Préparation concours interne
Ingénieur ou ingénieure en chef territorial

Test de sélection / Session 2018-2019

Durée 2h30 – Coefficient 3
EPREUVE 2 : POSITIONNEMENT EN CULTURE GENERALE ET TERRITORIALE

Epreuve en deux parties :

Partie I
Réponse à deux questions appelant des réponses courtes (une vingtaine de lignes) concernant des enjeux territoriaux ainsi que le positionnement des ingénieur-e-s en chef territorial-e-s au coeur de ces derniers. (12 points)

Question 1 : Quels sont les enjeux de la territorialisation des politiques publiques ?

Question 2 : Comment organiser le management des risques en collectivité territoriale ?

Partie II
Elaboration d'une courte dissertation sur un sujet de culture générale et territoriale. Le candidat ou la candidate traitera du sujet dans un maximum de 4 pages manuscrites. La dissertation comportera un plan apparent qui pourra être assorti de titres (8 points)

Sujet : Les collectivités territoriales sont-elles menacées de disparition ?

- Traité de Calais
- Baisse des dotations de l'Etat ;
- Baisse de la fiscalité locale ;
- Transfert de compétences obligatoires ;

Préparation concours interne
Ingénieur ou ingénieure en chef territorial

Test de sélection / Session 2018-2019
Durée 2h30 – Coefficient 4
Epreuve 1 : Analyse et synthèse de documents

Epreuve sur documents à caractère général permettant d'évaluer la capacité des candidats et candidates à traiter des informations complexes, à les synthétiser et problématiser.

Sujet : L'achat public

Question 1 - Proposer une définition juridique et économique de l'achat public. (3 points)

Question 2 - Au regard des principes fondamentaux de la commande publique, le « sourcing » est-il l'outil parfait pour améliorer l'achat public ? (5 points)

Question 3 – Ingénieur ou ingénieure en chef territorial, vous êtes directeur ou directrice de la performance publique directement rattaché au directeur général des services d'une Région de plus de 2 millions d'habitants. Soucieux de la performance publique car à l'origine de la création de votre direction, le DGS vous demande, dans une démarche audacieuse, de sécuriser et d'optimiser les achats de la collectivité par une uniformisation des pratiques. A ce jour en effet, il n'existe qu'un service des marchés au sein de la direction des affaires juridiques qui vérifie la légalité des procédures. Cette démarche doit également permettre de positionner la Région comme un acteur majeur de la dynamisation de l'économie locale. Il vous demande donc de rédiger une note présentant les enjeux d'une réforme tant organisationnelle que fonctionnelle de la commande publique et de proposer une stratégie de mise en œuvre. (12 points)

Document 1

Les services achats en quête de maturité, Jean Marc Joannes, La gazette des communes, 02/10/2015

Les services achats en quête de maturité

Les collectivités territoriales, vingt ans après les entreprises privées, font une découverte : la fonction achat est une vraie fonction, et c'est même une solution pour créer des ressources. Les marges de progrès de l'achat public se trouvent dans l'acquisition de réflexes, détaillés au cours de l'atelier « la fonction achat : un levier efficace », organisé lors du Congrès des DG qui se tient à La Rochelle le 2 octobre. Un atelier organisé en partenariat avec l'UGAP.

C'est un enjeu de taille pour les collectivités territoriales : aborder, désormais, l'achat comme une fonction économique, et non plus seulement comme une fonction juridico-administrative. Pour cela, il faudra développer les « réflexes achats ». Un changement de culture s'avère bien nécessaire dans l'appréhension de l'achat public, à tous les niveaux, dans tous les services et jusqu'à l'élu.

Pas facile, car bien souvent l'achat en coût complet se révèle initialement plus coûteux. Un gain d'achat n'est pas toujours un gain budgétaire. Désormais, il faut « comprendre et faire comprendre » que les économies se réalisent sur la durée de vie et sur l'usage du produit ou du service acquis.

Réflexes

Parmi les réflexes recensés, il faut accorder plus d'importance aux phases en amont et aval d'un marché public. Pour Sébastien Taupiac, de l'Ugap, ce sont même les phases les plus critiques : il est essentiel de ne plus hésiter à pratiquer le « sourcing », en allant au-devant des fournisseurs. La bonne définition des besoins reste essentielle (même si elle doit aboutir à la conclusion qu'il est préférable d'internaliser une solution). Avec une conséquence vertueuse : la phase de négociation, parfois redoutée, peut devenir une pure formalité si la définition des besoins, le « sourcing » et le benchmark effectués auprès d'autres collectivités sont menés sérieusement. La négociation peut même alors aussi permettre de lever les ambiguïtés, par exemple en relisant le cahier des charges et en en vérifiant la compréhension mutuelle.

Document 2

Le sourcing : mode d'emploi, Marie Lhéritier, Cabinet Lhéritier, Avocats Associé gérant in EFE, le blog du droit des contrats publics, 22/02/2017

Actant de la professionnalisation toujours plus accrue des pouvoirs adjudicateurs mués en de véritables « acheteurs publics », l'article 4 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics permet aux acteurs publics d'effectuer des consultations ou de réaliser des études de marchés, de solliciter des avis, d'informer les opérateurs économiques de leur projet et de leurs exigences « *afin de préparer la passation d'un marché public* ».

L'alinéa 2 de l'article 4 du décret précité précise que les résultats des études et échanges préalables peuvent être utilisés par l'acheteur, à condition « *qu'ils n'aient pas pour effet de fausser la concurrence et n'entraînent pas une violation des principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures* ».

Et son article 5 encadre l'exercice de cette pratique en imposant une véritable obligation de moyens à l'acheteur qui doit prendre « *les mesures appropriées pour que la concurrence ne soit pas faussée par la participation à la procédure de passation du marché public d'un opérateur économique qui aurait eu accès, du fait de sa participation préalable directe ou indirecte à la préparation de cette procédure, à des informations ignorées des autres candidats ou soumissionnaires. Cet opérateur n'est exclu de la procédure de passation que lorsqu'il ne peut être remédié à cette situation par d'autres moyens, conformément aux dispositions du 3° de l'article 48 de l'ordonnance du 23 juillet 2015 susvisée* ».

On comprend de ces dispositions qu'une fois son besoin défini, l'acheteur peut le confronter aux réalités du marché fournisseur, par différents moyens, dans le respect des principes de la commande publique, en prenant garde de conserver une parfaite traçabilité des échanges (I) qui permettra souvent d'éviter certains écueils et, en cas de contentieux, de rapporter la preuve que celui-ci a pris les mesures appropriées de nature à préserver l'intégrité de la concurrence (II).

I. Les modalités de la pratique du sourcing

Quelle que soit la forme de la consultation des opérateurs économiques du marché concerné (A), toutes les étapes du sourcing doivent être rigoureusement consignées par écrit afin de conserver une parfaite traçabilité de cette procédure préalable (B).

A. Sur les formes du sourcing

L'article 4 du décret précité vise de simples consultations, la réalisation d'études de marché ou la sollicitation d'avis, ou l'information des opérateurs du projet envisagé.

une renonciation à toute contestation ultérieure sur ce point et les modalités de l'organisation des auditions : durée, lieu, compte-rendu écrit.

Durant les auditions, dont la durée doit être identique pour tous, l'acheteur public doit éviter de communiquer davantage d'éléments relatifs au projet que ceux exposés dans l'avis de publicité et dans le règlement de la consultation, afin d'éviter de communiquer des informations de nature à avantager un opérateur susceptible de participer à la consultation en vue de l'attribution du marché ultérieur.

On pourrait également concevoir que le résultat du sourcing soit joint au dossier de consultation des entreprises du marché projeté, sous réserve du respect du secret en matière industrielle et commerciale. Il conviendrait, dans ce cas, d'en informer les participants à la procédure de sourcing.

Ces modalités permettent d'assurer une parfaite transparence et une égalité de traitement entre les opérateurs et d'en rapporter la preuve en justice en cas de contestation ultérieure.

La parfaite traçabilité de la procédure de sourcing ou de « préconsultation » des opérateurs permet également de se prémunir contre deux écueils principaux sanctionnés par l'article 5 du décret du 25 mars 2016 et par la jurisprudence (II).

II. Les deux pièges à éviter

Deux pièges doivent être soigneusement évités dans les procédures de sourcing : la transmission d'informations privilégiées aux participants à la procédure de sourcing, ignorées des autres candidats (A) et la tentation de reprise des éléments techniques proposés par un opérateur qui pourrait tomber sous le coup du délit de favoritisme (B).

A. L'obligation d'exclusion d'un candidat destinataire d'informations privilégiées s'il ne peut être remédié à la situation par d'autres moyens.

Le juge administratif a déjà eu l'occasion de censurer des procédures de passation de contrats publics au motif que l'un des candidats disposait d'informations privilégiées transmises par l'acheteur et qui n'avaient pas été transmises aux autres candidats (voir TA Paris, ord. 26 avril 2010, *Société TFN Bâtiment*, req. n°1006297-3/3). Ce faisant, l'acheteur avait rompu l'égalité de traitement entre les candidats à l'attribution du marché public.

C'est dans ce même esprit que l'article 5 précité du décret (cf. introduction) doit être lu et compris : toutes les informations transmises aux opérateurs participant au sourcing doivent être communiquées aux candidats à l'attribution du marché, sous peine d'irrégularité de la procédure.

La sanction est lourde pour l'opérateur sourcé, puisque s'il ne peut être remédié à l'inégalité d'informations entre les candidats, l'opérateur sourcé détenteur de l'information privilégiée devra être exclu de la consultation.

Document 3

Revue de dépenses relatives à la fonction achats des collectivités territoriales. Rapport conjoint inspection générale des finances et inspection générale de l'administration, avril 2016. Extraits

Les revues de dépenses constituent un dispositif innovant d'évaluation des dépenses publiques, instauré par la loi de programmation des finances publiques 2014-2109 (article 22). Elles ont pour objectif explicite de documenter des mesures et des réformes structurelles de redressement des comptes publics. Réalisées en toute indépendance par les corps d'inspection et de contrôle, les recommandations des revues de dépenses n'engagent donc pas le Gouvernement. Leur efficacité repose tant sur leur contenu opérationnel que sur leur procédure spécifique, qui associe étroitement Gouvernement et Parlement.

SYNTHESE

La politique d'achat constitue une opportunité pour les collectivités territoriales. La mission s'est attachée à la révéler à la lumière du paradoxe suivant : alors que les achats courants des collectivités territoriales dépassent désormais les 45 Mds € par an (soit 17 % de la dépense locale), la plupart d'entre elles n'a pas identifié la fonction achats comme un levier de maîtrise des dépenses.

Cette situation est d'autant plus frappante que certaines collectivités, l'État et les établissements hospitaliers se sont lancés dans des démarches d'optimisation de leurs achats et en ont retiré des gains importants. En particulier, le programme de performance hospitalière des achats responsables (PHARE) lancé entre 2009 et 2011 a dégagé, dès 2012, des gains à hauteur de 1,0 % de l'assiette des dépenses concernées (18 Mds €), crédibilisant la perspective de résultats rapides.

Loin de se résumer à un ensemble de contraintes (fréquemment imputées au code des marchés publics), la politique d'achat donne des marges de manœuvre à la collectivité pour exercer ses compétences, sans remettre en cause le niveau du service public.

1/ La politique d'achat est un espace largement ouvert aux initiatives locales.

Chaque collectivité est libre d'en prendre toute la dimension, qu'il s'agisse :

- de la définition de ses relations avec les fournisseurs (sourçage, négociation, incitation à la performance…) ;
- de l'interrogation du besoin des services (expression du « juste besoin » pour éviter le renouvellement à l'identique de l'achat sans questionnement préalable, sans prise en compte des consommations passées, sans envisager les substitutions possibles…) ;
- des objectifs qu'elle fixe à l'achat public, qui peut et doit concilier l'efficacité des deniers publics et le soutien de l'activité économique, voire le développement durable et l'insertion sociale. Pour que les collectivités occupent tout cet espace, encore faut-il qu'elles développent des outils adaptés :
- une véritable « fonction achats » doit s'affirmer dans l'organisation des collectivités territoriales, distincte de la « fonction marché » à laquelle elle est souvent réduite. Pour ce

- il comporterait également un volet d'accompagnement, **en mettant à disposition un cadre méthodologique de l'optimisation et en recensant les meilleures pratiques existantes** ;
- il s'appuierait sur un **fonds transitoire de modernisation et d'ingénierie de l'achat local**, financé par redéploiement de crédits, pour soutenir les collectivités qui en exprimeraient le besoin ;
- enfin, il soutiendrait des **relais territoriaux spécifiques à chaque territoire** (centres de gestion, centrales d'achat locales, etc.) pour accompagner les démarches locales d'optimisation.

Le succès de ce programme partenarial sera directement lié à son portage et sa gouvernance : il nécessite la mise en place d'une instance nationale de coordination (qui pourrait être rattachée, par exemple, au comité des finances locales (CFL), ou s'inspirer de l'instance qui accompagne le programme de développement concerté de l'administration numérique territoriale**5**, ou encore être portée de manière autonome par les associations d'élus). Cette instance décidera des orientations stratégiques du programme, suivra sa mise en œuvre dans le temps et s'appuiera sur l'observatoire des finances et de la gestion publique locale (OFGPL) pour capitaliser les bonnes pratiques.
Pour amplifier encore davantage cette émulation territoriale, et sans créer de compétence nouvelle, le territoire régional peut être celui de la coordination des achats car il est fréquemment l'horizon d'intervention des fournisseurs locaux. Dès lors, les acheteurs publics du territoire pourraient s'accorder sur un **exercice concerté de leurs politiques d'achat** dans chaque nouvelle région.

4/ Enfin, les collectivités pourront valoriser les résultats de leurs politiques d'achat.

La politique d'achat offre des marges de manœuvre nouvelles, dont les résultats pourront être communiqués en toute transparence.
Certains leviers de la transparence existent déjà : ce sont ceux prévus par les cadres de la commande publique (qui demande la publication de certaines données essentielles relatives aux marchés publics) et de l'accès aux documents administratifs (puisque les documents de marché des collectivités en sont). **Cette transparence sera accrue par l'*open data***, qui améliorera la connaissance de l'achat public local et facilitera les comparaisons entre collectivités.
À l'avenir, à l'image de l'État et des établissements hospitaliers, **les collectivités territoriales pourront valoriser les marges de manœuvre qu'elles réussissent à dégager grâce à l'optimisation de leurs achats**. Selon la mission, grâce à l'engagement des plus grandes collectivités dans une telle démarche, un effet d'entraînement sera créé au bénéfice des autres, et les gains pourraient atteindre 1,9 Md € sur le triennal 2018-20, soit en moyenne 1,3 % par an de l'assiette des dépenses.

toutes les collectivités auront l'obligation de dématérialiser l'ensemble de leurs marchés au plus tard le 1er octobre 2018 (1er avril 2017 pour les centrales d'achat). Au-delà, et dans l'attente des textes visant à préciser la mise en oeuvre de ces obligations, certaines dispositions invitent les marchés publics à « entrer dans l'ère du numérique ». On relèvera ainsi la publication des données essentielles sur le profil d'acheteur, la possibilité d'imposer des catalogues électroniques, l'existence du e-DUME,... Reste à savoir si toutes ces dispositions seront des leviers de performance. Optimistes, nous pensons qu'elles pourront l'être, à terme.

3. Centrales d'achat et groupements de commandes

Ces véhicules juridiques, dédiés aux achats mutualisés, n'apparaissent pas avec le nouveau droit des marchés publics. Les nouvelles dispositions prennent toutefois acte de leur importance grandissante - que l'on songe aux secteurs hospitalier et territorial – en détaillant leurs modalités d'intervention et le régime de responsabilité applicable. Groupements de commandes et plus encore les centrales d'achat, dont le nombre devrait croître dans les prochaines années, s'avèrent particulièrement intéressants tant en termes de performance économique que par la simplification et la lisibilité de la commande publique qu'ils apportent aux entreprises. On rappellera que la France dénombre environ 130 000 pouvoirs adjudicateurs...

4. La reconnaissance du « sourcing » ou « opérations préalables »

Les acheteurs publics n'ont, bien entendu, pas attendu la transposition de la directive de 2014 pour procéder à des études de marché ou échanger avec des collègues avant d'initier une procédure de mise en concurrence. L'inscription de ces dispositions dans le droit des marchés publics – source de contentieux pour certains – peut être perçue comme la reconnaissance de ce travail orienté avant tout vers la performance.

5. L'introduction de la procédure concurrentielle avec négociation

Cette nouvelle procédure vise à rendre plus aisée la négociation avec les candidats lors de la passation de marchés dont le montant est supérieur aux seuils européens. Bien que son utilisation soit soumise à certaines conditions, ce dispositif est au nombre de ceux qui introduisent des espaces de dialogue avec les entreprises et, c'est le postulat de départ, accroître la performance de l'achat.

6. Le partenariat d'innovation

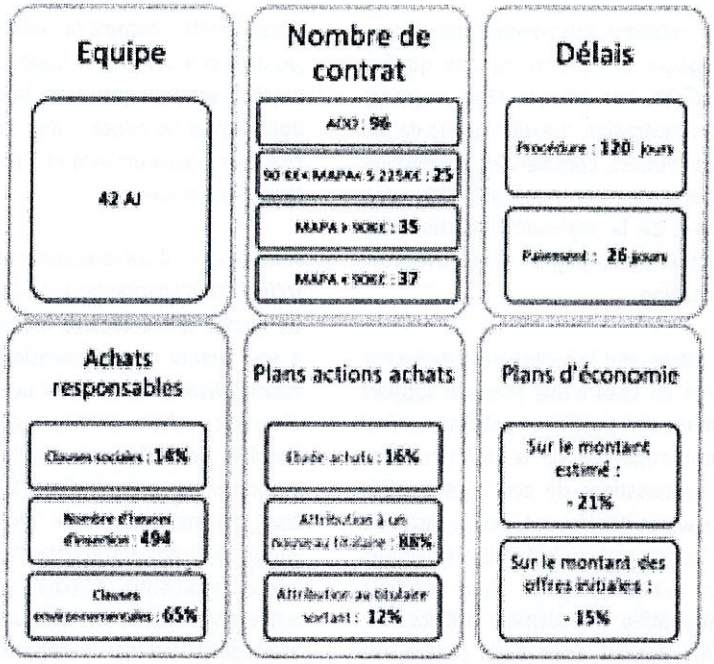
Ce dispositif avait récemment été introduit dans le code des marchés publics. Il est « renouvelé » avec l'adoption de la nouvelle règlementation. D'un maniement qui peut de prime abord sembler complexe, son objectif est tout entier fixé vers la création d'une solution nouvelle visant à répondre à un besoin défini par les performances à atteindre. Comme son nom le suggère et à l'instar de ce que l'on peut observer dans certains secteurs (ex : aéronautique), il vise à instaurer des conditions propices à un véritable projet de co-développement entre l'acheteur et l'entreprise.

7. Les clauses de réexamen

On ne peut encore mesurer pleinement quelle sera la portée de ses clauses. Il appartiendra en effet dans une large mesure à la jurisprudence d'en dessiner les contours. A ce stade, on peut toutefois les envisager comme des possibilités de dynamiser le contrat conclus dans le cadre de son exécution et ce, afin de tirer bénéfice de l'expérience acquise de chaque côté.

Ces quelques lignes ne sauraient très certainement être exhaustives et la relation entre le nouveau droit des marchés publics et la performance de l'achat reste, c'est heureux, à construire. A travers cet article, notre ambition n'aura été que de mettre en avant certains outils à la disposition des acheteurs à qui il appartient de s'en saisir.

Le code des marchés publics est et restera notre vademecum. Et loin d'être un handicap, de nombreux aspects de la réforme récente peuvent au contraire nous aider à rendre nos achats plus performants du point de vue économique.



perspective, la commande publique ne se limite pas à la gestion des marchés publics, mais constitue un véritable processus transversal au fonctionnement de la collectivité depuis le recensement des besoins jusqu'à l'exécution matérielle, juridique et comptable. C'est pourquoi la réflexion sur la mise en place d'une structure de commande publique pertinente est devenue incontournable pour les collectivités.

Or le métier d'acheteur public recouvre plusieurs réalités. Après une judiciarisation forte de la fonction achat où les acheteurs étaient plus des juristes contrôleurs de procédures, nous assistons actuellement à une évolution profonde du métier qui s'enrichit par les techniques d'achat venues du secteur privé. Plusieurs modèles ont été expérimentés par les collectivités locales avec plus ou moins de succès : recruter des acheteurs du privé, constituer des équipes mixtes acheteurs/juristes en scindant l'activité achat entre des services achats et des services « marchés ». Force est de constater que la séparation artificielle entre les aspects dits « économiques » et les aspects dits « juridiques » de la fonction achat ne sont source que de ralentissement et de procédures complexes souvent génératrices de frais internes supplémentaires.

Le département des Hauts-de-Seine, pour sa part a fait le pari de fusionner les deux aspects et de développer un nouveau métier celui d' « acheteur-juriste » ou « acheteur public » en misant sur le constat pourtant flagrant que pour faire un bon achat la double compétence est requise. Un acheteur public est un acheteur qui utilise un code pour optimiser ses achats.

Les acheteurs publics doivent donc avoir un double profil : économique et juridique. Ils doivent pouvoir s'adapter aux domaines de compétence des collectivités dans lesquelles ils exercent et pouvoir proposer des stratégies d'achats qui déclinent les politiques publiques décidées par les élus.

Il semble que ce mouvement transcende l'aspect public ou privé du métier ainsi que l'a expliqué Valérie Bost, responsable du Mastère Spécialisé du Management de la fonction Achats à Grenoble Ecole de Management, lors de l'atelier dédié à la professionnalisation des acheteurs lors du Forum des Achats Publics du 10 novembre 2016. Les acheteurs publics ou privés dorénavant au regard du caractère stratégique du métier qu'ils exercent et des enjeux qui y sont attachés doivent pouvoir mobiliser plusieurs compétences : économiques, juridiques, informatiques et manifester d'un savoir-être leur permettant

professionnelle aux acheteurs publics permettrait de susciter des vocations et d'attirer de nouveaux profils, comme les acheteurs privés. » Jérôme Albert in http://www.conseil-entreprise.org/evolution-metier-acheteur-public.

Le témoignage de Didier Sallé (Directeur des Achats groupe - Groupe Atalian Global Services) qui a salué le projet du département des Hauts-de-Seine et précisé qu'à l'allure des choses, il viendrait recruter des acheteurs publics pour travailler au sein de ses services, est une manifestation du rapprochement de nos deux sphères autour d'une vision évolutive du métier d'Acheteur.

Cette évolution du métier, finalement reconnue, est synthétisée par l'autorité, s'il en est une en matière de commande publique : « *Avant d'être un acte juridique, l'acte d'achat est un acte économique* » Jean Maïa, Directeur des affaires juridiques des Ministères économiques et financiers.

Ce mouvement de fond nous conduira- t-il donc aussi à nous spécialiser sur des segments d'achat déterminés ? C'est, en tout cas la conviction de Jean Bouverot, Chef de la mission achats et responsable ministériel des achats du Ministère de la Défense qui a conclu le Forum des Achats Publics sur cette belle perspective. ■

faut être sûr de pouvoir les mettre en œuvre. » **Il préconise aussi d'écrire noir sur blanc dans les fiches de postes ce que l'acheteur peut faire ou non en la matière.**

Bruno Malhey, directeur général des services de la communauté d'agglomération de Paris-Vallée de la Marne, met quant à lui l'accent sur la nécessité de former les acheteurs publics. « Il y a un complexe de l'acheteur public parfois à aborder certains sujets face aux opérateurs économiques, une certaine gaucherie dans leurs façons de se présenter. » Un dernier conseil pour la route ? Il est livré par Aymeric Hourcabie : « Je m'interroge sur l'opportunité de faire du sourcing tout seul. Mieux vaut, en général, associer acheteurs publics et services techniques, même si cela nécessite de mobiliser plus de monde ».

• Mettre en oeuvre un outil de référencement pour les entreprises qui souhaitent être consultées sur des opérations de faibles montants et exploiter ce vivier.
• Parallèlement, les organisations professionnelles relaient les annonces lorsqu'elles leur sont transmises par des acheteurs. Elles promeuvent également l'ensemble des outils évoqués dans la charte.

1.2. Adapter les procédures au tissu économique local
• Adapter les allotissements pour assurer la présence des TPE/PME.
• Veiller à la mise en place d'un cadre favorable aux groupements momentanés d'entreprises, par la préservation d'un délai de réponse suffisant dans toutes les procédures, et par l'acceptation des groupements conjoints, si possible en limitant l'exigence d'un mandataire solidaire.
• Parallèlement, les organisations professionnelles sensibiliseront les entreprises à l'intérêt et aux modalités des groupements.
• Utiliser les «accords cadres multi-attributaires» dans les situations où il est envisageable de disposer d'un panel d'entreprises susceptibles de réaliser des prestations.
• Préserver des délais de réponse suffisants au regard des contraintes des entreprises et de la complexité des dossiers.
• Recourir de manière appropriée à l'interdiction de la sous-traitance pour la réalisation de certaines tâches essentielles.
• Dans les contrats de partenariat, optimiser l'obligation de prévoir une part réservée aux PME et veiller à une juste rémunération des prestations confiées.
• Avant de recourir à une centrale d'achats, envisager les solutions alternatives permettant d'espérer des solutions aussi satisfaisantes. Dans les cas où il est décidé de recourir à une centrale d'achats, la sensibiliser aux principes de la charte.

1.3. Simplifier les dossiers de consultation
• Ne demander aux candidats que les éléments nécessaires à l'analyse des candidatures et des offres.
• Favoriser l'harmonisation des pratiques et des documents.
• Simplifier la rédaction des documents des marchés, notamment en évitant acronymes et jargon juridique spécialisé.
• Pour les marchés à prix forfaitaire, fournir dans le dossier de consultation une décomposition de prix détaillée, quantifiée et fiable.
• Systématiser l'utilisation d'un cadre de mémoire technique pour la réponse des entreprises, dont les rubriques doivent correspondre aux éléments à recueillir pour juger des différents critères/sous-critères.
• Fournir des fichiers sous format directement exploitable par les entreprises.
• Permettre aux entreprises de faire la preuve de leurs capacités technique, professionnelle et financière par tout moyen.
• Établir des certificats de bonne réalisation des prestations exécutées ou travaux réalisés, qui pourront être produits à l'appui des candidatures.
• Informer de manière précise les candidats du déroulement de la procédure, y compris en procédure adaptée, et de la perspective de négociations.
• Systématiser le dispositif MPS/eDUME et imposer progressivement la dématérialisation des dossiers de consultation en anticipant l'échéance du 1er octobre 2018 relative à la dématérialisation totale. Les maîtres d'ouvrage et les organisations professionnelles veillent à faciliter la compréhension par les entreprises de ce dispositif et des processus de dématérialisation. En particulier, les maîtres d'ouvrage indiquent dans les dossiers de consultation les coordonnées d'un contact.

(https://www.economie.gouv.fr/entreprises/marches-publics-facture-electronique).
• Pour les marchés de travaux, veiller à bien notifier le décompte général dans le délai prévu au CCAG, soit dans un délai de 30 jours après la réception du projet de décompte final par le maître d'oeuvre ou l'acheteur.
• Veiller à la mise en oeuvre des formules de révision ou d'actualisation des prix adaptées aux coûts supportés par les entreprises (cf. guide MINEFI d'avril 2015 sur les prix dans les marchés
(https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/oeap/concertation/autres_groupes_travail/guide-prix-dans-mp.pdf).
• Appliquer strictement l'exigence de l'agrément des sous-traitants qui leur assure le bénéficie du paiement direct, voire de la procédure de mise en paiement à l'expiration du délai de 15 jours suivant la transmission de la demande de paiement au titulaire du marché.
• Favoriser la réception des lots complètement réalisés sans attendre la fin des prestations ou, à défaut, transférer la garde des ouvrages au maître d'ouvrage pour les entreprises qui n'interviennent qu'en début de réalisation.
• Éviter de systématiser la retenue de garantie et accepter les cautions bancaires fournies en lieu et place.
• Indiquer dans le marché les modalités de récupération de la retenue de garantie.

3 - FAVORISER LES ACHATS PERFORMANTS ET RESPONSABLES

3.1. Développer la prise en compte des aspects environnementaux
• Expliciter dans les cahiers des charges les attentes du maître d'ouvrage, que ce soit au titre de la définition des besoins, des critères d'attribution ou des conditions d'exécution.
• Privilégier, dans le respect de la réglementation, les produits, les services et les projets éco-conçus.
• Donner leur juste place aux critères environnementaux et relatifs au développement des circuits courts, du recours aux produits locaux et de l'économie circulaire, dans le respect de la réglementation.
• Prévoir des sanctions et/ou la résiliation du contrat en cas de manquements avérés.

3.2. Développer la prise en compte des aspects sociaux
• Afin de positionner les entreprises implantées dans l'environnement socio-économique de proximité au bénéfice des personnes éloignées de l'emploi, développer les clauses sociales dans tous les marchés publics pour lesquels elles sont pertinentes.
• Dans ce cadre, tenir compte de l'effort déjà réalisé par les entreprises, notamment en matière d'apprentissage. Afin de ne pas demander un double effort aux entreprises, il pourra, par exemple, être tenu compte, au titre de l'insertion, des heures réalisées et affectées au contrat, des deux premières années du parcours d'un apprenti éligible, embauché concomitamment au marché.
• Les organisations professionnelles pourront être force de proposition sur la rédaction des clauses et, en lien avec les facilitateurs, apporteront leur soutien aux entreprises quant aux modalités de mise en oeuvre de la clause.
• Donner une juste place aux critères sociaux.
• Développer l'utilisation des lots ou marchés réservés aux structures du handicap (établissements et services d'aide par le travail -ESAT- et entreprises adaptées - EA) et aux structures d'insertion par l'activité économique (Ateliers et chantiers d'insertion –ACIet entreprises d'insertion -EI).

3.3. Intensifier la lutte contre le travail dissimulé et préserver la sécurité sur les chantiers

Si la détection de l'offre peut se faire par une multitude de méthodes préconisées par la DAJ, par la Fédération Française du Bâtiment ou par diverses entités, toutes ces méthodes présentent des limites inhérentes au nombre de répondants, à l'intégration ou non du prix proposé par la maîtrise d'oeuvre (comparaison des offres entre elles ou avec l'estimation faite par la maîtrise d'oeuvre), aux secteurs géographiques et au corps d'état dans lesquelles elles sont appliquées. Il semble donc illusoire de vouloir prétendre à une unification des méthodes (il existe de multiples méthodes de détection assez anciennes : l'obligation de détection des OAB date de 2002).

1 - STRUCTURATION DU PRIX D'UNE ENTREPRISE ET NOTION DE MARGES

Une étude régulièrement actualisée par la Fédération Française du Bâtiment sur la base d'éléments statistiques provenant de différentes sources (INSEE, MEDDE, FPI, CGI Bâtiment, Rexecode…) démontre que la part du coût de la construction dans un ouvrage se réduit progressivement depuis 40 ans. De 60% à la fin des années 70, la part du coût de la construction dans le prix de vente d'un logement en France se situe désormais à environ 48%. Dans le détail, pour un immeuble de logements construit dans une ville de province (hors petite couronne d'Ile-de-France), l'intervention des entreprises de BTP pèse pour seulement 42% dans le coût global du projet tandis que la charge foncière atteint 15% précédée par les honoraires divers (19%), les taxes (17%) et la marge du promoteur (7%). Un important travail de rationalisation visant à améliorer leur rentabilité a été réalisé par les entreprises de BTP.
Même s'il demeure des pistes d'amélioration de la rentabilité dans la gestion de certains chantiers, les entreprises disposent désormais de moyens limités pour maîtriser leurs coûts, comme l'indique la décomposition des différents postes de dépenses pris en compte pour l'établissement d'un prix de construction :

- Main d'oeuvre et encadrement : 41%
- Matériaux et fournitures : 23%
- Matériel et consommation (énergie) : 16%
- Études exécution et méthodes : 3%
- Coûts indirects (assurance, SAV) et frais généraux : 12%
- Aléas et marges : 5%

Dans un contexte de renchérissement généralisé de ces postes, la seule possibilité laissée aux entreprises pour maîtriser leurs coûts passe par une meilleure préparation des dossiers pour des chantiers mieux gérés et des aléas maîtrisés. Il est à noter que les nouvelles tendances de l'économie mondialisée à promouvoir l'achat à bas coût (« low cost ») et les nouvelles formes de concurrence, plus ou moins loyales qui ont vu le jour durant la dernière décennie, ont perturbé tous les repères, références et usages largement partagés dans le secteur de la construction, aussi bien du côté des entreprises que de la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'oeuvre.

Dans ce contexte, certaines entreprises sont tentées d'établir des offres anormalement basses pour remplir leur carnet de commande. Que cette démarche ait la vocation louable de maintenir intacts les effectifs de l'entreprise ou qu'elle trouve son fondement dans une motivation de pure rentabilité, elle perturbe durablement les équilibres du marché et ne soutient aucune vision d'avenir pour la profession du BTP pas plus que pour les ouvrages construits. La lutte contre les OAB vise à permettre aux entreprises de vivre dans des conditions décentes et d'éviter une précarisation des travailleurs aboutissant à des conditions de vie et de travail indignes.

2 - INDICES D'OAB POTENTIELLES

• Les participants conviennent d'accorder un juste poids à la valeur technique dans la pondération des critères prix / valeur technique, au regard de la technicité du marché et de ses divers enjeux (financiers, sociaux,...).

4 - DÉTECTION DES OAB

Deux méthodes indicatives de détection des OAB sont proposées afin d'aider les MO publics. Les pourcentages indiqués pourront faire l'objet d'adaptation en fonction des spécificités du marché et / ou du secteur d'activité.

4.1. La méthode « classique » (nombre d'offres au moins égal à 5 et écart entre l'offre la plus haute et la plus basse supérieur ou égal à 20 %)

La méthode de la Fédération Française du Bâtiment, très largement utilisée, consiste à repérer les OAB en calculant une moyenne arithmétique des offres et en écrêtant les offres supérieures de 20 % à cette moyenne, puis en recalculant une moyenne et en éliminant les offres inférieures de 10 % à cette dernière.

Étape 1 :

Imaginons un marché quelconque auquel sept entreprises répondent :
Le prix moyen proposé par les entreprises est donc de (8000 + 9000 + 12000 + 13000 + 18000 + 25000 + 37000) / 7 = 17 428 € (ligne moyenne en rouge)
Procédons à l'écrêtage afin de déterminer la borne haute de fluctuation du prix : 17 428 + (17 428 x 0,20) = 20 913 €.

Étape 2 :

On recalcule une moyenne en éliminant les offres supérieures à 20 913 €. Le nombre de réponses «acceptables» pour le marché public considéré est donc de 5.
Le prix moyen proposé par les entreprises acceptées est donc de : (8000 + 9000 + 12000 + 13000 + 18000) / 5 = 12 000 € (ligne moyenne rouge).
Procédons à nouvel écrêtage afin de déterminer la borne basse de fluctuation du prix : 12000 - (12000 x 0,10) = 10 800 € (ligne pointillée en violet).

Résultats :

Sont donc considérés comme « normaux » les prix suivants :
• Entreprise 1 : 12 000 €
• Entreprise 2 : 13 000 €
• Entreprise 3 : 18 000 €
Cela signifie que les entreprises ayant un prix inférieur à 12 000 € devront être systématiquement interrogées, leurs offres étant des OAB potentielles, mais cela ne signifie en aucun cas qu'elles le sont réellement : si ces entreprises justifient leur prix (par des procédés innovants, une proximité, un savoir-faire particulier) ; il s'agira alors d'entreprises particulièrement performantes au regard du prix et donc susceptibles d'emporter le marché.

Cela ne signifie pas non plus qu'elles remporteront à toute force le marché : en effet, ces entreprises qui ont justifié d'un prix particulièrement bas peuvent être, techniquement parlant, de médiocre qualité (du fait, justement, d'un prix très bas) et obtenir une note technique qui, en dépit d'une pondération favorable au prix dans la note globale attribuée, ne leur permettent pas de remporter le marché.

Document 9

Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics – Légifrance - Extraits

Article 1 En savoir plus sur cet article...

I. - Les marchés publics soumis à la présente ordonnance respectent les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures.
Ces principes permettent d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics.
II. - Pour les marchés publics de défense ou de sécurité, les principes énoncés au I ont également pour objectif d'assurer le renforcement de la base industrielle et technologique de défense européenne.

NOTA :

L'Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 est ratifiée par l'article 39 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016

Article 2 En savoir plus sur cet article...

I. - Les acheteurs garantissent aux opérateurs économiques, aux travaux, aux fournitures et aux services issus des Etats parties à l'Accord sur les marchés publics conclu dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce ou à un autre accord international équivalent auquel l'Union européenne est partie, dans la limite de ces accords, un traitement équivalent à celui garanti aux opérateurs économiques, aux travaux, aux fournitures et aux services issus de l'Union européenne.
Dans les autres cas, les acheteurs peuvent introduire dans les documents de la consultation des critères ou des restrictions fondés sur l'origine de tout ou partie des travaux, fournitures ou services composant les offres proposées ou la nationalité des opérateurs autorisés à soumettre une offre. Les modalités d'application du présent alinéa sont en tant que de besoin précisées par voie réglementaire.
II. - Les marchés publics de défense ou de sécurité, exclus ou exemptés de l'accord sur les marchés publics ou d'un autre accord international équivalent auquel l'Union européenne est partie, sont passés avec des opérateurs économiques d'Etats membres de l'Union européenne.
Les acheteurs peuvent toutefois autoriser, au cas par cas, les opérateurs économiques d'un pays tiers à l'Union européenne à participer à une procédure de passation d'un marché public de défense ou de sécurité.
La décision de l'acheteur prend notamment en compte les impératifs de sécurité de l'information et d'approvisionnement, la préservation des intérêts de la défense et de la sécurité de l'Etat, l'intérêt de développer la base industrielle et technologique de défense européenne, les objectifs de développement durable, l'obtention d'avantages mutuels et les exigences de réciprocité.

Article 5 En savoir plus sur cet article...

I. - Les marchés publics de travaux ont pour objet :
1° Soit l'exécution, soit la conception et l'exécution de travaux dont la liste est publiée au Journal officiel de la République française ;
2° Soit la réalisation, soit la conception et la réalisation, par quelque moyen que ce soit, d'un ouvrage répondant aux exigences fixées par l'acheteur qui exerce une influence déterminante sur sa nature ou sa conception.
Un ouvrage est le résultat d'un ensemble de travaux de bâtiment ou de génie civil destiné à remplir par lui-même une fonction économique ou technique.
II. - Les marchés publics de fournitures ont pour objet l'achat, la prise en crédit-bail, la location ou la location-vente de produits.
Un marché public de fournitures peut comprendre, à titre accessoire, des travaux de pose et d'installation.
III. - Les marchés publics de services ont pour objet la réalisation de prestations de services.
IV. - Lorsqu'un marché public porte sur des travaux et sur des fournitures ou des services, il est un marché de travaux si son objet principal est de réaliser des travaux.
Lorsqu'un marché public a pour objet des services et des fournitures, il est un marché de services si la valeur de ceux-ci dépasse celle des fournitures achetées.

NOTA :

L'Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 est ratifiée par l'article 39 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016