

A high-angle photograph of a business meeting in a lounge. Three people are seated on a brown leather sofa and two armchairs. A man in a dark suit and blue striped tie sits on the left, smiling. A woman in a light grey suit and glasses sits on the right, writing in a notebook. A man in a light pink shirt sits in the foreground, facing away from the camera. A round glass table holds a water bottle, a glass of water, a coffee cup, and a laptop. A black briefcase sits on the floor next to the man in the foreground. The background wall has a blue and white speckled pattern.

# - POLITIQUE D'ACHATS -

## Sommaire

Préambule .....	3
Développer la performance .....	4
1/ Développer l'efficacité économique de l'achat .....	4
2/ Contribuer à la performance globale d'entreprise .....	5
Garantir la sécurité et la fiabilité .....	6
1/ Garantir la sécurité juridique des acquisitions et des usages .....	6
2/ Contribuer à la maîtrise des risques opérationnels, budgétaires et financiers.....	6
Garantir l'exemplarité de l'Apec en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale .....	7
Développer des relations mutuellement bénéfiques avec les opérateurs économiques.....	8
1/ Initier les relations et favoriser les échanges .....	8
2/ Maîtriser les échanges en période de consultation .....	8
3/ Développer une relation bénéfique et privilégiée lors de l'exécution des marchés .....	8

## Préambule

Les achats contribuent au fonctionnement de l'Apec. Ils sont au service de l'ensemble de ses activités, au premier rang desquelles sa mission de service public.

En se dotant d'une politique d'achats, l'Apec fixe ses orientations et intentions générales dans la façon dont elle acquiert les produits et services qui soutiennent son activité. Sa mise en place est organisée en trois axes :

- Optimiser l'efficacité des achats et de la performance d'entreprise,
- Améliorer la qualité des relations avec les opérateurs économiques,
- Développer un achat responsable et garantir l'exemplarité de l'Apec.

La politique d'achats constitue ainsi une déclinaison opérationnelle de la stratégie générale de l'Apec dans le champ spécifique des achats. Elle définit, encadre et organise la contribution de tous à la fonction achats.

Chaque année, l'Apec fait un bilan des actions menées pour la mise en œuvre de la politique d'achats. Elle communique aux parties prenantes les progrès faits en matière d'achats responsables ainsi que les axes d'améliorations.

## Développer la performance

L'Apec organise l'amélioration de sa performance sur l'ensemble de ses activités, parmi lesquelles les achats.

### 1/ Développer l'efficacité économique de l'achat

Chaque opération d'achat répond aux besoins en assurant le meilleur rapport qualité-prix-délais. Axer l'achat sur ce triptyque permet de maîtriser les coûts tout en garantissant un niveau de qualité conforme aux attentes des services prescripteurs. Pour garantir l'efficacité de chaque opération d'achat, les règles générales suivantes sont appliquées :

- **Susciter et accompagner la réflexion sur les usages** afin de favoriser l'anticipation pluriannuelle des besoins et de questionner le recours à l'externalisation en prenant en compte les critères suivants :
  - o **les compétences disponibles** afin de déterminer s'il est préférable de s'appuyer sur des professionnels détenteurs de compétences dans un domaine spécifique dans lequel l'Apec ne dispose pas des compétences nécessaires,
  - o **les ressources à investir** notamment lorsque le développement d'une activité et sa maintenance sont coûteux,
  - o **la rentabilité** du service à pondérer avec le coût y étant associé : l'externalisation est généralement préférée pour les activités à faible valeur ajoutée.
- **Lorsque l'externalisation est privilégiée, acheter au plus juste**, c'est-à-dire acheter les biens et services dont l'Apec a besoin en tenant compte de la pertinence et de l'utilité de chaque achat dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.
- **Globaliser les achats à l'échelle de l'Apec** en les mutualisant afin de réaliser des économies d'échelles, l'achat en quantité permettant d'obtenir des réductions de prix.
- **Permettre aux candidats de proposer les offres alternatives** les plus adaptées grâce aux variantes.
- **Lorsque le cadre réglementaire le permet, négocier les propositions des fournisseurs** afin d'obtenir la meilleure proposition technico-économique par rapport au besoin.
- **Adopter un raisonnement en termes de coût réel** (coût total ou complet) en tenant compte du prix d'acquisition du bien ou du service mais également de l'ensemble des coûts complémentaires (coûts logistiques, coûts d'obtention de la qualité ou de non-qualité, coûts de gestion des risques, coûts liés au cycle de vie du produit, etc.).
- **Promouvoir les solutions facilitant l'acquisition, simplifiant la gestion des contrats et abaissant les coûts de leur gestion** telles que le traitement dématérialisé des procédures.

## 2/ Contribuer à la performance globale d'entreprise

La fonction achats contribue à la performance organisationnelle. Elle participe au développement de la transversalité de fonctionnement de l'Apec en permettant de :

- **Mettre en cohérence et optimiser la synergie** entre les différentes opérations d'achats au bénéfice du métier.
- **Planifier et gérer les achats en continu** afin de ne pas perturber la conduite des activités métiers, qui sont prioritaires.
- **Professionaliser l'achat et ainsi de dégager du temps de production au bénéfice des services métiers.**

Cette fonction est organisée au sein de l'Apec autour d'un service support centralisé dont le rôle principal, au service de l'objectif de performance de l'Apec, est de :

- **Conseiller et accompagner l'ensemble des services prescripteurs de l'Apec** tout au long du cycle de préparation des marchés et pendant leur exécution.
- **Coordonner et informer les différentes parties prenantes** à la fonction achats.

## Garantir la sécurité et la fiabilité

Le contexte spécifique de la mission de l'Apec et ses objectifs de bonne gestion impliquent une maîtrise accrue des risques juridiques, opérationnels, budgétaires et financiers.

### 1/ Garantir la sécurité juridique des acquisitions et des usages

Au niveau des achats, la sécurité juridique implique de :

- **Respecter les obligations réglementaires édictées par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et le Décret n° 2016-360 du 25 mars 2016**, principalement le respect des principes de libre accès à l'achat public, d'égalité de traitement et de transparence, et l'application de procédures de consultations des entreprises spécifiques déterminées en fonction de la nature des achats et de seuils financiers,
- **Sécuriser l'exécution des marchés au moyen de clauses contractuelles** spécifiques, propres à chacun d'eux, assises le cas échéant sur les Cahiers des clauses administratives générales (CCAG) applicables.

### 2/ Contribuer à la maîtrise des risques opérationnels, budgétaires et financiers

La fonction achats **participe à la maîtrise des risques** opérationnels, budgétaires et financiers en appliquant les principes suivants :

- **Définir clairement les caractéristiques** des achats.
- **Définir le fonctionnement opérationnel du marché et son modèle économique** (forme des prix, processus de commande, etc.).
- **Anticiper les aléas d'exécution**, leurs impacts et définir les principaux mécanismes permettant le traitement sécurisé de ces événements tant pour l'Apec que pour son fournisseur.
- **Définir des exigences de qualité**, les indicateurs nécessaires à leur contrôle et les modalités de suivi.

## Contribuer à l'exemplarité de l'Apec en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale

L'Apec a inscrit la mise en place d'une politique de responsabilité sociale d'entreprise au rang de ses priorités (ex. favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap, des minorités, le développement durable). Pour que les achats déclinent cette démarche de responsabilité, l'application des bonnes pratiques suivantes est privilégiée :

- **Participer au développement territorial** en favorisant l'accès aux marchés de certaines catégories de fournisseurs telles que les TPE-PME, les entreprises locales et les acteurs du secteur de l'économie sociale et solidaire. Pour permettre à ces opérateurs économiques de présenter une candidature, les marchés sont allotés de manière adaptée (ex. allotissement géographique), peuvent intégrer des clauses favorables aux programmes d'insertion par le travail et/ou être réservés à des entreprises adaptées.
- **Lors de la sélection des fournisseurs, prendre en compte** le respect des Droits de l'Homme, des recommandations fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (hygiène et sécurité, travail des enfants, lutte contre les discriminations, etc.), et de critères sociaux, environnementaux, éthiques et solidaires.
- **Contribuer à une utilisation durable des ressources** au travers de plusieurs leviers :
  - o Acheter des produits et services ayant le moindre impact sur l'environnement,
  - o Optimiser la chaîne logistique en privilégiant la proximité géographique, les modes de transport propres et en limitant les intermédiaires,
  - o Adopter un raisonnement en coût global permettant l'intégration du coût d'achat, des coûts d'utilisation et de fin de vie ainsi que la prise en compte des externalités négatives (pollution, émission de gaz à effet de serre, etc.).
- **Evaluer les pratiques responsables** (utilisation durable des ressources, protection de l'environnement, insertion par le travail, respect des Droits de l'Homme, égalité, etc.), internes et celles des fournisseurs à l'aide de questionnaires, puis mettre en place des plans de progrès et des actions de résolution des éventuelles non-conformités constatées.

## Développer des relations mutuellement bénéfiques avec les opérateurs économiques

La fonction achat de l'Apec est en relation avec de nombreux opérateurs économiques. L'Apec souhaite entretenir avec chacun d'entre eux des relations mutuellement bénéfiques.

### 1/ Initier les relations et favoriser les échanges

En dehors des périodes de consultation, l'Apec peut rencontrer les opérateurs économiques tant à son initiative qu'à la leur.

Ces échanges permettent aux opérateurs économiques de mieux connaître l'Apec, ses missions et ses services. De son côté, l'Apec peut affiner sa connaissance du marché en identifiant les opérateurs économiques actifs sur le marché et les offres existantes.

### 2/ Maîtriser les échanges en période de consultation

L'Apec procède à la publicité de toutes les opérations de mise en concurrence. Les dossiers de consultation sont mis à la disposition de tous les opérateurs économiques, à minima via une publication sur le profil acheteur de l'Apec accessible depuis son site internet.

En période de consultation, l'Apec doit garantir l'égalité de traitement entre tous les candidats. La sécurité juridique de l'Apec de même que celle des candidats implique le respect des règles suivantes :

- Les candidats adressent leurs demandes à l'Apec par écrit.
- L'Apec adresse ses réponses par écrit à l'ensemble des candidats.
- L'Apec ne rencontre aucun opérateur économique susceptible d'être candidat à la consultation.

### 3/ Développer une relation bénéfique et privilégiée lors de l'exécution des marchés

Les fournisseurs sélectionnés par l'Apec à l'issue des procédures de consultation participent à son activité, notamment à sa mission de service public. L'Apec entretient une relation spécifique et individualisée avec ses fournisseurs. Dans cette optique, la gestion des relations de l'Apec avec ses fournisseurs impliquent de :

- **Favoriser le développement d'une relation collaborative** en développant des relations avec les fournisseurs stratégiques sans pour autant négliger les relations avec les autres fournisseurs, en intensifiant le dialogue avec les TPE-PME et en mettant en place des partenariats favorables à l'échange de bonnes pratiques.

- **Veiller à l'équilibre et la transparence des relations** en ne générant pas de coûts cachés pour le fournisseur (coûts de stockage, de financement de trésorerie, de surinvestissement inutiles, etc.) et en réduisant au maximum la dépendance avec les fournisseurs tout en assouplissant ce principe pour les petites et jeunes entreprises.
- **Veiller au respect mutuel des engagements des parties** et à la qualité des prestations par le biais d'un suivi de l'exécution des marchés coordonné par un responsable de marché. Interlocuteur dédié du ou des fournisseur(s) titulaire(s) du marché, il décide des ajustements et nouvelles orientations à donner à l'exécution du marché en s'appuyant sur l'analyse des informations provenant des suivis opérationnels et administratifs du marché.