

CONCOURS INTERNE DE COLONEL DE SAPEURS-POMPIERS PROFESSIONNELS

SESSION 2024

**Note d'analyse et de propositions à partir d'un dossier
portant sur l'économie**
et permettant de mettre en évidence une problématique
et éventuellement proposer des solutions possibles

EPREUVE n°4

Durée : 4 h
Coefficient 2.

SUJET : La problématique des achats des sapeurs-pompiers : comment optimiser les achats captifs face aux oligopoles bilatéraux. A l'aide des documents joints et de vos connaissances, il vous est demandé de rédiger une note de synthèse présentant la réglementation en vigueur puis des propositions ayant pour objectif de rationaliser les achats.

DOCUMENTS JOINTS

Document n° 1	<i>DENES L., Un club achat national des SDIS pour agir à grande échelle (03/05/2022), achat-logistique.info</i>	Page 3
Document n° 2	<i>ELIE M., Les SDIS bons élèves de la commande publique responsable (03/10/2023), lagazettedescommunes.com</i>	Page 5
Document n° 3	<i>Anonyme, Les différents types de marché, (non daté), maxicours.com</i>	Page 7
Document n° 4	<i>Anonyme, Fiche n°3 : Le choix de la procédure pour les marchés publics, (03/01/2023), aube.gouv.fr</i>	Page 10
Document n° 5	<i>AGUINALIN J., Bien définir ses besoins avant de passer un marché public (06/10/2022), marchespublicsoptimises.fr</i>	Page 13
Document n° 6	<i>CAMUS A., Le groupement de commandes en 3 points : Qui ? Quoi ? Comment ? (04/11/2020), achatpublic.info</i>	Page 16
Document n° 7	<i>SIGOT F., Les multiples vertus des achats groupés pour les SDIS (10/04/2018), lagazettedescommunes.com</i>	Page 18
Document n° 8	<i>Anonyme, Centrale d'achat et marchés publics : ce qu'il faut retenir (29/07/2023), marchespublicspme.com</i>	Page 20

Document n° 9	<i>DUPONT O., Bordeaux Métropole crée sa centrale d'achat (29/04/2021), achatpublic.info</i>	Page 21
Document n° 10	<i>PERELSTEIN A., Pourquoi et comment se comparer ? Petit guide du parangonnage (26/09/2022), lagazettedescommunes.com</i>	Page 23

NOTA :

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- **Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies** : pas de signature ou nom, grade, même fictifs.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.

UN CLUB ACHAT NATIONAL DES SDIS POUR AGIR À GRANDE ÉCHELLE

3 mai 2022 | Laurence Denes

Avec près d'un milliard et demi de dépenses annuelles, les Sdis constituent collectivement une force d'achat substantielle. Celle-ci se concentre désormais au sein d'un club, né en mars, dont l'ambition économique se double d'une vocation pédagogique. Un nouveau fer de lance pour gagner en cohérence et construire chez tous les sapeurs-pompiers une politique achat performante, responsable et durable.

Plus de cohérence, plus de professionnalisme, plus de poids... Sur l'échiquier des Sdis (Service d'incendie et de secours), le mot « club » vient d'être placé pour compter triple. Depuis le 22 mars dernier, tous sont en effet réunis dans une nouvelle démarche intégralement dédiée aux achats, « un regroupement opéré à l'initiative de la Direction de l'évaluation de la performance, de l'achat, des finances et de l'immobilier du ministère de l'Intérieur (DEPAFI) et conçu en collaboration avec l'ensemble des 97 services départementaux pour répondre aux problématiques de chacun », précise Julien Fischer, officier de sapeur-pompier en charge de la mission stratégie achat « sécurité civile » et animation du réseau des Services d'incendie et de secours (SIS) au sein dudit ministère.

Un chiffre à lui seul pourrait justifier cette création : « 2 milliards d'euros – tous segments confondus – chaque année dépensés par les forces de sécurité civile, dont les deux tiers relèvent des seuls Sdis », énonce l'animateur ministériel. De quoi assurément « faire poids » face aux fournisseurs, quand les mutualisations existantes ne massifient les commandes qu'à l'échelle de certaines zones géographiques ou familles d'achat ([lire notre article du 25 mai 2021](#)).

UNE STRATÉGIE COLLECTIVE « DANS LES TUYAUX »

Pourtant, et aussi essentiel soit-elle, l'optimisation budgétaire ne résume pas toute l'ambition de la création : « face au polymorphisme de la fonction achats et aux différents degrés de maturité des Sdis en la matière, l'idée est aussi de gagner en cohérence, pour construire une politique achat performante, responsable et durable », détaille Julien Fischer. Alors que la majorité des organisations n'affiche toujours pas de services spécialisés, les achats étant généralement répartis entre les pôles techniques (sourcing...) et une fonction marché rattachée au service juridique ou aux finances, le déploiement d'une stratégie collective est donc en jeu.

Développement durable, développement social, innovation, accessibilité aux PME et TPE et cohérence économique sont ainsi les cinq leviers que l'unité nouvelle doit permettre d'actionner ensemble et simultanément. Et parce qu'il n'y a pas d'achats réussis sans fournisseurs de qualité, le club achat veut aussi contribuer à fortifier les filières concernées et y stimuler l'innovation en donnant plus de visibilité aux attentes de la sécurité civile.

DEUX ATELIERS SUR LE FEU EN MÊME TEMPS

Âgé de quelques jours à peine, le nouveau club achat des Sdis est d'ores et déjà opérationnel, « prêt à fonctionner à la manière d'un cabinet d'ingénierie pour

accompagner les Sdis qui le souhaitent dans leur montée en compétence et forger des experts métiers au sein de chaque organisation », promet Julien Fischer. Deux types d'ateliers se sont pour cela structurés.

Composé d'une quinzaine de référents professionnels issus des groupements (responsable de service achat, directeur administratif et financier, chef de groupement technique, acteur de la commande publique...), le premier sera le bras armé pédagogique du club, chargé d'appuyer les Sdis dans le développement stratégique de leur fonction achat. Sa formation est en cours – avis aux amateurs – pour une opérationnalité prévue dès l'été.

UNE RENCONTRE FOURNISSEURS PROGRAMMÉE

À ses côtés, le second atelier est, lui, destiné à devenir l'outil de performance économique du collectif au service duquel il déploiera des stratégies d'achats communs sur tout segment préalablement identifié.

Ceux qui bénéficient déjà d'une dynamique de mutualisation ou travaillent avec une centrale d'achat devraient aussi y voir un intérêt car, « loin de s'y substituer, l'idée est de renforcer ces process en fluidifiant les relations et simplifiant les points de contact », assure l'animateur.

Lancée dès la fin du mois de mars auprès des 97 membres, une première consultation de programmation pourrait déboucher à l'automne sur une première rencontre fournisseurs... Et conséquemment sur de premiers gains notables : « préfiguré depuis un an, le modèle a d'ores et déjà fait ses preuves en permettant à quelques Sdis de réaliser 25 % d'économies sur certains segments d'achats », se félicite Julien Fischer. Effectivement de quoi donner le feu vert !

Source : <https://achat-logistique.info/fonction-achat/un-club-achat-national-des-sdis-pour-agir-a-grande-echelle/>

Les Sdis bons élèves de la commande publique responsable

Publié le 03/10/2023 par Mathilde Elie dans : Actu experts prévention sécurité

A l'occasion du congrès des sapeurs-pompiers qui a lieu du 4 au 8 octobre à Toulouse, focus sur les pratiques des Sdis en matière d'achat responsable.

« Ce n'est pas parce qu'on agit dans l'urgence que l'on achète dans l'urgence. » Une formule qui pourrait résumer la manière dont les Sdis appréhendent la question des achats responsables. Alors que les sapeurs-pompiers s'apprêtent à tenir leur congrès annuel à Toulouse, l'Ugap a communiqué quelques données sur le sujet. Ainsi, les Sdis utilisent à hauteur de 36 % les marchés de la centrale d'achat public intégrant une clause sociale ⁽¹⁾, et 90% contiennent une clause environnementale ⁽²⁾.

« Il ne faut pas se laisser abuser par l'exercice de notre activité et la logistique qu'elle sous-tend, explique le lieutenant-colonel Jérémy Pierlot, animateur de la commission technique fédérale de la Fédération des sapeurs-pompiers de France. Au contraire, plus on doit agir dans l'urgence, plus on doit réfléchir à nos achats en amont pour être en parfaite confiance. »

Défi technique

« Les pompiers sont vertueux sur la partie environnementale, sociale, et soucieux de leur impact sur le territoire, confirme Stéphane Beauvais, chef du département politiques publiques à l'Ugap. Ils ne le mettent pas trop en avant mais on l'observe en regardant les chiffres. Et au-delà de ces résultats, je retiens les changements de comportement. » En prise direct avec les conséquences du changement climatique, les sapeurs-pompiers semblent donc naturellement investis sur ces questions.

De manière très pratique, le critère social peut se trouver dans le mode de production. Un atelier de fabrication de rangers peut disposer d'un poste de travail adapté. Concernant le critère environnemental, il se concrétise dans l'utilisation de matières recyclées pour les vêtements et les chaussures. Certains véhicules peuvent accueillir des éléments fonctionnant à l'électricité.

« On voit bien une pénétration de ces enjeux dans l'univers pompier. Mais il reste une large marge de manœuvre due à la technicité et à la criticité des équipements, nuance Philippe Guinard, chef de produit marketing Incendie et secours à l'Ugap. Par exemple, les textiles résistants au feu sont encore très durs à recycler car il est difficile de séparer les différents matériaux. Il y a là un défi technique très important. »

À LIRE AUSSI

- Sapeurs-pompiers : comment le SDIS de l'Indre recycle les uniformes

Un défi de taille qui pose la question du réemploi. Cette problématique infuse petit à petit au sein des Sdis où des expérimentations sont menées avec le retrofit d'ambulances et le reconditionnement du matériel. « Il est urgent d'abandonner le critère prix pour intégrer le concept de cycle de vie complet du bien afin d'avoir une vision sur le long terme », insiste Jérémy Pierlot.

Marché de niche

L'autre chiffre à retenir concerne les commandes adressées aux PME. Si la moyenne est de 15%, celles des Sdis s'élève à 24%. Une particularité qui s'explique par la spécificité des besoins des sapeurs-pompiers et leur ancrage dans les territoires. En relation directe avec les acteurs politiques et économiques locaux, ils se soucient de l'impact de leurs achats puisqu'ils font partie intégrante de ce tissu économique.

« Que ce soit pour nos équipements de protection ou l'aménagement de nos engins, nous sommes sur un marché de niche à l'échelle d'un pays, explique le lieutenant-colonel Jérémie Pierlot. Or les PME sont plus agiles pour évaluer nos besoins et les satisfaire. »

Note 01 : 42% des marchés Ugap intègrent une clause sociale

Note 02 : 94% des marchés intègrent une clause environnementale

Source : <https://www.lagazettedescommunes.com/889468/les-sdis-bons-eleves-de-la-commande-publique-responsable/?abo=1>

Les différents types de marché

Objectifs

- Comprendre les problèmes liés à la concurrence pure et parfaite.
- Connaître les différents types de marché.

Points clés

- Les marchés ne sont pas totalement concurrentiels dans la réalité.
- La théorie économique en tient compte dans le cadre de modèles où sont remises en cause soit les hypothèses d'atomicité et de fluidité (concurrence imparfaite), soit l'indifférenciation des produits (concurrence monopolistique) apportant ainsi un éclairage singulier à la détermination des prix sur les différents types de marché.

1. Le marché totalement concurrentiel est une hypothèse irréaliste

a. Le modèle de concurrence pure et parfaite

Ce que l'on appelle le modèle de concurrence pure et parfaite dépeint un monde fictif dans lequel les agents économiques prennent des décisions d'offre et de demande relativement à des hypothèses assez irréalistes et en fonction de prix qui leurs sont instantanément communiqués.

Le fonctionnement réel des marchés est tout autre et entaché de nombreuses imperfections.

b. Les imperfections du modèle de CPP

- L'atomicité du marché est un leurre. Quelques entreprises seulement se concurrencent. On constate aussi l'existence de cartels, c'est-à-dire d'accords entre concurrents pour s'entendre sur les prix et se partager le marché, ainsi que celle de monopoles : une seule entreprise fait le marché (price maker). Le monopole ne peut déterminer librement la quantité et le prix, mais sa situation lui donne un avantage certain et lui permet de générer un profit de longue période.
- L'information n'est ni parfaite ni gratuite. On est même souvent disposé à payer pour acquérir une meilleure information (on compare les prix, on passe du temps à s'informer et les instruments qui permettent de faciliter cette information font l'objet d'un marché et ont un coût).
- Les produits ne sont pas homogènes. La concurrence consiste donc la plupart du temps à tenter de convaincre le consommateur que le produit (importance de la marque) est original, exceptionnel et qu'il surclasse les autres.
- Il existe des barrières à l'entrée sur l'ensemble des marchés. De nombreuses professions sont protégées (pharmaciens, notaires, chauffeurs de taxi...) et de fait, l'entrée sur un marché suppose des conditions de positionnement et de capacité financière telles qu'il est inapproprié de parler encore de libre installation.
- Il existe aussi des barrières à l'entrée du fait des brevets, des dépenses de recherche qui induisent des coûts fixes souvent très importants, ce qui est une cause supplémentaire de la concentration et de la création de monopole.

2. La concurrence imparfaite

a. La réalité du marché

Dans le modèle de concurrence imparfaite, ce sont les hypothèses d'atomicité et de fluidité du marché qui sont remises en cause. Une typologie des marchés de concurrence imparfaite peut être établie en tenant compte de différents critères, notamment le nombre des agents en présence sur les marchés.

Le marché de concurrence parfaite résulte de la confrontation d'un grand nombre d'offreurs à un grand nombre de demandeurs. Or, toute l'évolution du régime capitaliste conduit, depuis les débuts de l'âge industriel, à la constitution de groupements qui tendent à substituer la notion de petit nombre d'offreurs ou de demandeurs à celle de grand nombre. La structure des marchés s'en trouve profondément modifiée.

b. Les différents types de marchés

On peut construire le tableau suivant qui différencie les différentes structures de marché selon le nombre d'offreurs et de demandeurs :

Demandeur	Offreur		
	Un seul	Un petit nombre	Un très grand nombre
Un seul	Monopole bilatéral	Monopsone contrarié	Monopsone
Un petit nombre	Monopole contrarié	Oligopole bilatéral	Oligopsone
Un très grand nombre	Monopole	Oligopole	Concurrence pure et parfaite

3. La concurrence monopolistique

La concurrence monopolistique revient sur l'hypothèse d'homogénéité. La structure du marché est alors caractérisée par la différenciation des produits : les produits ne sont plus parfaitement substituables. Chaque producteur dispose de marges de manœuvre et peut influencer sur les prix, ce qui permet d'établir un lien entre sa situation et celle du monopole.

Toutefois, l'entrepreneur doit tenir compte du report éventuel de la demande sur les biens comparables proposée par des entreprises concurrentes.

La concurrence monopolistique, théorisée dans les années 1930 par l'économiste britannique Chamberlin, rassemble donc des éléments a priori contradictoires du monopole et de la concurrence. La signification économique de ce compromis est déterminante en ce qui concerne la fixation des prix. En effet, ceux-ci peuvent résulter des mécanismes automatiques et équilibrants du marché ou bien de la

stratégie des firmes qui tiennent compte des entreprises rivales pour déterminer prix et quantités offertes.

Les deux modèles, concurrence imparfaite et concurrence monopolistique, peuvent se combiner. Les prix relèvent des automatismes sur les marchés où apparaissent les agents nombreux (concurrence parfaite, concurrence monopolistique et même monopole ou monopsonne) mais les prix révèlent aussi des stratégies sur les marchés dits de petit nombre : monopole bilatéral et oligopole.

Source : <https://www.maxicours.com/se/cours/les-differents-types-de-marche--premiere--ses/>

Fiche n°3 : Le choix de la procédure pour les marchés publics

Références : articles L.2320-1 à L.2325-1 du code de la commande publique

Date de mise à jour : 3 janvier 2023

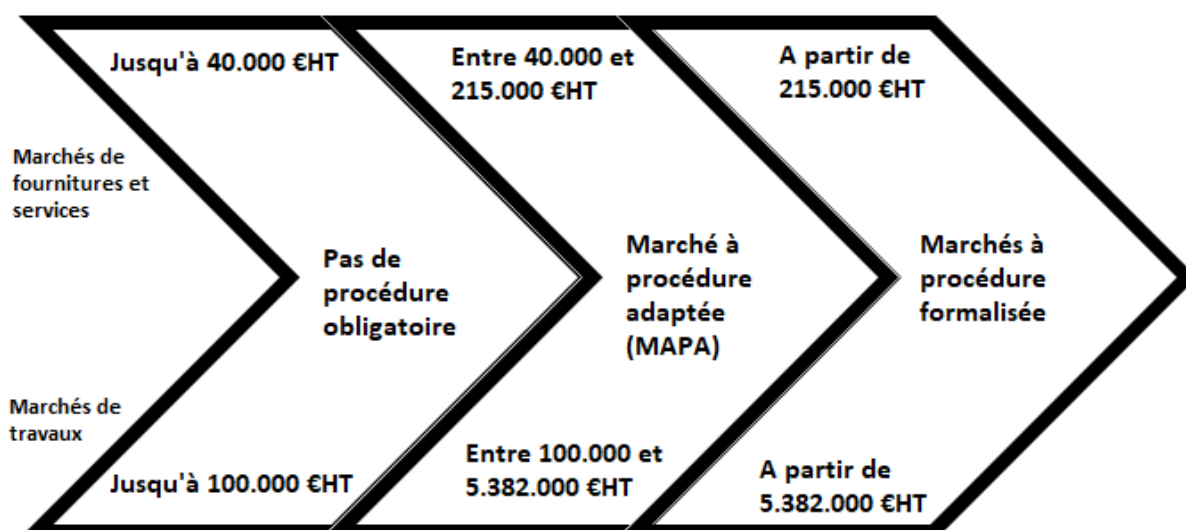
Pour les marchés publics, le type de procédure à conduire est déterminé en fonction des montants suivants :

- 215 000 € HT pour les marchés de fournitures et de services ;
- 5 382 000 € HT pour les marchés de travaux.

Si le prix de votre marché est inférieur à ces montants, il peut être passé selon une procédure adaptée. Si son montant est supérieur, il doit être passé en procédure formalisée.

Dans certains cas dérogatoires, vous pouvez passer vos marchés sans publicité ni mise en concurrence :

- jusqu'à 40 000 € HT pour les marchés de fournitures et de services ;
- jusqu'à 100 000 € HT* pour les marchés de travaux conclus avant le 31 décembre 2024.



* Le décret n°2022-1683 du 28 décembre 2022 portant diverses modifications du code de la commande publique (CCP) permet de déroger, jusqu'au 31 décembre 2024, à la publicité et la mise en concurrence préalables pour les marchés publics de travaux d'un montant inférieur à 100 000 € HT.

1. Les marchés publics dispensés de publicité et de mise en concurrence

Un marché public sans publicité ni mise en concurrence préalables peut être passé dans des cas limitativement énumérés par le code de la commande publique.

En particulier, les marchés publics peuvent être passés sans publicité ni mise en concurrence en raison de leur montant. Tel est le cas pour tous les marchés publics dont le montant est inférieur à 40 000 € HT.

Pour les marchés de travaux, le seuil de dispense de publicité et de mise en concurrence est porté à 100 000 € HT jusqu'au 31 décembre 2024 inclus, en vertu de l'article 6 du décret n° 2022-1683 précité du 28 décembre 2022.

Pour savoir si vous êtes sous ces seuils, il faut prendre en compte le montant total HT de l'ensemble des lots du marché.

Aussi, en application du code, une dispense est possible dans certaines circonstances dûment justifiées :

- urgence impérieuse ;
- absence d'offre, candidatures irrecevables ou offres inappropriées ;
- prestations qui ne peuvent être fournies que par une entreprise déterminée ;
- livraisons complémentaires ou achat de matières premières particulières ;
- marché conclu avec le ou l'un des lauréats d'un concours ;
- réalisation de prestations similaires à celles déjà confiées au titulaire d'un marché précédemment passé après mise en concurrence.

Même en l'absence de publicité et de mise en concurrence, il convient de :

- choisir une offre pertinente et cohérente avec le besoin ;
- respecter le principe de bonne utilisation des deniers publics ;
- ne pas systématiquement faire appel au même prestataire ;
- s'assurer de ne pas être en situation de conflit d'intérêt.

2. Les marchés publics à procédure adaptée (MAPA)

La procédure adaptée permet de déterminer librement les conditions de passation du marché public dans le respect des principes de la commande publique :

- égalité de traitement des candidats ;
- transparence des procédures ;
- égalité d'accès à la commande publique.

La procédure adaptée est moins restrictive et contraignante que la procédure formalisée tant en documents supplémentaires à fournir qu'en termes de règles spécifiques réglementaires à suivre relatives notamment à la publicité obligatoire exigée, aux délais à respecter, etc.

Il convient d'y recourir lorsque vous souhaitez réaliser un achat dont la valeur estimée est supérieure à 40 000 € HT. Pour les collectivités territoriales et leurs établissements publics, il s'agit des marchés dont les montants sont inférieurs à :

- 215 000 € HT pour les marchés de fournitures et de services ;
- 5 382 000 € HT pour les marchés de travaux.

3. Les marchés publics à procédures formalisées

Le recours à une procédure formalisée est obligatoire au-dessus des montants suivants :

- 215 000 € HT pour les marchés de fournitures et de services ;
- 5 382 000 € HT pour les marchés de travaux.

Trois procédures formalisées sont prévues par le code de la commande publique : appel d'offres, procédure avec négociation et dialogue compétitif.

a. L'appel d'offres

L'appel d'offres est une procédure par laquelle vous devez choisir l'offre économiquement la plus avantageuse, sans négociation, sur la base de critères objectifs préalablement portés à la connaissance des candidats.

Vous avez le choix entre deux formes d'appel d'offres :

- l'appel d'offres ouvert : toute entreprise peut candidater ;
- l'appel d'offres restreint : seuls les candidats préalablement sélectionnés peuvent candidater.

b. La procédure avec négociation

La procédure avec négociation vous permet de négocier les conditions du marché avec une ou plusieurs entreprises. En tant que collectivité territoriale, vous ne pouvez passer vos marchés selon cette procédure que dans six cas strictement encadrés par le code :

- lorsque le besoin ne peut être satisfait sans adapter des solutions immédiatement disponibles ;
- lorsque le besoin consiste en une solution innovante ;
- lorsque le marché comporte des prestations de conception ;
- lorsque le marché ne peut être attribué sans négociation préalable du fait de circonstances particulières liées à sa nature, à sa complexité ou au montage juridique et financier ou en raison des risques qui s'y rattachent ;
- lorsque vous n'êtes pas en mesure de définir les spécifications techniques avec une précision suffisante ;
- lorsque, dans le cadre d'un appel d'offres, seules des offres irrégulières ou inacceptables ont été présentées, pour autant que les conditions initiales du marché ne soient pas substantiellement modifiées.

c. Le dialogue compétitif

Le choix du dialogue compétitif est possible lorsqu'un marché public est considéré comme complexe. Cette procédure vise à améliorer et compléter les offres soumises par les candidats au terme d'un échange avec l'acheteur.

Pour recourir à cette procédure, au moins une des conditions suivantes doit être remplie :

- ne pas être objectivement en mesure de définir seul et à l'avance les moyens techniques pour répondre à vos besoins ;
- ne pas être objectivement en mesure d'établir le montage juridique ou financier du projet.

Il convient de préciser les modalités du dialogue, les critères d'attribution et un calendrier indicatif dans l'avis de marché ou dans un document de la consultation.

Source :

<https://www.aube.gouv.fr/contenu/telechargement/31736/202461/file/3.%20Choix%20de%20la%20proc%C3%A9dure.pdf>

Bien définir ses besoins avant de passer un marché public

Par Julie AGUINALIN – 06 octobre 2022

Lancer un marché public demande une définition précise de son besoin pour une procédure optimisée et des réponses adaptées.

Dans ce sens, [l' article L2111-1 du Code de la commande publique](#) précise que : "La nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision avant le lancement de la consultation en prenant en compte des objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale."

Nous allons voir dans cet article comment définir précisément son besoin avec quelques conseils pratiques.

La définition des besoins : la clé d'un marché public réussi !

Une définition précise des besoins

²Une définition précise des besoins	
↓	
Achat public optimisé	
↓	
Qualité de la passation de l'achat et réponse adaptée des entreprises	Achat performant : économies, gain de temps, efficacité...

En pratique, une mauvaise définition des besoins peut se révéler source de nombreuses difficultés au moment de la passation et de l'exécution du marché : publicité inadaptée, dépassement de seuils, offre inadaptée des entreprises, avenants...

Une **définition précise du besoin** est donc la garantie de la bonne compréhension et de la bonne exécution du marché. Elle permet de procéder à une estimation fiable du montant du marché.

La pratique du « sourcing » ou comment consulter en amont les fournisseurs pour mieux définir ses besoins ?

« 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 » - [Article R2111-1 du Code de la commande publique](#)

En pratique, l'acheteur peut contacter directement les entreprises afin de mieux définir ses besoins et constituer ainsi un fichier fournisseurs dans le respect des principes fondamentaux de la commande publique.

Les principaux objectifs :

- Mieux connaître la structure du secteur d'activité concerné par le marché public dont la passation est envisagée;
- Mieux appréhender les pratiques des opérateurs économiques dans le domaine concerné.

Faire référence à des spécifications techniques

Les besoins sont définis en recourant à des spécifications précises qui ont pour objet de décrire les prestations faisant l'objet du marché public.

Ces spécifications décrivent:

- Soit les caractéristiques d'un produit, d'un ouvrage ou d'un service.
- Soit le processus, la méthode spécifique de production ou une caractéristique du cycle de vie
- Possibilité de combiner les 2

Ainsi, pour un même produit, service ou type de travaux: possibilité de faire référence à des normes pour certaines caractéristiques et à des performances ou exigences fonctionnelles pour d'autres caractéristiques.

La question du prix dans les marchés publics

La forme du prix:

- Soit des prix unitaires appliqués aux quantités réellement livrées ou exécutées
- Soit des prix forfaitaires appliqués à tout ou partie du marché public, quelles que soient les quantités livrées ou exécutées
- Ou les deux

Un prix définitif peut être ferme ou révisable:

- Un prix ferme est un prix invariable pendant la durée du marché public.
- Un prix révisable est un prix qui peut être modifié pour tenir compte des variations économiques.

Prendre en compte les préoccupations de développement durable

Les textes précisent que l'achat public doit prendre en compte « **des objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale** »: **un achat responsable**.

Le terme est entendu au sens large puisqu'il comprend trois piliers à concilier : l'efficacité économique, l'équité sociale et le développement écologiquement soutenable.

La dimension environnementale

Le pilier environnemental peut se décliner:

- Via des spécifications techniques, labels ou écolabels.
- Au stade de l'analyse des candidatures.
 - L'acheteur peut, si cela est justifié par l'objet du marché ou ses conditions d'exécution, utiliser par exemple un critère de sélection des candidatures relatif au savoir-faire des candidats en matière de protection de l'environnement au travers de l'appréciation de leurs capacités techniques.
- Au stade de l'analyse des offres via l'utilisation d'un critère environnemental par exemple.

La dimension économique et sociale:

Pour décliner le deuxième pilier du développement durable, l'équité sociale, l'acheteur public peut notamment s'appuyer sur la clause sociale d'insertion :

- L'insertion comme condition d'exécution du marché (heures de travail d'insertion par exemple pour des publics déterminés en situation de précarité ou d'exclusion)
- L'insertion comme critère de choix des entreprises (critère social comme par exemple l'insertion professionnelle des publics en difficulté)
- Les marchés réservés (opérateurs économiques qui emploient des travailleurs handicapés ou défavorisés ou aux entreprises de l'économie sociale et solidaire)

La difficulté ou d'impossibilité de définir précisément ses besoins

En cas d'incertitude sur la régularité ou l'étendue des besoins :

- Possibilité de **recourir aux accords-cadres** → **Instruments de planification**
- Possibilité de **demande des prestations supplémentaires éventuelles (PSE)**
 - En lien direct avec l'objet du marché + définition de leurs spécifications techniques dans le cahier des charges

L'acheteur se réserve le droit de les commander ou non lors de la signature du contrat.

- L'utilisation des **variantes « Modifications des spécifications prévues dans la solution de base »**. Il existe deux sortes de variantes:
 - Variantes facultatives autorisées par l'acheteur → modifications à l'initiative des candidats
 - Variantes imposées par l'acheteur et clairement définies dans les documents de la consultation.

Allotir son marché public

Le principe

- L'allotissement est la décomposition d'un marché en plusieurs lots. Chaque lot est une unité autonome attribué séparément.
- 1 lot = 1 marché

Une obligation

- « Les marchés sont passés en lots séparés sauf si leur objet ne permet pas l'identification de prestations distinctes. A cette fin, l'acheteur détermine le nombre, la taille et l'objet des lots ».

Source : <https://www.marchespublicsoptimises.fr/d%C3%A9finition-du-besoin-marche-public/>

Le groupement de commandes en 3 points : Qui ? Quoi ? Comment ?

Par Aude CAMUS – 04/11/2020

Le groupement de commandes fait parti des outils connus, mais dont l'usage n'est souvent pas quotidien pour les acheteurs. Me Laurent Frölich et Me Jean-Philippe Lévy en détaillent les points clés.

Le Code de la commande publique (CCP) prévoit qu'il est possible de se regrouper pour passer un ou plusieurs marchés (CCP, art. L. 2113-6). Le chemin n'est pas précisément balisé par la réglementation pour constituer un groupement de commandes et exécuter les marchés qui en découlent. Les règles sont peu nombreuses et, dans la plupart des cas, laissent soit un choix soit une liberté à l'acheteur. A l'image de l'article L. 2113-7 du CCP qui prévoit : « *La convention constitutive du groupement, signée par ses membres, définit les règles de fonctionnement du groupement* ». Cette convention doit donc être particulièrement bien "ficelée" pour que tout se passe bien.

Qui peut participer ?

Au moins un acheteur soumis au Code de la commande publique (CCP) doit intégrer le groupement. Autre règle fixée par l'article L. 2113-6 du CCP : « *chacun des membres du groupement applique, pour les achats réalisés dans le cadre du groupement, les règles prévues par la présente partie* » et ce même si chaque personne n'est pas soumise au Code de la commande publique. L'association des membres du groupement est formalisée par une convention constitutive du groupement (CCP, art. L. 2113-7) signée par ces membres. Le groupement n'a pas la personnalité juridique, précise M^e Lévy.

Pour quoi faire ?

Un groupement de commandes peut être institué pour passer et/ou exécuter des marchés publics. Travaux, fournitures, services, aucune restriction n'est prévue par les textes. Cependant, la démarche est surtout adaptée aux fournitures et services courantes et récurrentes selon M^e Lévy.

Dans la plupart des cas, les marchés seront passés en procédure formalisée car le groupement est lourd à mettre en place et les gros volumes permettent les économies d'échelle et donc un gain financier, ce qui est l'intérêt principal de la démarche.

Pour M^e Lévy, l'objet de la convention peut être ponctuel : la passation d'un marché précis, et/ou son exécution, ce qui représente la majorité des cas.

Il peut être plus pérenne. Dans ce cas l'objet, doit déterminer les matières susceptibles de faire l'objet d'achats par le groupement de commandes : travaux, fourniture, service, domaine d'activité, explique-t-il. M^e Frölich, lui, pense que l'objet de la convention doit être délimité dans son périmètre.

Comment s'y prendre ?

Un membre du groupement rédige la convention constitutive du groupement. Elle est approuvée par l'organe délibérant pour les collectivités. Elle est transmise au contrôle de légalité.

Les règles de fonctionnement du groupement sont fixées dans la convention (CCP, art. L. 2113-7). L'objet du groupement, sa composition, la responsabilité de chacun de ces membres, la nature des besoins, la durée de la convention, la désignation de la personne qui rédige le marché, le signe, le notifie, gère les litiges, agit en justice... tout doit être passé en revue dans le document.

Même s'il ne s'agit pas d'une obligation, les avocats préconisent de désigner un coordonnateur du groupement. La convention le désigne et précise son rôle et ses missions. Toutes ses tâches doivent être bien stipulées dans le document car elles ne sont pas induites. Dans les faits, c'est souvent lui qui se charge de la passation et de l'exécution du marché.

La durée de la convention peut être déterminée ou indéterminée explique M^e Lévy. Dans la seconde hypothèse la convention doit prévoir dans quelles conditions il est possible de mettre fin au groupement ou comment il est possible de sortir du groupement pour un des membres. S'il préconise également de prévoir dans la convention les modalités de sortie d'un membre, M^e Frölich pense que la convention doit être délimitée dans le temps. Il prévoit en général qu'elle prend fin après la résolution des litiges.

Pour l'attribution du marché, l'article **L. 1414-3** du Code général des collectivités territoriales (CGCT) pose les règles relatives à la CAO des groupements de commande. « *La convention constitutive d'un groupement de commandes peut prévoir que la commission d'appel d'offre compétente est celle du coordonnateur du groupement si celui-ci en est doté* ». Dans le cas d'une commission spécifiquement constituée, sa composition doit être conforme à l'**article L. 1414-3 du CGCT**. Dans ces deux choix qu'offre la réglementation, c'est souvent la CAO du coordonnateur qui intervient, constate M^e Frölich.

Au-delà de l'aspect purement juridique, la convention doit régler l'exécution du contrat de manière très concrète. M^e Frölich met en avant la question des bons de commande en cas d'accord-cadre. Mention est faite dans la convention de qui émet les bons de commandes. Si ce n'est pas le coordonnateur et que chaque membre le fait pour son compte, M^e Frölich conseille de prévoir que chaque membre envoie en temps réel ses bons au coordonnateur pour qu'il puisse surveiller le respect du plafond de l'accord-cadre. En résumé : il faut penser au reporting à la centralisation des informations. « *Il y a de très beaux modèles de convention de groupements de commandes sur internet* » souffle l'avocat.

Source : <https://www.achatpublic.info/actualites/info-du-jour/2020/10/22/le-groupement-de-commandes-en-3-points-qui-quoi-comment-26083>

Les multiples vertus des achats groupés pour les Sdis

Par Françoise SIGOT – 10/04/2018

Les Sdis de la zone de défense Sud-Est, confrontés à la raréfaction de leurs ressources, ont décidé d'optimiser leurs achats en groupant les marchés. Chaque service départemental d'incendie et de secours peut, selon ses besoins, participer à une procédure d'achats groupés. Un Sdis centralise les besoins, rédige le cahier des charges en harmonisant les pratiques et assume l'ensemble des démarches.

Depuis trois ans, les douze services départementaux d'incendie et de secours (Sdis) de la région Auvergne – Rhône-Alpes se regroupent pour effectuer leurs achats. La genèse de ce projet remonte à 2007. Alors que, comme ses homologues, le Sdis du Rhône organise régulièrement les épreuves du concours lui permettant de sélectionner ses futures recrues, il cherche à optimiser ce dispositif lourd à mettre en place et coûteux. « Nous avons proposé aux départements de la zone de défense Sud-Est de nous faire remonter leurs besoins et de mutualiser les épreuves », retrace le colonel Alain Collot, directeur des ressources humaines du service départemental et métropolitain d'incendie et de secours (SDMIS) du Rhône et de la métropole de Lyon.

L'adhésion est immédiate et, au final, ce ne sont pas douze mais seize Sdis qui profitent de la main tendue du Rhône, chacun contribuant à l'effort financier au regard du nombre de sapeurs-pompiers professionnels déclarés dans son bilan social. L'expérience, reconduite en 2013 et cette année, montre sa pertinence et donne une autre idée aux Sdis de la zone de défense Sud-Est : appliquer la recette aux achats. Prudents, ils signent d'abord une convention avec l'Union des groupements d'achats publics (Ugap) en 2013. Les services techniques prennent ensuite les choses en main et, en 2015, les achats des polos portés par les équipes sont mutualisés. La machine est lancée et désormais la mutualisation devient la règle. « La tension financière nous pousse à agir dans ce sens mais, au-delà de l'aspect financier, mutualiser est aussi un facteur d'efficacité pour nos organisations », est convaincu Jean-Yves Sécheresse, président du SDMIS.

Un long travail en amont

Avant de signer le bon de commande, il faut mettre en place un processus d'harmonisation des pratiques. « Chaque fois que nous envisageons des achats groupés, nous définissons un cahier des charges commun », résume le colonel Eric Collot, directeur des moyens matériels du SDMIS. Si ces étapes sont aujourd'hui fluides, elles ont demandé un temps de rodage. « La première réflexion d'achats groupés que nous avons mise en place il y a trois ans portait sur les véhicules de secours et d'assistance aux victimes [VSAV]. Même si nos véhicules ont beaucoup de points communs, chaque Sdis a ses habitudes, or il fallait définir le véhicule type que nous allions commander. Nous avons donc organisé une rencontre où chaque Sdis est venu avec son ambulance afin de l'avoir en visu pour trouver les dénominateurs communs », se souvient le colonel Eric Collot.

Cette étape a permis de lever les craintes et, désormais, la rédaction des cahiers des charges est rodée. Elle débute au cours d'une rencontre mensuelle des responsables de groupement logistique où chaque Sdis fait part de ses besoins.

Selon les priorités qui se dégagent, un Sdis est désigné comme coordonnateur d'un marché. Dès lors, il centralise les caractéristiques du matériel ou de l'équipement vestimentaire de chaque Sdis souhaitant passer commande et en fait la synthèse en rédigeant le cahier des charges. C'est lui aussi qui passe la commande et qui, de fait, assume la responsabilité juridique du marché. Tout au long de la procédure, chaque Sdis peut rejoindre ou quitter le processus.

Des pratiques enrichies

A la clé de cette pratique collective, des économies. « Sur l'achat d'un VSAV, nous gagnons 15 000 euros », calcule le colonel Eric Collot. Mais la valeur ajoutée est bien plus que financière. « En nous réunissant pour analyser nos besoins, nous échangeons sur nos équipements et sur nos pratiques respectives. Cela nous amène à enrichir nos modes de fonctionnement avec les expériences des autres », analyse le chef de groupement Hugues Martineau, chargé de coordonner l'ensemble de cette démarche de mutualisation des achats. C'est lui qui centralise les marchés groupés et se charge d'assurer l'interface entre les groupements et les directeurs de Sdis.

Un rouage indispensable car, de l'avis des acteurs de ces démarches collectives, la réussite de telles initiatives de mutualisation repose beaucoup sur « l'engagement des directions ». Lequel ne fait pas défaut, surtout au sein du SDMIS. « Chaque fois que l'on engage une réflexion sur une action à mettre en place, la règle est désormais de se demander si cette action peut être conduite à douze », explique ainsi le contrôleur général Serge Delaigue, directeur départemental et métropolitain.

Reconnaissance

Le cahier des charges du véhicule de secours et d'assistance aux victimes « type » défini par les Sdis de la zone de défense Sud-Est est aujourd'hui repris par le ministère de l'Intérieur comme clausier type.

« Un gain de temps et d'expertise »

Colonel Bruno Ulliac, directeur du Sdis du Cantal

« La mutualisation permet d'abord de réaliser des économies. Elle génère aussi un gain de temps et une valeur ajoutée sur le plan de l'expertise. Pour un Sdis comme le nôtre qui n'a pas forcément les ressources humaines disponibles afin de gérer l'ensemble des démarches nécessaires à la passation d'un marché, cette organisation est très positive. Nous l'utilisons pour l'achat de VSAV, avec une économie de 5 000 euros par véhicule à la clé, et pour une part importante de nos équipements. L'intérêt réside aussi dans la souplesse. Les achats sont discutés en amont, chaque Sdis a son mot à dire sur les caractéristiques du matériel qui sera défini par le cahier des charges et nous adhérons au processus seulement si nos besoins l'exigent. Cela nous laisse la liberté d'agir seuls sur certains marchés, comme ceux concernant les carburants. »

Source : <https://www.lagazettedescommunes.com/558007/les-multiples-vertus-des-achats-groupes-pour-les-sdis/?abo=1>

Centrale d'achat et marchés publics : ce qu'il faut retenir

29/07/2023

Les marchés publics jouent un rôle crucial dans l'économie française en favorisant la concurrence, en stimulant l'innovation et en garantissant l'utilisation efficace des fonds publics. Ces contrats passés entre les organismes publics et les fournisseurs permettent d'acquérir des biens et services nécessaires au bon fonctionnement des services publics. Ainsi, pour optimiser leurs achats et promouvoir une meilleure gestion des deniers publics, les collectivités locales et les organismes publics se tournent de plus en plus vers les centrales d'achats.

Centrale d'achat : de quoi parle-t-on ?

Aussi complexes qu'ils puissent paraître, les marchés publics se caractérisent également par une grande souplesse. Cela se vérifie par les différentes possibilités offertes aux acheteurs publics qui souhaitent réaliser des achats. A défaut de le faire seuls ou en groupe, ils ont la liberté de solliciter une centrale d'achat. Cette stratégie est vantée pour les nombreux avantages qu'elle procure non seulement aux acheteurs mais aussi aux opérateurs économiques. Mais avant d'évoquer ses vertus, il convient de s'intéresser plus en détails au concept de centrale d'achat. Pour en avoir la définition, il faut se référer à l'article L. 2113-2 du Code de la commande publique qui précise qu'une centrale d'achat se définit comme « *un acheteur qui a pour objet d'exercer de façon permanente, au bénéfice des acheteurs* » des activités d'achat centralisées en lien avec :

- l'achat de services ou de fournitures
- la passation de marchés de services, de fournitures ou de travaux

Une centrale d'achat peut aussi être dédiée à des marchés de défense et de sécurité. Dans ce cas, il s'agit suivant l'article L. 2313-2 du Code de la commande publique, d'un acheteur spécialisé :

- soit dans la passation de marchés de défense ou de sécurité
- soit dans l'achat de fournitures ou de services de défense

Quel que soit le domaine cité, les prestations d'une centrale d'achat sont au profit des acheteurs.

Centrale d'achat : quels en sont les avantages ?

L'un des principaux avantages d'une centrale d'achat, c'est l'optimisation des coûts relatifs aux procédures de passation des marchés. Par ailleurs, du fait de la mutualisation des achats, l'économie d'échelle est rapidement atteinte, ce qui permet de réduire de façon conséquente le budget alloué à la prestation. En suivant ce process, les acheteurs bénéficient de l'expertise de la centrale d'achat en matière de stratégie d'achat tout en s'affranchissant de l'obligation de publicité et de mise en concurrence.

Du côté des opérateurs économiques, cette mutualisation des achats est l'opportunité de démontrer leurs compétences et d'avoir leurs entrées chez plusieurs acheteurs publics. Les PME et TPE ne sont pas du reste puisqu'elles sont autorisées à accéder aux marchés qui peuvent être allotés, confiés à des groupements ou à des sous-traitants.

Source : https://www.marchespublicspme.com/avant-la-reponse/les-acteurs-dans-les-marches-publics/actualites/2023/07/29/centrale-d-achat-et-marches-publics-ce-qu-il-faut-retenir_15646.html

Bordeaux Métropole crée sa centrale d'achat

Auteur : Orianne Dupont - 29/04/2021

Bordeaux Métropole a créé sa centrale d'achat en début d'année et s'apprête à publier son premier marché. Elle est accessible gratuitement aux 15 communes qui avaient opté pour la mutualisation, en 2016, et sur adhésion pour les autres. Une partie de ces villes s'est montrée intéressée par la démarche qui devrait éradiquer les lourdeurs administratives et renforcer l'impact du futur Spaser. Bordeaux Métropole s'est inspirée de l'exemple lillois.

« Depuis la mutualisation à la carte, une soixantaine de groupements de commandes ont été passés. En 2019, ils représentaient près de 700 marchés », détaille Nicolas Cros, directeur des achats et de la commande publique à Bordeaux Métropole et à la ville de Bordeaux.

La démarche séduit, mais n'est pas exempte de lourdeurs. *« Chaque conseil devait voter une délibération cadre par type d'achats ; les seules bénéficiaires du groupement étaient les communes mutualisées, elles devaient attendre la fin du marché... »*, cite le directeur. La création de la centrale d'achat est la réponse pour simplifier la démarche et s'adresser aux 28 communes de la métropole. Si elles le souhaitent. Les communes intéressées (18 ont manifesté leur intérêt à ce jour) devront délibérer pour adhérer à la centrale d'achat, pour une durée de 5 ans minimum.

L'adhésion est gratuite pour les communes qui ont mutualisé la commande publique ; elle s'élève à 1500 € / an pour les quatre communes de moins de 4 000 habitants et 4500 €/ an pour les autres.

La commune de Bruges, adhérente à la centrale depuis fin mars, confirme la souplesse de cet outil : *« c'est beaucoup moins rigide que les groupements d'achats et c'est un outil de comparaison des prix supplémentaires pour nous qui faisons trois devis pour un achat dès 1 euro. On adhère à la centrale sans être obligé de l'utiliser. Cela fluidifie la commande publique »*, détaille Marine Privat, directrice générale adjointe – ressources à Bruges

Jusqu'à 26 % d'économie sur certains achats

« Une économie peut être réalisée dès le premier achat pour certaines villes, pour les plus petites, les volumes d'achat sont souvent sous le seuil des 40 000 €... », précise Nicolas Cros. Dans le cadre des groupements d'achat, les économies réalisées par les communes oscillaient entre 5 et 26 % : 15% sur les produits d'entretien pour Bruges, 26% sur les fournitures pédagogiques pour les crèches et les écoles à Mérignac, 15 % à Carbon-Blanc...

A Bruges, Marine Privat confirme que pour des achats liés à la fourniture d'énergie ou aux expertises (relevé réseau, géomètres...). *« Après, cela peut se jouer sur la qualité plus que sur le prix. Ainsi, avec la centrale, nous pouvons avoir le service après-vente compris pour du mobiliser scolaire, ce qui n'était pas le cas dans le cadre d'une commande de la ville seule. Le gain est double »*, précise Marine Privat.

A ce jour, ce sont les fournitures classiques qui seront commandées dans le cadre de la centrale : papier, enveloppes, outillages-matériaux, produits d'entretien, travaux de câblage, arbres dans le cadre du programme métropolitain "1 million d'arbres", prestations topographiques... Il s'agit des mêmes familles d'achats que pour les groupements de commandes.

«A chaque marché, nous sollicitons tous les adhérents pour connaître leurs besoins et contraintes, nous leur laissons un mois pour répondre et nous les intégrons au cahier des charges. Les communes qui n'ont pas répondu peuvent tout de même utiliser le marché.» Une fois le marché passé, les communes passent leurs commandes quand elles le souhaitent et règlent.

Pendant une période, les deux systèmes (groupements de commandes et la centrale d'achats) vont coexister.

Puissance de frappe

Si l'intérêt est évident pour les communes, il l'est également pour la métropole. *« Avoir un volume d'achats plus important permet de négocier les prix, mais, surtout, cela nous donne une puissance de frappe, pour développer les orientations politiques du Spaser (Schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsable). »* Les petites communes n'ont pas toujours les moyens humains d'intégrer le développement durable à la commande publique, *« ici, nous avons des experts. »*

(...)

Source : <https://www.achatpublic.info/actualites/info-du-jour/2021/04/27/bordeaux-metropole-cree-sa-centrale-dachat-27242>

Pourquoi et comment se comparer ? Petit guide du parangonnage

Auteur : Auteur associé - **Alain Pérelstein** - 26/09/2022

Se comparer permet à la collectivité de se situer au sein de la politique publique analysée, de mesurer les marges de progrès dont elle dispose en la matière, d'identifier les bonnes pratiques, de les transposer en son sein. Parce que ces bonnes pratiques sont déjà mises en œuvre au sein d'autres collectivités soumises aux mêmes contraintes, elles disposent d'une réelle crédibilité auprès des équipes opérationnelles, ce qui en facilite grandement la mise en œuvre.

Pourquoi se comparer ?

Dans le contexte de contraintes financières croissantes, toute collectivité territoriale cherche à améliorer l'efficacité de ses dépenses. La première difficulté rencontrée sur le chemin de la performance est de répondre à la question par où commencer ?

Pour se situer et s'améliorer

Se comparer en engageant une démarche de parangonnage¹ permet de répondre à la question : ma collectivité est-elle performante dans la mise en œuvre de cette politique publique et qui plus est de mesurer l'amplitude des améliorations raisonnablement atteignables ?

Bien entendu en la matière, on ne se contentera pas d'être plus ou moins près de la moyenne, nos concitoyens méritent le meilleur service public possible, il faut donc chercher à être dans le peloton de tête. En tout état de cause, le plus important en la matière est d'être sur le chemin de l'amélioration permanente.

Parce que cela facilite le changement

La démarche de parangonnage implique d'associer les équipes opérationnelles tout son long durant. Les pistes de progrès qui seront identifiées seront issues de pratiques rencontrées au sein d'autres collectivités soumises aux mêmes contraintes que la vôtre et sont donc réalisables. Enfin, un dialogue naturel devrait s'installer entre professionnels d'un même métier. Pour ces raisons, la démarche facilite grandement la mise en œuvre effective des pistes d'amélioration identifiées.

Parce que cela touche au cœur du processus de production

Nous l'avons vu précédemment (fiche n° 197/C), la productivité peut être décomposée en une combinaison de facteur capital et de facteur travail.

Le premier volet atteint assez vite les limites de ses capacités d'amélioration une fois les technologies de pointe adoptées, le second peut se décomposer à nouveau entre l'effet de l'intensité du travail, l'adéquation des compétences maîtrisées en regard de celles nécessaires, l'implication au travail et la qualité du management. Ces trois derniers éléments sont généralement révélés par les pistes d'amélioration mises à jour par le processus de parangonnage, tout simplement parce que ce sont les leviers les plus puissants.

Comment se comparer ?

Neuf étapes peuvent être identifiées dans ce processus. À chacune d'entre elles, il est indispensable d'associer les services opérationnels. Réciproquement, les

¹ Ou benchmarking en anglais : étude de la concurrence, de ses méthodes d'organisation et de marketing, afin d'en extraire le meilleur

services opérationnels gagneront grandement à être accompagnés par le contrôle de gestion.

Qualifier le service (de quoi parlons-nous ?)

Chaque mission de service public dispose de caractéristiques techniques, d'une façon d'être mise en œuvre et d'un niveau de qualité qui la différencie. Par exemple en matière de restauration collective, on distinguera la production des repas sur place, de la production en unité centrale ainsi que la restauration en maternelle et primaire qui implique la présence d'animateurs de celle en secondaire qui n'en implique pas. Pour comparer des équipements, on tiendra compte des horaires d'ouverture, etc. Ces éléments à la fois techniques et qualitatifs sont essentiels pour pouvoir comparer les services.

Certaines caractéristiques conduisent à exclure des résultats de l'échantillon (par exemple le respect de normes particulièrement contraignantes), d'autres impliquent seulement de tempérer le jugement pour tenir compte de niveaux de qualité différents.

En tout état de cause, cette étape préalable est essentielle et ne peut se faire sans les services opérationnels. Les caractéristiques techniques du process détermineront l'unité d'œuvre servant de comparaison. Par exemple, pour la restauration collective, on comparera le coût d'un repas unitaire, pour les piscines le coût d'un mètre carré de bassin.

Certaines unités d'œuvre sont généralement admises, d'autres peuvent comporter des biais qu'il convient d'identifier.

Décomposer le processus en quatre ou cinq postes de coûts

L'objectif est d'identifier les principaux postes de coûts, sans descendre dans un niveau de détail qui rebuterait les collègues sollicités pour répondre au questionnaire. Il est conseillé d'identifier systématiquement le poids des dépenses de personnel qui constituent généralement le premier poste de dépenses.

Ensuite le découpage dépend des caractéristiques techniques de l'objet étudié. Par exemple pour la construction d'un lycée, seront identifiés les postes suivants : le terrain, la viabilisation, les fondations, le gros œuvre, le second œuvre, les AMO, les assurances et les diverses prestations annexes.

Pour un repas en restauration collective (en production locale) : la matière première, le personnel de production et de service, l'amortissement des bâtiments, l'amortissement des équipements, les fluides.

Effectuer le calcul pour sa collectivité

L'étape suivante consiste à effectuer le calcul pour sa propre collectivité. Certains postes peuvent être difficiles, voire impossibles à identifier, ils seront remplacés par des coûts standards ou par le fruit de sondages. Par exemple pour les fluides de la restauration scolaire, on prendra la mesure dans quelques établissements et on appliquera le taux de charge constaté à l'ensemble des établissements.

Dans ce cas il conviendra de préciser le recours à cette méthode. Deux postes doivent faire l'objet d'une attention soutenue : les dépenses de personnel et le nombre d'unités d'œuvre servant à déterminer la production totale et donc les coûts unitaires.

Diffuser les résultats et solliciter les autres collectivités

Pour se comparer, il faut disposer d'un référentiel. Soit celui-ci existe déjà, c'est rarement le cas, mais il en existe. Par exemple, les études aussi excellentes que trop

peu nombreuses de l'OFGL², les données échangées au sein de l'Afigese – le réseau des financiers, gestionnaires, évaluateurs, managers des collectivités territoriales – ou du réseau des contrôleurs de gestion des départements.

La Gazette des communes propose également un référentiel avec son baromètre des coûts.

Malheureusement, ces données préexistantes sont trop rares et bien souvent il faudra construire son propre référentiel.

Pour obtenir des réponses des autres collectivités, la première étape est de diffuser les résultats de la sienne et de solliciter une réponse en retour.

N'hésitez pas à solliciter un grand nombre de collègues, le taux de réponse est souvent de 10 % ou moins. Si possible, visez des personnes identifiées et que vous connaissez au sein de la collectivité, d'où l'importance des réseaux. Expliquez la démarche, la méthode, gardez l'anonymat des réponses. N'hésitez pas à relancer plusieurs fois pour obtenir des réponses.

Analyser la crédibilité des résultats

Une fois les données des autres collectivités récupérées, il est nécessaire de vérifier la cohérence des champs étudiés et des méthodes de calcul. Les écarts les plus importants sont souvent le signe d'une approche différente. En particulier, on vérifiera que les dépenses de personnel comprennent bien les mêmes équipes.

Identifier les bonnes pratiques

Une fois les résultats stabilisés, on peut identifier les collectivités présentant les meilleurs résultats et disposant des meilleures pratiques. Des échanges peuvent commencer avec les collègues concernés, en associant les services opérationnels autant que faire se peut.

Cette analyse des bonnes pratiques gagnera à se faire si possible lors d'une visite sur place.

Effectuer un retour anonymisé vers les collectivités ayant répondu au questionnaire

Une fois les résultats stabilisés, compilez-les au sein d'un document synthétique sur lequel les collectivités sont anonymes. Le respect de cette étape favorise grandement la participation des collectivités sollicitées à une prochaine analyse. Le document ainsi réalisé peut servir à la diffusion des résultats au sein de la collectivité.

Réaliser un plan de transposition

Les bonnes pratiques identifiées au sein des autres collectivités ne sont pas toutes immédiatement transposables. Réalisez un plan d'amélioration du service sur une période de trois ans peut constituer une première étape du processus d'amélioration.

Veiller à son exécution

Le meilleur plan d'amélioration est celui qui est effectivement mis en œuvre. Il appartient au responsable du service opérationnel de mettre en œuvre les mesures identifiées, le contrôle de gestion peut l'accompagner, notamment à l'aide d'indicateurs de performance et de la méthode projet.

En résumé, pour s'améliorer, comme le disait Sun Tzu, il faut à la fois se connaître et connaître les autres : « Qui connaît l'autre et se connaît, en cent combats ne sera point défait ; qui ne connaît l'autre mais se connaît, sera vainqueur une fois sur deux ; qui ne connaît pas plus l'autre qu'il ne se connaît sera toujours défait. »

² Observatoire des finances et de la gestion publique locale

Source : <https://www.lagazettedescommunes.com/822170/pourquoi-et-comment-se-comparer-petit-guide-du-parangonnage/?abo=1>

Lexique :

SDIS : service départemental d'incendie et de secours

PME : petite et moyenne entreprise

TPE : très petite entreprise

UGAP : union des groupements d'achats publics