



Direction des Achats de l'État



# GUIDE DE L'ACHAT PUBLIC

LE SOURCING  
OPÉRATIONNEL

MARS 2019



La licence  implique que :

Le guide est placé sous le régime des licences creative commons (pictogramme « CC »)

Le guide peut être librement utilisé, reproduit et diffusé, à la condition de faire référence à la DAE (pictogramme « BY »)

Sa modification est autorisée mais l'utilisation du guide à titre commercial est interdite (pictogramme « NC »).

# SOMMAIRE

Introduction .....	4
<b>Chapitre I</b> : Les acteurs à associer au sourcing .....	6
Section 1 - Acteurs externes : les fournisseurs et leurs clients.....	6
Section 2 - Prescripteurs et acteurs à associer en interne.....	8
<b>Chapitre II</b> : Organiser les échanges fournisseurs.....	11
Section 1 - Les points clés.....	11
Section 2 - Le formalisme de l'invitation.....	11
Section 3 - La teneur et le déroulement des entretiens.....	12
<b>Chapitre III</b> : Exploiter les résultats du sourcing .....	15
Section 1 - Assurer la traçabilité des échanges .....	15
Section 2 - Exploiter les données : rapprocher l'expression du besoin du marché fournisseur.....	16
Section 3 - Communiquer les résultats du sourcing.....	17
Conclusion .....	23
<b>Annexes</b> : Boîte à outils .....	24
Annexe 1 : Modèle d'appel à compétences.....	25
Annexe 2 : Modèle d'invitation fournisseur .....	32
Annexe 3 : Modèle général de questionnaire fournisseur .....	33
Annexe 4 : Modèle de questionnaire fournisseur : propriété intellectuelle..	35
Annexe 5 : Modèle de questionnaire fournisseur : sourcing innovation.....	38
Annexe 6 : Grille de synthèse « entretien fournisseur pour l'achat de fournitures équipements ».....	44
Annexe 7 : Grille de synthèse « entretien fournisseur pour l'achat de prestations intellectuelles ».....	46
Annexe 8 : Grille de synthèse « entretien fournisseurs pour l'achat de travaux ».....	48
Annexe 9 : Trame d'entretien pour le « benchmark ».....	50
Annexe 10 : Utiliser les forces de Porter .....	51
Annexe 11 : Modèle de matrice SWOT .....	52
Glossaire .....	53
Liens utiles .....	59
Équipe projet .....	60

# INTRODUCTION

Ce guide, qui présente un caractère opérationnel affirmé, a pour objet de constituer un cadre de référence commun pour les acheteurs publics en matière de « sourcing ».

Il est entièrement consacré au « sourcing » opérationnel, réalisé en amont d'un projet d'achat ou d'une consultation spécifique, et ne traite pas du « sourcing » stratégique réalisé dans le cadre d'une veille plus large.

Ce guide a été élaboré sous le pilotage de la direction des achats de l'État (DAE) par **une équipe pluridisciplinaire** composée d'acteurs issus de la fonction publique (Etat, établissements publics et collectivités).

## PRINCIPE

Le « sourcing » est une pratique consacrée et recommandée par la réforme de la commande publique entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> avril 2016.

Loin de fausser la concurrence, il permet de faciliter la concurrence la plus large, sous réserve d'être organisé dans des conditions qui respectent les principes fondamentaux de la commande publique, parmi lesquels la liberté d'accès à la commande publique et l'égalité de traitement des candidats.

Le « sourcing » est défini comme la possibilité pour un acheteur « d'effectuer des consultations ou réaliser des études de marché, de solliciter des avis ou d'informer les opérateurs économiques du projet et de ses exigences » afin de préparer la passation d'un marché public (article 4 du décret

n° 2016-360 du 25 mars 2016).

Il s'agit des actions de recherche de fournisseurs et d'évaluation de leur capacité à répondre aux besoins du pouvoir adjudicateur en termes de coûts, qualité innovation (dont la qualité environnementale et sociale), délais. Ces actions sont menées en amont de la consultation (jusqu'à une semaine au plus tard avant le lancement de la consultation).

Les résultats de ces études et échanges préalables sont utilisés par l'acheteur pour formuler un besoin adapté à l'état de l'art et accroître la performance achat.

Le « sourcing » se distingue ici de la veille stratégique réalisée en amont pour définir et faire évoluer les stratégies d'achat sur les années à venir.

La connaissance du marché fournisseur permet de mieux définir le besoin et d'adapter en conséquence la stratégie d'achat.

Dans le secteur public, l'achat constitue un levier pour la mise en œuvre des politiques publiques, que l'Etat articule autour des objectifs de la performance achat.

## Les 5 objectifs de performance achat



Dans ce cadre, le « sourcing » permet à l'acheteur de sensibiliser les opérateurs économiques à ses exigences (communiquer sur le besoin ou « vendre le besoin »), de répondre à chacun de ces objectifs, et de faire connaître leur potentiel.

## LES ENJEUX

L'efficacité de l'acte d'achat est liée à la capacité de l'acheteur à formuler son besoin de manière précise et lisible, et de connaître les opportunités du marché fournisseurs.

### Pour le pouvoir adjudicateur, il s'agit :

- **d'identifier les acteurs du marché fournisseurs, dont les nouveaux entrants ;**
- **de connaître la feuille de route des fournisseurs :** nouvelles orientations du marché fournisseurs (notamment afin d'anticiper le renouvellement des matériels, des installations et éviter l'obsolescence des fournitures acquises par l'administration), et les innovations à venir ;
- **d'évaluer la capacité des fournisseurs à répondre au besoin :**
  - conditions de délais, de coûts ;
  - qualité, process, innovation ;
  - démarche sociale et environnementale ;
- **d'optimiser la concurrence :**
  - réaliser des actions prospectives pour faire connaître le besoin aux entreprises ;
  - « vendre le besoin » et donner envie aux fournisseurs de répondre ;
  - lever les contraintes techniques injustifiées qui empêchent certains fournisseurs de répondre aux exigences des consultations ;
  - inciter les PME à se grouper (groupement momentané d'entreprises) lorsqu'elles n'ont pas la compétence pour répondre à l'ensemble des prestations ;
- **d'identifier les facteurs de coûts et le modèle économique des fournisseurs :**
  - analyse de la valeur ;
  - contenu du coût global (prendre en compte les frais annexes : maintenance, stockage, livraison, logistique, recyclage...)
  - modalités de facturation ;
  - conditions relatives à la propriété intellectuelle
- **d'adapter le montage contractuel :**
  - procédure de mise en concurrence ;
  - allotissement ;
  - pertinence des critères de sélection des offres ;
- **de réduire les facteurs de risques identifiables :**
  - prix élevés liés à une demande spécifique ne correspondant pas à l'état de l'art ;
  - risque de marché infructueux ou sans suite ;
  - risque à couvrir dans l'exécution du marché (approvisionnement, fluctuations des matières premières...).

### Pour le fournisseur, c'est l'opportunité :

- **de se faire connaître et de valoriser son savoir-faire** dans le cadre défini par l'acheteur ;
- **de détecter des opportunités d'amélioration de produits de sa gamme ;**
- **d'échanger et de faire connaissance avec un client potentiel ;**
- **de mieux comprendre l'organisation de la structure publique.**

# Chapitre I

## LES ACTEURS À ASSOCIER AU SOURCING

Une veille stratégique est effectuée en amont par les services chargés de définir les orientations stratégiques et la politique d'achat. Elle permet d'identifier les acteurs qui composent le marché fournisseurs :

- les fournisseurs dominants ;
- les fournisseurs les plus innovants ;
- les fournisseurs émergents « challengers ».

Cette veille stratégique permet de surcroît d'identifier la manière dont est structuré le marché (libre concurrence, oligopole, monopole), les rapports de force entre les différents fournisseurs, les grandes tendances de l'offre et les critères d'attractivité d'une future consultation.

Le « sourcing » est effectué par l'acheteur quelques mois avant le lancement d'une consultation (délai à ajuster selon la complexité du projet achat) qui découle de la stratégie d'achat élaborée à partir de cette veille stratégique, dans le cadre d'échanges parfois appelés « dialogues techniques » lorsque le marché est composé de constructeurs distincts des fournisseurs répondant aux consultations.

### SECTION 1

## Acteurs externes : les fournisseurs et leurs clients

### a) Identification des fournisseurs

L'acheteur peut s'appuyer sur : la Plate-forme des achats d'innovation (<https://www.economie.gouv.fr/dae/plate-forme-des-achats-dinnovation>), Guichet unique achats de l'État, les fédérations professionnelles représentatives du secteur d'activité, les structures régionales (chambres d'artisanat, chambres de commerce et d'industrie...), les acheteurs d'autres organisations rencontrées lors du parangonnage (« benchmark »), les entreprises ou acteurs rencontrés lors de salons, la collecte directe d'informations par le biais d'une veille internet, les contacts spontanés suscités par les entreprises.

Dans le cadre de sa recherche de fournisseurs potentiels, l'acheteur identifie et compare également l'offre proposée par les centrales achats qui peuvent répondre à son besoin comme l'Union de groupement de l'achat public (UGAP), Uni.Ha etc.

Le parangonnage ou « benchmark » est une approche complémentaire du « sourcing » qui consiste à rencontrer les clients de ses fournisseurs ou de ses fournisseurs potentiels afin d'échanger sur les bonnes pratiques, les stratégies tarifaires (achat ou location par exemple) adoptées et les difficultés rencontrées.

Il peut aussi être l'occasion d'identifier des fournisseurs potentiels (cf. focus sur le parangonnage ou « benchmark » page 8 et l'annexe « Trame d'entretien pour le "benchmark" » de la boîte à outils).

## b) Sélection du panel de fournisseurs

A partir de l'analyse préalable et du recueil du besoin en interne, l'acheteur identifie un panel de fournisseurs à rencontrer en prenant en compte autant que possible :

- la mixité des structures : organismes de taille différente (PME, ETI, grands groupes, y compris des entreprises des secteurs adapté et protégé, de l'insertion ou de l'économie sociale et solidaire lorsque le segment d'achat s'y prête...);
- les fournisseurs identifiés lors du « benchmark » qui se sont révélés intéressants : attractivité tarifaire, services innovants, etc. ;
- les différents acteurs du marché selon la chaîne d'approvisionnement (distributeurs, constructeurs, producteurs, intégrateurs...).

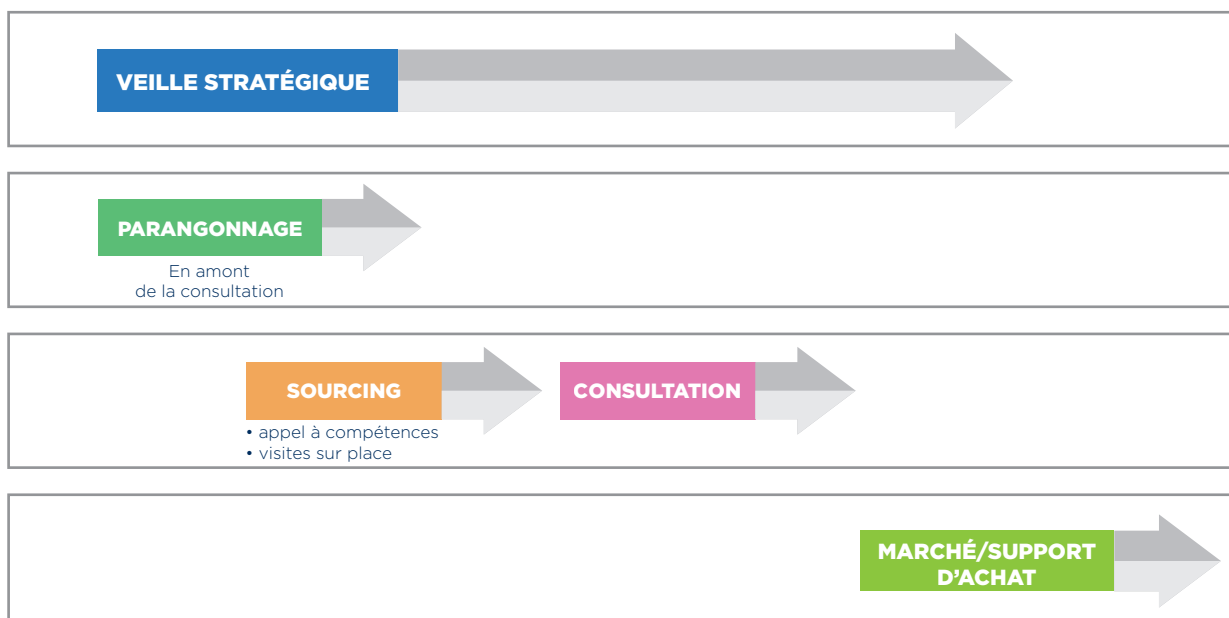
**Pour les achats complexes, stratégiques ou correspondant à un besoin nouveau**, l'acheteur peut également lancer un appel à compétences, présentant les grandes lignes de son projet d'achat (objet, volumes d'achat, éléments calendaires, durée du marché...) afin de recueillir des informations plus précises ou d'élargir la base des fournisseurs potentiels, sans pour autant diffuser les éléments détaillés du futur cahier des charges. Ces actions sont réalisées en amont des échanges fournisseurs.

L'appel à compétences constitue une exploration du marché fournisseur qui permet de commencer l'analyse de ce dernier (cf. l'annexe « Modèle d'appel à compétences » de la boîte à outils). Il peut être publié sur la Plate-forme des achats d'innovation, le profil d'acheteur, le Journal officiel de l'Union européenne (JOUE), les sites internet de l'acheteur, par communiqué de presse, et sur les réseaux sociaux.

L'appel à compétences peut être accompagné d'un questionnaire plus ou moins précis ou constituer une demande plus générale à partir de questions ouvertes. Il peut donner lieu à des échanges avec les fournisseurs. Ces derniers peuvent également alimenter le vivier des fournisseurs à rencontrer dans le cadre d'un « sourcing » à venir.

Le nombre de fournisseurs à recevoir est arrêté en proportion de l'enjeu de la consultation qui va être lancée et de la charge de travail associée (préparation des entretiens, temps de l'entretien, compte-rendu d'entretien).

Lorsqu'il reçoit les fournisseurs, l'acheteur peut procéder en deux étapes afin de filtrer les informations reçues et d'ajuster le panel fournisseurs qu'il souhaite rencontrer (en fonction du temps consacré et du nombre de réponses potentielles).



## SECTION 2

### Prescripteurs et acteurs à associer en interne

L'acheteur propose aux prescripteurs ce panel de fournisseurs ainsi qu'un questionnaire à valider et enrichir avec leur expertise technique afin de cadrer les échanges.

S'il s'agit d'un marché mutualisé (marché régional porté par une plate-forme régionale achats, marché interministériel...), l'acheteur associe également ses homologues des services achats bénéficiaires du marché (acheteurs des services déconcentrés, des autres ministères, établissements publics etc...).

Le questionnaire doit contextualiser brièvement le projet d'achat puis détailler les questions précises à poser aux fournisseurs sur l'organisation de leur société (chiffre d'affaire, effectifs, résultats...), leur stratégie, leur modalités de commercialisation, le contenu technico-fonctionnel de leur offre, leur capacité d'innovation...

**La participation du binôme acheteur-prescripteur est un facteur clé de réussite du « sourcing ».**

#### Focus sur le parangonnage ou « benchmark »

Un peu en amont du « sourcing » ou parallèlement, l'acheteur effectue un « benchmark » qui consiste à échanger avec des organisations ayant des besoins comparables (en volume de dépenses sur le segment d'achat concerné, en effectifs...).

Cet échange porte principalement sur les tactiques ou stratégies d'achat adoptées et les avantages/inconvénients/risques associés et les bonnes pratiques mises en œuvre.

L'acheteur contacte à cette occasion des structures publiques ou privées ayant déployé des projets d'achat comparables. Si ces structures ont opté pour une solution technique différente ou une tactique d'achat distincte de celle identifiée par l'acheteur, ces entretiens permettent de comprendre les raisons qui ont présidé à ces choix, les avantages et inconvénients perçus au moment de ceux-ci, et le retour d'expérience suite à leur mise en œuvre (les motifs de satisfaction ou d'insatisfaction, les raisons invoquées).

Le « benchmark » peut être mené au fil de l'eau, en amont des consultations.



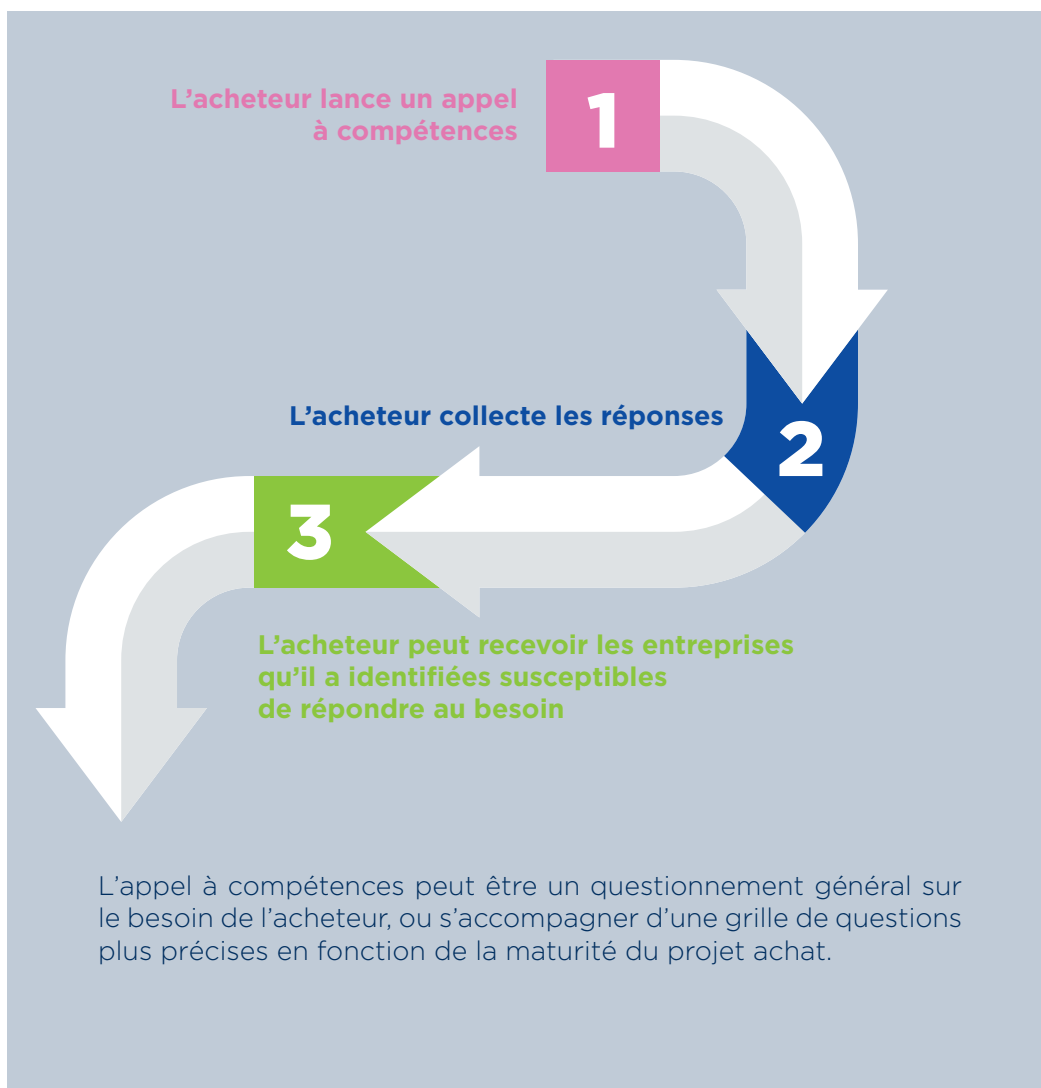
DISPONIBLE DANS  
la boîte  
À OUTILS



- Modèle d'invitation fournisseur
- Modèle d'appel à compétences
- Trame d'entretien pour le « benchmark »



## LANCER UN APPEL A COMPETENCES POUR LES ACHATS COMPLEXES





## IDENTIFIER LES ACTEURS A ASSOCIER AU SOURCING

**Ce mémo synthétise les questions à se poser pour identifier les acteurs à associer au « sourcing ».**

### 1 - Quels fournisseurs ?

#### Identification des acteurs composant le marché fournisseur :

- fournisseurs dominants
- fournisseurs innovants
- fournisseurs émergents « challengers »

#### Structuration et nature concurrentielle du marché fournisseur :

- taille du marché fournisseur
- concentration du marché fournisseur
- libre concurrence
- oligopole
- monopole
- rapports de force entre les différents fournisseurs

### 2 – Comment contacter les fournisseurs ?

#### Utilisation de relais :

- organisations professionnelles ou économiques représentatives du secteur d'activités
- structures consulaires (chambres d'artisanat, chambres de commerce et d'industrie...)
- guichet unique achats de l'État
- contacts avec les acheteurs d'autres organisations rencontrées lors du « benchmark »

#### Collecte directe d'informations :

- documentations reçues de fournisseurs potentiels
- revues professionnelles
- salons professionnels
- visites fournisseurs
- études sectorielles
- banques de données
- veille internet

### 3 – Quels acteurs associer en interne ?

#### Rôle des différents acteurs :

- prescripteurs
- acheteurs des services bénéficiaires (en cas de marché mutualisé : marché régional porté par une plate-forme régionale achats, marché interministériel, marché porté par un établissement public pour les besoins d'un ensemble d'établissements publics...)

#### Contenu du questionnaire :

- contextualisation du projet (données à caractère général ne faussant pas la concurrence) : taille du marché (quantités, montant estimé), calendrier, périmètre administratif et géographique, durée ...
- collecte d'informations sur le fournisseur (organisation, effectifs, chiffre d'affaire, activité)
- savoir-faire et offre du fournisseur : coûts, délais, capacité technique ...

# Chapitre II

## ORGANISER LES ÉCHANGES FOURNISSEURS

En fonction de la complexité du projet d'achat et de son volume financier, l'acheteur organise une série d'entretiens en présentiel avec le panel de fournisseurs identifiés ou réalise ces entretiens par téléphone ou par courriel. La traçabilité des échanges est assurée par l'établissement d'un compte-rendu écrit.

Les entretiens en présentiel sont privilégiés dans la mesure du possible en fonction des enjeux du projet d'achat.

### SECTION 1

#### Les points clés

Les échanges visent à comprendre comment fonctionne le marché fournisseur et à identifier les spécifications techniques qui constituent des contraintes pour le fournisseur, notamment celles générant des coûts supplémentaires et celles empêchant certains opérateurs économiques de répondre.

- Le niveau d'information donné aux entreprises rencontrées doit se limiter aux seuls éléments permettant de comprendre a minima le besoin général ainsi que le contexte dans lequel il s'inscrit. Dévoiler avant la consultation une partie du cahier des charges (délais, niveaux de service, etc..) reviendrait en effet à pénaliser de facto les candidats n'ayant pas participé à ce « sourcing ».
- Les informations qu'il est possible de communiquer sont notamment : la volumétrie (quantités, estimation du budget), le calendrier prévisionnel, le périmètre administratif et géographique, la durée...
- L'acheteur doit veiller à consacrer le même temps à chaque fournisseur rencontré et à donner le même niveau d'information à chacun d'eux afin de garantir l'égalité de traitement.

### SECTION 2

#### Le formalisme de l'invitation

L'acheteur contacte au préalable les fournisseurs du panel qu'il a identifié en amont afin de leur présenter la démarche et leur proposer de participer aux échanges fournisseurs.

L'invitation se matérialise ensuite par un courriel envoyé au moins **deux à trois semaines avant la date fixée** pour l'entretien afin de **garantir la traçabilité**. Le message fixe le cadre de l'échange : date et heure, lieu, temps imparti et **limite de l'échange aux thèmes abordés** dans le questionnaire joint à l'invitation. De manière générale, il est préférable d'éviter les périodes de fortes contraintes ou de moindre activité, de type congés scolaires.

## SECTION 3

### La teneur et le déroulement des entretiens

Pour être pleinement efficaces, les entretiens doivent intervenir après une première réflexion sur le besoin : l'acheteur et les prescripteurs doivent avoir une idée générale du projet d'achat (objet, périmètre, identification des contraintes qui pourraient peser sur les fournisseurs...).








L'objectif est d'orienter les échanges vers le besoin et non d'écouter une présentation commerciale standardisée. L'acheteur anime les échanges sur la base du questionnaire envoyé en amont.

Même en nombre limités, ces échanges constituent un apport de connaissances essentiel pour mettre en place une tactique d'achat performante et s'adresser au marché fournisseur en cohérence avec l'état de l'art et les potentialités du segment d'achat. En général, l'acheteur reçoit (ou auditionne dans le cadre d'entretiens téléphoniques) entre 4 et 10 fournisseurs. Leur nombre est variable en fonction des enjeux du projet, il peut être supérieur pour les projets les plus importants. Le temps consacré à chaque entretien peut varier entre 1h et 2h, mais doit être identique pour chaque fournisseur.



#### DISPONIBLE DANS la boîte À OUTILS



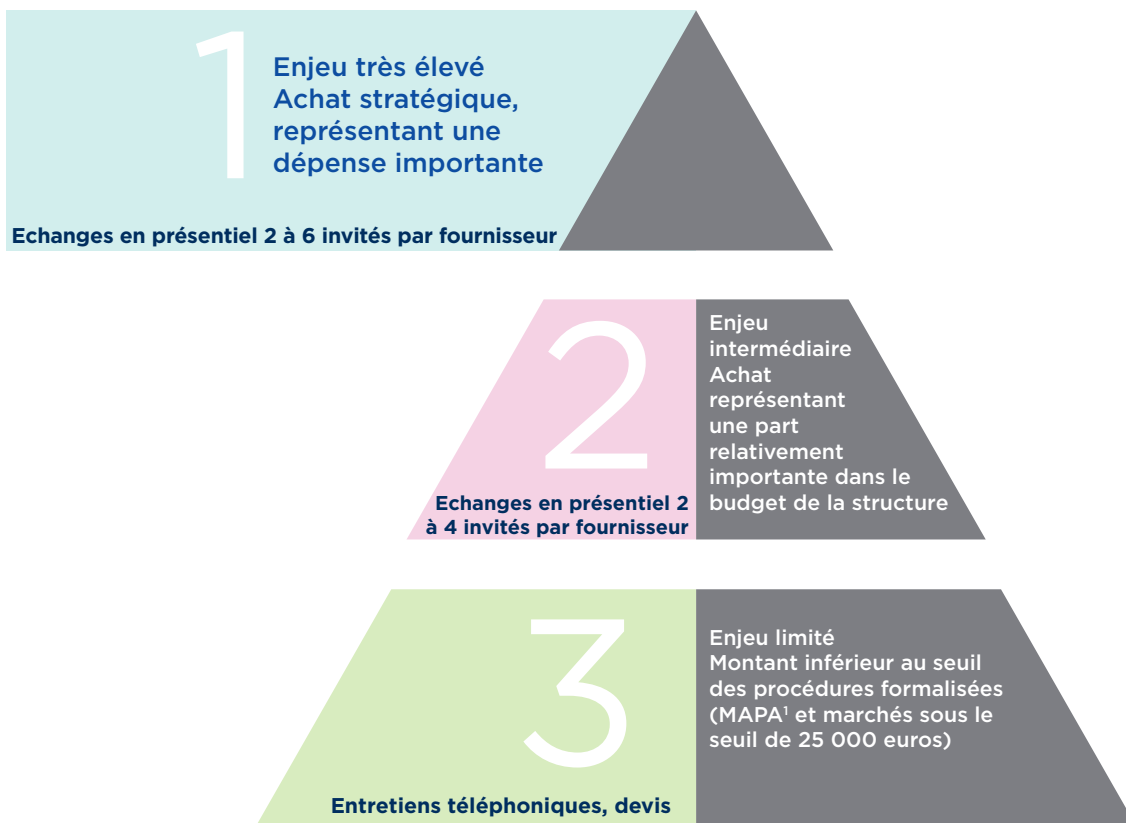
-  Modèle d'invitation fournisseur
-  Modèle général de questionnaire fournisseur
-  Grille d'entretien fournisseur : achat de fournitures/équipement
-  Grille d'entretien fournisseur : prestations intellectuelles
-  Grille d'entretien fournisseur : travaux
-  Modèle de questionnaire fournisseur - Propriété intellectuelle
-  Modèle de questionnaire fournisseur - « Sourcing » innovation



## CHOISIR LE DEGRE DE FORMALISATION DU SOURCING EN FONCTION DU PROJET ACHAT

L'acheteur veille à assurer la traçabilité des échanges avec le fournisseur quel que soit le degré de formalisme de ceux-ci.

Le degré de formalisme est fonction du budget que représente le projet achat par rapport au budget global de la structure et des enjeux liés au projet d'achat lui-même (par exemple : achat métier stratégique ou sensible par rapport à l'activité de l'entité). Le temps consacré doit être proportionné aux enjeux de l'achat envisagé.



<sup>1</sup> MAPA : marchés à procédure adaptée (article 27 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics)



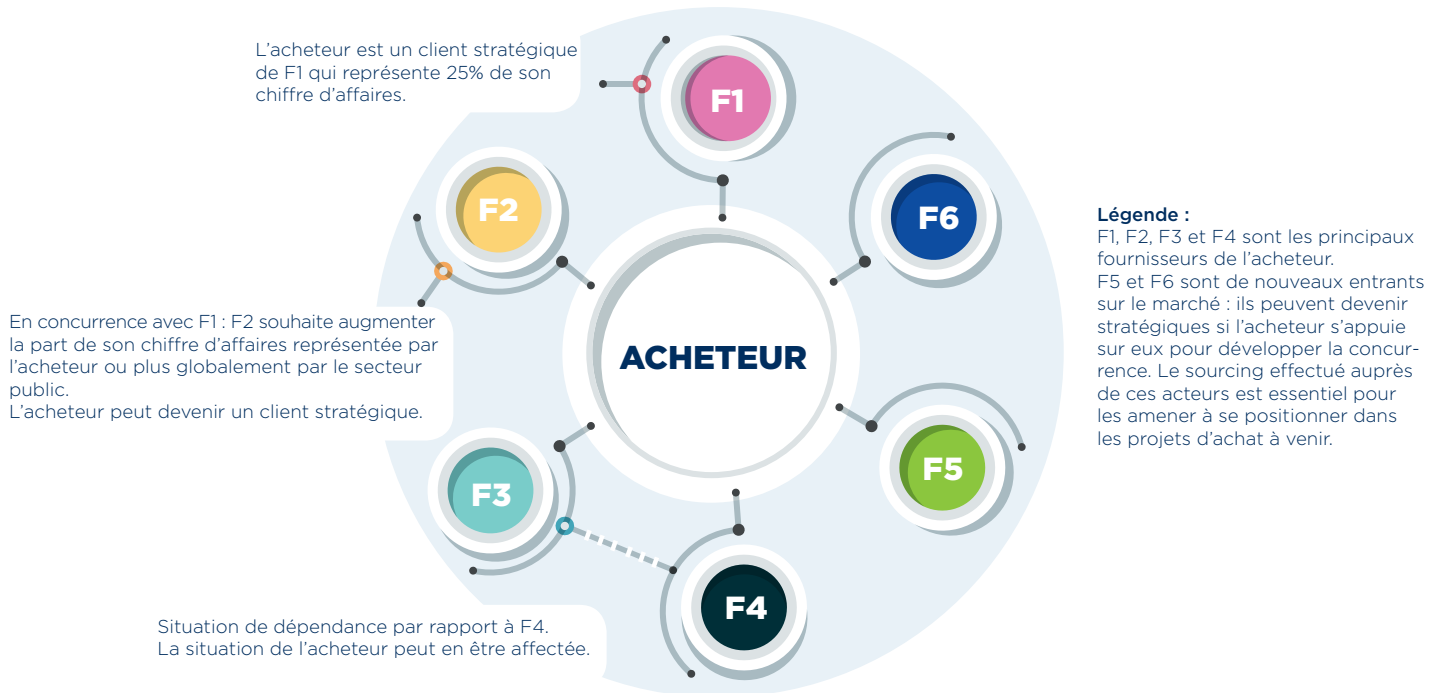
## SE SITUER PAR RAPPORT AU MARCHÉ FOURNISSEURS

### QUESTIONS À SE POSER :

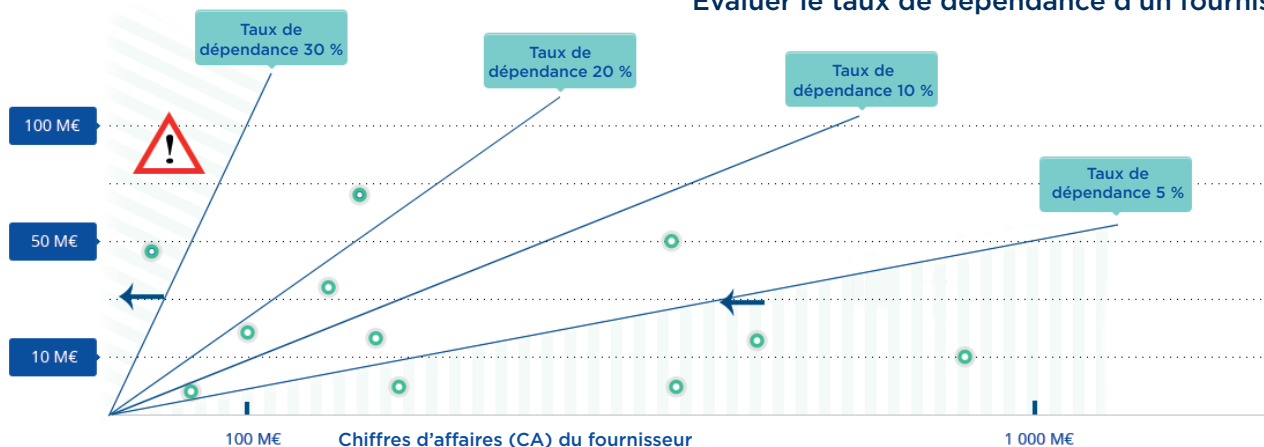
- Est-ce que je suis un client stratégique pour le fournisseur ?
- Est-ce que le fournisseur est stratégique pour mon entité (en fonction du budget ou s'il s'agit d'un achat stratégique) ?

### ÉLÉMENTS CLÉS À RECHERCHER :

- CA de l'entreprise (sites : sociétés.com ; score3)
- Calculer la marge de l'entreprise : différence entre le CA et le bilan
  - Le pourcentage de la marge globale du fournisseur n'est pas forcément représentatif de la marge du bien/service acheté



### Evaluer le taux de dépendance d'un fournisseur



Source : D'après « La cartographie des taux de dépendance économique » - La boîte à outils de l'acheteur, 2e édition. Editions Dunod

## Chapitre III

# EXPLOITER LES RÉSULTATS DU SOURCING

Au terme des entretiens fournisseurs, l'acheteur dispose d'un ensemble d'éléments concrets pour optimiser la formulation du besoin et favoriser la concurrence la plus large.

### SECTION 1

## Assurer la traçabilité des échanges

L'acheteur réalise un compte-rendu d'entretien pour chaque fournisseur reçu, auquel il annexe la liste des participants et, le cas échéant, le support de présentation remis par le fournisseur à l'issue de l'entretien. Ce support, qui contient les réponses aux questions adressées par l'acheteur en amont des échanges, complète le compte-rendu. Ce dernier peut également prendre la forme d'une grille de synthèse des entretiens fournisseurs (cf. « *Grille d'entretien fournisseurs de la boîte à outils* »). Dans ce cas, les réponses de chaque fournisseur sont inscrites lors des entretiens dans une grille d'analyse subdivisée selon les thèmes prédéfinis, puis classées dans un tableau synthétique permettant de visualiser dans un même document l'essentiel des informations collectées. Dans tous les cas, la liste des participants et le support de présentation des fournisseurs doivent figurer en annexes.

Ce compte-rendu permet d'assurer la traçabilité et la transparence des échanges de manière rigoureuse. Il pourra être remis au juge en cas de contestation pour justifier que les informations échangées dans le cadre du « sourcing » n'ont pas eu pour effet de remettre en cause l'égalité de traitement entre les candidats. **En revanche, s'agissant d'informations confidentielles couvertes par le secret des affaires, les comptes-rendus ne peuvent pas être communiqués aux autres fournisseurs ayant participé au « sourcing »** qui en feraient la demande (<http://www.cada.fr/marches-publics,6085.html>). **Leur diffusion doit être limitée, au sein de l'administration, aux seules personnes ayant à en connaître en raison de leur fonction.**



DISPONIBLE DANS  
la boîte  
**À OUTILS**



 Modèle de grille de synthèse des entretiens fournisseurs

## SECTION 2

### Exploiter les données : rapprocher l'expression du besoin du marché fournisseur

L'acheteur assure la diffusion de ces éléments de synthèse (compte-rendu, grille de synthèse, support de présentation etc...) auprès des prescripteurs et acheteurs des autres services intéressés par le projet achat. Ces éléments constituent la matière première qui va nourrir l'analyse du besoin et les échanges en interne sur la définition du cahier des charges.

L'acheteur propose ensuite aux prescripteurs et éventuellement aux acheteurs des autres services de reprendre méthodiquement les éléments de définition du besoin exprimés préalablement aux entretiens, en les analysant au regard des éléments nouveaux disponibles.

#### Pour cela, il met en lumière :

- les fournisseurs qui peuvent répondre au besoin ;
- les fournisseurs qui ne peuvent pas répondre au besoin et les exigences/contraintes qui les empêchent de formuler une offre ;
- les éléments/contraintes facteurs de coûts chez les fournisseurs ;
- les éventuelles innovations technologiques ou organisationnelles ;
- les innovations ou procédés mis en œuvre pour le respect de l'environnement qui pourraient être actionnés dans le cadre du projet achat ;
- la part de main-d'œuvre dans le projet d'achat afin d'étudier la possibilité d'intégrer une clause d'insertion sociale.

#### Le « sourcing » permet ainsi de rapprocher le besoin de l'état de l'art et du marché fournisseur et :

- d'analyser les coûts et rechercher les contraintes qui peuvent être levées pour supprimer un poste de coût inutile, l'objectif étant d'optimiser la performance économique de l'achat ;
- d'analyser le projet d'achat en coût complet, lorsque cela est possible (cf. mémo « analyse du cycle de vie et coût complet ») : rechercher les coûts induits (prendre en compte la durée de vie des matériels, afin de diminuer notamment les coûts de maintenance associée à l'achat) ;
- d'identifier les facteurs de risques liés à la santé financière des fournisseurs, l'approvisionnement, la propriété intellectuelle (cf. les mémos « analyser les risques » et « identifier les conditions d'utilisation des résultats au regard du droit de la propriété intellectuelle » et l'annexe « modèle de questionnaire fournisseur : propriété intellectuelle » de la boîte à outils) ;
- d'ouvrir le marché aux innovations technologiques par une rédaction du cahier des charges en termes fonctionnels et, lorsque cela est possible, d'introduire une clause spécifique ou un critère dédié (en fonction du gisement potentiel d'innovation sur le segment d'achat concerné) ;
- de choisir la procédure de mise en concurrence la plus pertinente (appel d'offres ouvert, restreint, procédure concurrentielle avec négociation, système d'acquisition dynamique, concours) ;
- de préparer la stratégie contractuelle et éventuellement d'obtenir un niveau de massification adéquat (clauses du contrat, forme de prix, modalités de règlement, plan de progrès...).

A partir des informations collectées en « sourcing », l'acheteur dispose d'éléments concrets lui permettant d'analyser la concurrence et d'évaluer la stratégie ou les tactiques achats à mettre en œuvre. Dans le cadre d'un « sourcing » stratégique, il peut notamment en déduire les 5 forces de Porter et la matrice SWOT (« *strengths, weaknesses, opportunities, threats* » ou *forces, faiblesses, opportunités, menaces*) d'un segment d'achat (cf. les annexes « utiliser les 5 forces de Porter » et « utiliser la matrice SWOT »).



DISPONIBLE DANS  
la boîte  
À OUTILS



Modèle de matrice SWOT



Utiliser les cinq forces de Porter

## SECTION 3

### Communiquer les résultats du « sourcing »

#### a) Pour la suite du projet et la définition du juste besoin

Le résultat des échanges fournisseurs est une source d'information essentielle sur la base de laquelle s'affine l'analyse du besoin. Les éléments clés qui ont ainsi été collectés doivent permettre l'élaboration d'un support d'achat mieux aligné avec le potentiel du marché fournisseur.

L'acheteur peut s'appuyer sur les résultats du « sourcing » pour analyser le besoin (« challenger » le besoin) avec les prescripteurs et acteurs participant au projet achat en l'analysant à l'aune des informations collectées. Le but est de le faire évoluer vers la solution la plus économiquement performante au regard des 5 axes de la politique achat de l'Etat et de permettre au plus grand nombre de fournisseurs de se positionner.

**Le « sourcing » constitue ainsi un outil d'aide à la décision.**

#### b) Pour mesurer les économies liées au « sourcing » après notification

Les résultats **positifs** du « sourcing » peuvent également être utilisés comme un indicateur de performance de l'achat réalisé et valoriser ainsi l'action de l'acheteur. L'acheteur ou le service achat peut notamment établir un document de communication (présentation ou document de synthèse sur le projet achat) en faisant apparaître :

- les économies (potentielles) par rapport au marché historique ou au prix de la moyenne des offres constatées ;
- le nombre de réponses à la consultation ;
- le nombre de fournisseurs auditionnés et le nombre de PME reçues en « sourcing » ;
- la durée consacrée aux entretiens (nombre d'heures, nombre de jours) ;
- la compréhension par les entreprises sourcées de la démarche sociale et environnementale envisagée : clauses d'exécution, critère de performance ...
- l'innovation : entreprises innovantes rencontrées, ouverture du cahier des charges pour permettre aux entreprises d'y répondre ...



## ANALYSE DU CYCLE DE VIE ET APPROCHE EN COÛT GLOBAL

### L'analyse en coût global

La méthode de calcul en termes de coût complet permet de déterminer le coût de revient d'un produit. Elle correspond à la somme de tous les coûts liés à la fabrication jusqu'à la vente du produit. Elle permet ainsi d'évaluer la compétitivité d'un prix déterminé, par rapport à la durée de détention globale du produit et de rechercher les coûts cachés. Par exemple, un produit proposé par un fournisseur peut être moins cher à l'achat que ceux de ses concurrents, mais se révéler plus coûteux en fin cycle d'utilisation, car moins durable dans le temps et générateur de coûts de maintenance supérieurs voire d'un taux de remplacement plus élevé.

Le « sourcing » peut ainsi permettre d'éclairer les différents paramètres à prendre en compte dans un projet d'achat afin de se rapprocher de la solution optimale en termes de coûts complets.

Cette approche permet à l'acheteur de rechercher la modalité d'achat la plus pertinente à mettre en œuvre : achat ou location ? Faire ou faire faire ?

**L'analyse du cycle de vie s'appuie notamment sur l'approche en termes de coût complet (ou global).**

### L'analyse du cycle de vie

L'analyse du cycle de vie est une méthode d'évaluation environnementale qui permet de quantifier les impacts d'un produit (service ou procédé) sur l'ensemble de son cycle de vie, depuis l'extraction des matières premières qui la composent jusqu'à son élimination en fin de vie, en passant par les phases de fabrication, de distribution et d'utilisation.

Source : site Internet de l'Agence pour le développement de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME).





## ANTICIPER LES RISQUES

<p><b>RISQUES OPÉRATIONNELS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non respect de la qualité</li> <li>• Non respect du cahier des charges</li> </ul>
<p><b>RISQUES INDUSTRIELS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque pour l'exécution (défaillance, fragilité financière et capitalistique...)</li> <li>• Continuité de service et réversibilité en cas de disparition du fournisseur (prévoir les conditions de transfert du produit et de la documentation par exemple)</li> </ul>
<p><b>RISQUES FINANCIERS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des garanties</li> <li>• Fluctuation des prix ou tarifs</li> </ul>
<p><b>RISQUES LIÉS À LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir une clause de propriété intellectuelle</li> </ul>
<p><b>RISQUES DE MARCHÉ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divergence de stratégie avec certains fournisseurs</li> <li>• Modification de la structure du marché, risque de dépendance</li> </ul>
<p><b>RISQUES CONCURRENTIELS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abus de position dominante</li> <li>• Ententes</li> </ul>
<p><b>RISQUES ÉTHIQUES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interroger les conditions de production, l'origine des produits (non respect des conventions internationales, etc.</li> <li>• Non respect des règles en matière de responsabilité sociale et environnementale</li> </ul>



## DROIT DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

### Identifier les conditions d'utilisation des résultats

**Le résultat du marché est généralement le livrable attendu. Celui-ci doit être entendu comme l'ensemble des éléments fournis par le prestataire y compris les plans, la documentation associée, les instructions de mise en œuvre du livrable, les plans, les études préalables, etc.**

Dans certains cas le résultat (livrable) peut être composite et comporter des éléments que le pouvoir adjudicateur peut souhaiter exploiter séparément et indépendamment du résultat global. Si le marché a par exemple pour objet une campagne de communication, le résultat du marché sera cette campagne. Le pouvoir adjudicateur peut souhaiter exploiter certains éléments de cette campagne indépendamment de la campagne elle-même. Il conviendra donc d'identifier ces composantes (chartes graphiques, logo, etc.) et prévoir dans le marché une cession des droits afférents à ces éléments qui corresponde précisément aux besoins du pouvoir adjudicateur, à savoir la possibilité de les exploiter sur d'autres supports et pour d'autres finalités » (extrait du *Cahier pratique « Marchés publics et droits de propriété intellectuelle (foire aux questions) »* de l'Agence du patrimoine immatériel de l'Etat).

Les résultats du marché peuvent être protégés par **des droits de propriété intellectuelle** du titulaire ou de tiers (droit d'auteur, brevet, marque, savoir-faire etc.).

**Le prix et les conditions du marché peuvent varier en fonction des utilisations** que l'acheteur entend faire de ces résultats.

L'acheteur s'informe au stade du « sourcing » sur **le modèle économique des fournisseurs et les pratiques sectorielles en termes de propriété intellectuelle**, afin de vérifier la faisabilité de son projet au regard de ses objectifs.

## 01

### Quels types de besoins (non limitatif) sont susceptibles d'être protégés par des droits de propriété intellectuelle?

- logiciels (sur étagère, développement spécifiques, maintenance), sites web, applications numériques ;
- prestations de communication, logos, slogans, photographies, vidéos, illustrations, infographies, multimédia, formations, jeux sérieux ;
- achat innovant, R&D, conception/réalisation, conseil (rédaction de « briefs », études, rapports, audits, diagnostics, recommandations, plans d'architectes etc.).

## 02

### Dans quels marchés ?

- marchés de technologies de l'information (TIC) ;
- marchés de prestations intellectuelles (PI) ;
- autres marchés où sont commandés des résultats tels que développements spécifiques, études/ diagnostics, réalisation de plans et illustrations etc ;
- les marchés sous le seuil de 25.000 euros.

## 03

### Quels types d'utilisations souhaite l'acheteur (non limitatif) ?

- reproduire (brochure, publication, numérisation, etc.) ;
- diffuser (sur un site web, sur une plateforme, lors de présentations, expositions, séminaires etc.) ;
- adapter, faire évoluer (maintenance d'un logiciel, évolution d'un logo, refonte d'une formation etc.) ;
- réutiliser les résultats dans un autre cadre (par exemple commercialisation) ;
- mutualiser les résultats avec d'autres administrations bénéficiaires (par exemple mise à disposition de développements logiciels pour d'autres services).

## 04

### Quels risques ?

- opérationnel : marché infructueux si les conditions demandées ne sont pas compatibles avec les modèles économiques, impossibilité d'utiliser les droits qui n'avaient pas été anticipés (par exemple ne pas pouvoir confier la maintenance d'un logiciel à un tiers) ;
- légal : atteinte à des droits de propriété intellectuelle constitutive de contrefaçon ;
- financier : surcoûts non anticipés (par exemple paiement d'une licence auprès d'un tiers non identifié au départ), condamnation à des dommages-intérêts.



DISPONIBLE DANS  
la boîte  
À OUTILS



Modèle de questionnaire fournisseur - propriété intellectuelle



## MESURER LA PERFORMANCE ACHAT LIÉE AU SOURCING

### Entretiens fournisseurs

#### Données clés

- nombre de fournisseurs audités dont PME/TPE et nouveaux fournisseurs prospectés
- durée consacrée aux entretiens (nombre d'heures et/ou de jours)
- nombre de réponses à la consultation dont PME/TPE et nouveaux fournisseurs prospectés

### Économies achats

#### Performance économique

- économie achat réalisé en % par rapport au marché historique ou aux prix moyens du marché fournisseur
- baisse des coûts : leviers d'optimisation utilisés (action sur les coûts liés à la livraison, au stockage, à la maintenance, changement de technologie ou de méthode...)

- optimisation du besoin : rationaliser le panel de fournisseurs, homogénéiser les références/pratiques, expression fonctionnelle du besoin...

### Responsabilité environnementale

#### Performance environnementale

- prise en compte de la performance environnementale dans le cahier des charges : clause d'exécution, label ou équivalent, critère de sélection, plan de progrès (performance énergétique, respect de normes antipollution plus performantes)

Ex : efficacité énergétique, auto-suffisance énergétique

### Responsabilité sociale

#### Performance sociale

- prise en compte de la performance sociale dans le cahier des charges : clause d'insertion sociale, critère de sélection  
Ex : nombre d'heures d'insertion
- le cas échéant, fournisseurs n'ayant jamais réalisé d'action d'insertion amenés à en faire dans le cadre d'un projet achat

### Prise en compte du potentiel PME

#### PME

- taux de PME dans les fournisseurs historiques
- taux de PME parmi les fournisseurs reçus
- taux de PME parmi les fournisseurs ayant présenté une réponse
- le cas échéant, attribution à une PME

#### Innovation

### Prise en compte de l'innovation

- actions réalisées en matière d'innovation : nombre d'entreprises innovantes rencontrées, appel à compétences et/ou demandes d'information (RFI)

- prise en compte de l'innovation dans le projet achat : dispositif ou produit innovant

# CONCLUSION

---

En amont du lancement des procédures, les actions de « sourcing » sont nécessaires pour favoriser la concurrence la plus large et permettre notamment aux PME et entreprises innovantes de se positionner. Le « sourcing » permet de pérenniser une compétition optimale sur un segment d'achat. C'est d'autant plus essentiel qu'il est indispensable pour l'acheteur public de retrouver ces acteurs en compétition pour ses futurs projets d'achat.

Le « sourcing » est un outil fondamental qui doit être utilisé de façon ciblée et pertinente, sa mise en œuvre ainsi que celles de l'ensemble des autres techniques de marketing achat traduit la maturité de la fonction achat. Pour un segment d'achat particulier, il permet de se renseigner sur le marché et son évolution, de connaître et de mieux comprendre l'offre et les stratégies industrielles des différents acteurs.

Le « sourcing » constitue ainsi un échange stratégique qui permet à l'acheteur de « vendre le besoin » au marché fournisseur et de le faire évoluer, et réciproquement, au fournisseur de faire connaître son offre ainsi que son positionnement dans le cadre d'une famille d'achat. Le « sourcing » est également nécessaire pour communiquer lorsque la stratégie d'achat globale change radicalement et permettre ainsi aux entreprises de l'intégrer dans leur stratégie de réponse. L'influence du « sourcing » sur les pratiques ou produits/services proposés par les fournisseurs, notamment en matière de performance sociale et environnementale, s'avère tangible. Les fournisseurs sont ainsi à même de mieux valoriser, auprès de leurs différents clients, les savoir-faire acquis dans le cadre de réflexions menées en amont des projets d'achat public.

La connaissance du marché fournisseur offre à l'acheteur la possibilité d'identifier et d'actionner les leviers sur lesquels il peut s'appuyer pour la recherche de l'optimum en matière de performance achat, c'est-à-dire la recherche du gain économique, le respect des objectifs de responsabilité sociale et environnementale, la mise en place des conditions favorisant le plus large accès des petites et moyennes entreprises à la commande publique et la contribution à la diffusion de l'innovation.

# Annexes - Boîte à outils



Les annexes contenues dans la boîte à outils mentionnées ci-après constituent des exemples types destinés à guider l'acheteur dans son questionnement. Ils ont été conçus comme des modèles opérationnels qui fournissent à l'acheteur un cadre de référence dont il peut adapter librement le contenu en fonction des spécificités de son projet achat.



DISPONIBLE DANS

la boîte  
**À OUTILS**



-  Modèle d'appel à compétences
-  Modèle d'invitation fournisseur
-  Modèle de questionnaire à envoyer aux fournisseurs
-  Modèle de questionnaire fournisseur : propriété intellectuelle
-  Modèle de questionnaire fournisseur : sourcing innovation
-  Grille de synthèse « entretien fournisseur pour l'achat de fournitures-équipements »
-  Grille de synthèse « entretien fournisseur pour l'achat de prestations intellectuelles »
-  Grille de synthèse « entretien fournisseurs pour l'achat de travaux »
-  Trame d'entretien pour le « benchmark »
-  Utiliser les 5 forces de Porter
-  Modèle de matrice SWOT

Les annexes « grilles d'entretien fournisseur » ont été élaborées d'après une grille conçue par la PFRA des Hauts-de-France dans le cadre de travaux sur le « sourcing » menés parallèlement par l'Observatoire régional de la commande publique (ORCP).

# Annexe 1 **Modèle d'appel à compétences**

**Objet du besoin** : L'acheteur décrit ici l'objet de l'appel à compétences en exposant le projet achat envisagé et la solution innovante recherchée répondant au besoin.

## **Confidentialité**

Les informations contenues dans cette demande sont confidentielles et portées à la seule connaissance (*indiquer les membres de l'équipe et/ou responsables achats concernés*), (*indiquer la durée maximum : 1h/1h30/2h*).

Aucune information contenue dans ce document ou ayant fait l'objet de discussions ne sera divulguée.

## **Périmètre**

L'acheteur décrit le périmètre de son besoin (information à caractère général : volume à grosse maille, périmètre géographique...)

## **Procédure**

Pour vous aider à répondre à cette demande d'informations, nous mettons à votre disposition une grille de réponse. Ce formalisme n'est toutefois pas obligatoire et vous pouvez répondre sous la forme qui vous semblera appropriée.

En cas de besoin, vous pouvez contacter l'une des personnes listées ci-dessous.

Les réponses seront analysées par (indiquez ici les contacts)

## 1- Renseignements généraux (les rubriques suivantes sont à compléter).

### 1) Statut de l'entreprise

#### Structure de l'entreprise :

(Organisation, localisations, constructeur ou distributeur, PME, type de distribution)

#### Appartenance à un groupe :

#### Implantation :

#### Raison sociale, forme de l'entreprise (PME, TPE, ESS) :

### 2) Données financières de l'entreprise

#### Chiffres clés :

#### Part du secteur public dans le chiffre d'affaires :

#### Chiffre d'affaires moyen annuel pour les 3 derniers exercices :

### 3) Situation de l'entreprise dans le secteur économique

#### Principaux clients :

**Principaux partenaires :**

**Principaux concurrents :**

**Volume de production :**

**Part de l'activité sous-traitée :**

**Faible ou forte concurrence :**

**Secteur concurrentiel : oui - non**

**Secteur sous-monopole : oui - non**

**Contexte : international, national ou régional :**

#### **4) Modèles économiques**

**Achat :**

**Achat avec maintenance :**

**Location :**

**Location avec maintenance :**

## **5) Politique en matière de ressources humaines**

**L'organigramme :**

**Les effectifs :**

**Effectif moyen annuel au cours des 3 dernières années :**

**Le pourcentage de personnels dédiés à la recherche dans l'entreprise :**

## **2 - Demande d'information/savoir-faire du fournisseur**

### **1) Eléments de distinction par rapport à la concurrence.**

**L'innovation :**

**La gamme de produits et services :**

**Les critères pris en considération, en matière de développement durable :**

- la qualité environnementale des produits proposés ;
- l'emploi des personnes handicapées ;
- les modalités d'insertion de personnes éloignées de l'emploi.

### **2) Agréments attestant de la qualité des produits**

**Certificats :**

**Normes :**

**Référentiels professionnels :**

### **3- Modalités de traitement des commandes**

**Délai de livraison à compter de la commande :**

**Service de livraison propre à l'entreprise, ou appel à un transporteur :**

**Réapprovisionnement des matériels :**

**Particularité de livraison :**

**Comment est gérée l'urgence :**

Organisation du service après-vente :

- installation
- réparation/dépannage
- entretien/révision

### **4 - La politique tarifaire**

**Structuration des prix :**

- pour les matériels, services et prestations ;
- pour la logistique : stockages, transports, emballages, livraisons.

**Politique de réduction des prix :**

- rabais ;
- offres promotionnelles ;
- tarifs dégressifs sur les quantités commandées.

**Périodicité de l'évolution du prix du secteur :**

**Influence des délais de livraison sur les prix :**

## 5 - Le traitement des commandes et factures

**Site de commandes en ligne :**

**Guichet unique :**

**Assistance client :**

**Paiement en ligne :**

**Carte achat :**

**Faciliter le suivi par le biais de logiciels :**

## Annexe 2 Modèle d'invitation fournisseur

---

Ce courriel d'invitation-type peut être envoyé aux fournisseurs pour leur expliquer la démarche et leur préciser les règles de l'entretien.

« Le service de [ ... ] se prépare à lancer un marché pour [ ... ]

*(objet générique du marché/périmètre géographique. Par exemple : marché de prestations d'entretien pour la région Île-de-France).*

Dans ce cadre, il souhaite rencontrer des fournisseurs représentatifs du domaine afin de disposer d'éléments précis et concrets sur l'offre du marché fournisseurs.

Nous vous proposons de participer à ces rencontres fournisseurs et, dans cette perspective, nous vous demandons de bien vouloir vous présenter **le ... de ..h.. à ..h..** à *(Service, adresse)*.

Vous trouverez en pièce jointe le questionnaire détaillant les thèmes que nous souhaitons aborder lors de cette rencontre, à laquelle participeront des représentants de [ ... ]  
*(indiquer les représentants de l'administration qui seront présents. Par exemple : du SGAR, de la PFRA, des services bénéficiaires, etc...).*

Pour un déroulement harmonieux et efficace de cette rencontre, et garantir l'égalité de traitement, vous voudrez bien vous organiser afin que les sujets soient traités en [ ... ] *(indiquer la durée maximum : 1h/1h30/2h)*.

Pour des raisons pratiques, nous vous remercions de limiter la participation de votre société à 1 à 3 personnes.

Le support de présentation sera conservé à l'administration. »

# Annexe 3 **Modèle général de questionnaire fournisseur**

*Les questions techniques et autres thèmes spécifiques à aborder dépendent de l'objet du projet d'achat. L'exemple donné ici concerne l'achat de ressources informatiques à la demande.*

*Les points essentiels à aborder dans ce type de questionnaire sont : les données financières générales du fournisseur, le modèle de tarification, les inducteurs de coûts, les produits/ services proposés, la prise en compte de la performance sociale et environnementale, l'innovation.*

## **QUESTIONNAIRE**

Le service de [...] conduit actuellement des réflexions dans le cadre d'un projet de [...] pour les besoins de [...]. Dans ce cadre, vous trouverez ci-dessous les thèmes abordés. Il vous est demandé lors de cette présentation de respecter strictement les thèmes et le cadencement indiqués. Le formalisme du support est laissé à votre convenance. Il sera conservé à l'administration à l'issue des échanges.

### **1. Identification et données générales (10 minutes)**

- CA global sur le dernier exercice ;
- CA global France ;
- % du CA sur les comptes publics ;
- Positionnement par rapport à la concurrence : points forts, valeur ajoutée par rapport à vos concurrents ?
- Ancienneté sur ce type de prestations et moyens humains affectés ; existence ou non d'une équipe dédiée R&D et part du CA dédié à la R&D ? Dépôt de brevets ?
- Principaux clients sur ce type de prestations ?
- Projection de ce type de prestations dans les 5 années à venir ? ;
- Localisation géographique des produits/implantation du service [...] ;
- Localisation géographique du centre de service.

### **2. Stratégie de facturation & et services associés (30 minutes)**

*Décrivez les modalités de tarification pour vos services : (5 minutes)*

- Vos services [...] ;
- Vos services de [...] ;
- Vos services de [...] ;
- Vos services de [...].

*Portail de commande et moyens de facturation (15 minutes)*

- Comment accède-t-on à votre offre de services ?
- Proposez-vous un mode de facturation à l'usage réellement consommé et/ou au temps d'utilisation de vos services ? Est-ce envisageable, et si oui, adaptable aux besoins de l'administration sans surcoût ?
- Modalité de facturation ?

*Tarification (10 minutes)*

- Quels sont les critères d'attractivité d'une future consultation ? Quel seuil d'estimation de besoin sur 24 mois vous permettrait de proposer des tarifs compétitifs ?
- Une montée en charge rapide des besoins initiaux vous permettraient-ils de proposer une tarification dégressive ?

### **3. Politique environnementale et innovation (5 minutes)**

Quelles sont les mesures et innovation environnementales que vous développez dans le cadre de votre activité ?

- Quelle est votre politique en matière de gestion des déchets équipements électriques et électroniques (D3E) et comment vous coordonnez-vous avec les constructeurs (différents cas de figures possible selon la position qu'occupe le distributeur : metteur sur le marché ou pas) ? Adhésion à un éco-organisme ou système individuel ?
- Qualité environnementale des produits : quelles informations concernant la qualité environnementale des produits pouvez-vous communiquer sur les items suivants :
  - Durée de vie des produits : quelles caractéristiques des matériels pouvant favoriser un allongement de la durée de vie des produits ?
  - Nature des matériaux composant les produits : caractéristiques des matériels ou évolutions prévues pour l'utilisation de ressources recyclées, la réduction des prélèvements de ressources (poids des matériels par exemple), l'innocuité des matériaux
  - Recyclabilité des matériels : démontabilité, possibilité de recyclage/ré-utilisation des éléments
  - Proportion de matériels éco-labellisés. Quels labels et que recouvrent-ils?
  - Quelle prise en compte, effective ou prévue, des mesures de la feuille de route économie circulaire (FREC) ?

Quelles sont les innovations que vous proposez ?

*(On entend par innovation quelque chose qui n'existe pas encore ou qui est commercialisé depuis moins de 2 ans).*

### **4. Insertion sociale (5 minutes)**

#### **Insertion**

Dans le cadre de vos réponses éventuelles à des appels d'offre d'offres de marchés publics, êtes-vous sensibilisé ou déjà investi dans des opérations d'insertion ?

Avez-vous déjà travaillé avec la Maison de l'emploi de [...] ou une agence locale ?

Avez-vous déjà mis en œuvre dans le cadre de marchés publics une clause d'insertion par l'activité économique ?

#### **Handicap**

Avez-vous une expérience de collaboration avec les acteurs de l'insertion ?

Avez-vous déjà mis en œuvre une collaboration avec les acteurs du handicap (EA/ESAT), notamment au travers de l'exécution de marchés publics ?

#### **Maîtrise des chaînes d'approvisionnement**

- Pouvez-vous décrire vos chaînes d'approvisionnement (décomposition : nombre de fournisseurs et sous-traitants, nature des activités, lieux d'implantation géographiques) ?

- Avez-vous engagé, ou prévoyez-vous de le faire, une démarche de maîtrise des risques relatifs aux violations des droits humains fondamentaux dans toute la chaîne d'approvisionnement (filiales, fournisseurs, sous-traitants) ?

Si oui, pouvez-vous la décrire? Disposez-vous d'informations sur l'origine des minerais utilisés dans la fabrication des matériels que vous commercialisez ?

Etes-vous concerné par la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre de mars 2017 ? Si oui avez-vous publié votre plan de vigilance (le cas échéant merci de nous le communiquer)

Etes-vous, d'une manière générale, engagé dans des initiatives sectorielles relatives au management de votre démarche RSE ? Votre entreprise a-t-elle adhéré aux principes directeurs de l'OCDE relatifs au respect des droits de l'Homme au travail ? Si oui, précisez le contenu et la forme de cet engagement.

### **5. Inducteurs de coûts (10 minutes)**

D'une manière générale, quelle sont les grands déterminants du coût de vos services :

- Coût fixe, coût variable (Masse salariale, infrastructure etc...)

# Annexe 4 **Modèle de questionnaire**

## **Fournisseur Propriété intellectuelle**

De nombreux marchés ont pour objet la livraison de résultats pouvant être protégés par des droits de propriété intellectuelle du prestataire ou de tiers : les marchés de communication (création de logo, charte graphique, photos etc.), les marchés de logiciels (sur étagère, développements spécifiques, maintenance), sites web, applications numériques, formations etc.

Le seul fait d'avoir payé une prestation n'accorde pas automatiquement le droit à l'administration d'en utiliser et d'en réutiliser les résultats de façon absolue. Ainsi, avoir fait réaliser une image afin d'illustrer une brochure ne l'autorise pas à s'en servir comme identité visuelle.

C'est pourquoi il est nécessaire, pour l'acheteur, d'obtenir par écrit les droits suffisants pour son besoin. Il doit, en effet, pouvoir faire évoluer un logiciel, en assurer la maintenance ou encore diffuser une vidéo en ligne, réutiliser les éléments graphiques dans un autre contexte etc. A défaut, il s'expose à un risque de conflit avec le prestataire ou des tiers et à des surcoûts.

Le prix et les conditions du besoin peuvent fortement varier en fonction des utilisations que l'acheteur entend faire de ces résultats pendant la durée du marché et des éventuelles réutilisations après celui-ci.

Au stade du « sourcing », l'acheteur doit identifier les modèles d'affaires et les pratiques sectorielles correspondant à son besoin. Cela lui permet notamment de préciser la faisabilité de ses objectifs au regard des pratiques.

### **1- Logiciels, solutions numériques (marchés de TIC, achat innovant et solutions logicielles/numériques dans tous marchés)**

#### **Exemples de questions à se poser**

Quels sont les éléments qui seront réalisés/livrés dans le cadre du marché (liste non exhaustive à affiner en fonction du besoin) ?

- Etudes préalables, spécifications fonctionnelles et techniques
- Logiciels spécifiques, développés pour l'acheteur afin de répondre à ses besoins (composés de code nouveau développé pendant le marché et éventuellement de briques existantes développées en-dehors du marché)
- Paramétrages de progiciels ou logiciels « sur étagère »
- Documentation
- Formation aux outils

Que souhaite obtenir l'acheteur comme droits d'utilisations ?

- Réutiliser les études et spécifications dans d'autres cadres (autre besoin, autre marché, remise en concurrence...)
- Utiliser les logiciels uniquement sous forme d'exécutables
- Accéder au code source des logiciels
- Corriger et faire évoluer le code, y compris dans le cadre d'une tierce maintenance applicative
- Mutualiser le code avec d'autres services internes et/ou administrations
- Ouvrir le code dans son intégralité pour inspection, voire pour placement sous une licence libre
- Pour quelle durée et quel périmètre géographique ?

### Exemples de questions à poser aux fournisseurs

- Par rapport au besoin, votre offre serait-elle susceptible de comprendre l'intégration de logiciels « sur étagère » et/ou le développement de logiciels spécifiques?
- Quelles sont les licences et conditions associées à ces logiciels (licences libres, licences propriétaires) ?
- Quelles sont les modalités d'accès au code source et à la documentation du logiciel ?
- Pouvez-vous proposer des solutions compatibles avec l'ouverture du code source pour inspection et/ou placement sous licence libre ?
- Quel est l'impact du type d'accès (SaaS etc.) sur les conditions d'utilisation, les conditions de prix et la maîtrise par l'acheteur de ses données (accès, reprise, transférabilité)?
- Vous semble-t-il pertinent que soit prévue la possibilité pour le titulaire du marché, pour les logiciels réalisés pour répondre aux besoins spécifiques de l'acheteur, d'utiliser/exploiter le logiciel pour d'autres clients ?

## 2- Prestations intellectuelles, quel que soit le type de marché et le montant du marché

### Exemples de questions à se poser

Quels sont les éléments qui seront réalisés/livrés dans le cadre du marché :

- R&D
- Etudes, rapports, diagnostics, plans, recommandations stratégiques
- Contenus éditoriaux (communiqués de presse, contenus sociaux etc.)
- Formations, jeux sérieux, modules d'apprentissage à distance etc.
- Dénominations, logos, chartes graphiques/identité visuelle ou sonore
- Vidéos (institutionnelles, tutoriels etc.)
- Musique, sonorisation
- Facilitation graphique, infographies
- Prises de vue
- Conception/réalisation d'affiches, dépliants, plaquettes, rapports etc.

Que souhaitez obtenir l'acheteur comme droit d'utilisation :

- Réutiliser les études, rapports et autres dans d'autres cadres (autre besoin, autre marché, remise en concurrence...)
- Reproduire sur des supports (ouvrage, reprographie, numérisation etc.)
- Diffuser (site web, réseaux sociaux, sites de vidéos, expositions etc.)
- Modifier, faire évoluer dans le temps
- Utiliser comme identité, signature de l'entité publique etc., réaliser des produits dérivés
- Mutualiser avec d'autres services internes et/ou administrations
- Placer sous une licence libre
- Pour quelle durée et quel périmètre géographique ?

### Exemples de questions à poser aux fournisseurs

- Quels sont les droits d'utilisation de vos réalisations et l'impact sur le prix de vos prestations et quelles options peuvent être proposées (exclusivité, licences libres, durée et périmètre etc.) ?
- Pouvez-vous proposer des contenus compatibles avec la mise sous licence libre par l'acheteur des réalisations du marché ?
- Si vous faites appel à des tiers (bureaux d'études, graphistes, mannequins etc.) ou à des contenus préexistants (rapports, musique, images etc.), comment cela se traduit-il dans les conditions d'utilisation de l'objet du marché, en termes de durée, de périmètre géographique, d'utilisations autorisées et quelles options peuvent être proposées ?
- Vous semble-t-il pertinent que soit prévue la possibilité pour le titulaire du marché, que certains éléments ou contenus réalisés pour répondre aux besoins spécifiques de l'acheteur puissent être utilisés/exploités pour d'autres clients ?

*Nota Bene : cette question peut avoir notamment un intérêt dans le cadre des achats innovants et plus généralement de R&D).*

# Annexe 5 **Modèle de questionnaire Fournisseur Sourcing innovation**

## **Méthodologie**

La captation de l'innovation passe par une démarche active associant acheteurs, prescripteurs et services opérationnels. Elle permet de détecter les solutions innovantes. A cet effet, le « sourcing » est un instrument particulièrement approprié s'agissant de la recherche et de l'évaluation d'opérateurs économiques innovants et leur mise en relation avec les acheteurs et prescripteurs.

Dans chaque panel d'entreprises « sourcées », on doit tenter de rencontrer des PME et ETI qui portent des solutions innovantes.

La présente annexe montre la façon dont peuvent être organisés les entretiens avec les entreprises innovantes dans le cadre d'un « sourcing » visant spécifiquement les jeunes pousses (« start-up »)/TPE/PME innovantes. Les questions et thématiques abordées dans cette fiche peuvent également alimenter un questionnaire fournisseur dans le cadre d'une opération de « sourcing » plus large. L'encart III « caractéristiques de l'innovation » peut notamment être repris dans un questionnaire de sourcing.

Lors de l'entretien, les échanges pourront être sériés en 4 thèmes :

**Thème n° 1 : identifier la catégorie cible PME ou ETI.**

Il s'agit de caractériser l'opérateur économique afin d'en acquérir une visibilité correcte.

**Thème n° 2 : caractériser l'intégration à l'écosystème de l'innovation.**

Le questionnaire a pour but de déterminer le niveau d'intégration à l'écosystème en ce qui concerne l'innovation de l'entreprise.

**Thème n° 3 : définir la maturité de la solution innovante.**

Les caractéristiques de la solution innovante proposée par le fournisseur sont examinées.

**Thème n° 4 : décrire la solution innovante.**

L'acheteur peut ainsi identifier le secteur d'innovation concerné.

**Thème n° 5 : Analyse et synthèse.**

L'acheteur porte son diagnostic sur le potentiel innovant de l'entreprise et la solution proposée.

**Nom de l'entreprise :**

**Site internet de l'entreprise :**

**Qualification de l'innovation :**

**Entretien avec la PME ou l'ETI**

- Date de l'entretien :
- Nom de l'acheteur public :
- Nom du contact de l'entreprise :

I - Catégorie de l'entreprise	Données clés	Observations
<b>Année de création</b> <b>Effectif total</b> Dont ingénieurs et R&D Dont commerciaux		
<b>Chiffre d'affaire annuel</b> • N-3 • N-2 • N-1 <b>Type d'entreprise</b> - Start up/ Microentreprise <sup>(1)</sup> - PME <sup>(2)</sup> - ETI <sup>(3)</sup> - GE <sup>(4)</sup>		
<b>SIRET</b>		
<b>Adresse du siège social</b>		
<b>Contact (nom et mail)</b> Dirigeant Chargé/e des relations commerciales		
<b>Références principales</b> Secteur privé Secteur public		
Centrale d'achat <b>Export</b>		
Europe Afrique Asie Amérique du Nord Amérique du Sud Océanie		

[1] La start-up est juridiquement une microentreprise, souvent innovante, promise à une croissance importante et rapide. Elle imagine de nouvelles technologies ou de nouveaux services, susceptibles de générer de nouveaux besoins ou de nouveaux marchés (définition consensuelle).

[2] Une PME, petite et moyenne entreprise, est une entreprise de moins de 250 personnes et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan inférieur à 43 millions d'euros.

[3] Une ETI, entreprise de taille intermédiaire, est une entreprise qui a entre 250 et 4999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros.

Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une ETI.

[4] Une GE est une grande entreprise.

Sources : décret de l'INSEE n°2008-1354 (article 3), qui définit les différentes catégories d'entreprises.

II - Ecosystème de l'innovation	Données clés	Observations
<p><b>Intégration aux réseaux (plusieurs réponses possibles)</b>                      Faites-vous partie de (précisez le nom) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pôle de compétitivité</li> <li>- incubateur / pépinière</li> <li>- cluster</li> <li>- fab lab / living lab</li> <li>- SATT</li> <li>- institut Carnot</li> <li>- French Tech</li> <li>- espace de coworking</li> <li>- comUE <sup>(5)</sup></li> <li>- Organisation professionnelle ou syndicat professionnel</li> <li>- Programme d'innovation pluridisciplinaire <sup>(6)</sup></li> <li>- autres</li> <li>- BPI France</li> <li>- banques privées</li> <li>- crédit impôt -innovation ;</li> <li>- subventions (ministères, régions)</li> <li>- investisseurs privés</li> <li>- crowdfunding</li> </ul>		
<p><b>Partenariat de recherche</b>                      Si oui, précisez le nom</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• laboratoire</li> <li>• université</li> <li>• autres</li> </ul>		
<p><b>Effort de R&amp;D par rapport aux dépenses globales.</b>                      (moyenne des 3 derniers exercices)</p>		
<p><b>Existence d'un bureau d'études interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui, précisez l'effectif</li> <li>• Non</li> </ul>		
<p><b>Labels, prix obtenus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui, précisez l'effectif</li> <li>• Non</li> </ul> <p><b>Brevets déposés (nationaux, internationaux)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui, précisez l'effectif</li> <li>• Non</li> </ul> <p><b>Droits d'exclusivité (position dominante par rapport à la concurrence) !</b></p>		

[5] comUE - communauté d'universités et établissements.

III.- Caractéristiques l'innovation	Données clés	Observations
<p><b>Type d'innovation</b> (selon la définition de BPI France)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Frugale <sup>(6)</sup></li> <li>- Incrémentale <sup>(7)</sup></li> <li>- De rupture <sup>(8)</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De technologie</li> <li>- De produit</li> <li>- De service</li> <li>- D'usage</li> <li>- De procédés ou d'organisation</li> <li>- De marketing</li> <li>- De business model</li> <li>- Innovation sociétale</li> </ul> </li> </ul>		
<p><b>Maturité de l'innovation</b></p> <p><u>Développée en interne</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prototype réussi</li> <li>- Industrialisation</li> <li>- Commercialisation depuis au moins 2 ans</li> <li>- Distribution</li> <li>- SAV</li> </ul> <p><u>Développée dans le cadre d'un partenariat externe</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prototype réussi</li> <li>- Industrialisation</li> <li>- Commercialisation depuis au moins 2 ans</li> <li>- Distribution</li> <li>- SAV</li> </ul>		
<p><b>Modalités d'industrialisation</b></p> <p>Partenariat avec industriel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui, précisez l'effectif</li> <li>• Non</li> </ul> <p>Développement prévu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1<sup>ère</sup> série</li> <li>- délais</li> <li>- quantité</li> </ul>		

Données clé, plusieurs réponses possibles

IV - Description de la solution innovante	
<p>Eléments communiqués par l'entreprise</p>	

[6] Cf. présentation de Vincent Maret du 9 novembre 2015 « comprendre l'innovation pour bien acheter ». L'innovation frugale consiste à créer plus de valeur pour le client avec un minimum de moyens.

[7] Améliore l'existant.

[8] transforme le marché.

V - Analyse et synthèse (partie réservée à l'acheteur)	Observations
<p><b>Potentiel de l'entité</b>                      Intégration à l'écosystème de l'innovation ? oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/>                      Intensité de la R&amp;D ( + de 15% )                      Première référence</p> <p><b>Potentiel du produit (et) ou du service proposé</b>                      Caractère innovant de la solution ?                      Possibilités de valorisation ?                      Compétitivité                      Usage pertinent</p>	
<p><b>Documents ou informations remis par l'entreprise</b></p>	
<p>Références                      Plaquette, descriptif du produit                      Contacts</p>	

Fiches de recensement non exhaustive des domaines et achats d'innovation	
<p><b>Informatique et télécoms</b>                      Big data                      Numérique                      Nouvelles technologies                      Cloud computing                      Sécurité informatique                      Sécurité des composants électroniques                      RFID et développement durable                      Technologie sans contact                      Objets communicants</p> <p><b>Prestations intellectuelles, formation et communication</b>                      Serious game                      Outils collaboratifs                      Gestion dématérialisée des documents                      Gestion de la connaissance                      Gestion de contenu                      Distribution des contenus numériques                      Services en ligne                      Médias 2.0                      Vidéo</p>	
<p><b>Technologie et équipements</b></p>	
<p>Eclairage et technologies associées                      Imagerie infra-rouge et imagerie Téra Hertz                      Chaudière économie d'énergie                      Equipements de travail industriel de nouvelle génération                      Textile et agro ressources                      Fibre optique                      Inertage amiante                      Arrêt véhicule non coopératif</p> <p><b>Constructions et infrastructures</b>                      Accessibilité                      HQE                      Matériaux économes en énergie                      Maquette numérique                      Robotique</p>	

<b>Fiches de recensement non exhaustive des domaines et achats d'innovation (suite)</b>	
<b>Energie et environnement</b>	
Agronomie, agrotechnologie, nutrition santé Ecotechnologie Technologie à bas carbone	
<b>Météorologie environnementale</b>	
Gestion de l'énergie dans les bâtiments et équipements Purification de l'air Consommation qualité de l'eau Maîtrise des consommations d'énergies et fluides Élimination des déchets	
<b>Transport et logistique</b>	
Gestion des files d'attente Mobilier de bureau Dispositif d'éclairage économe en énergie Produits d'entretien Affranchissement Sécurité	
<b>Processus, produits et services socialement innovants</b>	
Travail en journée pour les prestations nettoyage Services créateurs de lien social dans les grandes organisations Processus, produits et services accompagnant seniors et handicapés Processus, produits et services améliorant le service des usagers Processus, produits et services de communication création travail en réseau Processus, produits et services créant du bien-être au travail Processus, produits et services de l'économie sociale et solidaire	
<b>Adaptation des postes de travail</b>	
Équipements et postes de travail Équipements pour poste de travail des personnels handicapés Équipements permettant le télétravail Équipements pour les postes de travail nomade	

# Annexe 6

## Grille de synthèse des entretiens fournisseurs

### Achat de fournitures/équipements

Grille de synthèse des entretiens fournisseurs Achat de fournitures/équipements					
POSITIONNEMENT DES FOURNISSEURS		Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4
<b>Positionnement sur le marché</b>	Quelles sont vos références dans le secteur privé et sur quels produits ?				
	Quelles sont vos références dans le secteur public (ministères, préfectures, hôpitaux, collectivités etc) et sur quels produits?				
	Quel est votre CA vis-à-vis du secteur public? Du secteur privé ?				
	Quelle est votre feuille de route stratégique : orientation de l'entreprise ...?				
FABRICATION/PROCESS					
<b>Provenance des produits / implantation des services</b>	Lieu de production des produits ou d'implantation des services ?				
	Lieu de stockage ?				
	Processus de livraison ?				
	Gestion des stocks ?				
FEUILLE DE ROUTE/OFFRE DISPONIBLE					
<b>Feuille de route / Evolutions des produits ou du service</b>	Quelle est votre feuille de route pour l'année n+1 /n+2 : évolutions, nouveaux produits ?				
	Quels sont les modèles que vous pourriez proposer/ leur évolution tarifaire pour une offre en (mois/ année) ?				
<b>Garantie</b>	Décrivez le fonctionnement de la garantie : durée et périmètre couvert				
<b>SAV</b>	Décrivez le fonctionnement de votre SAV				
	Quels sont les délais d'intervention standard du SAV ? Les délais d'intervention minimaux et quel surcoût par rapport au standard ?				
<b>Délais</b>	Quels sont les délais de livraison ? Délais standards? Délais minimum ?				

<b>Grille de synthèse des entretiens fournisseurs</b>					
<b>Achat de fournitures/équipements (suite)</b>					
<b>POSITIONNEMENT DES FOURNISSEURS</b>		<b>Entreprise 1</b>	<b>Entreprise 2</b>	<b>Entreprise 3</b>	<b>Entreprise 4</b>
<b>Consommation énergie (pour des produits)</b>	Détention de norme / écolabel ou équivalent ? Capacité / difficulté pour l'obtenir ?				
<b>RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE</b>					
<b>Responsabilité environnementale</b>	Dispositif ou action en faveur de la sauvegarde de l'environnement mis en œuvre par votre société (au niveau des produits par exemple) ?				
	Avez-vous répondu à des marchés publics avec une clause d'exécution environnementale et si oui quels types de clauses ?				
	Seriez-vous en capacité de répondre à ce type de projet avec une clause environnementale ?				
<b>Insertion responsabilité sociale</b>	Avez-vous déjà répondu à des marchés publics avec une clause d'insertion sociale ?				
	Seriez-vous en capacité de répondre sur ce type de projet avec une clause d'insertion des personnes éloignées de l'emploi (en fonction du montant et du volume d'heures de main d'œuvre) ? Quel type de profils pourriez-vous mobiliser pour ce type de projet ? Avec quels acteurs de l'ESS avez-vous déjà travaillé ?				
<b>INNOVATION</b>					
<b>Innovation</b>	Dispositif innovant (organisation, logistique, commercial...) ? Produit innovant?				
	Part de R&D dans le CA? Dans les effectifs?				
<b>Optimisation du besoin</b>	Propositions de l'entreprise de nature à améliorer l'expression du besoin				

# Annexe 7 Grille de synthèse des entretiens fournisseurs

## Achat de prestations intellectuelles

Grille de synthèse des entretiens fournisseurs - Achat de prestations intellectuelles					
INFORMATIONS FOURNISSEURS		Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4
<b>SECTEUR ECONOMIQUE</b>					
<b>Situation l'entreprise dans son secteur économique</b>	Faible ou forte concurrence ? Concurrentiel / monopole ? National, régional, international ?				
	Appartenance à un groupe				
	Implantation				
	Cœur de métier / autres activités				
	Nombre de personnel (taille)				
	Politique RH				
	Situation financière de l'entreprise				
	Part du chiffre d'affaires privé				
	Part du chiffre d'affaires public				
	Part de l'activité sous-traitée				
	Principaux clients privés				
	Principaux clients publics				
Eléments de distinction par rapport à la concurrence					
<b>Que représente la PFRA (plate-forme régionale achat) pour l'entreprise ?</b>	L'entreprise travaille-t-elle déjà pour l'Etat ? Structures ? CA ? Part du CA Etat par rapport au CA entreprise ?				
	L'entreprise travaille-t-elle déjà pour la PFRA ? Part du CA PFRA par rapport au CA entreprise ?				
	L'entreprise a-t-elle déjà travaillé pour une organisation avec plusieurs demandeurs déconcentrés sur le territoire ?				
<b>OFFRE DES FOURNISSEURS</b>					
<b>Compétences et savoir faire</b>	Pilotage de projet, proposition de méthodologie, optimisation des processus, modes d'intervention sur site, méthodes de travail, outils, accompagnement				
<b>Identification des modalités de chiffrage d'une prestation</b>	Evaluation globale du prix d'une mission ( taux journalier, nb de jours )				
	Prix pratiqués sur le marché selon le niveau d'expertise des intervenants, consultants juniors, consultants seniors				
	Eléments complémentaires indispensables pour le chiffrage (déplacements, documentation, frais divers...)				

## Grille de synthèse des entretiens fournisseurs - Achat de prestations intellectuelles (suite)

INFORMATIONS FOURNISSEURS SECTEUR ECONOMIQUE	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4
<p><b>Identification des axes méthodiques adaptés au besoin</b></p> <p>Méthodologie retenue ( réunion de lancement, points hebdomadaires, comités de pilotage périodiques, présentation finale )</p>				
<p><b>Facilitation du suivi</b></p> <p>Outils de suivi : logiciels - accompagnement à la formation, formation spécifique</p>				
<b>PLAN PROGRES</b>				
<p><b>Intégrer des aspects durables</b></p> <p>Clause liée à l'apprentissage</p>				
<p><b>Optimisation du besoin</b></p> <p>Propositions de l'entreprise de nature à améliorer l'expression du besoin</p>				

# Annexe 8 Grille de synthèse des entretiens fournisseurs Achat de travaux

Grille d'entretien fournisseur pour l'achat de travaux					
INFORMATIONS ENTREPRISE / SECTEUR ECONOMIQUE		Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4
<b>Situation de l'entreprise dans le secteur économique</b>	Appartenance à un groupe				
	Implantation (nombre d'agences, couverture d'implantation)				
	Activité principale / autres activités (intensité concurrentielle du milieu)				
	Activité de sous-traitance (organisation de la sous-traitance, quels sous-traitants ?)				
	Eléments de distinction par rapport à la concurrence (organisation de l'approvisionnement des matériaux, nombre de chantiers gérables en simultané)				
<b>QUALIFICATIONS DES FOURNISSEURS</b>					
<b>Identification des ressources humaines de l'entreprise et de ses compétences</b>	Nombre d'employés toutes activités confondues				
	Qualifications ( ingénieurs et architectes, techniciens, agents de maîtrise, cadres financiers et administratifs, ouvriers, manœuvres,...). Plan de formation interne.				
	Nombre d'employés qualifiés				
	Nombre d'employés non qualifiés				
	Expérience générale en matière de travaux ( références de chantiers réalisés, labels et certifications).				
	Principaux clients publics				
	Principaux clients privés				
<b>CAPACITE FINANCIERE DES FOURNISSEURS</b>					
<b>Axes d'évaluation</b>	C.A. toutes activités confondues				
	C.A. annuel moyen dans le domaine des travaux. Progression du C.A.				
	Capacité à disposer du fonds de roulement nécessaire (moyens financiers).				

**Grille d'entretien fournisseur pour l'achat de travaux (suite)**

INFORMATIONS ENTREPRISE / SECTEUR ECONOMIQUE		Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4
<b>EXPERIENCE GENERALE DES FOURNISSEURS</b>					
<b>Satisfaction aux obligations</b>	obligations en matière environnementale (quelle est votre démarche environnementale ? Quelle est la mise en œuvre des critères et des clauses environnementaux ?).				
	Gestion de la santé et de la sécurité au travail				
	exigences en matière de qualité				
<b>Optimisation du besoin</b>	Propositions de l'entreprise de nature à améliorer l'expression du besoin				

## Annexe 9 Trame d'entretien pour le « benchmark »

Afin de compléter les informations collectées lors du « sourcing », l'acheteur réalise un « benchmark » ou analyse comparative pour s'informer des bonnes pratiques de structures publiques ou privées comparables à la sienne ayant déployé des projets d'achat comparables à celui qui est envisagé.

Cette démarche consiste à rencontrer les clients de ses fournisseurs et les structures publiques ou privés afin de partager les retours d'expérience sur un projet ou une stratégie achat.

*L'acheteur peut utiliser l'annuaire du réseau des acheteurs de France du [Conseil national des acheteurs \(CNA\)](#) pour rechercher les coordonnées de ses homologues à rencontrer dans le cadre d'un « benchmark ».*

### Quelles structures rencontrer ?

- Entité publique ou privée ayant des besoins similaires (qui achète les mêmes produits ou services, dans des volumes plus ou moins comparables)
- Structure publique assurant les mêmes missions
- Structure de taille comparable

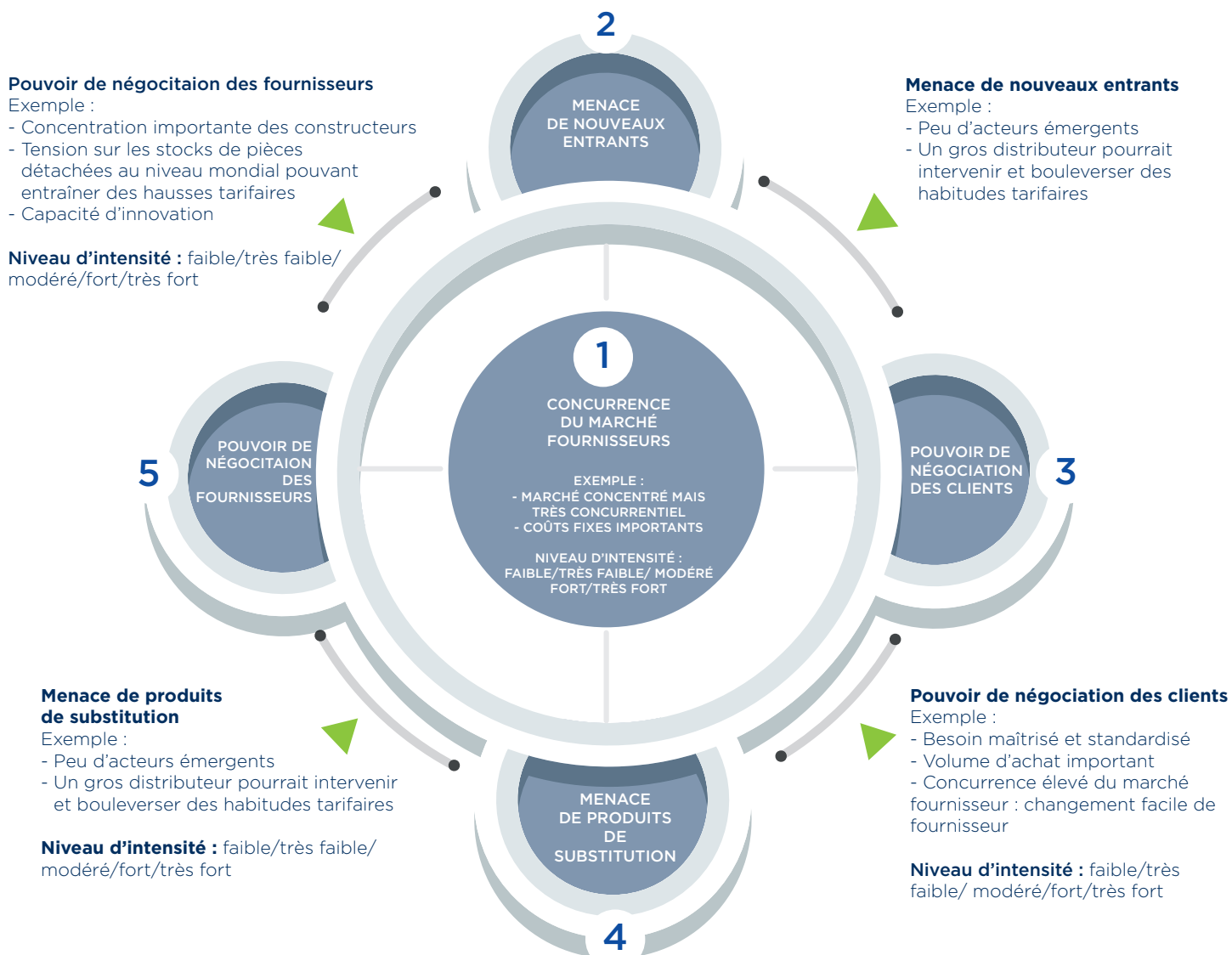
### Questions/thèmes à aborder

- Quel projet d'achat pour quel usage ? Expériences réussies et échecs ?
- Fournisseur(s) actuel(s)
- Volume financier que représente cet achat
- Pourquoi avoir opté pour une solution technique/une tactique d'achat plutôt qu'une autre ? Quel usage/quel besoin ?
- Mise en place du projet d'achat : écueils à éviter dans le déploiement
- Bilan : quels sont les avantages réels, les inconvénients ? A ce jour, l'achat serait-il fait dans les mêmes conditions ?
- Quels étaient les autres candidats ? Pourquoi leur offre n'a-t-elle pas été retenue ?
- Échanges sur les critères, la procédure, la stratégie contractuelle ...
- Performance du fournisseur actuel ?
- Quel modèle de facturation ?
- Clauses de performance sociale et environnementale mises en œuvre ?

# Annexe 10 Utiliser les 5 forces de Porter

**Ces 5 forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie, d'un secteur ou d'un segment d'activité.**

Renseigner les 5 forces de PORTER à partir des éléments du secteur d'activité liés à votre projet d'achat et définir leur niveau d'intensité.



**Menace légale/cadre juridique**

Exemple :  
 - Réglementation environnementale  
 - Renforcement des normes d'hygiène et Sécurité des Conditions de Travail.  
 Niveau d'influence de l'Etat : ....

Réglementation environnementale.  
 Hygiène et Sécurité des Conditions de Travail.

# Annexe 11 Modèle de matrice SWOT

**Ce diagnostic permet de synthétiser les forces et faiblesses d'un opérateur économique face aux opportunités de son environnement ou du marché fournisseur.**

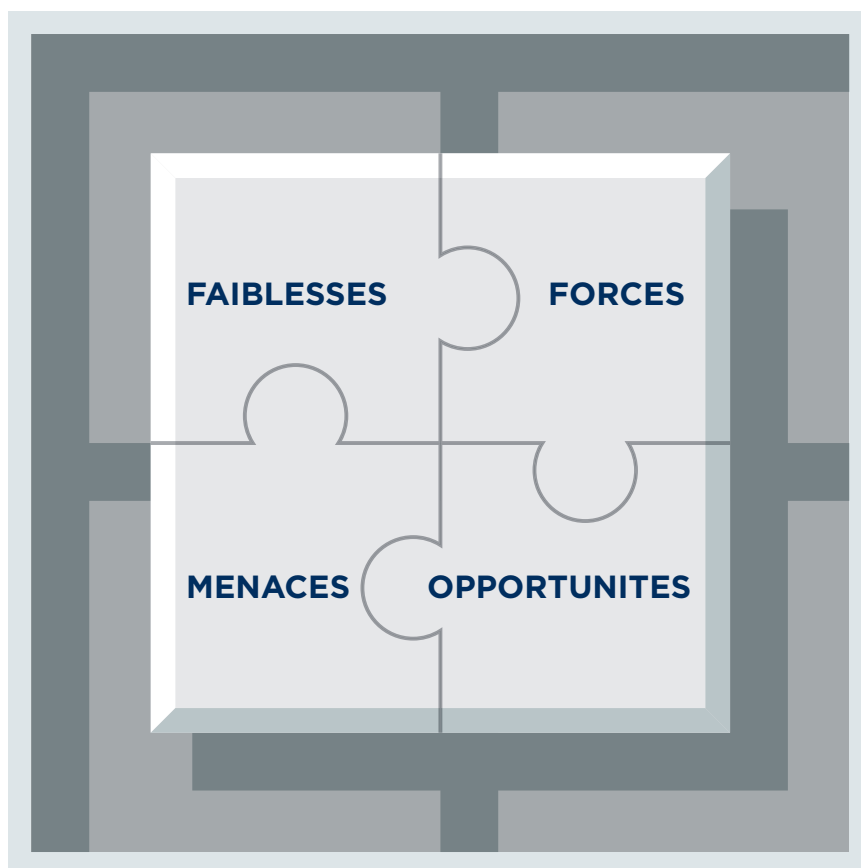
Renseigner la matrice SWOT avec les forces, faiblesses, opportunités et menaces du secteur d'activité ou des opérateurs économiques liés à votre projet d'achat.

Exemple :

- Moindre capacité financière
- faible image de marque
- portefeuille de produits mal équilibré
- faible compétitivité commerciale

Exemple :

- capacité d'innovation
- part de marché en croissance
- taux de satisfaction sur produit
- compétitivité



Exemple :

- concurrence directe et élargie
- nouveaux entrants
- législation peu favorable
- marché en maturité ou en baisse

Exemple :

- marché ou segments en croissance
- marché ou segments à potentiel
- nouvelle technologie
- réglementation favorable



# GLOSSAIRE

## A

### □ ACHETEUR PUBLIC

#### Définition basée sur le répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME)

Personne qui définit et met en œuvre des stratégies achat de toute nature en vue de satisfaire les besoins qualitatifs et quantitatifs des services et de contribuer à la performance des achats en étant soumise aux règles de la commande publique.

L'acheteur public est chargé de piloter les projets achat et de suivre leur exécution, de mesurer la performance achat, de mener la veille économique, notamment en analysant les marchés fournisseurs. Il cherche à promouvoir les marchés disponibles auprès des utilisateurs et mesure leur degré de satisfaction.

Il coordonne, en liaison avec les prescripteurs et les approvisionneurs-achat, la définition du juste besoin. Lorsqu'il est chargé de porter la procédure juridique de contractualisation, il rédige les éléments du dossier de consultation relatifs à l'expression du besoin et du choix du fournisseur, analyse les offres, négocie (lorsque cela est permis par la réglementation) et sélectionne les offres attributaires.

### □ APPEL A COMPETENCES

Publication sur un support choisi par un acheteur qui fait savoir aux entreprises que l'administration se prépare à lancer un marché/projet achat et cherche à connaître les solutions innovantes pour répondre à ce besoin. Dans le secteur public, il est souvent accompagné d'un questionnaire.

Ce questionnaire contient les thèmes sur lesquels l'acheteur demande des informations afin de connaître les solutions, notamment innovantes, que peut proposer le marché fournisseur. Cette demande d'information peut porter sur les produits/services ou sur les méthodes, processus de livraison, stockage, ou tout élément participant à la mise à disposition du produit/service final.

Lorsqu'à l'issue de cette recherche il s'avère qu'il n'existe pas de solution susceptible de répondre au besoin sur le marché fournisseur, l'administration peut saisir cette opportunité pour lancer un partenariat d'innovation.

# B

## □ BENCHMARK

### Référenciation, étalonnage ou parangonnage

Analyse comparative qui consiste pour l'acheteur à échanger avec les clients de ses fournisseurs ou toute structure d'achat publique ou privée pour connaître les meilleures pratiques et affiner sa tactique d'achat ou construire sa stratégie d'achat pluriannuelle sur un segment donné (échanges sur les modalités contractuelles, les délais, la gestion des stocks, etc ...).

Cette phase est complémentaire des actions de « sourcing » : elle est réalisée en amont d'un projet achat précis ou en continu dans le cadre d'une veille stratégique sur un segment d'achat.

*Pour plus d'informations, cf. l'annexe « Trame d'entretien pour le "benchmark" » de la boîte à outils.*

# C

## □ COÛT GLOBAL

Le coût global représente les coûts supportés directement par l'acheteur, ou « coûts directs » que constituent les coûts liés à l'acquisition, à l'utilisation, à la maintenance et à la fin de vie.

Cette approche prend en compte, outre le coût d'acquisition, les coûts directs et indirects liés au fonctionnement, à l'utilisation de consommables, à la formation des utilisateurs, aux évolutions et mises à jour, à la maintenance, au support technique, à la sécurité, à la gestion de fin de vie (recyclage, gestion des déchets...).

Elle permet d'évaluer le coût global d'un bien/produit/service ou d'un équipement qui nécessite un investissement important et génère un coût de fonctionnement élevé. Elle consiste en une estimation des dépenses associées à l'achat, au déploiement, à l'utilisation et au retrait d'un bien/produit/service.

*Pour plus d'informations, cf. mémo « Analyse du cycle de vie et coût global ».*

# D

## □ DIALOGUE TECHNIQUE

Le dialogue technique est généralement défini comme la phase d'échanges avec les fournisseurs dans le cadre d'un entretien cadré sur un sujet ou projet achat spécifique. Il fait suite à la première phase du « sourcing » (recherche de fournisseurs au sens premier, tiré de l'Anglais « to source »).

Le terme dialogue technique peut également être utilisé pour désigner les échanges avec les fournisseurs menés dans le cadre de projet d'achat impliquant des constructeurs ou des fabricant et visant à identifier les solutions disponibles sur le marché. Sont généralement abordés, en plus des thématiques de « sourcing » habituelles, des questions plus techniques ciblées sur la connaissance des produits :

- le recensement des gammes des produits et services existant sur le marché ;
- les innovations ;
- l'organisation de la production et de la distribution ;
- la prise en compte des problématiques liées au développement durable (volet social et environnemental).

# E

## □ ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

### Entreprises de l'économie sociale et solidaire

L'économie sociale et solidaire est, selon la définition inscrite à l'article 1 de la loi ESS du 31 juillet 2014 « un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé ».

Les structures relevant du champ de l'économie sociale et solidaire doivent répondre à un certain nombre de critères, notamment une gouvernance démocratique et la poursuite d'un but autre que le seul partage des bénéfices, ces derniers devant être majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise.

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire sont les coopératives, les mutuelles, les associations régies par la loi du 1er juillet 1901, les fondations, les sociétés commerciales qui poursuivent une utilité sociale soit parce qu'elles visent à soutenir les personnes en situation de fragilité, ou qu'elles contribuent à lutter contre les exclusions et les inégalités (sanitaires, sociales, économiques, culturelles) et qu'elles participent à l'éducation à la citoyenneté et à l'éducation populaire ou encore qu'elles participent au développement durable, à la transition énergétique et à la solidarité internationale.

Elles sont toutes fondées sur un principe de solidarité et d'utilité sociale et cherchent à concilier activité économique et équité sociale.

L'économie sociale et solidaire intervient en général pour répondre à des besoins insuffisamment ou non pris en charge par la collectivité ou le secteur marchand. Elle cherche aussi à expérimenter de nouveaux « modèles » de fonctionnement de l'économie (système d'échange local, commerce équitable, service collectif de proximité).

# F

## □ FORCES DE PORTER

### 5 forces de Porter

La position concurrentielle d'une entreprise peut être analysée en décomposant les éléments qui la constituent. Selon Michael Porter, cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie ou d'une entreprise :

- 1** - le pouvoir de négociation des clients ;
- 2** - le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- 3** - la menace de produits ou services de substitution ;
- 4** - la menace d'entrants potentiels sur le marché ;
- 5** - l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

La configuration, la hiérarchie et la dynamique de ces forces permettent d'identifier les facteurs clés de succès. C'est la maîtrise de ces facteurs qui permet aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel. Plus ces forces sont intenses, plus le degré de liberté et la marge de manœuvre des fournisseurs sur un segment d'achat sont faibles et leur profit limité. A l'inverse, moins ces forces sont actives, plus les fournisseurs disposent d'un degré de liberté et d'une marge de manœuvre élevés, avec des profits généralement importants.

*Pour plus d'informations, cf. l'annexe « Utiliser les 5 forces de Porter » dans la boîte à outils.*

# M

## □ MATRICE SWOT

**SWOT : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)**

La matrice SWOT est un outil d'analyse stratégique qui combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation achat avec celles des opportunités et des menaces d'un segment d'achat ou d'un marché fournisseur précis. Ces données sont essentielles pour comprendre le marché fournisseur et définir une stratégie ou une tactique d'achat.

*Pour plus d'informations, cf. l'annexe « Modèle de matrice SWOT » dans la boîte à outils.*

# P

## □ PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

La propriété intellectuelle est un ensemble de droits et prérogatives que peuvent détenir les fournisseurs ou les tiers sur l'objet de la commande (brevets d'invention déposés sur des innovations techniques, marques déposées et noms de domaine) sur des dénominations et logos, droit d'auteur sur des créations (textes, musiques, photos, vidéos, illustrations, logiciels...), dessins ou modèles sur l'apparence esthétique d'un produit...

Ces droits permettent à leur titulaire d'en contrôler l'utilisation par la voie d'une autorisation contractuelle ou d'agir en justice s'il n'a pas au préalable autorisé l'usage effectué.

Le seul paiement d'une prestation comportant la livraison d'une réalisation n'octroie pas automatiquement une autorisation générale d'utilisation de celle-ci. Ainsi, l'autorisation d'utiliser une image en vue d'illustrer un document, n'octroie pas le droit d'exploiter ladite image à d'autres fins. Une détermination préalable des conditions d'utilisation de l'objet de la commande est nécessaire (modalités, contexte, durée, territoire concerné...), ce qui suppose qu'elles soient anticipées par l'acheteur.

*Pour plus d'informations, cf. mémo « Identifier les conditions d'utilisation des résultats au regard du droit de la propriété intellectuelle » et l'annexe « Modèle de questionnaire fournisseur : propriété intellectuelle » dans la boîte à outils ainsi que les publications de l'Agence du Patrimoine immatériel de l'Etat (APIE) sur la propriété intellectuelle dans les marchés publics <https://www.economie.gouv.fr/apie/propriete-intellectuelle-publications>*

# R

## □ RESULTATS DU MARCHÉ

### Article 35.1 du CCAG-TIC et 23.1 du CCAG-PI

Les « résultats » désignent tous les éléments, quels qu'en soient la forme, la nature et le support, qui résultent de l'exécution des prestations objet du marché, tels que, notamment, les œuvres, les logiciels, leurs mises à jour ou leurs nouvelles versions, les bases de données, les signes distinctifs, les noms de domaine, les informations, les sites internet, les rapports, les études, les marques, les dessins ou modèles, les inventions brevetables ou non au sens du code de la propriété intellectuelle, et plus généralement tous les éléments protégés ou non par des droits de propriété intellectuelle ou par tout autre mode de protection, tels que le savoir-faire, le secret des affaires, le droit à l'image des biens ou des personnes.

# S

## □ SOURCING

### « Sourçage » (de l'Anglais « to source »)

Actions menées par l'acheteur afin de connaître un marché fournisseur, son fonctionnement et son évolution : les fournisseurs qui le composent, le degré de concurrence entre eux, les technologies, la structuration des coûts et les modèles économiques du secteur, les méthodes et processus, les innovations, les différents acteurs qui interviennent dans le processus de mise à disposition d'un produit/service (sous-traitants, fabricants de composants etc...), et les tendances du marché.

Il s'agit d'une démarche active de recherche et d'identification d'opérateurs économiques, suivie d'échanges avec les fournisseurs relatifs aux produits/services qu'ils commercialisent et à leurs méthodes et savoir-faire. Ces actions sont menées en amont de la consultation.

## □ STRATEGIE ACHAT

La stratégie achat consiste à définir les modalités d'acquisition des fournitures, services ou travaux par rapport à l'analyse de la dépense et à l'offre des fournisseurs afin d'optimiser les pratiques d'achat et l'efficacité de la dépense.

L'élaboration d'une stratégie achat s'effectue dans le cadre d'un travail interactif mobilisant des acheteurs, prescripteurs, voire utilisateurs. Dans les services de l'Etat, elle s'articule autour des cinq axes de performance de la politique achat de l'Etat.

La politique des achats de l'Etat se décline en stratégies d'achat par segment, sur la base de la nomenclature des achats de l'Etat. Les stratégies d'achat interministérielles ou ministérielles fixent le cadre dans lequel les achats doivent être effectués sur des segments d'achat particuliers :

- la gouvernance et les modalités d'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie concernée ;
- la définition du besoin et le périmètre à couvrir ;
- les objectifs (gain achat) fixés en matière de performance économique, d'accès des PME à la commande publique, de performance environnementale, de performance sociale, et de prise en compte de l'innovation ;
- les leviers d'achat à mobiliser pour atteindre les objectifs fixés ;
- éventuellement à ce stade, le niveau de contractualisation et la forme juridique des supports contractuels envisagés pour couvrir les besoins ;
- un plan d'action comprenant plusieurs projets (contractuels et / ou des actions de progrès).

# T

## □ TACTIQUE ACHAT

La tactique achat consiste à définir, pour un projet d'achat, les modalités de contractualisation et les clauses permettant de réaliser un achat performant. Il s'agit pour l'acheteur de choisir la procédure et la forme de marché la plus adaptée par rapport au marché fournisseur et de prévoir les clauses adéquates à y intégrer telles que l'allotissement, la durée du support contractuel, les délais de livraison ou d'exécution des prestations, les pénalités, la prise en compte des risques liées à l'évolution des prix, les critères d'analyse des offres.

# V

## □ VEILLE STRATEGIQUE

La veille stratégique est une activité continue qui consiste à analyser tout élément permettant de comprendre le fonctionnement d'un marché fournisseur afin d'en anticiper les évolutions, d'identifier les innovations et de réduire les risques potentiels (garantir l'approvisionnement, gérer une transition technologique...).

La veille stratégique en matière d'achat est organisée autour des objectifs de performance définis par la structure d'achat et vise à guider la prise de décision dans le cadre de la définition d'une stratégie d'achat sur un groupe de marchandises (GM) ou un segment d'achat. Elle s'inscrit dans la durée et doit être mise à jour régulièrement. Elle suppose un travail interactif mobilisant les acheteurs, les prescripteurs voire des acteurs externes à l'organisation (clients des fournisseurs rencontrés en « benchmark » par exemple).

Les instruments de la veille stratégique principalement utilisés sont le parangonnage ou « benchmark », le « sourcing » (rencontres fournisseurs), les salons et l'analyse du marché fournisseurs sur la base d'études économiques sectorielles.



## LIENS UTILES

### ■ Sites institutionnels et plates-formes :

Le site internet de la Direction des achats de l'Etat : <http://www.economie.gouv.fr/dae>

Le portail interministériel des achats :

- Ministères des finances : <http://dae.alize>
- Autres ministères : <http://www.dae.finances.ader.gouv.fr>

Le site de l'Agence du patrimoine immatériel de l'Etat : APIE - [L'APIE | Le portail des ministères économiques et financiers](#)

Plate-forme des achats de l'État (PLACE)

- Portail entreprise : <https://www.marches-publics.gouv.fr/?page=entreprise.AccueilEntreprise>
- Portail acheteur : <https://www.marches-publics.gouv.fr/?page=agent.AgentHome>

### ■ Sites d'information sur les sociétés et suivi financier :

Score 3 : <https://www.score3.fr/>

Societe.com : <https://www.societe.com/>

Infogreffe : <https://www.infogreffe.fr/>

Kompass : <https://fr.kompass.com/>

### ■ Annuaire fournisseurs potentiels :

CCI : <http://www.aef.cci.fr/>

Annuaire des acheteurs : [http://www.professionachat.com/Annuaire\\_CDAF.html](http://www.professionachat.com/Annuaire_CDAF.html)

Association des acheteurs publics des collectivités territoriales : <http://www.aapasso.fr/>



# ÉQUIPE PROJET

## PILOTAGE DU GUIDE

### Maxence WAERNIERS

Pilote  
Adjointe au Chef de bureau  
des achats informatiques  
et de télécommunication  
Direction des achats de l'Etat

### Christian SAMY

Chef de projet – guides de l'achat  
public  
Direction des achats de l'Etat

### Louis LAMARRE

Chef de projet – guides de l'achat  
public  
Direction des achats de l'Etat

## EQUIPE PROJET

### Fatima AZZAZ

Responsable du pôle relations  
petites et moyennes entreprises  
Direction des achats de l'Etat

### Philippe BERNA

Responsable du pôle innovation  
Médiation des entreprises

### Marie-Ange BESSON

Acheteuse  
Plate-forme régionale achats  
Nouvelle Aquitaine

### Samira BOUSSETTA

Cheffe de la mission achats LAB  
Direction des achats de l'Etat

### Olivia CIARDI

Acheteuse leader, référent  
ministériel achat responsable  
Ministère de la Transition  
écologique et solidaire

### Florie DARAKDJIAN

Directrice adjointe à la plate-forme  
régionale de Normandie  
Plate-forme régionale achats  
Normandie

### Amélia DERON

Acheteuse experte et chargée des  
relations acheteurs/entreprises  
Plate-forme régionale achats  
Hauts de France

### Gérald DUPRE

Adjoint - Direction des achats  
Centre national d'études spatiales

### Pascal JARZAT

Acheteur infrastructures  
informatiques  
Direction des achats de l'Etat

### Philippe MARAVAL

Directeur des achats  
et des marchés  
Pôle emploi

### Pascal-Pierre

### PONSON-SACQUARD

Responsable du Département  
« fonctionnement »  
Pôle emploi  
Suppléant de Philippe MARAVAL

### Cécile BRIAND

Cheffe du bureau de la stratégie  
et de l'ingénierie des achats  
Mission des achats de l'Education  
nationale

### Jean PRAT

Adjoint au chef de bureau de  
la stratégie et de l'ingénierie  
des achats  
Mission des achats de l'Education  
nationale  
Suppléant de Cécile Briand

### Rachel TURGOT

Bureau de la commande publique  
et de la performance achats  
Ministère de l'intérieur

## EXPERTS

### Sylvia ISRAEL

Chef de projet  
Agence pour le patrimoine  
immatériel de l'Etat

### Anne-Claire VIALA

Chef de projet  
Agence pour le patrimoine  
immatériel de l'Etat

### Julie BOULET

Chef de projet - pôle achats  
responsables  
Direction des achats de l'Etat

### Malika KESSOUS

Responsable du pôle achats  
responsables  
Direction des achats de l'Etat



Direction des Achats de l'État

Direction des achats de l'État  
Immeuble Grégoire  
59 boulevard Vincent Auriol  
75572 Paris cedex 13  
Télédoc 033



**Contact**

[communication.dae@finances.gouv.fr](mailto:communication.dae@finances.gouv.fr)

Création CMM.fr

