



## Et si les élus s'approprièrent la commande publique et son pilotage ?

**Le renouvellement des équipes municipales, dans quelques semaines, est l'occasion de voir arriver de nouveaux élus dans les collectivités territoriales, jeunes ou moins jeunes. Et de conforter celles et ceux qui seront reconduits. C'est aussi l'occasion de s'interroger sur les leviers d'optimisation financière pour concrétiser leurs projets. L'un de ces leviers est évidemment celui de l'achat public, rappelle à leur intention Marina Brodsky (AMO Achat Public Brodsky Consultants).**

Souvent convaincus que la commande publique est une somme d'articles juridiques, la plupart du temps indigestes, les élus laissent volontiers les agents territoriaux gérer les achats, définir, organiser et mettre en œuvre les procédures de mise en concurrence des opérateurs. Nous sommes cependant un certain nombre à nous engager dans des actions de sensibilisation des élus à la commande publique, à la définition de stratégies d'achat, aux bienfaits de son pilotage. Force est de constater que le sujet ne les laisse pas indifférents. "Sensibilisation" à défaut de "formation" : ils n'ont pas vocation à devenir des responsables de services.



Le maire est de droit président de la commission d'appel d'offres. Lui et ses élus participent à ces séances avec le sentiment (bien légitime) de n'être qu'une chambre d'enregistrement des travaux présentés par les fonctionnaires. Si l'on prend en compte toutes les procédures pour lesquelles la commission n'a pas à être réunie, ce sont près de 70 % des achats d'une collectivité qui sont gérés par les services. Nous pensons qu'il est temps que les élus s'approprient la commande publique, définissent sa stratégie, imposent son pilotage et soient beaucoup plus investis.

**“ Il est temps que les élus s'approprient la commande publique, définissent sa stratégie, imposent son pilotage et soient beaucoup plus investis. ”**

Comme chaque année électorale, l'année 2020 est l'occasion pour eux de s'y plonger. Pas seuls bien sûr, mais avec le concours de leur Directeur général des services (DGS), chargé de mettre en œuvre la politique définie par la majorité municipale. Sur la stratégie d'achat, le couple maire/DGS dispose de quatre entrées possibles.

### Positionner la Direction ou le Service commande publique

Tout d'abord, le positionnement de la direction (ou du service) de la commande publique dans l'organigramme.

Si elle est rattachée à la direction juridique, il y a fort à parier que l'achat public sera laissé aux mains des juristes. Cela peut sous-entendre que le besoin devra s'adapter à la réglementation. Or, c'est justement l'inverse que les acheteurs doivent rechercher. Le code de la commande publique est l'outil juridique à la disposition des acheteurs ; il ne doit pas en être le frein.

Si elle est positionnée à la direction des finances, on peut craindre la course au moins-disant, et confondre alors « le prix et le coût ».

La rattacher aux services techniques n'est pas une meilleure solution : ce serait réduire la commande publique aux seuls achats de cette direction, même s'ils représentent une part importante de la dépense communale.

Nous pensons que le positionnement idéal est à la Direction Générale, sous l'autorité directe du DGS, qui doit avoir une vue transversale des achats, à la fois juridique, technique et financière... donc économique.

### Elaborer un guide de la commande publique

Une fois toutes les délibérations de début de mandat votées, arrive aux élus la validation du « règlement intérieur de la commande publique ». Or, le maire, ou du moins les adjoints concernés, ne peuvent pas laisser aux seuls services le soin de définir la politique d'achat de leur mandat. Le Code de la commande publique laisse suffisamment de liberté aux acheteurs pour que ce règlement qui, rappelons-le, est opposable une fois voté, ne puisse graver dans le marbre un formalisme auquel il sera bien difficile de déroger.

**“ Les élus ne peuvent pas laisser aux seuls services le soin de définir la politique d'achat de leur mandat ”**

Au risque de se répéter (relire "[Et si on érigeait en principes généraux de la commande publique le pragmatisme, l'efficacité et le bon sens ?](#)"), nous pensons que le recours systématique à solliciter trois devis pour les achats inférieurs à 40 K€ ne va ni dans le sens de l'esprit du texte, ni dans sa lettre. Les rédacteurs du code ont choisi d'inscrire ces achats dans la catégorie des marchés sans publicité ni mise en concurrence. Ce doit être la règle, et la consultation l'exception. Quoi qu'en

dise la DAJ.

Nous pensons également qu'il est indispensable de privilégier la négociation, dès le premier euro engagé. Négocier avec un seul opérateur en dessous du seuil de 40 K€, et l'ériger en principe dans les procédures adaptées. Ne pas hésiter à retenir la procédure avec négociation pour les achats supérieurs aux seuils européens, et faire de l'appel d'offres une procédure d'exception.

## Créer un processus de pilotage, de la définition du besoin jusqu'à l'achèvement du contrat

Quand un commandant navigue à vue, et quelle que soit la taille de son embarcation, le risque de dessaler n'est jamais loin. Pour l'éviter, il est préférable de se doter d'instruments de navigation et de méthodes.

Du sourcing à la définition du besoin, de la préparation du marché au choix de la procédure, de la négociation à l'analyse des offres, du suivi de l'exécution du contrat au bilan technique, juridique et financier, sans oublier l'évaluation des opérateurs... voilà autant d'indicateurs qu'il est nécessaire de suivre régulièrement. Ce processus achat ne doit pas servir seulement à illustrer des annexes sous forme de diagrammes ou de camemberts. Sans stratégie et sans pilotage, l'embarcation se rapproche de l'iceberg ; en réalisant une analyse approfondie des indicateurs et en corrigeant régulièrement les écarts, elle s'en éloigne.

“ Le processus achat, c'est l'outil de pilotage du maire ! ”

## Savoir faire des choix

Enfin, l'achat public est un des leviers pour réduire les dépenses d'un budget déjà difficile à équilibrer. Eu égard aux contraintes financières des collectivités territoriales, dont les marges de manœuvre sont de plus en plus réduites, le maire et son équipe municipale ont à faire des choix. Des choix limités en raison de la part des charges fixes de fonctionnement dans le budget. Baisser la masse salariale ? Pourquoi pas, mais ce seront sans doute leurs successeurs qui bénéficieront de ses effets. Augmenter les impôts ? Sujet tabou par les temps qui courent, et sans doute insuffisant.

Pour obtenir des résultats à court terme, c'est la stratégie d'achat de la collectivité qu'il faut réinterroger.

A l'instar de tous les élus locaux investis d'une mission de service public, le maire et son équipe municipale ne peuvent plus s'affranchir du sujet de la commande publique. Ils doivent s'informer d'abord puis se l'approprier. C'est en tout cas le vœu que nous formulons pour le prochain mandat.