



INSTITUT RÉGIONAL
D'ADMINISTRATION
DE LILLE



Rapport commandé par une administration

Recensement des besoins de formation à l'achat public des
acheteurs publics et des élus

Commanditaire : Mme Anne RATAYZYK (DIRECCTE 59 - Animatrice
du groupe de travail de l'Observatoire Régional de la Commande Publique (ORCP)
sur l'accès des TPE-PME à la Commande publique)

Groupe 1 A d'attachés stagiaires de l'Institut Régional d'administration de Lille

ALLIO Lucile - DOUSSIN Alexandra - HALLIEZ François - KOUNGOU Léon -
LEUCCI Mathilde - SCHMITT Loriane

2018-2019

48^{ème} promotion « Kofi ANNAN

Table des matières

Introduction.....	3
Méthodologie.....	3
Fondement réglementaire de l'étude : La recommandation 2017/1805 de la Commission européenne du 3 octobre 2017 sur la professionnalisation de la passation des marchés publics.....	5
Partie 1 : Synthèse des besoins de formation des acheteurs publics et des élus.....	9
1.1 Besoins recensés auprès des acheteurs publics.....	9
1.1.1 Les services déconcentrés de l'Etat.....	10
1.1.2 Les collectivités territoriales.....	10
1.1.3 Fonction publique hospitalière.....	11
1.2 Besoins recensés auprès des élus.....	12
Partie 2 : Tableau de recensement de l'offre de formation à l'achat public pour les élus et les acheteurs publics dans les Hauts-de-France.....	13
2.1 Offre de formation aux élus.....	13
2.2 Offre de formation aux acheteurs publics.....	14
Focus : Quel positionnement par rapport aux attentes des acheteurs publics, d'une part, et par rapport aux recommandations européennes d'autre part ?.....	21
Partie 3 : Les parcours de formation les plus complets et qualifiants, à promouvoir pour chaque versant de la fonction publique.....	21
3.1 Les parcours de formation professionnels existants.....	21
3.1.1 Fonction publique d'État.....	21
3.1.2 Fonction publique Territoriale.....	22
3.1.3 Fonction publique Hospitalière (cf. ci-dessous le parcours « exemplaire » de l'ARS).....	22
3.2 Le parcours « exemplaire » de l'ARS.....	22
3.3 Préconisations au regard de la recommandation UE 2017/1805.....	24
Levier d'action 1 : des apprentissages continus.....	24
Levier d'action 2 : uniformiser le contenu de formation du métier d'acheteur.....	24
Levier d'action 3 : des parcours certifiants, qualifiants ou aboutissant à un titre universitaire.....	25
Pistes d'actions.....	26
Annexes.....	27
Annexe 1 : Feuille de route des entretiens effectués.....	27
Annexe 2 : Organismes agréés de formations des élus dans les Hauts-de-France.....	29
Annexe 3 : Trame des entretiens.....	30
Annexe 4 : Cadre réglementaire.....	31

Introduction

L'évolution réglementaire européenne a transformé le métier d'acheteur. D'un acte purement juridique et réglementaire, l'achat public est devenu un acte économique autant que juridique, qui en fait un levier de performance. Pour accompagner cette transformation, une professionnalisation des acheteurs publics et une sensibilisation des élus sont préconisées, notamment par la recommandation 2017/1805 de la Commission européenne.

Très sensible à ce sujet, le préfet de la région des Hauts-de-France a décidé de créer l'Observatoire régional de la commande publique (ORCP) en 2017 qui associe l'ensemble des donneurs d'ordre public et les représentants des opérateurs économiques autour du thème de l'achat public. Le groupe de travail "Accès des TPE/PME à la commande publique" de l'ORCP avait déjà dressé, en 2017, un premier constat sur l'offre de formation des acheteurs publics dans les Hauts-de-France : des formations trop juridiques et peu portées sur l'achat.

C'est dans ce contexte que la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) des Hauts de France, via l'ORCP, a confié une étude sur le sujet à notre groupe d'attachés-stagiaires de l'Institut régional de l'administration de Lille. Cette étude se décline en 4 points majeurs :

- Recensement des besoins de formation à l'achat public des acheteurs publics et des élus
- État des lieux de l'offre de formation régionale à l'achat public
- Visibilité de l'offre et adéquation aux besoins exprimés par les acheteurs publics
- Pistes d'actions.

Méthodologie

Vu la difficulté de collecte de données et de statistiques sur les formations à l'achat suivies par les acheteurs public, la méthodologie s'est appuyée sur une série d'entretiens, une collecte d'informations, de chiffres et d'éléments de contexte :

1. Recherches documentaires sur des sites internet, revues, réglementation. Recherches de données statistiques. À titre indicatif, le site www.lacentrale-desmarchés.com dénombre 16 803 acheteurs sur le territoire des Hauts-de-France, mais la difficulté d'obtenir des données statistiques sur la formation des acheteurs nous a conduit à privilégier la réalisation d'entretiens qualitatifs (cf. feuille de route des entretiens en annexe).
2. Réalisation de 35 entretiens avec différents acteurs concernés par la commande publique, dans l'optique de recueillir tous les points de vue et de faire émerger des propositions opérationnelles pour faire de la commande publique un véritable outil de performance économique. Ces entretiens se décomposent en deux catégories :
 - Les entretiens avec des acheteurs issus des trois versants de la fonction publique (État, collectivités territoriales et établissements publics hospita-

liers). Ce choix semblait s'imposer naturellement eu égard à la diversité des pratiques que l'on peut retrouver dans les divers versants de la fonction publique.

- Les entretiens avec les organismes de formation que ce soit pour les élus (organismes agréés) ou pour les acheteurs publics.

Les entretiens sur le terrain ou par téléphone ont été réalisés en binôme après une prise de contact par mail (cf. Liste des personnes interrogées en annexe 1). Puis, nous avons partagé les enseignements récoltés à travers des comptes-rendus réalisés afin d'esquisser les grands axes d'études.

C'est ainsi que nous avons pu déterminer le parcours de formation le plus complet et le plus qualifiant à promouvoir pour chaque versant de la fonction publique.

1. Recensement des formations existantes (formations initiales et continues) en région Hauts-de-France :
 1. La prise de conscience de l'importance du métier d'acheteur est souvent très récente. Ce constat ressort des entretiens effectués. Les questions suivantes reviennent souvent : la formation : dans quel but ? Quels coûts ? Pour atteindre quels objectifs ? Quels investissements en termes de temps dans un contexte d'emploi contraint ?

En effet, chaque versant de la fonction publique dispose de son propre organisme de formation. Les employeurs publics offrent à leurs agents des formations à l'achat. Il s'agit de formations sur catalogue (plateforme interministérielle de l'Etat SAFIRE, l'IGPDE (Direction des affaires économiques), CVRH (Ministère de la Transition écologique), CNFPT (Collectivités territoriales), etc) ou sur mesure par le biais d'organismes privés (APASP, Cegos, APC formation...).

2. La visibilité de l'offre de formation est aussi un levier d'action. En effet, le recensement de l'ensemble de l'offre de formation à l'achat aux acheteurs publics et aux élus dans la Région des Hauts-de-France a été difficile. La pluralité d'acteurs de la formation a rendu la collecte de l'information longue à obtenir. Par exemple, concernant les collectivités territoriales, un document « découvrir le métier d'acheteur » du centre de gestion du Nord résume bien la base de recrutement (secrétaire administratif catégorie B, attaché d'administration centrale, etc...) mais pas le parcours qualifiant à effectuer ou vers quels organismes se tourner. Ceci est dû à la présence du centre de gestion (gestion des carrières) et du CNFPT (en charge de la formation).

Toutefois, chaque agent peut avoir accès à ses droits en matière de formation par le biais de son service RH ou lors de son entretien professionnel annuel à travers lequel le supérieur hiérarchique doit recenser les besoins exprimés de formation, évaluer la possibilité et/ou la nécessité d'y répondre.

Toutes ces problématiques font écho à la recommandation 2017/1805 de la Commission européenne en date du 3 octobre 2017 sur la professionnalisation de la passation des marchés publics.

4. Éléments de contexte

Les directives européennes 2014/23/UE, 2014/24/UE, 2014/25/UE du 26 février 2014 ont été transposées en droit français par l'ordonnance 2015-899 du 23 juillet 2015 qui précise trois principes (art.1) (Liberté d'accès à la commande publique, Égalité de traitement des candidats et Transparence de publicité) et par le décret 2016-360 du 25 mars 2016. Ces textes ont fournis aux acheteurs publics les outils leur permettant de mettre en place des politiques de marchés publics efficaces et stratégiques. Enfin, la dématérialisation de la publicité des offres est applicable depuis le 1er octobre 2018. Cela a nécessité des formations en amont.

Fondement réglementaire de l'étude : La recommandation 2017/1805 de la Commission européenne du 3 octobre 2017 sur la professionnalisation de la passation des marchés publics

A titre de précision, en droit européen, les recommandations, définies à l'article 288 du TFUE, n'ont pas force de loi pour les États. Elles ont, toutefois, un certain poids politique. Elles indiquent les orientations à suivre.

La recommandation 2017/1805 de la Commission européenne comprend trois objectifs :

I. Mettre au point l'architecture stratégique appropriée pour la professionnalisation: pour exercer des effets réels, il convient que toute stratégie de professionnalisation puisse compter sur un soutien politique de haut niveau.

II. Ressources humaines — améliorer la formation et la gestion de la carrière des praticiens des marchés publics: les praticiens de la passation des marchés publics, à savoir les agents actifs dans l'achat de biens, de services et de travaux, ainsi que les auditeurs et les fonctionnaires chargés du contrôle des marchés publics, doivent posséder les qualifications, la formation, les compétences et l'expérience que requiert leur niveau de responsabilité.

III. Systèmes — fournir des outils et méthodes propres à étayer une pratique professionnelle de la passation des marchés: il importe de mettre à la disposition des praticiens des marchés publics les outils et l'assistance appropriés pour qu'ils soient en mesure d'agir avec efficacité et d'optimiser les ressources lors de chaque achat.

Trois recommandations sont également formulées.

« I. DÉFINIR LA STRATÉGIE DE PROFESSIONNALISATION DE LA PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS »

Il convient que les États membres élaborent et mettent en œuvre des stratégies à long terme de professionnalisation de la passation des marchés publics, adaptées à leurs besoins, ressources et structures administratives, conçues de manière autonome ou intégrées à des stratégies plus larges de professionnalisation de l'administration publique. L'objectif est

d'attirer, de développer et de retenir les compétences, de mettre l'accent sur la performance et les résultats stratégiques et de tirer le meilleur parti des outils et techniques disponibles. Il importe que ces stratégies:

Les États membres devraient aussi encourager et soutenir les pouvoirs adjudicateurs/entités adjudicatrices dans la mise en œuvre de stratégies nationales de professionnalisation, dans l'élaboration d'initiatives de professionnalisation ainsi que de l'architecture institutionnelle appropriée et dans la mise en place d'une coopération visant une passation de marchés plus coordonnée, efficiente et stratégique, en se fondant, entre autres, sur:

a) une coopération accrue entre les services concernés ainsi qu'entre les pouvoirs adjudicateurs/entités adjudicatrices; et

b) l'expertise et l'appui des établissements de formation, des centrales d'achat et des organisations professionnelles axées sur les marchés publics.

II. RESSOURCES HUMAINES — AMÉLIORER LA FORMATION ET LA GESTION DE LA CARRIÈRE

Il convient que les États membres déterminent le niveau de référence des aptitudes et compétences auxquelles tout praticien des marchés publics devrait être formé et qu'il devrait posséder, compte tenu de la nature multidisciplinaire des projets de marchés publics, aussi bien en ce qui concerne les agents chargés spécifiquement des marchés publics et les fonctions connexes que les juges et auditeurs. Il s'agit notamment de mettre au point:

a) des cadres de référence pour les aptitudes et les compétences, permettant d'étayer les processus de recrutement et de gestion de carrière et de concevoir des programmes de formation; et

b) un cadre commun de compétences nécessaires à la passation des marchés publics au niveau européen.

Les États membres devraient élaborer des programmes appropriés de formation, initiale et continue, en se fondant sur une évaluation des données et des besoins ainsi que sur des cadres de compétences, lorsqu'il en existe. Il s'agit notamment de:

a) mettre en place et/ou soutenir la mise en place de l'offre de formation initiale, au niveau des deuxième et troisième cycles universitaires et pour les autres formations de début de carrière;

b) fournir et/ou appuyer une offre globale, ciblée et accessible, de formation et d'apprentissage continu;

c) multiplier l'offre de formation au moyen de solutions innovantes et interactives ou d'outils d'apprentissage en ligne, et favoriser la diffusion des formations; et

d) tirer parti de la coopération universitaire et de la recherche afin d'établir une assise théorique solide pour la mise au point de solutions en matière de passation de marchés.

Il convient aussi que les États membres stimulent et soutiennent le recours, par les pouvoirs adjudicateurs/entités adjudicatrices, à une bonne gestion des ressources humaines et à des régimes de planification de carrière et de motivation spécifiques aux fonctions de passation

de marchés, en vue d'attirer et de retenir le personnel qualifié dans ces fonctions et d'encourager les praticiens à adopter une approche de meilleure qualité et plus stratégique en matière de marchés publics.

III. SYSTÈMES — FOURNIR DES OUTILS ET DES MÉTHODES

Les États membres devraient encourager et soutenir la mise au point et l'utilisation d'outils informatiques accessibles, susceptibles de simplifier et d'améliorer le fonctionnement des systèmes de passation de marchés. Il s'agit notamment de:

- a) permettre l'accès à l'information en créant des portails en ligne uniques;
- b) mettre en place des outils informatiques et les formations correspondantes (concernant par exemple les économies d'échelle, l'efficacité énergétique ou le travail en équipe) ou apporter un soutien à des solutions équivalentes guidées par le marché; et
- c) promouvoir une approche stratégique de la numérisation au moyen de la normalisation, du partage, de la réutilisation et de l'interopérabilité des produits et des services, notamment en utilisant les solutions informatiques déjà disponibles au niveau de l'Union européenne (1), ainsi qu'en contribuant à la mise au point d'instruments tels qu'un catalogue en ligne des normes relatives aux TIC pour les marchés publics (2).

Il importe que les États membres soutiennent et promeuvent l'intégrité, au niveau individuel et institutionnel, comme faisant partie intégrante de la déontologie, en fournissant des outils pour assurer la conformité et la transparence ainsi que des orientations sur la prévention des irrégularités.

Les États membres devraient fournir des orientations visant, d'une part, à fournir une sécurité juridique concernant la législation de l'Union et le droit national ou les exigences qui découlent des obligations internationales de l'Union européenne et, d'autre part, à faciliter et à promouvoir la réflexion stratégique, le jugement commercial et la prise de décision intelligente/en connaissance de cause.

Les États membres devraient promouvoir l'échange des bonnes pratiques et apporter un soutien aux praticiens afin d'assurer le caractère professionnel des procédures de passation de marchés, un travail coopératif et la transmission de l'expertise.

Il convient que les États membres élaborent et mettent en œuvre des stratégies à long terme de professionnalisation de la passation des marchés publics, adaptées à leurs besoins, ressources et structures administratives, conçues de manière autonome ou intégrées à des stratégies plus larges de professionnalisation de l'administration publique.

L'objectif est d'attirer, de développer et de retenir les compétences, de mettre l'accent sur la performance et les résultats stratégiques et de tirer le meilleur parti des outils et techniques disponibles. Il importe que ces stratégies:

- a) s'adressent à l'ensemble des acteurs du processus de passation des marchés et soient élaborées dans le cadre d'un processus ouvert à tous aux niveaux national, régional et local;
- b) soient coordonnées avec d'autres actions mises en œuvre dans l'ensemble du secteur public; et

c) dressent le bilan des développements intervenus à cet égard dans les autres États membres et au niveau international.

Les États membres devraient aussi encourager et soutenir les pouvoirs adjudicateurs/entités adjudicatrices dans la mise en œuvre de stratégies nationales de professionnalisation, dans l'élaboration d'initiatives de professionnalisation ainsi que de l'architecture institutionnelle appropriée et dans la mise en place d'une coopération visant une passation de marchés plus coordonnée, efficiente et stratégique, en se fondant, entre autres, sur:

a) une coopération accrue entre les services concernés ainsi qu'entre les pouvoirs adjudicateurs/entités adjudicatrices; et

b) l'expertise et l'appui des établissements de formation, des centrales d'achat et des organisations professionnelles axées sur les marchés publics ».

Application dans les pays européens

Par exemple en Italie, l'application de la directive européenne s'est traduite par une réforme du code des marchés publics italien en 2016. Dès lors les autorités italiennes ont mis en place un plan de formation des acheteurs publics des administrations, collectivités territoriales et organismes publics. Ce plan repose sur 3 modules successifs :

- un module sur la nouvelle réglementation des marchés publics en Italie,
- un module sur le développement des partenariats publics/privés,
- un module sur les formations spécialisées.

En revanche, on remarque que l'Espagne est en retard. En effet, les formations à l'achat public sont rares, de plus elles restent trop préliminaires et peu qualitatives. Ces formations sont toujours en présentiel. En dépit de l'absence de formation de qualité de nombreuses journées et séminaires informations sont mis en place.

A titre d'exemple, en France, afin d'améliorer le développement et l'efficacité des administrations publiques, un cadre juridique et de ressources humaines pour la professionnalisation des acheteurs publics a été défini par la Direction des achats de l'État (DAE). Cette bonne pratique est citée par le guide de la Commission européenne « Concevoir une architecture pour la professionnalisation de la passation des marchés publics : Recueil d'outils et de bonnes pratiques accompagnant la recommandation de la Commission européenne » (page 8).

Selon le guide, « dans un premier temps, la DAE a défini une stratégie de formation visant à professionnaliser la fonction de gestion de la chaîne d'approvisionnement au sein des services et organismes de l'État. En conséquence :

- un catalogue de formations labellisées est à la disposition des services d'achats et de formation pour organiser la formation des acheteurs;
- la stratégie comme le catalogue sont publiés en ligne sur le portail intranet des achats et sont accessibles à tous les stagiaires potentiels.

Il a ensuite été demandé aux ministères d'élaborer un programme de formation à la passation de marchés qui soit compatible avec la stratégie et l'offre de formation certifiée établies par la DAE.

Outre l'élaboration d'un programme de formation et d'outils appropriés, la stratégie prévoit notamment de concevoir une structure de carrière complète pour les acheteurs publics et de leur fournir des outils en vue de développer la coopération, le travail d'équipe et le partage d'expertise entre acheteurs, englobant tous les personnels des achats, afin de créer une communauté de pratiques et des équipes de projets.

La stratégie de professionnalisation, qui vise d'abord les administrations centrales et régionales (ministères et directions régionales) sera étendue à d'autres organes de l'administration publique centrale (notamment les services de santé) et enfin développée jusque dans l'administration publique décentralisée (autorités locales et régionales).

www.economie.gouv.fr/dae/formation-et-filiere-achat ».

Cependant, la Commission européenne note que ce sont des initiatives isolées, et qu'il reste de nombreuses choses à améliorer.

C'est en partant de ce constat que nous avons tenté de synthétiser les besoins recensés auprès des acheteurs et des élus. Nous avons ensuite dressé un tableau recensant l'offre de formation à l'achat public dans les Hauts-de-France, pour les acheteurs et les élus.

Les formations qualifiantes sont des formations, à visée professionnelle, suivies dans le cadre de la formation continue. Elles ne valident pas l'obtention d'une certification, mais peuvent être reconnues par les conventions collectives d'une branche. Les formations diplômantes permettent d'obtenir un diplôme d'Etat reconnu, d'évaluer facilement le niveau pour les acteurs externes et de déduire le nombre d'années d'étude effectuées. Les formations certifiantes s'adressent uniquement à un public d'adultes déjà entrés dans la vie active. Elles donnent lieu à la délivrance d'une certification qui permet de justifier de la validation de la formation.

Les formations qualifiantes, certifiantes et diplômantes peuvent correspondre aux attentes de la recommandation européenne, dans le cadre de « *programmes appropriés de formation, initiale et continue, se fondant sur une évaluation des données et des besoins ainsi que sur des cadres de compétences* » .

Partie 1 : Synthèse des besoins de formation des acheteurs publics et des élus

35 entretiens ont été effectués : 7 acheteurs publics de la fonction publique d'Etat, 7 acheteurs de la fonction publique territoriale, 2 acheteurs de la fonction publique hospitalière, 5 élus, 7 acteurs institutionnels et/ou services de l'Etat et 7 organismes de formation.

1.1 Besoins recensés auprès des acheteurs publics

Suite à la réforme de 2016, le métier d'acheteur s'est transformé passant d'un profil juridique à un profil acheteur. C'est un métier émergent qui permet de dépasser la culture de la prudence tout en sécurisant les procédures pour l'achat de services, de travaux ou de fournitures.

Le risque de contentieux reste encore la principale préoccupation des acheteurs et des pouvoirs adjudicateurs. Ceci explique que le CNFPT ait enregistré entre 2017 et 2018 une augmentation de 30% de formation aux fondamentaux de la commande publique.

Une harmonisation du métier d'acheteur est cours par les différents employeurs et secteur d'activités : Fonction publique d'Etat, collectivités territoriales, fonction publique hospitalière et le secteur privé définissent le métier d'acheteur. Ses missions sont de procéder aux achats de toute nature en vue de satisfaire les besoins qualitatifs et quantitatifs des services et contribuer à la performance des achats. Ce métier est référencé dans les fiches métiers des employeurs :

- Emplois RIME : 5 fiches métiers : Emploi FP2ACH02 du domaine fonctionnel Achat ; Emploi FP2ACH04 de Rédacteur(ice) de la commande publique et Emploi FP2ACH01 Responsable achat dans le Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME)
- Emploi au répertoire des métiers du CNFPT (collectivités territoriales)
- Emploi 25F20 au sein de la fonction publique hospitalière
- Emploi M1101 du code Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME pour le secteur privé)

1.1.1 Les services déconcentrés de l'Etat

Les acheteurs au niveau de l'État s'estiment généralement bien formés, au niveau juridique et au niveau des techniques d'achat, grâce aux différentes formations dispensées par les différents ministères employeurs des agents. Les agents des services déconcentrés de l'Etat dans la Région des Hauts-de-France peuvent, de surcroît, être accompagnés par la PFRH du SGAR (Plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines du Secrétaire Général pour les Affaires Régionales). Ces formations sont notamment visibles sur la plateforme SAPHIRE. Pour autant, même si les « acheteurs » de l'Etat s'estiment suffisamment formés, certaines évolutions relatives aux techniques d'achat impliquent un besoin de formation continue via des modules ciblés, par exemple sur la notion d'innovation ou le respect des clauses environnementales. Ces formations conduisent à la montée en compétence des agents et donc à des achats de plus en plus efficaces.

Concernant les gestionnaires d'EPL, ils sont peu formés à l'achat mais en ont la charge. Cette problématique se retrouve dans les collectivités territoriales de petites tailles.

1.1.2 Les collectivités territoriales

Les petites collectivités ne disposent généralement pas « d'acheteur » en tant que tel. Le plus souvent, les procédures de marchés publics sont gérées par le DGS (Directeur général des services) de la commune ou le maire. Ces profils ne sont pas spécifiquement formés à l'achat public. Les agents cumulent souvent plusieurs missions ou la commune ne dispose pas d'un service destiné à l'achat public. C'est pourquoi, les petites communes peuvent avoir recours aux centrales d'achats ou à des cabinets privés pour des achats supérieurs aux seuils européens. Ce manque de formation s'explique généralement par un manque de temps et de moyens.

Pour les communes de taille moyenne, un juriste, rattaché au service juridique, endosse le rôle d'acheteur. Le juriste est capable de sécuriser les procédures d'un point de vue juridique. Il travaille en collaboration avec le service prescripteur pour analyser et définir le besoin. Cependant, il ne maîtrise pas toujours la dimension économique (sourcing, négociation, achat économiquement le plus avantageux, insertion de clauses sociales et environnementales...). Toutefois, les entretiens ont relevé une prise de conscience chez les juristes d'une nécessité de formations aux techniques d'achat.

A noter que les communes bénéficient d'un appui de la part des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) auxquels elles appartiennent en cas de difficulté et des centres de gestion de la fonction publique territoriale.

Concernant les collectivités de plus grande taille, elles disposent, en majorité, d'acheteurs et de juristes « marché public ». De plus en plus de collectivités forment les juristes ayant une appétence à l'achat. Certaines d'entre elles ont adopté une stratégie achat pour plus d'efficacité de l'action publique.

En conclusion, il y a une réelle volonté des agents des collectivités territoriales à se former à l'achat. Toutefois, en fonction de leur taille (effectifs, budget), certaines d'entre elles éprouvent des difficultés à former leurs acheteurs par manque de temps et de moyens. Ce manque de temps engendre absentéisme des inscrits et annulation de formations par manque de participants. La création récente d'un réseau acheteurs dans la Région Hauts-de-France servira utilement à capitaliser les expériences, partager les bonnes pratiques et l'innovation réglementaire.

1.1.3 Fonction publique hospitalière

Un programme innovant a été mis en place par l'Agence Régionale de Santé (ARS) pour les acheteurs des hôpitaux de la Région Hauts-de-France (cf partie III), afin de répondre aux besoins d'économiser sur l'achat du matériel et des fournitures en très grande quantité dans les hôpitaux. Le programme « PHARE » (Performance Hospitalière pour des Achats Responsables) a formé la totalité des acheteurs du versant hospitalier de la fonction publique avec une formation sur mesure et étalée dans le temps pour permettre aux stagiaires de pratiquer l'achat entre deux sessions formations. Le concepteur du programme a, par ailleurs, souligné que la formation était à compléter tout au long de la carrière par des modules de techniques d'achat, notamment sur la négociation.

Cette formation a été créée en collaboration avec l'Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier (ANFH), l'organisme collecteur de fonds de formation pour la fonction publique hospitalière. Elle est composée de 13 modules répartis sur 25 jours, étalés sur 1 an (2 jours par mois). Depuis 2015, plus de 150 agents ont été formés dans la région des Hauts de France dans le cadre du parcours Acheteur public.

On peut souligner l'exemplarité de la mise en place cette formation spécifique primée lors du Trophée de la performance achat 2018 par l'ORCP.

1.2 Besoins recensés auprès des élus

Par le biais de différents entretiens, un constat de besoins de sensibilisation au niveau juridique pour les élus est ressorti (sur la réglementation des marchés publics notamment), lacunes qui varient selon la taille de la collectivité.

Au niveau de la formation achat, les huit organismes de formations agréés ne proposent à l'heure actuelle aucune formation. Toutefois, les élus ne doivent pas être formés sur l'achat en tant que tel mais plutôt sur la stratégie d'achat. La définition d'une politique de ce type est la première pierre de l'édifice afin de concevoir une stratégie efficiente autour des achats. Par ailleurs, certains élus ont déjà mis en place une politique d'achat au sein de leurs structures (deux exemples : les mairies de Roubaix et de Noeux-les-Mines).

Concernant les élus des grandes collectivités (Région, MEL, Départements ...), nous avons pu ressentir au travers des entretiens une prise de conscience concernant la définition d'une politique d'achat qui peut rendre plus efficiente leurs dépenses.

Le degré de sensibilisation et de formation est cependant assez disparate selon la taille de la collectivité.

Pour conclure, les organismes de formation ne proposent pas, pour l'instant, de formation à la mise en place de la stratégie d'achat.

Toutefois, le Plan National d'Action pour des Achats Publics Durables (PNAAPD) a pu sensibiliser toutes les catégories d'élus. Ce plan pose, en effet, le principe selon lequel les pouvoirs adjudicateurs doivent tenir compte des objectifs du développement durable lors de la passation de leurs marchés. Le PNAAPD fixe comme objectif pour 2020 qu'au moins 25 % des marchés passés au cours de l'année comprennent au moins une disposition sociale et 30 % une disposition environnementale. L'observatoire économique de la commande publique (OECPP) du Ministère des Finances, qui recense les marchés publics en France, a régionalisé sa base de données nationales pour le territoire des Hauts-de-France pour la période de 2010 à 2014 permettant d'annoncer un taux de 20% de clauses sociales en 2014 et 19% de clauses environnementales.

Ce type de plan peut donc susciter l'intérêt des élus à définir une politique achat aussi bien sur l'aspect économique que social et durable.

Partie 2 : Tableau de recensement de l'offre de formation à l'achat public pour les élus et les acheteurs publics dans les Hauts-de-France

La formation professionnelle permet à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser ses connaissances et ses compétences, d'accroître son niveau de qualification et de favoriser son évolution professionnelle. L'accès à la formation peut se faire tout au long de la vie : formation initiale assurée (diplôme universitaire) et formation professionnelle continue pour les personnes déjà engagées dans la vie active.

Pour plus de facilité de lecture, l'offre de formation est présentée sous forme de tableau, qui précise si la formation est juridique (règles de la commande publique, de mise en concurrence, principes de la commande publique...) ou axée achat (techniques d'achats, efficience).

2.1 Offre de formation aux élus

Seulement 2 des 8 organismes contactés proposent des formations autour de l'achat public pour les élus.

Organismes	Public/ privé	Public visé	Nom de la formation	Contenu : « juridique » ou « achat »	Durée	Formation diplômante, qualifiante ou certifiante)	Visibilité
Union des Maires de l'Oise	Association	Elus locaux	En 2016 : point sur les nouveautés des réformes et ordonnance	Juridique	2 à 3 h	Qualifiante	Le sujet malgré son grand intérêt ne rencontre pas un vif succès en formation.
			Les enjeux inhérents à la dématérialisation des marchés (quid procédure) et les pratiques nouvelles (<i>sourcing</i> , innovation...)	Juridique et achat	2 à 3 h		
Université du Littoral Côte d'Opale	Public	Elus locaux	Un nouveau pack « les fondamentaux » (formation de 3 heures, 4 samedis du mois de mars 2019), "Connaître et comprendre les grands principes de l'achat public, les règles de passation et d'exécution des marchés publics. »	Juridique	3h		Lien vers le catalogue de formations en ligne : https://fcu.univ-littoral.fr/wp-

			Nouveauté : un module 2 de 6 heures sur les démarches d'achat responsable	Juridique achat	6h		content/uploads/2017/07/Elus-web.pdf
--	--	--	---	-----------------	----	--	--------------------------------------

2.2 Offre de formation aux acheteurs publics

Organisme	Public/privé	Public visé	Nom de la formation	Contenu : « juridique » ou « achat »	Durée	Certification	Commentaires	Visibilité
FORMATION INITIALE								
Université de Valenciennes	Public	Etudiant ou salarié	Master en Contrats publics	Juridique et achat	1 an	Diplômante	Excellent niveau	Bonne visibilité

FORMATION TOUT AU LONG DE LA CARRIERE								
ETAT								
<p>La Direction des Achats de l'État (DAE) pilote le développement d'une offre de formation à l'achat interministérielle, facteur d'homogénéisation des pratiques, du langage au sein des communautés de métiers achat et de renforcement de la filière achat.</p> <p>Au niveau territorial, et dans le cadre des instructions nationales, l'élaboration et la mise en œuvre de plans de formation à l'achat sont réalisées par la plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH), en coordination avec les PFRA (plateforme régionale des achats) et en cohérence avec les plans de formations définis aux niveaux ministériels par les responsables ministériels des achats (RMA). Les formations à l'achat labellisées sont proposées aux organismes et établissements publics de l'État.</p>								
IGPDE	Etat – DAE	Acheteurs publics de	Marchés publics : commande et achats publics			Non	Formation à Vincennes – non	Catalogue de formation

(Institut de la gestion publique et du développement économique)		l'État	Commande publique : initiation 7 modules	Juridique	3h à 2 jours	Non	délocalisée dans la région	
			Commande publique : perfectionnement : 15 modules	Juridique et achat	1 à 2 jour(s)			
			Commande publique : professionnalisation					
			Cursus acheteur public		13 jours			
			Cursus responsable de la maîtrise d'ouvrage pour la construction neuve et la réhabilitation		9 jours			
			Commande publique : spécialisation : 7 modules		1 à 3 jours			
			Achat public					
			Achat public initiation : 3 modules	Juridique et achat	1 à 2 jour(s)			
			Achat public : perfectionnement : 4 modules		2 à 3 jours			
			Achat public : professionnalisation					
			Cursus expert des achats d'immobilier et de travaux		6 jours			
			Expert des achats de fournitures et de services		3 jours			
			Difficultés à obtenir le nombre de formations suivies par les agents des Hauts-de-France en 2017/2018					
			5 acheteurs du SGAR certifiés en 2018					

			Cursus managers achats		5 jours	Oui Certification		Labellisée par la DAE
			Cursus expert des achats informatiques		7 jours			
			Expert des achats de prestations intellectuelles		3j			
			Séminaire d'échanges de pratiques sur les achats publics responsables		1 jour	Non		Catalogue de formation
			Les matinales de l'actualité de la CP		0,5 jour			
			Comprendre l'innovation pour mieux l'acheter		2 jours			
CVRH (Centre de valorisation des ressources humaines)	Etat- Ecologie	Acheteurs publics	Parcours de formation à l'achat public en 2019	Juridique et achat	non connu	Non	Centre de valorisation des ressources humaines d'Arras	

COLLECTIVITES TERRITORIALES

Le CNFPT reste l'organisme privilégié par les décideurs publics de la fonction publique territoriale, puisqu'ils cotisent 1 % de leur masse salariale pour que leurs agents puissent y suivre des formations. Toutefois, les formations peuvent se tenir uniquement en présence d'un minimum d'agents, afin que la formation soit rentable.

CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale) INSET à Dunkerque	Collectivités territoriales	Acheteurs publics territoriaux	6 itinéraires de formation en lien avec l'achat public : Responsable des achats (6 ou 7 modules)	L'offre de formation a évolué en même temps que le métier d'acheteur public avec un aspect juridique et de plus en plus de sessions sur la performance de l'achat	Modules de 1 à 5 jours en présentiel ou hybrides (présentiel + à distance ou MOOC : massive open online course, qui est une formation en ligne ouverte à tous).	En cours de détermination sur la certification ou non. Travail sur la VAE également	Offre bien implantée dans la région Hauts-de-France avec des stages de formation à Lille, Dunkerque, Laon, Amiens	Site internet : Bonne visibilité des agents des collectivités territoriales « Par des acheteurs – pour des acheteurs ».
		Responsable des achats ou commande publique ou marchés publics. En fonction ou en situation de mutation professionnelle.	6 modules de formation : 1 - Module d'entrée : sélection 2 - Le rôle et le positionnement du responsable des achats 3 - La définition d'un projet de performance pour la fonction achats 4 - La dimension stratégique et financière de la fonction achat 5 - L'évaluation d'une politique d'achat 6 - La communication interne et externe au service de la politique d'achat	Juridique et achat	22,5 jours	En projet Au stade de l'expérimentation en 2018 Parcours probablement certifiant Courant 2019	Large implantation des formations localement pour que la distance du lieu de formation ne soit pas un frein : Lille, Dunkerque, Laon, Amiens...	Mais il ne faut pas que l'acheteur «densifié » rentrant d'une formation soit confronté à une levée de boucliers générée par
CNFPT	Collectivités territoriales							

(suite)		Cadres en charge des affaires juridiques, des marchés publics, de l'achat public, des affaires financières.	19 modules de formation : Cet itinéraire vise à permettre aux cadres d'avoir une représentation claire des nouvelles règles des marchés publics depuis la transposition des directives de l'Union européenne et des exigences croissantes du métier d'acheteur public et de ses spécificités par rapport au secteur privé, et de développer une vision stratégique de l'achat public dans une logique d'efficience juridique et économique.		50,5 jours	Non		l'immobilisme dû à la résistance au changement
CEGOS (Organisme de formation continue privé mais mandaté par le Conseil régional et la MEL)	Conseil régional des Hauts-de-France et la MEL (Métropole Lilloise)	Acheteurs publics	Parcours « formation acheteur » 6 modules de formation : - l'étude des besoins et du marché fournisseurs -définition de la stratégie achat -formalisation des besoins et élaboration du dossier de consultation -analyse des candidatures des offres des prix et des coûts -négociation dans l'achat public - gestion de la relation fournisseur et suivi des contrats - performance des achats"	Juridique et achat	12 jours	Certification pour la MEL	Objectif : Contexte de contraintes budgétaires, optimisation de la commande publique, volonté politique très forte que la commande publique revienne au tissu économique local 10 acheteurs du Conseil régional + 8 acheteurs de la MEL formés	

FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIERE							
ARS en collaboration avec l'ANFH, organisme collecteurs de fonds de formation pour la fonction publique hospitalière	Hôpitaux - ARS	Acteurs de l'achat public dans les établissements de soins de la région Hauts-de-France	13 modules de formation sur 1 an : Par petits groupes, les agents se professionnalisent sur la négociation, les marchés publics ou la stratégie de l'acheteur.	Juridique et achat	25 jours	Oui	Depuis 2015, 150 agents ont obtenu le certificat. Ce certificat marque une étape importante pour les acheteurs qui peuvent continuer à se former en préparant un diplôme universitaire (bac + 4) ou même de manager achat (bac + 5). Ce parcours est donc une passerelle.

OFFRE DE FORMATION PRIVEE								
APASP- Citée comme exemple dans la recommandation européenne	Privé (association)	Acheteurs publics - Des petits acheteurs ou plus importants : collectivités, hôpitaux, EPLE	Initiation ou perfectionnement : Thématiques : achats locaux, rédactions de cahiers des charges....	Juridique et achat	1 à 2 jour(s)	Non	1/3 du prix facturé par les organismes privés à but lucratif (ACP / Le Moniteur)	2015 : 120 journées stagiaires. Le plus important : c'est la phase en amont de l'acte d'achats (définition du besoin, <i>sourcing</i> , choix de la procédure)
			Web conférences		30 minutes			
			Web formations		2 à 3 h			
			Nouveau code de la commande publique (12/2018)		1,5 jour			
		Directeurs des cellules achats/marchés Acheteurs	Différentes formations à l'achat public Achats et marchés publics responsables : Intégrer le développement durable dans ses marchés ; La nouvelle ordonnance marchés publics du 23 juillet 2015, le décret du 25 mars 2016 et la loi de Transition énergétique consacrent		2 jours - 14 h	Non	1460€ HT	Paris

EFE	Privé	publics Toute personne impliquée dans le processus d'achat public	les achats socio-responsables : cycle de vie du produit, label... Ces dispositions permettent de traduire ces préoccupations et de réaliser ainsi des achats respectueux de l'environnement, éthiques et économiques.	Juridique et achat				
EFE	Privé		20 leviers pour des achats performants : Optimiser sa stratégie d'achat : l'amélioration de la performance de l'achat public permet d'atteindre des objectifs qualitatifs et quantitatifs. Pour ce faire, il est particulièrement important que les politiques d'achat soient basées sur des leviers d'achat performants afin de permettre un gain de prix et de qualité.	Juridique et achat	2 jours - 14 h		1120€ HT	Lyon et Paris
EFE	Privé		Manager d'un service achats : Élaborer le plan de progrès de la fonction achat de l'organisme. • Construire le référentiel organisationnel de la fonction achat, intégrant les modalités de pilotage et de contrôle et les tableaux de bord associés. • Maîtriser le processus achat de l'organisme et favoriser le développement de la création de valeur dans chacune de ses phases	Juridique et achat	12 jours - 84 h	Oui	Prix : 6240€ certification CP FFP : 990€ certification VAE Expert : 4240 € HT	
APC Formation	Privé	Responsables de fonction ou d'entité d'achats publics	30 formations dédiées à l'achat public	Formations axées sur les différentes compétences des métiers de l'achat (<i>sourcing</i>)	De 1 à 5 jours	Non		L'achat public est avant tout un acte d'achat qui, au-delà du respect de la réglementation, se doit d'être efficient. Instaurer une culture de la performance est l'objectif prioritaire des organisations achats du secteur
			Cycle métier : manager d'un service achats Élaborer et mettre en œuvre la politique d'achats de l'organisme - Concevoir et mettre en place le programme d'achats de l'organisme - Élaborer et mettre en œuvre le plan stratégique des achats de l'organisme - Définir l'organisation managériale de la fonction achats - Organiser et mettre en œuvre le contrôle juridique des achats - Optimiser le coût global des achats de l'organisme - Faire du tableau de bord des achats un référentiel de performance		12 jours - 84 h	Oui et VAE expert	6240€ HT Option certification VAE Expert : 4240 € HT	

								public.
CEGOS	Privé	Responsable des achats ou de la commande publique	Responsable Achats : Piloter les achats opérationnels : Gérer les risques financiers et contractuels. Maîtriser les coûts et les délais par une démarche d'anticipation. Adopter une approche Qualité et Achats Responsables. Mobiliser et motiver les équipes. Donner une ouverture internationale au service Achats.	Juridique et achat	36 jours (259h) + activité à distance	Oui	Prix : 10800,00 € HT	Accès à la certification de niveau II enregistrée Au RNCP - Eligible CPF
		Acheteurs	17 formations à l'achat public : Diverses thématiques		Variable	Non	Prix variables	
NB : Offre de formation privée non exhaustive. Les organismes suivants dispensent des formations à l'achat : AACT-FE, CDAF Formation, Comundi, Axes Management, AP2A, CFPA, IDMP Formation, Demos, IFIS Formation Paris, CNFCE, Resah, CFC Formation....								

Focus : Quel positionnement par rapport aux attentes des acheteurs publics, d'une part, et par rapport aux recommandations européennes d'autre part ?

Jusqu'à présent, pour les élus, sur les 9 organismes de formation existants, n'a pas été recensée d'offre de formation à l'achat public et à la stratégie achat, qui est pourtant la pierre angulaire de la politique d'achat public. Cependant des besoins commencent à s'exprimer : par exemple, les maires de l'Oise ont formulé une demande à la Chambre des métiers pour bénéficier d'une formation à la politique achat. Cette demande est à relayer auprès des organismes de formation. Cela laisse présager une évolution de la formation en direction des élus.

Concernant les acheteurs publics, suite à ce travail, nous avons pu faire évoluer le constat initial de l'ORCP : il existe une offre de formation à l'achat public, qu'elle soit juridique ou portée sur l'achat, cependant les cursus sont différents suivant les 3 versants de la fonction publique. Un partage des pratiques permettrait un décloisonnement des administrations et des versants, et un enrichissement de l'offre de formation. Ceci offrirait également une meilleure mobilité inter-fonction publique des acheteurs.

Partie 3 : Les parcours de formation les plus complets et qualifiants, à promouvoir pour chaque versant de la fonction publique

3.1 Les parcours de formation professionnels existants

Nous avons choisi dans cette partie les parcours les plus complets et qualifiants proposés (ou bientôt proposés) dans chaque versant de la fonction publique. Ce sont des parcours à promouvoir car exemplaires et bien adaptés aux nouveaux enjeux de la commande publique.

3.1.1 Fonction publique d'État

Proposée par l'IGPDE, cette formation est labellisée « Achat » par la Direction des Achats de l'État (DAE). Elle est garante d'une culture achat commune.

Un Cursus « acheteur » certifiant – durée : 5 jours					
Séquence 1	Séquence 2	Séquence 3	Séquence 4	Séquence 5	Séquence 6
Principes achats, Achats d'innovations, Achats responsables, Planification, Programmation,	<i>Sourcing</i> et analyse du marché fournisseurs, Stratégies achats, Analyse des	Réception des offres, Analyse, Négociation, Contractualisation	Suivi de la performance, Gestion des contrats, Relation fournisseur	Évaluation «à chaud» en présentiel	Évaluation «à froid» par la rédaction d'un devoir d'application (différée après la formation)

Gestion des risques, Éthique	besoins				
------------------------------	---------	--	--	--	--

3.1.2 Fonction publique Territoriale

Proposé par le CNFPT, un projet de formation composé de 5 modules verrait le jour en 2019. La plus-value de ce nouveau cycle porterait sur la présentation de la fonction d'acheteur public, son rôle en collectivité, l'aspect transversal du métier ainsi que la relation aux autres services et aux élus.

La création d'un cycle professionnel « acheteur public » - durée : 21 jours				
Module 1	Module 2	Module 3	Module 4	Module 5
Rôle et positionnement de l'acheteur public, 4 jours	Définition d'un projet de performance pour la fonction achats, 5 jours	Dimension stratégique, économique et financière de la fonction achats, 5 jours	Évaluation d'une politique d'achats, 4 jours	Communication interne et externe au service de la politique d'achats, 3 jours

3.1.3 Fonction publique Hospitalière (cf. ci-dessous le parcours « exemplaire » de l'ARS).

3.2 Le parcours « exemplaire » de l'ARS

L'ARS propose depuis 2015, aux acteurs de l'achat public dans les établissements de soins de la région Hauts-de-France, un parcours « Acheteur public ». Ce parcours a été qualifié d'exemplaire par l'ORCP en 2018 et est organisé ainsi :

Un parcours « Acheteur public » - durée : 25 jours					
Module 1	Module 2	Module 3	Module 4	Module 5	Module 6
Team Building (afin de créer des liens entre les participants à la formation)	Activités et processus achats	Marketing et stratégie achat	Essentiels et actualités des achats publics pour un achat performant	L'expression du besoin	L'analyse des coûts
Module 7	Module 8	Module 9	Module 10	Module 11	Module 12
Les fondamentaux de la « Supply chain »	Négociation achat	L'achat public durable	Communication de l'acheteur	Mesure de la performance et pilotage	Marchés spécifiques (NTIC, Informatique, Travaux et

					Immobilier)
Module 13	Etude de cas et évaluation finale				

Cette formation a été créée en collaboration avec l'Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier (ANFH), l'organisme collecteur de fonds de formation pour la fonction publique hospitalière. Elle est composée de 13 modules répartis sur 25 jours, étalés sur 1 an (2 jours par mois). Elle permet aux stagiaires d'obtenir un certificat d'acheteur. Par petits groupes, les agents se professionnalisent sur la négociation, les marchés publics ou encore la stratégie de l'acheteur. Depuis 2015, plus de 150 agents ont été formés dans la région des Hauts de France dans le cadre du parcours Acheteur public.

La formation est très appréciée par les agents, la moyenne de leurs retours d'évaluations de la formation s'élève à 16,4/20.

Le succès de ce parcours s'explique pour les raisons suivantes :

- Le format du parcours : les séances de formations sont courtes (2 jours maximum) mais répartis sur une année pour laisser le temps aux stagiaires de pratiquer l'achat entre 2 formations
- La formation est centrée sur les techniques d'achat : la dématérialisation, le *sourcing*, le *benchmarking*, les segments d'achat, la négociation, l'expression des besoins d'un point de vue fonctionnel, la gestion fournisseurs.
- Une équipe pédagogique composée exclusivement de professionnels expérimentés. Ce sont des experts qui préparent et présentent les séances aux stagiaires acheteurs.
- Une équipe pédagogique pluridisciplinaire ayant une expérience multisectorielle.
- Une formation qui donne un certain niveau par l'apport de connaissances, d'études de cas (devoirs à rendre) et de création d'un réseau.
- Pour faciliter l'accès à la formation, l'ARS a souhaité que cette formation soit gratuite pour les établissements. Les agents peuvent de surcroît s'inscrire quand ils le veulent.
- La visibilité de la formation : la formation a été présentée en réunion aux responsables achat des établissements, ceci explique également l'engouement que suscite cette formation.

A l'issue de ce cursus certifiant, les acheteurs peuvent obtenir un titre reconnu par l'État en suivant un complément de formation et en passant des épreuves. Ce titre d'Acheteur Leader de l'Ecole Supérieure des Acheteurs Professionnels (ESAP), est reconnu et homologué niveau II (Bac+4) par le Centre National des Certifications professionnelles (CNCP), placé sous l'autorité du ministre en charge de la formation professionnelle. Le titre est enregistré

sous le libellé « Responsable des achats » (JO du 7 août 2012). 46 agents (sur les 150 agents ayant suivi la formation) ont suivi un complément de formation et ont obtenu ce titre à l'issue du parcours « de base ».

3.3 Préconisations au regard de la recommandation UE 2017/1805

La recommandation (UE) 2017/1805 de la Commission européenne du 3 octobre 2017 sur la professionnalisation de la passation des marchés publics préconise de s'appuyer sur les structures institutionnelles favorisant la spécialisation, le regroupement et le partage des connaissances.

Il s'agit d'améliorer la formation et la gestion de la carrière des praticiens des marchés publics, qui doivent posséder les qualifications, la formation, les compétences et l'expérience que requiert leur niveau de responsabilité. Il y a lieu de souligner cependant la valeur uniquement incitative et non juridique de la recommandation au sens de l'article 288 TFUE.

Un travail de définition d'un cadre commun du métier d'acheteur et des compétences nécessaires est aussi préconisé par la recommandation. A ce sujet, suite à la réforme de 2016, l'acheteur public a été remplacé par le terme d'acheteur plus général (passage du juriste à acheteur). L'acheteur public au sens du code des marchés 2006-2016 est une personne de droit public (Etat, collectivités territoriales, établissements publics hospitaliers) relevant du code des marchés publics pour la passation de marchés de services, de travaux ou de fournitures.

Le CNFPT a fait ce travail d'harmonisation de la définition du métier d'acheteurs dans les codes métiers. Ce travail est en cours de validation. Une définition commune des missions de l'acheteur est de « procéder aux achats de toute nature en vue de satisfaire les besoins qualitatifs et quantitatifs des services et contribuer à la performance des achats ».

Levier d'action 1 : des apprentissages continus

Comme le préconise la recommandation UE 2017/1805, une offre globale, ciblée et accessible de formation et d'apprentissage continu est nécessaire pour professionnaliser les acheteurs.

Ainsi, le parcours « de base » est à compléter par la formation continue, composé de plusieurs jours de formation par an pour du perfectionnement à l'achat (segments d'achat, montages techniques, expert des achats informatiques, de prestations intellectuelles, stratégie et performance achat ...).

Levier d'action 2 : uniformiser le contenu de formation du métier d'acheteur

La recommandation encourage la mise en œuvre de stratégies de professionnalisation dans les États membres, en proposant un cadre de référence, afin d'accroître la visibilité, l'influence, l'effet et la réputation de la passation des marchés dans la réalisation des objectifs publics.

Il s'agit donc de rendre explicite et lisible le parcours de l'acheteur public, en uniformisant les fiches métiers des 3 versants de la fonction publique et en proposant des parcours « de base » commun aux trois versants.

Levier d'action 3 : des parcours certifiants, qualifiants ou aboutissant à un titre universitaire

Il s'agit de disposer d'un personnel expérimenté, compétent et motivé, de lui offrir les formations initiales et continues nécessaires, et aussi de mettre en place une structure de carrière et des incitants en vue de rendre attrayante la fonction d'acheteurs publics.

Les parcours des 3 versants de la fonction publique sont certifiants (dès 2019 en ce qui concerne le CNFPT).

La gestion de carrière des personnes chargées des marchés publics se concrétiserait donc par la proposition d'une progression de carrière passant par :

- la validation des expériences professionnelles par des certifications au fur et à mesure de la carrière ;
- par la mise en valeur et la communication des titres « d'acheteur » reconnus ;
- par la création d'une offre de formation initiale : un diplôme ciblé « achat » au niveau des deuxième et troisième cycles universitaires.

Pour répondre à ce 3ème point, l'IPAG de l'université Hauts de France Valenciennes envisage, pour la rentrée 2019, de créer un parcours acheteur public validant un master 1 et/ou un master 2 « Achat Public ».

Cette formation se présenterait sous un format innovant de 3 « box », composés chacun de plusieurs modules :

- Box 1 : 8 modules de formation ou d'enseignement (acheteur)
- Box 2 : 6 modules de formation ou d'enseignement (acheteur confirmé)
- Box 3 : 6 modules de formation ou d'enseignement (acheteur expert)

Les 20 modules de 40 heures chacun, soit 800 heures au total, devront être validés soit par un étudiant soit par un salarié qui veut suivre ce cursus. Certains modules pourront être déjà acquis en fonction de l'expérience professionnelle de chacun (dispositif de la VAE), d'une expérience d'élu local, ou par validation des séquences de formation effectuées dans d'autres organismes (ARS par exemple).

La démarche découle du rôle du diplôme niveau I Master administration publique, en tant qu'élément de reconnaissance de compétences dans un parcours de mobilité professionnelle, mais aussi sur le plan personnel des agents soucieux de leur réussite et de la validation de leurs efforts de formation. Ce master permettra de détenir un vrai passeport de compétences reconnu par un diplôme national.

Pistes d'actions

1 – Un parcours type de formation à l'achat public

Chaque acheteur doit au minimum suivre un cursus de formation des fondamentaux et des techniques d'achat de base (cf partie 3). Ces parcours sont certifiants, qualifiants ou peuvent être une passerelle à un titre universitaire en fonction des cas de figure. Ils s'inscrivent dans un cadre commun de compétences nécessaires à l'acte d'achat public. Par ailleurs, la formation au-delà de son objectif premier permet à l'acheteur de construire un réseau et de partager les bonnes pratiques.

2 – Une visibilité de l'offre de la formation

Réunir les 3 versants de la fonction publique pour qu'ils organisent chaque année une rencontre des organismes de formation publics, et privés, afin de partager l'évolution des modules proposés et de les rendre plus visibles.

3 – Encourager l'auto-évaluation pour cibler le besoin réel de formation

Un outil permet de mesurer le degré de maturité de la fonction achat d'un service en croisant plusieurs volets. Il s'agit de la matrice de maturité. En effet, à titre d'exemple, une organisation peut être à la pointe sur l'aspect réglementaire (guides de procédure interne, fiches de seuils ...), mais ne pas avoir développé la relation acheteur-fournisseur (sourcing, reporting, bilan, démarche de progrès, partenariat). La maturité est progressive. Elle part de l'absence de base, même réglementaire, pour viser l'efficacité, l'efficience et la création de valeur avec la mise à jour d'indicateurs de suivi annuelle.

Un modèle de matrice de maturité émanant du Ministère de l'Éducation National est proposé en annexe 5 à titre d'exemple.

4 – Sensibilisation des élus pour définir une politique achat

Pour valoriser la professionnalisation des acheteurs, il est primordial que les élus, et plus largement les ordonnateurs de dépenses publiques, définissent une stratégie achat. Cet outil permet d'optimiser leurs dépenses pour retrouver des marges de manœuvre. C'est aussi un instrument de soutien des politiques publiques, pour relancer l'investissement, soutenir les entreprises et doper le tissu local.

Annexes

Annexe 1 : Feuille de route des entretiens effectués

ACTEURS INSTITUTIONNELS ET SERVICES DE L'ETAT (7)

- **Isabelle BROSSIER** - SGAR Hauts-de-France / PFRA - *Directrice de la PFRA*
- **Cécile PAU** - SGAR Hauts-de-France / PFRH - *Conseillère Formation*
- **Zarah BROCHOT** - IRA de Lille - *Directrice de la Formation continue*
- **Raoul DERISBOURG** - Agence régionale de santé (ARS) du Nord - *Chargé de mission - Programme PHARE*
- **Anne RINNERT** - Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) du Nord - *Directrice du pôle citoyenneté et du pôle juridique*
- **Pierre CIEREN** - Secrétariat général pour l'administration du ministère de l'intérieur (SGAMI) du Nord - *Directeur des Ressources Humaines*
- **Anne RATAZYK** - DIRECCTE Hauts-de-France - *Médiatrice régionale déléguée de la Médiation des entreprises – Commanditaire*

ACHETEURS (16)

Fonction publique d'Etat (7)

- **Mikaël TRIGAUT** - SGAR Hauts-de-France / PFRA - *Directeur adjoint*
- **Amélie DERON** - SGAR Hauts-de-France / PFRA - *Acheteuse experte chargée de la relation acheteur/fournisseur*
- **Isabelle VAN EGROO** - SGAR Hauts-de-France / PFRA - *Acheteuse chargée de projets d'achats interministériels*
- **Michel MERCIER** - SGAR Hauts-de-France / PFRA - *Acheteur*
- **Vincent PECKEU** - SGAR Hauts-de-France / PFRA - *Acheteur travaux et intervenant formateur à l'IRA de Lille*
- **Eric THOLEC** - Lycée Technique Voltaire de Wingles - *Gestionnaire et acheteur*
- **Eric LECAT** - Université de Lille - *Directeur Achats-Marchés publics*

Fonction publique territoriale (7)

- **Gérald ARBELTIER** - Conseil Régional Hauts-de-France - *Directeur de l'Achat Public*
- **Bastien TALOC** - Métropole européenne de Lille - *Directeur de la commande publique*
- **Valentin LAMBOUR** - Valenciennes Métropole - *Juriste à la Direction générale des achats*

- **Marie-Claire DELIEGE** - Commune de Rouvignies – *Directrice générale des services*
- **Marie CASANOVA** - Commune de Solesmes - *Responsable marché public*
- **Acheteur** - Commune de 9 000 habitants - *Juriste marchés publics*
- **Marie-Odile GAUTIER** - Groupement d'achats du Beauvaisis - *Service marchés publics*

Fonction publique hospitalière (2)

- **Hervé TONDEUR** - Hôpital de Valenciennes - *Acheteur*
- **Raoul DERISBOURG** - Agence régionale de santé (ARS) du Nord – *Ancien acheteur*

ELUS (5)

- **Michel RAOUT** - Commune de Rouvignies – *Maire (59)*
- **Christophe BUISSET** - Commune d'Aveluy – *Maire (80)*
- **Martine TELLIER** - Commune de Fignières – *Maire (80)*
- **Frédéric AVISSE** - Commune de Molliens-au-bois – *Maire (80)*
- **Jean-Jacques ANTHEAUME** - Commune d'Abbecourt – *Maire (60)*

ORGANISMES DE FORMATION (7)

- **Daniel MASLANKA** - Association pour l'Achat dans les Services Publics (APASP) – *Vice-président*
- **Florence LECLERQ**- Institut de Préparation à l'Administration Générale (IPAG) de Valenciennes - *Responsable administrative et financière*
- **Laurence CHARPENTIER LEFEBVRE** - Université du Littoral Côte d'Opale - *Ingénieure Formation continue, formation des élus*
- **Serge CATANESE-VALENTIN** - Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) du Nord - *Directeur Adjoint chargé de la Formation*
- **Maryline BUCHOLZ** - Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE) - *Organisatrice-conceptrice de formation*
- **Frédéric WALBRON** - Centre de gestion de la Fonction Publique Territoriale du Nord (CDG59) - *Juriste marchés publics - gestion des risques*
- **Sébastien PIATKOWSKI**- Union des Maires de l'Oise - *Directeur*

Annexe 2 : Organismes agréés de formations des élus dans les Hauts-de-France contactés

59 - Nord

Association des maires du Nord

Centre Université-Economie d'Education Permanente (CUEEP) Littoral – Service formation continue et apprentissage - Université du Littoral Côte d'Opale

INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES (IEP Lille)

Institut de formation des élus républicains (IFER)

60 - Oise

Union des maires de l'Oise

62 - Pas-de-Calais

Fédération des élus Citoyens et indépendants - FECI

Institut de Formation des Elus de Progrès et Républicains du Nord-Pas-de-Calais

80 - Somme

Association des Maires de la Somme

02- Aisne

Union des mairies de l'Aisne

Annexe 3 : Trame des entretiens

Une trame de questions a été établie par notre groupe. Toutefois, cette trame ne reflète pas complètement le contenu des entretiens et de ce qui y a été dit. Elle sert uniquement de base afin de lancer l'entretien et a été adaptée en fonction de l'acteur rencontré et de ce que ce-dernier souhaitait nous évoquer prioritairement.

- Question 1 Quelles formations avez-vous déjà suivi en achat public ?
- Question 2 Quelles sont les prochaines formations dont vous auriez besoin ?
- Question 3 Ces formations sont-elles plutôt juridiques ? ou portées sur l'achat ?
- Question 4 Connaissez-vous des organismes de formation en achats publics ? leur offre ?
- Question 5 Un décalage existe-t-il entre vos besoins et l'offre de formation ?
- Question 6 Dans votre structure, la formation est-elle encouragée ? autorisée ? refusée ?
S'il y en a, quels sont les freins à la formation ?
- Question 7 Une politique "achat" existe t-elle dans votre structure ?

Annexe 4 : Cadre réglementaire

- Directives européennes 2014/23/UE, 2014/24/UE 24, 2014/25/UE du 26/02/2014
- Ordonnance 2015-899 du 23/07/2015
- Décret 2016-360 du 25/03/2016
- Dématérialisation de la publicité des offres au 01/10/2018
- Code de la commande publique applicable au 01/04/2019
- Recommandation 2017/1805 de la Commission européenne en date du 3/10/2017 sur la professionnalisation de la passation des marchés publics.

Annexe 5 : exemple de matrice de maturité provenant du Ministère de l'Éducation Nationale

MATRICE DE MATURETE DES ACHATS									
Politique achat									
<i>Lecture de la matrice : pour chaque item, les questions se cumulent. Ainsi, pour appliquer la matrice, il faut que que niveau supérieur inclue le niveau inférieur (de 1 jusqu'à 5).</i>									
Structures concernées	Finalité	Item	1	2	3	4	5	Réponse (indiquer la maturité atteinte sous forme de chiffre)	Remarques éventuelles
	S'approprier la politique des achats (interministérielle et ministérielle) et la diffuser dans sa structure	Le service achats met-elle en œuvre la politique achat de l'Etat (interministérielle, ministérielle, académique) dans sa structure ? Y participe-t-elle au niveau régional ?	Non	Seule Le service achats connaît la politique interministérielle et ministérielle (absence de diffusion).	Le service achats connaît et participe à la politique interministérielle. Elle diffuse l'information aux prescripteurs de l'académie (ex : note de service, rencontre directe).	Le service achats diffuse également les informations aux autres services (ex : service construction de l'académie).	Le service achats diffuse les informations à l'ensemble des acteurs de l'achat. Elle réalise une réunion annuelle (ou plus) d'un comité spécifique (comité académique des achats). L'académie se dote d'une gouvernance en propre (comité académique des achats)		
	S'assurer des performances achat au niveau local. Les diffuser aux prescripteurs académiques.	Le service achats déploie-t-elle les stratégies d'achat au niveau local ? (maturité à appliquer)	Non	Le service achats informe des stratégies d'achat aux prescripteurs académiques	Le service achats informe et vérifie la mise en œuvre de la politique achat régionale par les prescripteurs	Le service achats assiste/aide les prescripteurs académiques à mettre en œuvre la politique achat régionale.	Le service achats en tire les conséquences (prospective, anticipation, etc.)		
	Détenir une connaissance exhaustive des achats de l'académie (volume financier, nombre de marchés, nombre de fournisseurs, volume de commande/facture...) et savoir l'exploiter	Le service achats dispose-t-elle d'une cartographie des achats de l'académie ? L'exploite-t-elle ?	Non	Le service achats utilise les données des marchés antérieurs au fil de l'eau.	Le service achats dispose d'un tableau d'exécution des marchés et a une vision qualitative des achats (nombre de fournisseurs, volumes).	Le service achats organise une programmation de ses achats.	Le service achats réalise une programmation en associant les prescripteurs et un classement KSM.		

MATRICE DE MATURITE DES ACHATS

Organisation fonction achat

Lecture de la matrice : pour chaque item, les questions se cumulent. Ainsi, pour appliquer la matrice, il faut que que niveau supérieur inclue le niveau inférieur (de 1 jusqu'à 5).

Structures concernées	Finalité	Item	1	2	3	4	5	Réponse (indiquer la maturité atteinte sous forme de chiffre)	Remarques éventuelles
	Avoir une organisation efficiente permettant la mise en œuvre de la politique des achats de l'Etat au niveau académique, sur l'ensemble des segments d'achat	Le service achats possède-t-elle une organisation lui permettant de remplir ses fonctions (acheteur, réseau, gestion financière, expertises)	Le positionnement de Le service achats ne lui permet pas de remplir toutes ses fonctions (que la plateforme Chorus soit intégrée dans Le service achats ou non)	Le rattachement de Le service achats est adapté. Néanmoins, ses acheteurs sont également mobilisés sur d'autres tâches (ex : logistique, affaires financières, administration exemplaire, autres...)	La fonction d'acheteur est bien établie dans l'académie, avec des acheteurs dont l'activité achat est supérieure à 50% de leur activité globale. Néanmoins, la fonction achat de l'académie est dispersée. Sur certains segments, les acteurs de l'achat entretiennent peu ou pas de liens entre eux.	La fonction achat est bien établie dans l'académie et, bien que dispersée, des liens existent entre les acteurs de l'achat permettant de remplir les exigences de la commande publique (notamment les axes de performance)	La fonction achat est centralisée dans l'académie et/ou les acteurs collaborent entre eux. Elle est en capacité de remplir ses fonctions		
	Obtenir le soutien du plus grand nombre de décideurs	Le service achats forme-t-elle et sensibilise-t-elle les décideurs à l'achat ?	Non	Une action de sensibilisation est/a déjà été réalisée	Les décideurs sont régulièrement sensibilisés	Les décideurs sont systématiquement sensibilisés	Les décideurs sont sensibilisés dès leur prise de fonction (exemple : inscription de l'importance de l'achat dans un livret d'accueil)		
	Clarifier le rôle stratégique des achats et les processus achat	Le service achats décrit-elle son organisation achat, ses procédures, ses processus ?	Il n'y a aucune formalisation	Oui de manière minimaliste (quelques processus décrits et des outils mis en œuvre (fiche d'expression du besoin...))	Les principaux processus sont décrits.	Les processus sont décrits. Des revues d'assurance qualité sont conduites en cas de dysfonctionnements récurrents.	Un audit est prévu tous les deux ans		
	Communiquer efficacement auprès des acteurs de l'achat au niveau académique pour valoriser les actions achats	Au niveau académique, Le service achats est-elle dotée d'une politique de communication sur les achats et la met elle en œuvre ?	Non	Le service achats a mis en place un réseau des principaux prescripteurs et communique les informations par ce biais Elle relaie la communication de la MdA.	Le service achats a déjà réalisé des actions de communication via différents canaux, librement accessibles par les agents de l'académie (type : intranet, lettre d'information, convention académique..)	Des actions de Le service achats ont déjà été valorisées par le service communication de l'académie ou au niveau régional	Le service achats communique régulièrement sur son activité et ses résultats (par ses propres canaux de diffusion, ou par ceux du service communication de l'académie ou de la PFRA au niveau régional)		
	Etre en relation de travail permanente et constructive avec la PFRA	Le service achats a-t-elle établi des relations de travail avec la PFRA ? Quelle est la qualité des échanges ?	Le service achats n'est pas représentée auprès de la PFRA	Le service achats est invitée pour information aux réunions et formations organisées par la PFRA (recensement des besoins, enquêtes, formations ciblées)	Le service achats participe activement aux travaux et aux formations de la PFRA.	Le service achats est/a été moteur pour un projet achat à dimension régionale	Le service achats est un acheteur moteur de la politique régionale achat (plus d'un projet à dimension régionale), en lien avec la PFRA		
	Etablir des relations avec les autres d'une même région académique	En dehors des actions PFRA, Le service achats est-elle en relation avec d'autres, selon une logique territoriale ?	Le service achats ne partage aucun projet achat avec d'autres (hors marchés nationaux et interministériels)	Le service achats ne partage pas de projet achat avec d'autres au-delà d'échanges d'expériences et /ou de bonnes pratiques (hors marchés nationaux et interministériels)	Le service achats partage au moins un projet achat avec une autre de sa région académique (hors marchés nationaux et interministériels)	Le service achats partage au moins un projet achat avec les autres de la région académique (hors marchés nationaux et interministériels)	Le service achats est tournée vers d'autres hors de sa région académique (hors marchés nationaux et interministériels)		

MATRICE DE MATURITE DES ACHATS

Management de la performance. Respect des axes de performance

Lecture de la matrice : pour chaque item, les questions se cumulent. Ainsi, pour appliquer la matrice, il faut que que niveau supérieur inclue le niveau inférieur (de 1 jusqu'à 5).

Structures concernées	Finalité	Item	1	2	3	4	5	Réponse (indiquer la maturité atteinte sous forme de chiffre)	Remarques éventuelles
	Réaliser un management de la performance achat	Le service achats dispose-t-elle d'un tableau de bord de pilotage achat avec indicateurs achat (ex: taux de réponses / nbre d'avenants / contentieux / factures dématérialisées / rupture d'approvisionnement /taux de mutualisation / ...)?	Non	Sur certains marchés	Sur la majorité des marchés. Le tableau de bord est utilisé pour analyser les risques en collaboration avec les prescripteurs	Sur tous les marchés de son périmètre. L'information alimente le rapport d'activité annuel	L'information alimente le rapport d'activité. Elle est historisée et exploitée à chaque renouvellement		
	Garantir la performance des achats sur l'ensemble des axes de performance	Le service achats de la fonction achat élabore-t-elle une stratégie d'achat par segment / marché / projet ?	Non	Uniquement selon les enjeux et/ou sur quelques marchés (stratégique ou non)	En fonction des enjeux sur certains marchés et systématiquement pour les marchés stratégiques	Systématiquement pour les segments achat des marchés stratégiques. Chiffrage systématique des objectifs sur les 5 axes de performance pour segments et projets achats.	Systématiquement pour tous segments et projets d'achat avec chiffrage des objectifs sur les 5 axes de performance.		
	Avoir une gouvernance académique des achats	Le service achats a-t-elle les moyens de remplir les fonctions qui lui ont été attribuées (pilotage et animation académique de la fonction achat) ?	Non	Pour la majorité des segments. Le service achats est mandatée pour représenter l'académie dans les instances PFRA et nationales pour les achats placés dans son périmètre.	Le service achats anime le réseau des acteurs de l'achat. Elle pilote ou collabore à tous les achats de l'académie.	Il existe un comité académique des achats. Ses directives sont communiquées à tous les acteurs de l'achat (acheteurs, prescripteurs,...).	Le service achats a autorité pour piloter et contrôler la mise en oeuvre des directives du comité académique des achats.		
	Piloter les actions liées aux axes de performance achat	Le service achats tient-elle un tableau de bord de suivi des axes de performance achat ?	Non	En fonction des enjeux sur certains marchés	En fonction des enjeux sur certains marchés et systématiquement pour les marchés stratégiques. Avec gestion des risques et actions correctives.	Pour tous les marchés et au-delà d'un certain seuil, les analyses sont partagées régulièrement avec les prescripteurs Gestion des risques et actions correctives + Bilans achats circonstanciers	Les tableau de bord entrent dans la consolidation AC + SD. Suivi systématique et régulier avec l'AC pour les marchés nationaux.		
	Sécuriser juridiquement les achats, en phase préparatoire et en cours	Le service achats produit-elle et communique-t-elle des informations permettant aux acteurs de l'achat de	Il est réalisé une assistance juridique à la demande et	Le service achats procède régulièrement à une veille juridique	Le service achats actualise son expertise complémentaire au droit de la commande publique sur des thèmes spécifiques	Le service achats diffuse régulièrement les informations aux acteurs académiques des	Le service achats est force de proposition concernant les thèmes développés et diffusés		

	d'exécution ou de renouvellement de marché	maîtriser le cadre juridique ?	limitée au droit de la commande publique	(exploitation travaux MdA et autres sources)	(propriété intellectuelle, DSP...) Elle s'informe systématiquement des travaux du réseau national des juristes de la commande publique animé par la MdA.	achats. Elle assure une assistance/expertise juridique soutenue tout au long des projet achat et notamment en phase d'exécution des marchés stratégique / sensibles.	au plan nationale. Elle participe autant que de besoin à cette veille.		
Axe économique									
	Maîtriser la prévision de la performance économique	L'économie achat est-elle évaluée par marché / projet ?	Les gains ne sont pas valorisés	Les PAA sont renseignés partiellement	Les PAA sont renseignés de manière exhaustive (marchés + actions de progrès). Les gains sont valorisés globalement.	Les prévisions de gains sont établis selon une méthodologie de calcul partagée entre acheteurs et prescripteurs et sont valorisés systématiquement La prévision de transformation de l'économie achat en économie budgétaire est réalisée pour les marchés dont le montant se situe au-delà d'un certain seuil	Les prévisions gains sont établis par raisonnement en coûts complets et selon une méthodologie de calcul partagée entre acheteurs et prescripteurs. Ils sont valorisés systématiquement La prévision de transformation de l'économies achat en économie budgétaire est réalisée pour tous les marchés		
	Maîtriser la réalisation de la performance économique	La réalisation des économies achat fait-elle l'objet d'un suivi en cours d'exécution ?	Non	Certains marchés / projets en cours ou en fin de marché	Systématiquement en fonction des enjeux sur certains marchés et systématiquement pour les marchés stratégiques. En cours et après chaque fin de marché avec bilan circonstancié	En fonction des enjeux sur certains marchés et systématiquement pour les marchés stratégiques. En collaboration avec le prescripteur et le fournisseur Tableau de bord consolidé AC + SD pour marchés nationaux En cours et après chaque fin de marché avec bilan circonstancié Transformation de l'économie achat en économie budgétaire pour les marchés dont le montant se situe au-delà d'un certain seuil	Systématiquement pour tous les marchés. Régulièrement en collaboration étroite et avec outils partagés avec le prescripteur et AC (indicateurs, tableau de bord de pilotage de la performance, bilans circonstanciés) Transformation de l'économie achat en économie budgétaire pour tous les marchés.		
Axe TPE/PME									
	Ouvrir aux TPE/PME les marchés et projets d'achat. Diffuser aux prescripteurs les bonnes pratiques.	Le service achats contribue-t-elle à favoriser l'accès des PME à la commande publique?	Le service achats respecte uniquement le principe juridique de l'allotissement	Le service achats mène une action en faveur des TPE/PME pour certains marchés (ex : sourcing avec le service prescripteur, inscription à Pacte PME)	Le service achats réalise un sourcing systématique vers des PME/TPE. Le cas échéant, avec les prescripteurs de l'académie Consultation systématique de Pacte PME	Le service achats réalise un bilan spécifique de ses actions conduites en direction des TPE/PME. Il diffuse ce bilan et les bonnes pratiques aux prescripteurs.	Le service achats et ses prescripteurs collaborent systématiquement selon de bonnes pratiques partagées pour favoriser l'accès des TPE/PME à la commande publique Bilan annuel et bonnes pratiques sont partagés par tous les acteurs de l'achat.		

Axe développement durable									
	Prendre en compte la dimension éco- et socio-responsable. Diffuser aux prescripteurs académiques les bonnes pratiques	Le service achats prend-elle en compte systématiquement la dimension éco et socio responsable dans ses achats et la diffuse-t-elle aux prescripteurs ?	Non	Le service achats prend en compte la dimension éco et socio responsable pour certains marchés.	Le service achats s'interroge régulièrement sur la réalisation d'objectifs de développement durable. En lien avec la MdA, elle s'informe sur les bonnes pratiques	Le service achats prend systématiquement en compte les objectifs de développement durable. Elle diffuse les bonnes pratiques aux prescripteurs de l'académie. Elle réalise un bilan de ses actions.	Le service achats et ses prescripteurs collaborent systématiquement selon de bonnes pratiques partagées. Bilan annuel et bonnes pratiques sont partagés par tous les acteurs de l'achat.		
Axe innovation									
	Contribuer au travers des marchés à l'achat d'innovations. Diffuser aux prescripteurs les bonnes pratiques.	Le service achats contribue-t-elle à l'émergence de solutions innovantes au travers de ses achats dans l'ensemble du réseau ?	Non	Elaboration d'une feuille de route académique sur les "achats d'innovation"	Le service achats s'informe et/ou participe aux actions conduites par leur PFRA et la MdA en la matière. Sensibilisation régulière à l'attention de l'ensemble des acteurs de l'achat dans l'académie et particulièrement ses prescripteurs.	Le service achats et les prescripteurs collaborent pour développer l'achat innovant. Mise en place d'indicateurs et premiers résultats (achats d'innovation) Le service achats élabore un bilan circonstancier des actions conduites	Le service achats et les prescripteurs collaborent systématiquement selon de bonnes pratiques partagées pour développer l'achat innovant. Bilan annuel circonstancier Bilan annuel et bonnes pratiques sont partagés par tous les acteurs de l'achat.		

MATRICE DE MATURITE DES ACHATS									
Gestion des fournisseurs									
<i>Lecture de la matrice : pour chaque item, les questions se cumulent. Ainsi, pour appliquer la matrice, il faut que que niveau supérieur inclue le niveau inférieur (de 1 jusqu'à 5).</i>									
Structures concernées	Finalité	Item	1	2	3	4	5	Réponse (indiquer la maturité atteinte sous forme de chiffre)	Remarques éventuelles
	Maîtriser son panel fournisseurs et capitaliser sur l'historique de leurs prestations en lien avec les prescripteurs académiques	Le service achats assure-t-elle le sourcing fournisseurs pour ses marchés et dispose-t-elle d'une base dédiée et partagée entre tous les acteurs de l'achat ?	Non	Le sourcing est réalisé occasionnellement, sans cadre définit. Il n'existe pas de base dédiée	Le sourcing est réalisé systématiquement sur les achats à enjeux. Il n'existe pas de base dédiée	Le sourcing est systématique et il existe une base fournisseurs centralisée	Il existe un outil de sourcing partagé		
	Anticiper et maîtriser les risques Piloter les fournisseurs stratégiques	Le service achats pilote-t-elle les fournisseurs à risque et/ou stratégiques ?	Non	Les fournisseurs stratégiques sont identifiés. L'exécution de leurs marchés fait l'objet d'un suivi plus soutenu. Pas de veille active	Les fournisseurs stratégiques les plus sensibles sont évalués (enquête satisfaction, indicateurs particuliers : Q/C/D, santé financière, taux dépendance, performance,...	Tous les fournisseurs stratégiques sont évalués régulièrement. Le tableau de bord des fournisseurs stratégiques est maintenu.	Le service achats rencontre ses fournisseurs stratégiques (1 à 2 fois par an) : plan de progrès, gestion partagée des risques, suivi d'indicateurs communs..		

MATRICE DE MATURITE DES ACHATS

Professionnalisation et GRH

Lecture de la matrice : pour chaque item, les questions se cumulent. Ainsi, pour appliquer la matrice, il faut que que niveau supérieur inclue le niveau inférieur (de 1 jusqu'à 5).

Structures concernées	Finalité	Item	1	2	3	4	5	Réponse (indiquer la maturité atteinte sous forme de chiffre)	Remarques éventuelles
	Etablir au niveau académique un plan de charge de la fonction achat et estimer les performances achat. En rendre compte au RMA.	Le service achats élabore-t-elle des plan d'actions pour professionnaliser les achats (formation des prescripteurs...)? Les met-elle en œuvre ?	Non	Le service achats réalise des actions de professionnalisation (formation des prescripteurs académiques...), avec des essais de mutualisations (de marchés mais aussi de cursus de formations, diffusion de bonnes pratiques...)	Le service achats établit un plan d'actions pour professionnaliser les acheteurs de l'académie (formations). Elle intègre également les principaux prescripteurs de l'académie	Le service achats pilote ces actions et réalise un bilan annuel. Elle en informe la Mda	Le service achats réalise un bilan semestriel. Elle en informe la Mda		
	Identifier précisément les acteurs de la fonction achat et les accompagner dans le développement de leurs compétences	Le service achats détient-elle une cartographie des compétences achats et des besoins de formation pour l'académie ?	Non.	Des demandes ponctuelles de formation sont réalisées. Formations suivies (type PFRA)	Les acteurs de l'achat sont identifiés et suivent pour certains des parcours certifiants de formation	Les acteurs de l'achat sont systématiquement certifiés	Les acteurs de l'achat sont certifiés et l'académie mène une politique de maintien des compétences		
	Recruter et bien intégrer les acheteurs, accompagner les prescripteurs	L'académie propose-t-elle aux acteurs de l'achat un parcours d'intégration (prise de poste et accompagnement) ?	Non	Uniquement pour les acheteurs, mais non formalisé)	Pour les acheteurs et pour les prescripteurs académiques, mais dans un cadre non formalisé	Pour l'ensemble des acteurs de l'achat dans un cadre formalisé	En informant la Mda		
	Connaissance des risques liés aux achats et acquisition des principaux réflexes déontologiques	Le service achats a-t-elle connaissance des aspects déontologiques de l'achat ? Les diffuse-t-elle aux acteurs académiques de l'achat ?	Il n'y a pas de connaissances spécifiquement dans le domaine déontologique. Par ailleurs, Le service achats n'est jamais en contact direct avec les opérateurs économiques	Le service achats s'est informée des principaux risques pénaux liés à l'achat	Le service achats a pris connaissance du guide de déontologie de la Mda et en tient compte dans le cadre de son action	Le service achats a sensibilisé l'ensemble des acteurs académiques de l'achat, qui sont formés à la rencontre d'opérateurs économiques (phase amont et aval de l'achat)	La déontologie de l'achat est clairement définie par les responsables académiques		