est suffisamment étoffé, sans qu'il soit nécessaire de faire appel à l'une des 2 plates-formes.
- **la prise de contact direct** (courriel, téléphone) avec les opérateurs économiques référencés par la collectivité, en complément de ceux sollicités par l'intermédiaire des plates-formes.

Quels que soient les outils RFI déployés par l'acheteur, les entreprises souhaitant être sourcées sont invités à participer à une rencontre commerciale organisée par les acheteurs de la Direction de la Commande Publique (Service Achat&Ingénierie contractuelle) ou par la Direction opérationnelle concernée (voir prérogatives Chapitre Ic).

FOCUS : LES FRONTIERES DU SOURCING



JE PEUX « FAIRE » SANS LES OUTILS RFA / RFI

- toutes demandes de documents (devis, catalogues) au titulaire d'un marché en cours d'exécution, dans les limites des conditions d'exécution fixées dans le contrat ;
- une demande de catalogues adressée à un opérateur économique quelconque, à condition qu'il n'y ait pas, à cette occasion, un échange d'informations (projet d'achat, calendrier de procédure...);
- la consultation anonyme de sites Internet pour obtenir des informations techniques, économiques....

JE SUIS DANS LE CADRE DES OUTILS RFA / RFI : JE DOIS PRENDRE LES MESURES APPROPRIÉES



- l'obtention d'un bilan d'exécution (notion de livrable) dressé par le titulaire d'un marché en cours d'exécution et qui me sert de support pour la rédaction du marché suivant ;
- une demande de prix (devis) adressée à un opérateur économique quelconque ;
- une demande de catalogues adressée à un opérateur économique quelconque avec échange d'informations (projet d'achat, calendrier de procédure...);
- la participation à un salon ou forum professionnel.

precaution

ATTENTION : CAS DES OFFRES SPONTANÉES

Une offre spontanée est une offre exploitable en l'état pour conclure un acte d'achat.

En ma qualité d'acheteur, je discerne :

- **La transmission spontanée de catalogues et/ou plaquettes commerciales par une entreprise, à toute fin de référencement.** L'opérateur me contacte directement, sans intervention préalable de ma part, pour se faire connaître. Il n'y a pas d'échanges précis quant à un projet d'achat, un calendrier de procédure.



La démarche n'est pas une offre spontanée au sens juridique du terme.

L'entreprise rejoint mon vivier fournisseurs

- **La transmission spontanée de documents (devis, cahier des charges) par une entreprise, à toute fin de conclusion d'un acte d'achat.** L'opérateur me contacte directement, sans intervention préalable de ma part, pour me faire une offre. Les documents qu'il me présente sont exploitables en l'état.



La démarche est une offre spontanée au sens juridique du terme. Je ne donne pas suite à la sollicitation de l'entreprise et je l'en informe (courrier)

LES GRANDS PRINCIPES DU SOURCING

Comment



- Mon statut de fonctionnaire m'impose des obligations consacrées par la Loi, notamment la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires (obligations de neutralité, de secret professionnel, de discrétion professionnelle, de transparence). J'exerce mes fonctions avec dignité, impartialité, intégrité et probité.
- Je suis personnellement habilité(e) par ma Direction, après formation dispensée par les acheteurs du Service Achat&Ingénierie Contractuelle (SAIC) de la Direction de la Commande Publique, à pratiquer le sourcing.
OU
- Je suis accompagné(e) d'un acheteur du SAIC car je ne suis pas habilité(e) à pratiquer le sourcing de manière autonome.
- Je mets en œuvre les méthodes et outils déterminées par la Direction de la Commande Publique : Le RFA ou le RFI.
- Je privilégie le sourcing à l'initiative de la collectivité : je sollicite moi-même le contact entre acheteur et opérateur économique.
- J'interroge les entreprises sur les thématiques que j'ai préalablement définies (cadre des échanges pour le RFA comme pour le RFI et les éventuelles rencontres commerciales qui en découlent. Ne s'agissant pas d'un acte d'achat, le sourcing ne me permet pas d'obtenir des devis).
- Dans le cadre d'une rencontre commerciale (méthode du RFI), je garantis à l'entreprise rencontrée la stricte confidentialité des informations qu'elle me communique (je préserve le secret industriel et commercial).
- Je prends toutes les mesures appropriées pour garantir la transparence et la traçabilité de mes démarches au contact des entreprises. Pour ce faire, Je rédige un compte-rendu des échanges comportant à minima la date de la rencontre, les interlocuteurs, les grandes thématiques abordées, une synthèse des informations importantes échangées. Si j'estime que les enjeux sont particuliers (secteur économique fortement concurrentiel engendrant des comportements commerciaux agressifs, domaines techniques particulièrement sensibles...), je complète le compte-rendu des éléments de contexte qui me semblent sensibles.
- J'utilise les méthodes et outils (RFI – RFA) appropriées car ils favorisent l'émulation concurrentielle.

Où



- Je rencontre idéalement les entreprises dans les locaux de la collectivité, dans un endroit neutre où aucune information particulière pouvant octroyer un avantage indu ne pourra être exploitée par mon interlocuteur,
- Dans le cadre d'une démonstration technique (équipement ou matériaux lourds difficilement transportables...), je peux me rendre dans les locaux de l'entreprise, accompagné d'un technicien et/ou d'un autre acheteur de mon service (au besoin, je peux me faire accompagner par un acheteur du SAIC).

Quand



- Je réalise le sourcing dans un espace de temps suffisant pour me permettre l'élaboration du marché dans les meilleures conditions (je ne contacte plus les entreprises s'il ne me reste plus que 1 à 3 mois, selon le domaine technique concerné, avant l'achèvement de la rédaction du marché).
- Je cesse le sourcing dès lors que je considère que mes acquis sont suffisants pour enrichir la rédaction du cahier des charges du projet d'achat concerné.

Je communique aisément...

- Aux entreprises rencontrées, la nature du projet de marché et son calendrier théorique de procédure.
- les règles de déontologie qui s'appliquent aux acheteurs dans le cadre du sourcing (préservation du secret commercial, neutralité dans les échanges...).
- Les bases réglementaires sur lesquelles se fondent la démarche de sourcing (rappel des articles 4 et 5 du décret relatif aux marchés publics).
- Les thématiques sur lesquelles j'interroge les entreprises rencontrées. Pour cela, je me rapproche du FLORILEGE DES THEMATIQUES SOURCING.

Je ne communique jamais...

- Aux entreprises rencontrées, les informations communiquées par d'autres entreprises et couvertes de ce fait par le secret industriel et commercial (solutions techniques, organisations, prix, moyens, procédés...).
- Les paramètres stratégiques du projet d'achat (critères de sélection et éléments d'appréciation des offres notamment).
- Les informations relatives aux consultations en cours qui peuvent éventuellement concerner les entreprises avec lesquelles je dialogue.
- Avec le titulaire d'un marché en cours d'exécution, toutes informations différentes de celles que je communique à l'ensemble des candidats, dans le cadre de la procédure de consultation (relance du marché en cours).

Je m'interdis

- Tout contact avec les entreprises lorsque mon projet de marché est en phase imminente de publicité.
- Tout échange avec les entreprises du secteur économique concerné par le projet d'achat dès lors que la consultation est publiée et ce, jusqu'à la notification du marché (cône du silence).
- De prendre, de recevoir, de conserver un intérêt quelconque dans une entreprise avec laquelle la collectivité entretient un lien contractuel et d'intervenir dans tout domaine qui m'expose à un quelconque conflit d'intérêt. A ce titre, je suis face à mes obligations générales de prévention des conflits d'intérêt (faire cesser immédiatement la situation de conflit et/ ou prévenir ma hiérarchie d'une telle situation) qui s'imposent à tous les fonctionnaires, indépendamment de leur rang hiérarchique, fonction ou grade, pour les situations qui les concernent.
- Toute démarche ou mesure pouvant être assimilée à un octroi ou une tentative d'octroi à autrui d'un avantage injustifié (communication d'informations par nature non communicables – prix de la concurrence, critères de sélection des offres...) pouvant contrarier la liberté d'accès et l'égalité des entreprises candidatant aux marchés publics de la collectivité.

Je n'accepte jamais... j'agis avec responsabilité

- Les offres, promesses, dons et avantages quelconques des entreprises (argent, invitations individuelles, restaurant, compétitions sportives, spectacles, cadeaux de fin d'année...).
- Ma communication est toujours maîtrisée. Je ne suis jamais ambigu, ni dans mes propos, ni dans mes actes. Je veille à l'intégrité de mon employeur, de ma hiérarchie et de mes collègues, de ma fonction, de mes missions et de celles de mon service d'appartenance.



1b). Les opportunités du sourcing

Le faisceau d'indices ci-après doit orienter le choix de l'acheteur quant aux opportunités de réalisation des échanges préalables :

Thématiques	Indices	Oui	Non	Je ne sais pas
Mon projet d'achat et moi	Je me suis ménagé du temps pour le sourcing. Le lancement de mon marché est programmé au plus tard dans les 3 prochains mois.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Je souhaite communiquer avec les entreprises pour enrichir mon projet d'achat et les intéresser à ce sujet (favoriser l'émulation concurrentielle).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	J'ai besoin d'informations techniques que les entreprises peuvent me communiquer car mes connaissances dans le domaine concerné ne sont pas consolidées (volets technique, économique, organisationnel...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Si mon marché est récurrent : je constate un faible nombre de candidats dans le cadre des consultations passées (pauvreté de l'émulation concurrentielle).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Les enjeux financiers me semblent significatifs (montant estimé important, potentiels d'économies importants)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mon projet d'achat dans son contexte concurrentiel	Dans le domaine commercial concerné, des nouvelles entreprises ou nouveaux entrants ont possiblement rejoint le vivier d'opérateurs économiques historique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dans le domaine commercial concerné, les entreprises potentiellement concurrentes sont nombreuses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dans le domaine commercial concerné, les entreprises se vouent une concurrence exacerbée (secteurs d'activités sensibles).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mon projet d'achat et les formes d'innovation	Je souhaite favoriser l'innovation dans le cadre de mon projet car le domaine d'achat concerné me semble propice à ce développement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Je souhaite appréhender la structure des coûts et des prix afin d'en améliorer l'approche dans mon projet de marché.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mon projet d'achat et l'ingénierie contractuelle	J'ai besoin d'informations relatives aux modes de dévolutions possibles de mon projet d'achat (allotissement, groupement d'entreprises...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	J'ai besoin d'améliorer l'ossature du Dossier de Consultation des Entreprises (nature et forme du marché, tranches, techniques particulières d'achat, forme des prix...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p align="center">CONCORDANCE DES INDICES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une majorité de OUI = possibilité de sourcing - Une majorité de NON = Sourcing inopportun - Une majorité de JE NE SAIS PAS = Informations complémentaires nécessaires 				

lc). Les conditions de réalisation du sourcing

Dans le cadre de la réalisation d'échanges préalables, les conditions pratiques d'exercice sont ainsi déterminées :

1^{er} CAS : La DIRECTION OPERATIONNELLE n'est PAS signataire d'un CONTRAT DE SERVICE

avec la Direction de la Commande Publique (DCP) : seuls les acheteurs du Service Achat&Ingénierie Contractuelle (SAIC) sont habilités à réaliser le sourcing, pour le compte de la Direction concernée.



MODE D'EMPLOI

- ✓ La DIRECTION OPERATIONNELLE motive le recours au sourcing pour l'affaire concernée (enjeux, objectifs...) pour validation de la démarche par la DCP (transmission de la grille d'opportunités du sourcing et des arguments);
- ✓ La DCP compose une équipe experte : acheteur/juriste (DCP) / technicien / service administratif du service opérationnel ;
- ✓ Le périmètre du sourcing (thématiques abordées, informations recherchées) est dressé par l'équipe experte ;
- ✓ Les acheteurs du SAIC sollicitent des entreprises susceptibles d'être intéressées par le projet d'achat par l'intermédiaire des outils de sourcing (voir chapitre la) ;
- ✓ Les acheteurs du SAIC planifient les rencontres commerciales et coordonne l'équipe experte (voir chapitre ld) ;
- ✓ L'acheteur/juriste du SAIC dirige la rencontre commerciale, les techniciens et services administratifs agissent à leur niveau d'expertise durant les échanges préalables ;
- ✓ Les acheteurs du SAIC rédigent le compte-rendu de sourcing (voir chapitre le).

2^{ème} CAS : La DIRECTION OPERATIONNELLE est signataire d'un CONTRAT DE SERVICE

avec la DCP : les acheteurs de la Direction opérationnelle sont habilités à réaliser le sourcing.



MODE D'EMPLOI

- ✓ Dans le cadre du CONTRAT DE SERVICE, Les acheteurs du SAIC forment et habilitent les agents de la DIRECTION OPERATIONNELLE chargé du sourcing ;
- ✓ La DIRECTION OPERATIONNELLE dresse la liste des marchés pour lesquels elle souhaite réaliser une démarche de sourcing ;
- ✓ La DIRECTION OPERATIONNELLE compose une équipe experte : référent marchés et/ou agent habilité / technicien / service administratif ;
- ✓ Le périmètre du sourcing (thématiques abordées, informations recherchées) est dressé par l'équipe experte ;
- ✓ **La DCP arbitre et valide les projets d'achat qui feront l'objet d'un sourcing préalable. Les acheteurs du SAIC définissent avec la DIRECTION OPERATIONNELLE les modalités du sourcing (méthodes et outils tels que définis au chapitre la) ;**

- ✓ La DIRECTION OPERATIONNELLE sollicite des entreprises susceptibles d'être intéressées par le projet d'achat par l'intermédiaire des outils de sourcing (voir chapitre Id) ;
- ✓ Dans le cadre d'un RFI, la DIRECTION OPERATIONNELLE planifie les rencontres commerciales et coordonne l'équipe experte (voir chapitre Id). Le référent marchés et/ou l'agent habilité de la DIRECTION OPERATIONNELLE dirigent la rencontre commerciale, les techniciens et services administratifs agissent à leur niveau d'expertise durant les échanges préalables ;
- ✓ La DIRECTION OPERATIONNELLE rédige le compte-rendu de sourcing, quelle que soit la méthode utilisée (voir chapitre le).
- ✓ **A la demande de la DIRECTION OPERATIONNELLE, les acheteurs du SAIC réalisent le sourcing pour son compte et/ou l'assistent en participant à la rencontre commerciale.**

Id). Les conditions pratiques de réalisation du sourcing

Préalablement à la mise en œuvre des outils de sourcing (voir boîte à outils au chapitre Ia)), l'équipe experte (voir Chapitre Ic)) détermine le périmètre du sourcing. Pour ce faire, elle vient notamment piocher dans un **florilège de thématiques(*)** prédéfinies, non exhaustives car possiblement enrichies des singularités du projet d'achat concerné.



Le support de sourcing, communiqué aux opérateurs économiques consultés dans le cadre de la démarche, expose

- une présentation succincte du projet d'achat (quoi, par qui) sous l'angle des attentes de résultats ;
- les grandes thématiques abordées dans le cadre de la future rencontre commerciale.

FOCUS : LA RENCONTRE COMMERCIALE SUITE AU RFI

Elle peut être téléphonique ou (idéalement) en vis-à-vis, dans les locaux de la collectivité.



La rencontre commerciale est organisée dans un lieu neutre (salle de réunion par exemple) limitant de fait le risque de divulgation insidieuse d'informations d'importance



La réunion commerciale est nécessairement un moment préparé, ne laissant pas de place à l'improvisation.

L'équipe experte chargée de la rencontre doit donc **scénariser les futurs échanges** :

- identifier les informations communicables par le Pouvoir adjudicateur,
- s'approprier de nouveau les thématiques abordées,
- définir précisément les rôles et limites de chaque membre de l'équipe experte,
- anticiper les imprévus et les réparties d'usage,
- le timing des échanges (temps partagé et limité).

(*) Voir FLORILEGE DE THEMATIQUES SOURCING



FLORILEGE DES THEMATIQUES SOURCING

L'opérateur économique dans son segment d'achat

- Quelle est l'état de la concurrence sur ce segment d'achat, les entreprises directement concurrentes de celles sourcées et les parts de marchés afférentes ?
- Quels sont les objectifs de développement de l'entreprise consultés ?
- Quelles sont les références des entreprises consultées ?



Les éléments de la consultation

- Quels sont les savoir-faire de l'entreprise consultée, tant techniques qu'organisationnels, qui la distinguent de ses concurrentes directes ?
- Existente-t-il des effets de calendrier - tant structurels que conjoncturels - qui peuvent contraindre l'entreprise dans son éventuelle soumission à la consultation ?
- La solidarité imposée par la collectivité dans le cadre des groupements d'entreprises est-il un dispositif qui freine l'entreprise dans sa possible soumission à la consultation ?
- L'allotissement, tel qu'il est pressenti par la collectivité, est-il susceptible de faciliter l'accès à la commande publique de l'entreprise consultée ?
- Une durée pluriannuelle du marché est-elle de nature à agir sur la performance de l'entreprise consultée dans sa réponse à la consultation ?
- Le critère unique du prix (pour les fournitures et services standardisés), s'il est pratiqué dans le cadre du projet de marché, est-il un facteur concourant à l'appauvrissement de l'offre, voire un facteur réhibitoire à une soumission à la consultation ?
- Quel impact sur votre éventuelle soumission si la collectivité impose la dématérialisation avant l'exigence réglementaire (MPS par exemple) ?
- Quels sont les éléments contractuels qui retiennent particulièrement l'attention de l'entreprise consultée et qui, potentiellement, sont autant d'éléments réhibitoires à une éventuelle soumission à la consultation (niveau d'exigence en matière de délais - cas de délais d'urgence par exemple - travaux ou prestations de nuit ou durant le week-end, contre-mesures aux contraintes imposées par la collectivité, mesures coercitives...) ?
- L'exposé pédagogique des documents de la consultation est-il de nature à faciliter la soumission de l'entreprise consultée aux consultations de la collectivité (suppression de l'Acte d'Engagement, remise simplifiée des documents de l'offre, trame de mémoire technique...) ?



Les éléments financiers globaux

- Quelle est la structure des prix pratiqués par l'entreprise consultée (les coûts afférents, la forme la mieux adaptée - unitaire, forfaitaire, mixte...) ?
- Si le marché est d'exécution pluriannuelle, la variation des prix et ses modalités d'application sont-elles des facteurs anxiogènes pour l'entreprise, voire des freins à toute soumission ? Quel est l'idéal de l'entreprise consultée en la matière ?
- Quels sont les coûts, éventuellement cachés, qui viennent frapper les prix pratiqués par l'entreprise ?
- Au regard des contraintes exposées par la collectivité - lors du sourcing avec toutes les précautions requises qui s'imposeraient à l'entreprise consultée - quelles sont les contre-mesures envisagées et leur impact sur les prix pratiqués ?
- L'octroi d'une avance systématique ou de primes d'intéressement est-il susceptible d'inciter l'entreprise à soumissionner aux consultations de la collectivité ?



Les éléments techniques

- Quelle est la provenance des produits/matériels distribués par l'OE consulté ?
- Quelles normes de qualité peuvent s'appliquer ? Quels impacts ces normes ont-elles sur l'offre globale de l'OE consulté ?
- Quelles prestations connexes à la fourniture objet de la consultation peuvent être assurées par l'OE consulté ?
- Quelles sont les nouveautés techniques/technologiques accessibles aujourd'hui dans le contexte du projet d'achat concerné ?



L'innovation technique et l'ingénierie des marchés

- Comment le développement durable (3 piliers) est-il décliné par l'entreprise dans le cadre de l'activité objet du marché ? Quelle traduction en fait l'entreprise sur les matériels concernés par le marché ?
- L'entreprise est-elle dans une démarche de Recherche et Développement promouvant l'innovation dans le segment d'achat ?
- Quelle maturité en termes de réponse aux marchés publics l'entreprise a-t-elle acquise ? Quelles sont les difficultés rencontrées le plus fréquemment dans l'appréhension des consultations ?
- La notion de coût global est-elle une notion qui répond aux problématiques d'établissement des prix de l'entreprise ? Dans l'affirmative, quels sont les coûts qui viennent s'agréger les uns aux autres pour la formation du prix final ?
- Dans le cas d'ouverture aux variantes, l'entreprise se sent-elle plus « libre » dans la présentation de son offre lorsque la réponse à l'offre de base n'est plus obligatoire pour formaliser une offre en variante ? A ce titre, quelles difficultés rencontre-t-il généralement dans son appréhension des exigences minimales fixées par l'acheteur ?
- La notion de prestations supplémentaires éventuelles est-elle correctement appréhendée par l'entreprise ? Quels avantages et/ou inconvénients y perçoit-elle ?

1e). Les exigences de traçabilité du sourcing (Cf. articles 5 et 105 du décret du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics)

Les exigences de traçabilité qu'incombent à la collectivité, à l'issue des échanges préalables, sont issus des articles 5 et 105 du Décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics.

Art.5 : *L'acheteur prend les mesures appropriées pour que la concurrence ne soit pas faussée par la participation à la procédure de passation du marché public d'un opérateur économique qui aurait eu accès, du fait de sa participation préalable directe ou indirecte à la préparation de cette procédure, à des informations ignorées des autres candidats ou soumissionnaires. Cet opérateur n'est exclu de la procédure de passation que lorsqu'il ne peut être remédié à cette situation par d'autres moyens, conformément aux dispositions du 3° de l'article 48 de l'ordonnance du 23 juillet 2015.*

Art.105 : *Pour les marchés publics et les systèmes d'acquisition dynamiques répondant à un besoin dont la valeur est égale ou supérieure aux seuils européens publiés au Journal officiel de la République française, le pouvoir adjudicateur établit un rapport de présentation de la procédure de passation comportant au moins les informations suivantes : (...) La description des mesures appropriées prise par le pouvoir adjudicateur pour s'assurer que la concurrence n'a pas été faussée par des études et échanges préalables avec des opérateurs économiques ou par la participation d'un opérateur économique à la préparation du marché public en application des articles 4 et 5 (...).*

Les mesures appropriées pour que la concurrence ne soit pas faussée sont satisfaites par la rédaction impérative d'un **compte-rendu de sourcing(*)** dont le formulaire type est harmonisé, mis à jour régulièrement par le Service Achat&Ingénierie Contractuelle et validé par la DCP.

Ce compte-rendu, simple dans sa forme mais exhaustif dans son exposé, synthétise les informations suivantes :

- l'identification de la Direction et/ou du Service opérationnel concerné et de l'équipe ayant procédé aux échanges ;
- l'identification des entreprises sourcées et de leurs représentants ;
- la nature des informations sollicitées (thématiques abordées) ;
- l'état des réponses apportées par les opérateurs sourcés ;
- les modalités d'utilisation de ces réponses ;
- l'état des mesures appropriées prises pour rétablir l'égalité entre les opérateurs économiques (rédaction d'un cahier des charges fonctionnel, transmission à l'appui du DCE d'annexes permettant la parfaite compréhension du marché par les entreprises, utilisation des variantes présentant des solutions alternatives).

Le compte-rendu **accompagne les pièces du marché**, quelle que soit la procédure de passation :

- **Il est joint à la fiche synthétique de présentation du marché** qui accompagne les pièces du Dossier de Consultation des Entreprises (DCE) lors de sa transmission à la Direction de la Commande Publique,
- **Il est adressé, pour les procédures de passation formalisée, en Préfecture dans le cadre du contrôle de légalité** (conformément aux dispositions de l'article 105 du décret relatif aux marchés publics),

- **il est conservé, pour les marchés à procédures adaptées, par les services opérationnels** (marché de – de 25.000€ hors taxes) ou par la Direction de la Commande Publique (marchés de + de 25.000€ hors taxes).

Pour toute procédure de passation, il est **archivé** pour être **présenté aux organismes de contrôle** (contrôle interne, CRC...).

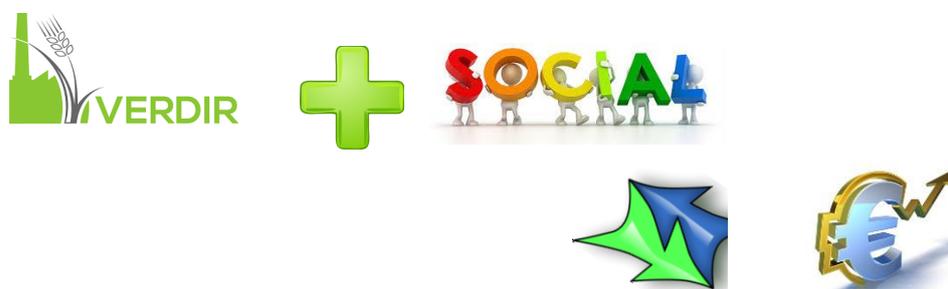
(*) Voir COMPTE-RENDU DE SOURCING

II. CHARTE DE BONNES PRATIQUES POUR L'ACHAT DURABLE

Les **achats durables** sont largement **promus par corpus législatif et réglementaire** :

- loi n°2015-992 du 17 août 2015 définissant les objectifs communs pour réussir la transition énergétique,
- Plan national d'action pour les achats publics durables (PNAAPD) 2015/2020, feuille de route permettant de s'attaquer de façon pragmatique aux obstacles qui ralentissent la montée en puissance de l'achat public durable,
- Ordonnance et Décret relatifs aux marchés publics promouvant à de nombreuses reprises l'achat durable (labels, marchés publics réservés, de services sociaux, coût de cycle de vie, marchés globaux de performances, partenariats d'innovation...).

IIa). Les axes Développement Durable (DD) déclinés pour l'achat public



Le Développement Durable se décline sous différents axes dans le cadre de la commande publique. Les piliers environnemental (verdir la commande publique) et social (socialiser la commande publique) soutiennent le pilier économique (favorise la croissance et l'efficacité économique)

- **Verdir la commande publique**



- limiter et réduire l'utilisation de ressources naturelles,
- réduire les émissions polluantes (gaz à effet de serre notamment),
- réduire l'empreinte écologique des activités liées aux marchés,
- exclure l'utilisation de produits toxiques,
- réduire et valoriser les déchets produits,
- réduire la consommation d'énergie,
- augmenter l'efficacité énergétique,
- favoriser le développement de filières propres,
- favoriser la gestion durable des forêts,
- favoriser les produits recyclés ou reconditionnés,
- réduire le gaspillage.

- **Socialiser la commande publique**



- créer des emplois non délocalisables,
- améliorer les conditions de travail,
- faire respecter la législation du droit du travail (Responsabilité Sociétale des Entreprises RSE)
- exiger le développement de bonnes pratiques sociales,
- lutter contre l'exclusion,
- soutenir la cohésion sociale par l'insertion,
- engager une démarche de solidarité,
- lutter contre le travail illégal, dissimulé et les offres anormalement basses (OAB)
- veiller au respect des droits sociaux en général (cas des travailleurs détachés).

IIb). Comment agir à mon niveau pour promouvoir le DD dans mes marchés ?

Plusieurs leviers d'action, parfois concomitants, peuvent être activés au sein des services opérationnels, prescripteurs de besoins :



Agir dans la définition du besoin et les spécifications techniques : exprimer des attentes de résultat en la matière, vérifiables dans le cadre de l'exécution des marchés (imposer le recours aux Etablissements et Services d'Aide par le Travail ESAT, Etablissements Adaptés EA ou Etablissement d'Insertion EI, pour la réalisation de prestations accessoires, imposer l'utilisation de produits verts ou éco labélisés, de matériels reconditionnés, mettre en œuvre des clauses sociales d'insertion...).



Agir sur le type de marché et allotir :

- réserver des marchés ou des lots de marchés aux ESAT (article 13 du décret relatif aux marchés publics). A cet effet, 2 codes de nomenclature interne à la collectivité (l'un en fourniture, l'autre en service) sont spécifiquement dédiés à ce type d'achat.
- allotir en fonction des opportunités de DD (lot spécifique par exemple).



Agir sur la présentation des offres : ouvrir aux variantes permettant ainsi aux entreprises la présentation de solutions techniques alternatives « plus propres » ou des modes de gestion durable.



Agir sur la sélection des offres : définir des critères de sélection des offres (article 62 du décret relatif aux marchés publics) promouvant le DD (protection de l'environnement, promotion des circuits-courts, de l'insertion sociale) et/ou utiliser le critère du coût global.

1

Le service prescripteur propose une orientation DD dans son projet d'achat (*).



2

La DCP évalue l'orientation souhaitée par le service prescripteur, l'adapte le cas échéant ou la valide.



3

La DCP consulte aux besoins les partenaires institutionnels (Mission locale...) pour avis.



4

Les opérateurs économiques répondent aux attentes DD de la collectivité (consultation, exécution des marchés).



(*): En fonction des politiques d'achats déclinées par la collectivité en matière de Développement Durable.



UNE ANALYSE DES OFFRES VERTUEUSE



L'acheteur est vigilant durant l'analyse des offres.

2 axes de vigilance



Mise en œuvre des 3 méthodes de détection des OAB élaborées par la collectivité



LUTTER CONTRE LES OFFRES ANORMALEMENT BASSES

Les points favorisant la détection d'une OAB après questionnement :

- la décomposition des prix
- la réduction ou la suppression des coûts liés au respect de la sécurité et de l'hygiène,
- le recours à une sous-traitance sur une part qualitativement et quantitativement substantielle des travaux confiés à l'entreprise ou le recours massif aux travailleurs détachés,
- la réduction des coûts d'hébergement des travailleurs détachés aboutissant à des hébergements dans des conditions contraires au respect de la dignité humaine,
- le non-respect de la réglementation relative à l'évacuation et au traitement des déchets de chantier (décharges sauvages),
- un coût des matériaux et fournitures exagérément bas par rapport aux prix moyens habituellement,
- la non-adéquation des moyens humains avec les tâches demandées (salaire des personnels exigés ne correspondant pas à la grille conventionnelle),
- délais d'exécution très courts, voire irréalistes
- effectifs inadaptés par rapport aux travaux exigés.

Vigilance!



LUTTER CONTRE LE TRAVAIL DISSIMULE

Les mesures favorisant la lutte contre le travail dissimulé :

- mettre en œuvre les méthodes de détection des OAB,
- vérifier strictement les déclarations préalables et la régularité de situation de l'entreprise (attestations sociales et fiscales notamment),
- pour les entreprises étrangères, vérifier la régularité des entreprises à travers leurs obligations en matière d'emploi (déclaration préalable de détachement, régularité de la situation de l'entreprise dans son pays de domiciliation...),
- encadrer la sous-traitance en cascade afin de s'assurer que la partie la plus substantielle des travaux soit effectuée par l'attributaire,
- agréer obligatoirement les sous-traitants,
- pénaliser en cas de non-respect du droit du travail (mesures coercitives dissuasives),
- dans le BTP, veiller à la mise en œuvre du dispositif de la Carte d'identification professionnelle.

IIc). Les axes DD préconisés par la Direction de la Commande Publique

Pour plus d'efficacité quant à la mise en œuvre des orientations de DD dans les marchés, les acheteurs de la Direction de la Commande Publique préconisent les leviers de mise en œuvre suivant :



Les axes DD du marché doivent être en lien direct avec son objet.

Allotir les marchés : **verdir l'ossature contractuelle**

Exemples de mise en œuvre :

- fourniture de produits d'entretien : réserver un lot à la fourniture de produits éco labélisés,
- location de photocopieurs : permettre l'acquisition de matériels reconditionnés.

Ouvrir aux variantes : **l'innovation durable**

Exemples de mise en œuvre :

- équipement et exploitation d'un équipement de production d'énergie solaire : variante à l'initiative de l'opérateur économique (possibilité de proposer un produit de plus grandes performances énergétiques).

Sélectionner les offres sous le prisme du DD : **verdir les critères de sélection**

Exemples de mise en œuvre :

- prestations de transport (protection de l'environnement) : âge moyen du parc véhicules dédié à l'exécution du marché / Adaptation du colisage au contenu...,
- marché de restauration scolaire (développement des approvisionnements directs de produits de l'agriculture) : pourcentage de produits (fruits et légumes) mis en production issus d'un circuit court.

Imposer des clauses d'exécution durables et vérifiables : **verdir l'exécution (définition des besoins)**

Exemples de mise en œuvre :

- prestations de restauration scolaire : imposer la fourniture de fruits et légumes de saison,
- prestations de transport : imposer les normes les plus récentes en matière de motorisation,
- fourniture de matériels électriques : imposer la mise en place d'une benne pour le stockage et l'enlèvement des matériels hors d'usage.



Le sourcing est l'occasion d'interroger les entreprises sur le DD et son approche en leur sein. L'information reçue permet de confronter l'objectif de DD insufflé dans le projet de marché à la réalité du secteur économique concerné

FOCUS N°1 : CRITERES DE SELECTION DES OFFRES FAVORISANT LE DEVELOPPEMENT DURABLE (sous le prisme de l'environnement)

Ce tableau de présentation est un outil d'aide à la détermination des critères de sélection des offres d'inspiration DD, sous le prisme de l'environnement.

Critères Cf.art.62 du Décret	Principe d'analyse	Cibles (exemples)	Observations
Les conditions de production et de commercialisation	La ou les pratiques des opérateurs économiques dans leurs process de production et de commercialisation concourant à une meilleure prise en compte du DD sur les activités (environnemental) dans le cadre de l'exécution du marché. L'analyse est réalisée sur la base d'éléments d'appréciation concrets , déterminés littéralement dans leur(s) objectif(s) de résultat.	Les démarches vertueuses concrètement engagées par les opérateurs économiques dans la chaîne de production/commercialisation., dans le cadre d'un focus sur des points clés de la chaîne productive (rationalisation des entrants, des sortants, RSE, vente en ligne...).	
Les performances en matière de protection de l'environnement	La ou les pratiques des opérateurs économiques dans leurs process industriel global favorisant la limitation de l'empreinte écologique sur les activités, dans le cadre de l'exécution du marché considéré. L'analyse est réalisée sur la base d'éléments d'appréciation concrets , déterminés littéralement dans leur(s) objectif(s) de résultat.	Les démarches vertueuses concrètement engagées par les opérateurs économiques dans leur activité globale, dans le cadre d'un focus sur des points clés de l'activité (gestion responsable des déchets, utilisation de matériaux/produits verts...) concourant à la limitation de l'empreinte écologique des activités.	<ul style="list-style-type: none"> - Favorise la liberté d'expression des opérateurs économiques, - Exige une connaissance précise des possibles, - Exige un rapport évident entre le marché considéré et l'approche durable insufflée dans le projet.
Les performances en matière de développement des approvisionnements directs de produits de l'agriculture	La ou les démarches vertueuses concrètement engagée(s) par les opérateurs économiques pour la promotion des approvisionnements de denrées selon le principe des circuits courts. L'analyse par réalisée : Par échelle de valeurs mathématiques Ou sur la base d'éléments d'appréciation concrets , déterminés littéralement dans leur(s) objectif(s) de résultat.	Les démarches vertueuses concrètement engagées par les opérateurs économiques (partenariats, accords, organisation centralisée...) concourant à la limitation/réduction des intermédiaires dans la chaîne de production/transformation des denrées alimentaires ou un pourcentage de produits (fruits/légumes par exemple) issu des circuits courts	
Le coût global	L'approche en coût global permet de prendre en compte les coûts d'un projet au-delà du simple investissement, en s'intéressant à son exploitation (consommation...), à la maintenance, au remplacement des équipements ou des matériaux mais également à la déconstruction et la gestion des déchets produits.	Les prix d'un équipement au travers d'une Décomposition de Prix Global et Forfaitaire agréant l'ensemble des coûts afférents à la construction de l'équipement (matériaux et matériels, pose, maintenance, dépose, coût de fin de vie)	<ul style="list-style-type: none"> - Favorise une vision à long terme du cycle de vie d'un équipement, - Permet la prise en compte éventuelle d'autres critères environnementaux et relatifs à la santé/



Les axes DD du marché doivent être en lien direct avec son objet.



Réserver des marchés ou lots de marchés : **socialiser l'ossature contractuelle**

Exemples de mise en œuvre :

- prestations de blanchisserie : recours exclusif à un ESAT,
- traduction braille de magazine : recours exclusif à une association spécialisée,
- fourniture de colis de Noël : imposer le recours à un ESAT pour la réalisation d'une partie des prestations accessoires (colisage),

Imposer des clauses d'exécution durables et vérifiables : **socialiser l'exécution (définition des besoins)**

Exemples de mise en œuvre :

- prestations de routage de produits de communication : clause d'insertion sociale,
- prestations de déménagement : clause d'insertion sociale.

FOCUS N°2 : LES ETABLISSEMENTS FAVORISANT L'INSERTION

Les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT), les Etablissements Adaptés (EA) ou les Etablissements d'Insertion (EI) peuvent bénéficier directement des marchés passés par la collectivité (marchés réservés de l'article 13 du décret relatif aux marchés publics). A cet effet, 2 codes de nomenclature interne à la collectivité (40.00 pour les fournitures et 86.11 pour les prestations) sont dédiés.



Les ESAT, EA et EI peuvent notamment vous proposer :

- des fournitures courantes (fournitures administratives, produits d'entretien, enveloppes vierges, cartouches d'imprimantes...)
- des prestations : blanchisserie, entretien des espaces verts et de la voirie, gardiennage, façonnage papier, entretien de locaux, gestion électronique de documents...

FOCUS N°3 : LE LOT 0



Dispositif préventif de lutte contre le travail illégal, le lot 0 permet de regrouper, pour certaines opérations de travaux, dans un lot unique, les dispositifs communs nécessaires aux installations de chantier en matière d'hygiène (en particulier la base vie), de sécurité (en particulier pour les échafaudages) et les conditions de travail (en particulier pour les moyens de levage et de manutention) conformes à la réglementation en vigueur.

Les prestations d'évacuation des déchets peuvent être intégrées dans le lot.



Le sourcing est l'occasion d'interroger les entreprises sur le DD et son approche en leur sein. L'information reçue permet de confronter l'objectif de DD insufflé dans le projet de marché à la réalité du secteur économique concerné

FOCUS N°4 : LA CLAUSE D'INSERTION SOCIALE

La clause d'insertion sociale favorise le retour à l'emploi des personnes qui en sont éloignées, soit dans le cadre de contrats aidés, d'apprentissage, soit dans le cadre de missions d'intérim. Les organismes facilitateurs (missions locales, entreprises d'insertion ou de travail temporaire) tissent le lien entre la collectivité et son marché dit « clausé » et les entreprises titulaires de ces contrats.

Clauser un marché, c'est permettre à l'entreprise qui en est titulaire de réserver un nombre d'heure de travail, pour la réalisation des prestations (marchés de maîtrise d'œuvre par exemple) ou travaux objets du marché, à personnes éloignées du monde de l'emploi.

Exemple de clause d'insertion : Dans le cadre de l'exécution du présent marché, l'entreprise s'engage sur un objectif d'insertion égal à **5% du montant des heures travaillées**, sachant que la main d'œuvre représente un certain pourcentage du montant du marché.

Le nombre d'heures (R) réservé à l'insertion résulte de la formule suivante :

$$R = [(M \times O) / H] \times 5\%$$

M = montant du marché HT (montant total HT de l'offre du titulaire) / M = € HT

O = % estimé de main d'œuvre HT / O = %

H = coût d'une heure de travail charges incluses / H = € HT

R = nombre final d'heures réservées à l'insertion. R =

Sur ces bases, l'engagement représente l'équivalent de heures de travail ou emploi(s) d'insertion a temps complet sur la durée du chantier.

Le résultat de la formule est susceptible d'être revu une fois le montant total du marché connu.

Dans le cas où il sera nécessaire de modifier le nombre d'heures calculées initialement, une « mise au point » sera établie entre les parties.

POURCENTAGE DU MONTANT DES HEURES TRAVAILLEES

Fixé historiquement à 5% par la collectivité, ce pourcentage est le levier permettant d'accorder un plus grand nombre d'heures de travail aux personnes en insertion.

Ce pourcentage peut varier pour autant que les enjeux du marché concerné le permettent.



LES MARCHES DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES

Clauser un marché de prestations intellectuelles ? C'est possible.

Marchés de maîtrise d'œuvre, marchés de communication... les opportunités sont nombreuses, ciblant les jeunes ingénieurs fraîchement diplômés, les seniors en rupture de carrière, les femmes en retour de congé de maternité, les apprentis architectes...

Vous souhaitez recourir à un ESAT dans le cadre d'un marché réservé ?

Vous souhaitez « clauser » votre marché pour promouvoir l'insertion sociale ?

Prenez contact avec les acheteurs de la DCP (Service Achat&Ingénierie Contractuelle) qui vous assistera dans vos démarches.



FOCUS N°5 : CRITERES DE SELECTION DES OFFRES FAVORISANT LE DEVELOPPEMENT DURABLE (sous le prisme du social)

Ce tableau de présentation est un outil d'aide à la détermination des critères de sélection des offres d'inspiration DD, sous le prisme du social.

Critères Cf.art.62 du Décret	Principe d'analyse	Cibles (exemples)	Observations
Les performances en matière d'insertion professionnelle des publics en difficulté	La ou les mesures concrètement engagée(s) par les opérateurs économiques pour favoriser l'accès à l'emploi des personnes qui en sont éloignées, dans le cadre de l'exécution du marché considéré.. L'analyse par réalisée : Par échelle de valeurs mathématiques Ou sur la base d'éléments d'appréciation concrets, déterminés littéralement dans leur(s) objectif(s) de résultat.	Des prestations confiées, dans le cadre de l'exécution du marché considéré, à un ou des Etablissements de Soutien et d'Aide par le Travail (ESAT), un nombre d'heures de travail réservé à un public en difficulté, l'apprentissage en entreprise, les contrats aidés conclus à l'occasion du marché considéré	<ul style="list-style-type: none">- Favorise la liberté d'expression des opérateurs économiques,- Exige une connaissance précise des possibles,- Exige un rapport évident entre le marché considéré et l'approche durable insufflée dans le projet.

III. CHARTE DE BONNES PRATIQUES POUR LA NEGOCIATION

La négociation est autorisée dans le cadre de 3 procédures définies dans le décret du 25 mars 2016.

Si le recours à la négociation dans le cadre des marchés publics négociés sans publicité ni mise en concurrence préalables (article 30 du décret) relève du contexte singulier de l'achat (urgence impérieuse, candidatures irrecevables et offres inappropriées, droits d'exclusivité...), celui s'inscrivant dans le cadre de MAPA et de la procédure concurrentielle avec négociation (PCN) relève d'une **faculté du Pouvoir adjudicateur** dont il doit :

- en **juger l'opportunité pour son éventuelle mise en œuvre,**
- en **anticiper les enjeux pour sa prise en compte proactive dans le projet d'achat.**

IIIa). Juger de l'opportunité à négocier

La négociation est une technique d'achat qui nécessite une réflexion en amont du projet d'achat (influence sur la rédaction du cahier des charges, sur les critères et les éléments attendus, sur la stratégie globale de consultation – variantes). Inscrire la négociation de la procédure relève d'opportunités largement anticipées.

Pour juger de la pertinence du recours à la négociation dans le cadre d'un projet d'achat, ce dernier est éprouvé par la GRILLE DES INDICES DE NEGOCIATION (GIN). Sous le format de questions simples, la GIN permet de révéler le potentiel en négociation du projet de marché, en fonction d'un niveau de pertinence élaboré à partir des indices.

GRILLE DES INDICES DE NEGOCIATION



INDICE 1 : Le service a sourcé les opérateurs économiques

: OUI (2 pts) : NON (1 pt)

INDICE 2 : Le cahier des charges est fonctionnel (description de résultats et non de moyens)

: OUI (3 pts) : NON (1 pt)

INDICE 3 : Le projet d'achat s'inscrit dans un domaine d'innovation

: OUI (3 pts) : NON (1 pt)

INDICE 4 : L'offre technique envisageable pour répondre au besoin est pléthorique (plusieurs solutions techniques disponibles sur le segment d'achat)

: OUI (3 pts) : NON (1 pt)

INDICE 5 : Des marges de négociation sont d'ores et déjà pressenties (technique, logistique, coûts et prix...)

: OUI (2 pts) : NON (1 pt)

INDICE 6 : Le rapport gains potentiels/durée de la procédure négociée est favorable à la collectivité

: OUI (3 pts) : NON (1 pt)



GIN ≥ 10 pts
Négociation opportune



GIN < 10 pts
Négociation inopportune

IIIb). Solliciter les acheteurs de la DCP pour le recours à la négociation

Pour inscription d'une ou de plusieurs phases de négociation dans les projets d'achat, **les services doivent solliciter la DCP pour validation**. Pour ce faire, les services argumentent ce recours :

- En communiquant le résultat de leur GIN,
- En argumentant, dans la fiche synthétique de présentation du projet de marché accompagnant les pièces du Dossier de Consultation des Entreprises (DCE), les résultats issus de la GIN, notamment pour les indices favorables au recours à la négociation.

En cas de validation du recours à la négociation dans le projet d'achat considéré, **le concours de la DCP est impératif**. A cet effet, un acheteur du Service Achat&Ingénierie Contractuelle (SAIC) soutient le service opérationnel dans les démarches suivantes :

- Complément à la rédaction du cahier des charges dans une optique de recours à la négociation,
- Complément à la définition des critères de sélection des offres (pondération et éléments attendus) dans une optique de recours à la négociation,
- Assistance à l'analyse des offres initiales pour la détermination des éléments négociés,
- Conduite des négociations en partenariat avec le service concerné,
- Rédaction du procès-verbal de négociation,
- Assistance à l'analyse des nouvelles offres.

IIIc). Définir les modalités de négociation

Plusieurs scénarii sont envisageables, liés au contexte de l'achat (spécificités du segment d'achat, émulation concurrentielle, technicité du besoin, calendrier de procédure, enjeux juridiques). **La DCP est aux commandes pour définir les modalités appropriées.**

Type de négociation	Modalités	Avantages	Inconvénients
OUVERTE	Je négocie avec tous les candidats. (à l'exception des offres inappropriées)	<ul style="list-style-type: none"> - Forte émulation concurrentielle, - Rattrapage possible des offres irrégulières ou inacceptables, - Pas de gestion des rejets des offres à ce stade. 	- Procédure chronophage si présence de nombreuses offres.
FERMEE	Je ne négocie qu'avec les 3 ou 5 premiers candidats classés après analyse des offres initiales. (à l'exception des offres inappropriées)	<ul style="list-style-type: none"> - Négociation sur la base des meilleures offres initiales, - Rattrapage possible des offres irrégulières ou inacceptables, - Procédure moins chronophage suite à écrémage 	<ul style="list-style-type: none"> - Emulation concurrentielle plus restreinte, - Gestion des premiers rejets des offres à ce stade.
QUELQUE SOIT LE TYPE DE NEGOCIATION, OUVERTE OU FERMEE			
1 TOUR UNIQUE	Je ne négocie qu'une seule fois sur la base des offres initiales. Les candidats remettront leur offre définitive après négociation.	- Procédure moins chronophage que lors de phases successives.	- Moindre optimisation des négociations (l'offre définitive ne sera plus performée).
DES PHASES SUCCESSIVES	Je négocie éventuellement une 2 ^{ème} fois ou autant que nécessaire avec les candidats sur la base de leur nouvelle offre suite à négociation.	- Optimisation des négociations (l'offre définitive sera au plus près des objectifs visés).	- Procédure chronophage si 2 ^{ème} tour ou plusieurs phases de négociation.

RAPPEL DE PROCEDURE

A toute fin d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures, les modalités de négociation sont communiquées dans les documents de consultation (règlement de la consultation, lettre de consultation). Sont ainsi fixées le type de négociation (ouvert ou fermé, en tour unique ou en phases successives), le calendrier théorique de négociation, les éléments négociés.

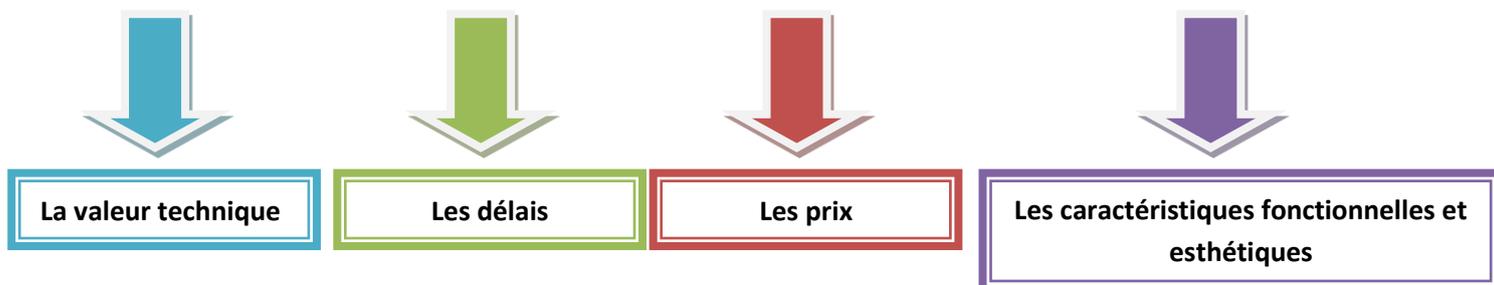
IIIa). Qu'est-ce qui est négociable ?

Les éléments négociables sont de deux natures :

ELEMENTS NEGOCIABLES EN LIEN DIRECT AVEC LES CRITERES DE SELECTION DES OFFRES

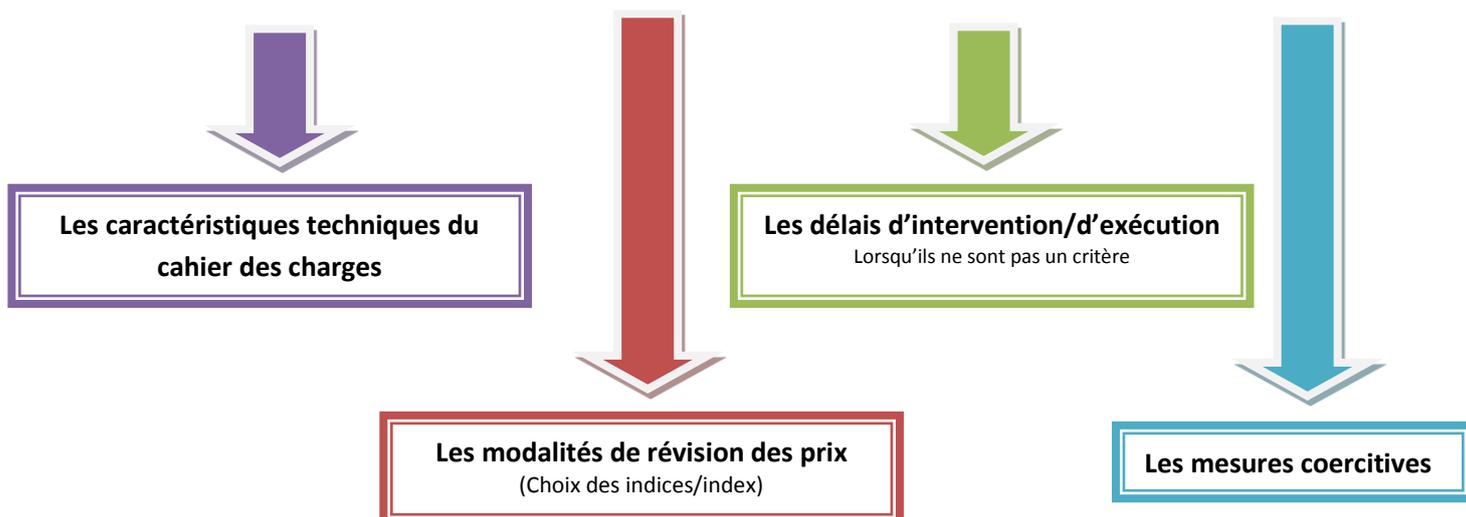
(non exhaustif)

Article 62 du décret



ELEMENTS NEGOCIABLES EN LIEN INDIRECT AVEC LES CRITERES DE SELECTION DES OFFRES

MAIS LES IMPACTANT

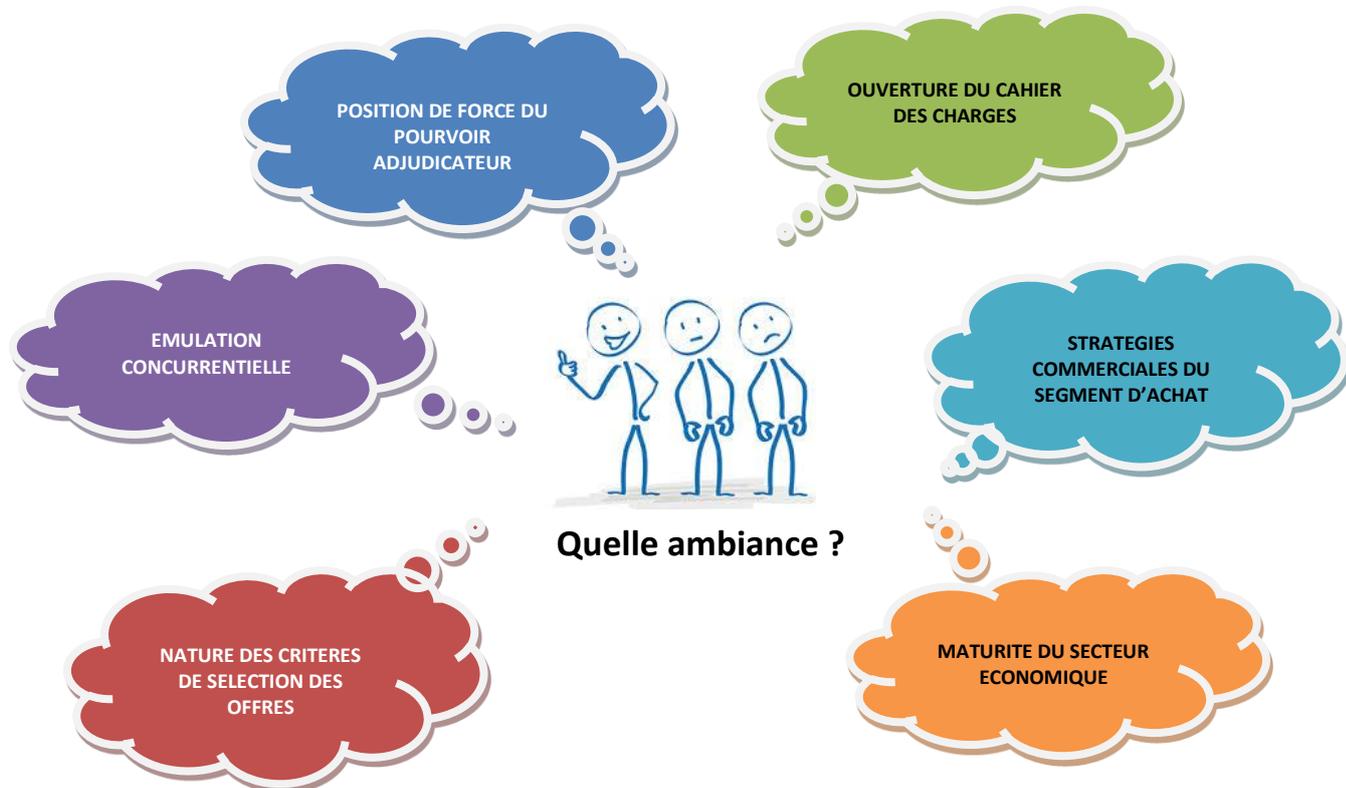


La négociation ne peut modifier substantiellement les offres, qu'elles soient issues d'une offre de base ou issues d'une offre en variante.

IIe). Construire la stratégie de négociation

Dès lors qu'elle est inscrite dans le projet d'achat, la négociation exige l'identification de **plusieurs facteurs qui vont, de près ou de loin, en influencer la mise en œuvre.**

Ces facteurs conditionnent « l'ambiance » dans laquelle va avoir lieu la négociation. Les identifier, c'est se donner les moyens d'anticiper, de préparer au mieux la négociation et d'en optimiser les objectifs de résultat.



La prise en compte de ces paramètres permet la scénarisation de la négociation. Scénariser la négociation, c'est notamment :

DEFINIR LES OBJECTIFS A ATTEINDRE



Fixer les objectifs de manière objective et réaliste (qualité, quantité, délais, prix...)



Identifier les marges de manœuvre (ce que l'on consent à « lâcher » pour atteindre nos objectifs : principe du gagnant/gagnant)



Fixer les seuils d'acceptabilité (points de rupture, points d'accord)

Et...

**DEFINIR LA METHODE POUR ATTEINDRE
LES OBJECTIFS**



Constituer l'équipe qui va négocier (cerner les responsabilités et champs d'intervention, distribuer les rôles – technicien, économiste, juriste...)



Prévoir « le meilleur et le pire » pour anticiper les réactions



Cerner les comportements des membres de l'équipe qui vont négocier (anticiper pour contrôler)

LA NEGOCIATION NE S'IMPROVISE PAS



Négocier, c'est :

- **Maîtriser parfaitement son projet d'achat, tant dans son volet technique que financier,**
- **Maîtriser les risques et enjeux liés à la pratique de la négociation,**
- **Maîtriser son comportement,**
- **Savoir conduire les échanges malgré la pression du résultat et les imprévus,**
- **Savoir mettre fin aux échanges,**
- **Savoir rendre compte (rapport de négociation exhaustif).**

III f). Notice pour réussir une négociation

PHASES	ETAPES	OBJECTIFS
PREPARER LA NEGOCIATION	<p>Réunir les éléments du dossier</p> <p><i>Des faits objectifs</i> <i>Des éléments précis</i> <i>Des données fiables</i></p>	<p>- Je maîtrise l'aspect technique : (la définition des besoins, les caractéristiques physiques, les quantités et la qualité requise...)</p> <p>- Je maîtrise l'aspect économique : (les singularités du segment d'achat, les entreprises en présence, les références, les candidats...)</p> <p>- Je maîtrise les éléments négociables : (les éléments en lien direct et indirects avec les critères, les éléments substantiels du dossier, les avantages comparatifs...)</p> <p>- Je connais mon interlocuteur : (sa fonction, son mandat, sa personnalité si connue, le CV de l'entreprise, ses intérêts à contractualiser...)</p>
	<p>Définir les objectifs</p> <p><i>Un contexte approuvé</i> <i>Des cibles réalistes</i> <i>Des arguments crédibles</i></p>	<p>- Je maîtrise l'aspect enjeux : (les attentes internes en termes de résultat, l'impact d'une réussite ou d'un échec...)</p> <p>- J'identifie les cibles techniques : (les ajustements techniques possibles au regard des besoins, les seuils de sur-qualité et de sous-qualité...)</p> <p>- J'identifie les cibles économiques : (les marges fournisseurs, les seuils critiques d'acceptation, la plage de négociation...)</p> <p>- J'éprouve mes arguments : (leur crédibilité à la lumière des faits, leur précision...)</p>
	<p>Définir les stratégie et la tactique</p> <p><i>Un contexte appréhendé</i> <i>Un scénario crédible</i> <i>L'imprévu anticipé</i></p>	<p>- J'élabore la stratégie : (la présence ou non de plusieurs candidats, phase unique ou successive de négociation...)</p> <p>- J'établis le scénario : (la prise de contact, les premiers échanges, la hiérarchisation des points de négociation, la fin des échanges...)</p> <p>- J'envisage l'imprévu : (les solutions de repli et/ou de recours...)</p>

PHASES	ETAPES	OBJECTIFS
CONDUIRE LA NEGOCIATION	<p>En situation</p> <p><i>Une équipe complémentaire</i></p> <p><i>Une attitude maîtrisée</i></p> <p><i>La gestion du temps</i></p>	<p>- J'adopte la bonne attitude : (la bonne coordination des membres de l'équipe, l'apparence, la courtoisie, l'écoute, l'expression orale et non verbale...)</p> <p>- Je maîtrise le temps : (les éventuelles pauses, la durée des négociations, le savoir conclure...)</p>
	<p>Conclure</p> <p><i>La fin des échanges</i></p> <p><i>Les perspectives</i></p>	<p>- Je connais les limites : (ai-je atteints mes objectifs, suis-je en situation de blocage...)</p> <p>- Je conclus les négociations : (le scénario de conclusion des échanges, le résumé des accords, la chronologie des événements après les négociations...)</p>

PHASES	ETAPES	OBJECTIFS
RENDRE COMPTE DE LA NEGOCIATION	<p>Débriefer les négociations</p> <p><i>Le résumé des accords</i></p> <p><i>La critique</i></p> <p><i>Les axes d'amélioration</i></p>	<p>- Je relis les accords obtenus : (la relecture des accords obtenus par les agents négociateurs, les mises au point éventuelles...)</p> <p>- Je me prête au jeu de la critique : (l'objectivité des cibles, la pertinence du scénario, la maîtrise des échanges, l'attitude générale, la performance des résultats...)</p> <p>- J'identifie les axes d'amélioration : (les marges de progression, mes points forts et mes points faibles...)</p>
	<p>Rédiger le PV de négociation</p> <p><i>La présentation des points négociés</i></p> <p><i>Les points remarquables</i></p> <p><i>Les résultats obtenus</i></p> <p><i>La conclusion</i></p>	<p>- Je rédige le PV de négociation : (les éléments négociés, les résultats obtenus, les points remarquables)</p>

RAPPEL

- La préparation rigoureuse d'une négociation conditionne son succès
- Négocier est l'affaire d'une équipe préparée et solidaire (la contradiction n'est pas de mise lors des négociations)
- Les négociations ont toujours lieu dans les locaux de la collectivité (par téléphone si le candidat ne peut se déplacer)
- L'équipe de négociation est composée d'au moins 2 agents dont l'un est un acheteur de la DCP.