

Paris, le 17 février 2021

Note à l'attention des membres du Comité Santé Sécurité et Conditions de Travail d'Ile de France

Objet : Bilan de la réorganisation de la direction des achats, un an après.

La direction des achats s'est réorganisée le 1^{er} janvier 2020 afin de :

- s'adapter à la modernisation de l'achat public,
- contribuer aux orientations stratégiques de moyen terme de la Caisse des Dépôts
- et professionnaliser et développer les compétences des collaborateurs.

Cette réorganisation poursuivait quatre objectifs ambitieux :

- placer les directions « métier » comme les directions « support » au cœur de la relation d'accompagnement et de conseil « achat » pour mieux répondre aux besoins multiples de l'établissement public ;
- ajuster l'organisation à l'évolution des missions de la Caisse des dépôts ;
- renforcer la performance, le pilotage et le contrôle des achats dans un contexte de recherche continue de la performance économique des achats et de sécurisation des procédures internes ;
- enrichir et diversifier le contenu des missions des collaborateurs de la Direction des achats pour élargir leur champ d'intervention tout en renforçant leur professionnalisation.

Pour rappel, la réorganisation visait à permettre une meilleure réactivité et plus grande efficacité de l'action de la Direction des achats et mettre en place une organisation en miroir par rapport aux directions métier et support dans laquelle chaque département serait un interlocuteur privilégié d'une direction prescriptrice, sauf exception.

Tout d'abord, elle a fusionné le **département des achats immobiliers et le département des achats généraux**, animés depuis l'automne 2018 par la même responsable. Cette fusion visait à rééquilibrer le dimensionnement des départements qui composent la direction et permettre une meilleure allocation des moyens en son sein. Le nouveau département résultant de cette fusion est en charge des achats de fournitures, des services généraux et de l'immobilier. Il est resté l'interlocuteur unique de la Direction de l'immobilier et de l'environnement de travail du SGG, des pôles immobiliers de la DRS d'Angers et de Bordeaux, et du SGG pour les achats de moyens généraux.

Le **département des achats spécialisés** a été recentré sur l'achat des prestations intellectuelles et des prestations de services répondant aux besoins des directions transversales de l'Établissement et celles qui gèrent des activités financières, bancaires et de solidarité. Il a été **renommé « département des achats des fonctions transversales, bancaires, financières et de solidarité »**. Ce département faisait face depuis 2019 à un flux croissant de demandes que la réorganisation visait aussi à résoudre pour permettre aux collaborateurs de développer davantage le parangonnage¹, la veille et le sourçage² en vue d'accroître leur connaissance du marché de ces métiers spécialisés. Des compétences nouvelles (2 nouveaux d'acheteurs publics expérimentés) sont venu renforcer l'expertise de cette équipe, en 2020.

Le **département chargé des marchés subséquents** a été transformé et ses missions enrichies. Le nouveau département, **intitulé « département de la performance et des achats des systèmes d'information, du numérique et d'appui au développement économique »** est en charge, comme les autres départements de la direction, de toutes les formes de procédures des plus simples aux plus complexes. Il répond plus particulièrement, d'une part aux besoins de prestations intellectuelles et de prestations de services liés aux systèmes d'information, à la transformation numérique et digitale, d'autre part aux besoins d'appui au développement économique des territoires. En particulier, il est l'interlocuteur privilégié des principales directions de la Direction Banque des Territoires et de la Direction des systèmes d'information.

Par ailleurs, ce département a également été chargé des fonctions de pilotage, de programmation et de contrôle et contribue, dorénavant, à renforcer la fonction de contrôle interne de 1er niveau créée l'an dernier. À cette fin, ce département a absorbé la cellule « performance achat », autrefois rattachée à la direction et qui ne comptait plus qu'un seul agent depuis 2015. Ce dernier a ainsi intégré une équipe, mettant fin à son isolement fonctionnel. Rassembler les outils et les moyens humains au sein du département qui produit les bilans d'activité et les outils de pilotage de la direction relevait d'une logique d'efficacité et visait à améliorer la performance économique de la fonction achat tout en assurant, par ailleurs, la sécurité juridique des procédures.

Un an après, la direction a souhaité dresser le bilan de la réorganisation. Pour ce faire, elle s'est appuyée sur un sondage auprès de ses collaborateurs, premiers acteurs de la nouvelle réorganisation.

Les résultats vous sont présentés, ci-après.

¹ ou *benchmark*

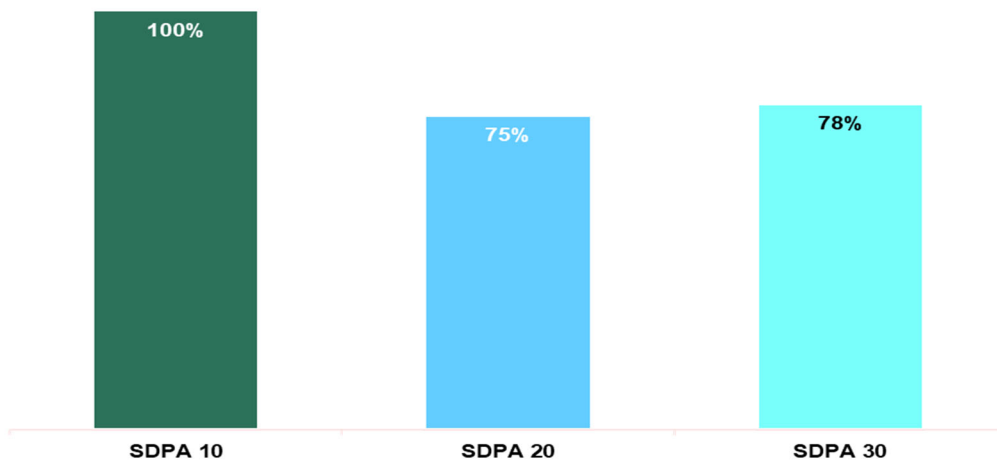
² ou *sourcing*

1 / Les collaborateurs de la direction des achats sont globalement satisfaits

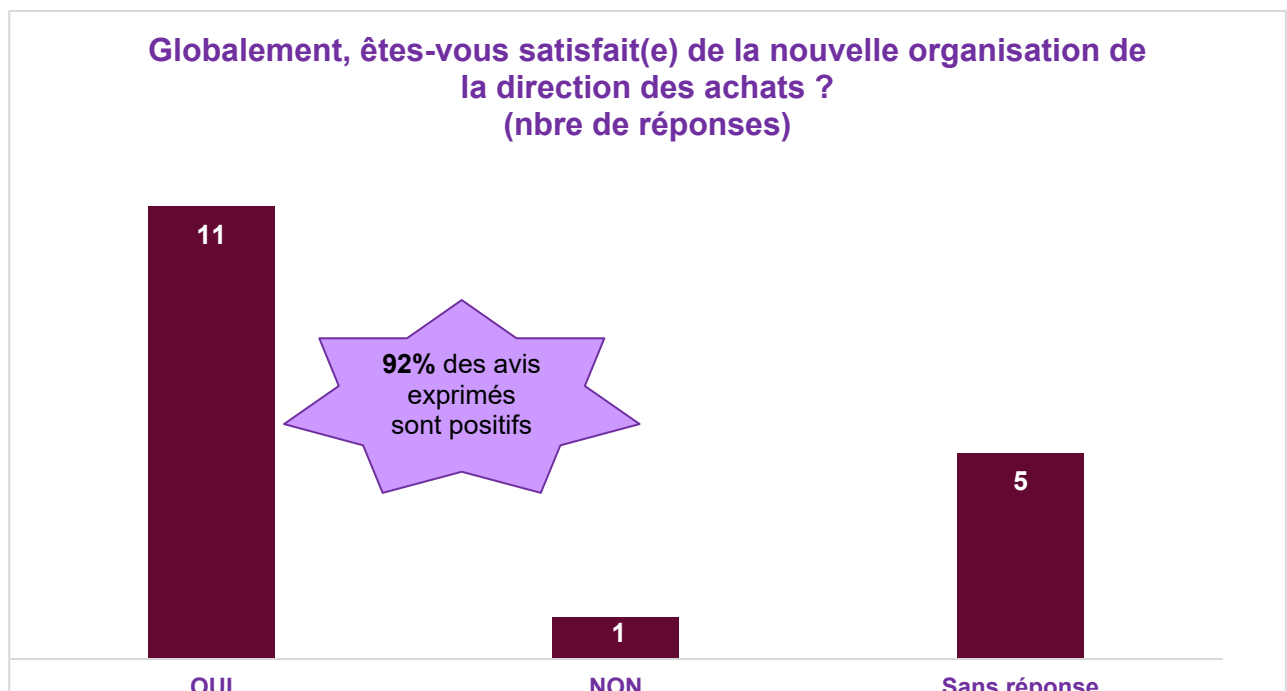
L'enquête a été menée auprès des collaborateurs de la direction des achats entre les 7 janvier et le 3 février 2021, 86% des collaborateurs présents y ont répondu, soit 17 répondants sur 21 collaborateurs présents durant la période.

La participation a varié, selon les départements, entre 75% et 100%.

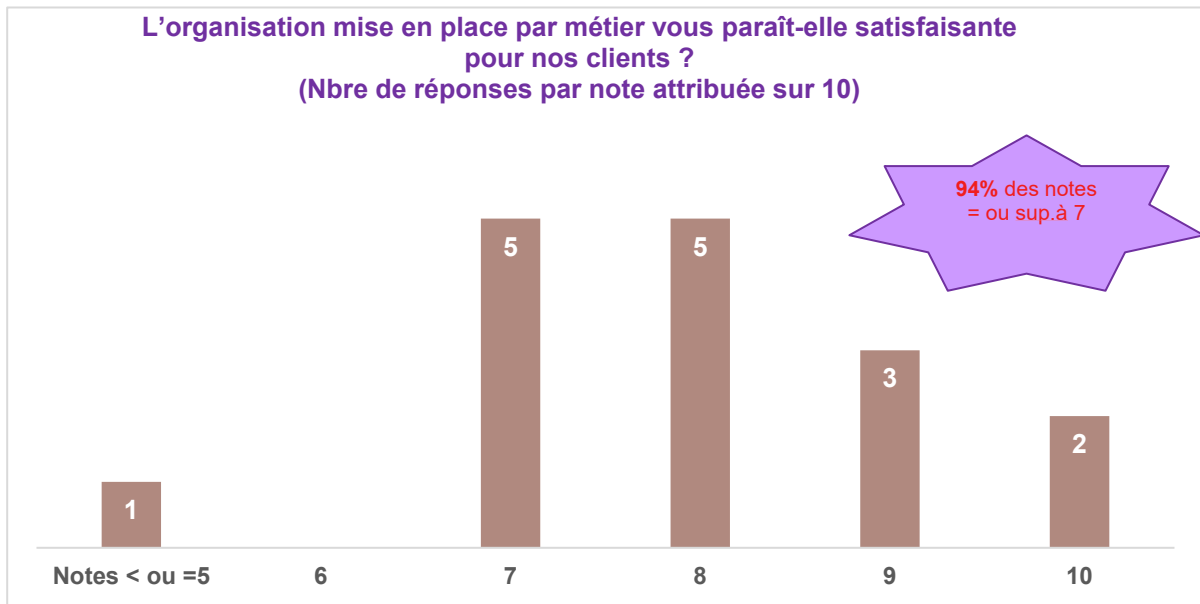
Taux de participation par département



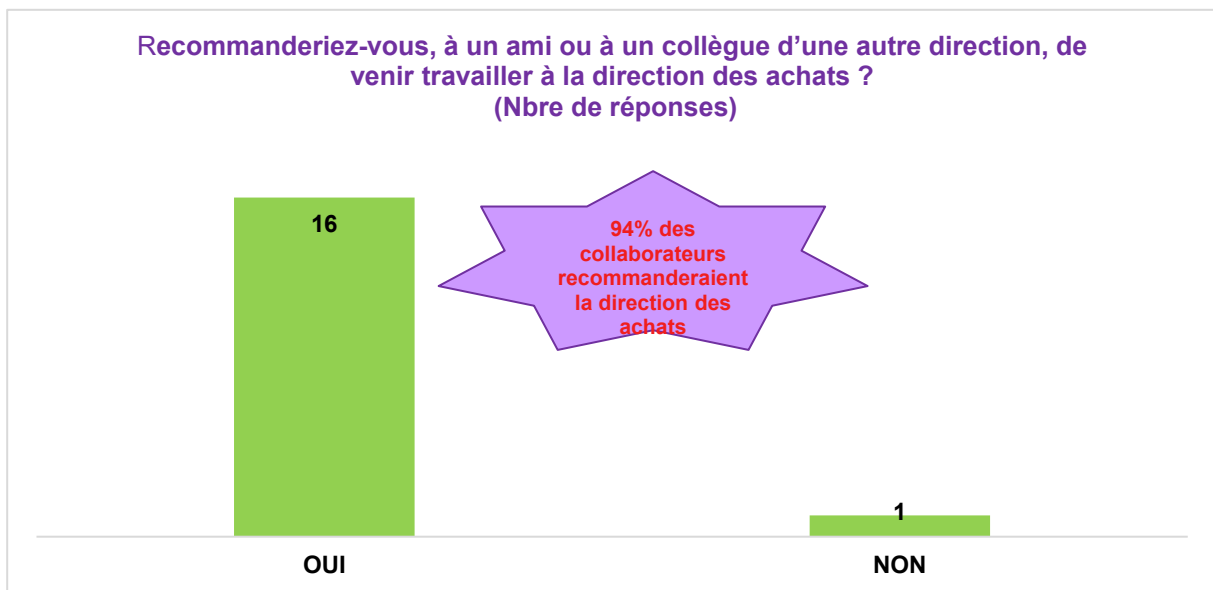
Les collaborateurs ont globalement exprimé leur satisfaction sur la réorganisation.



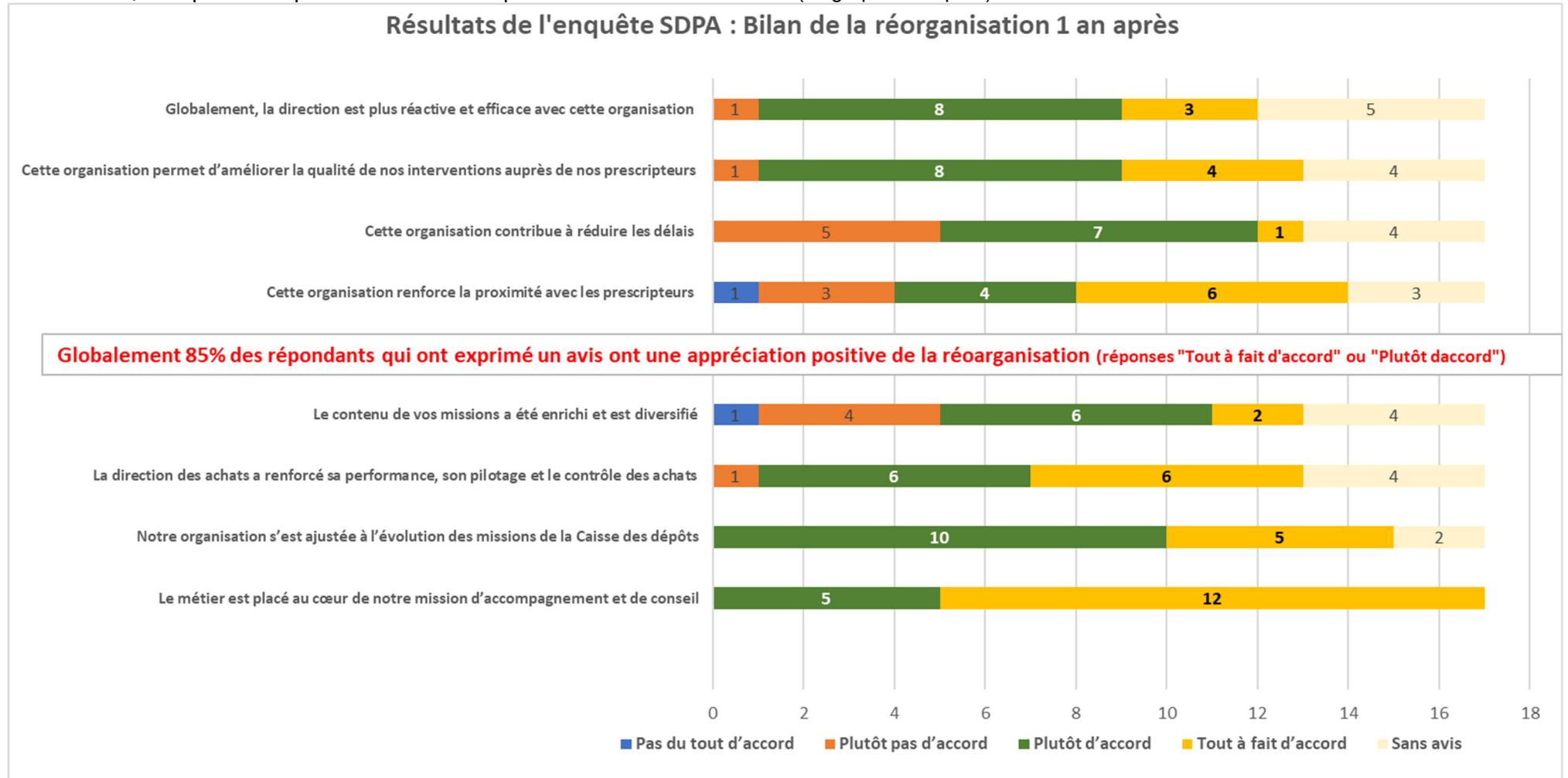
⇒ 94% ont donné une note supérieure ou égale à 7/10...



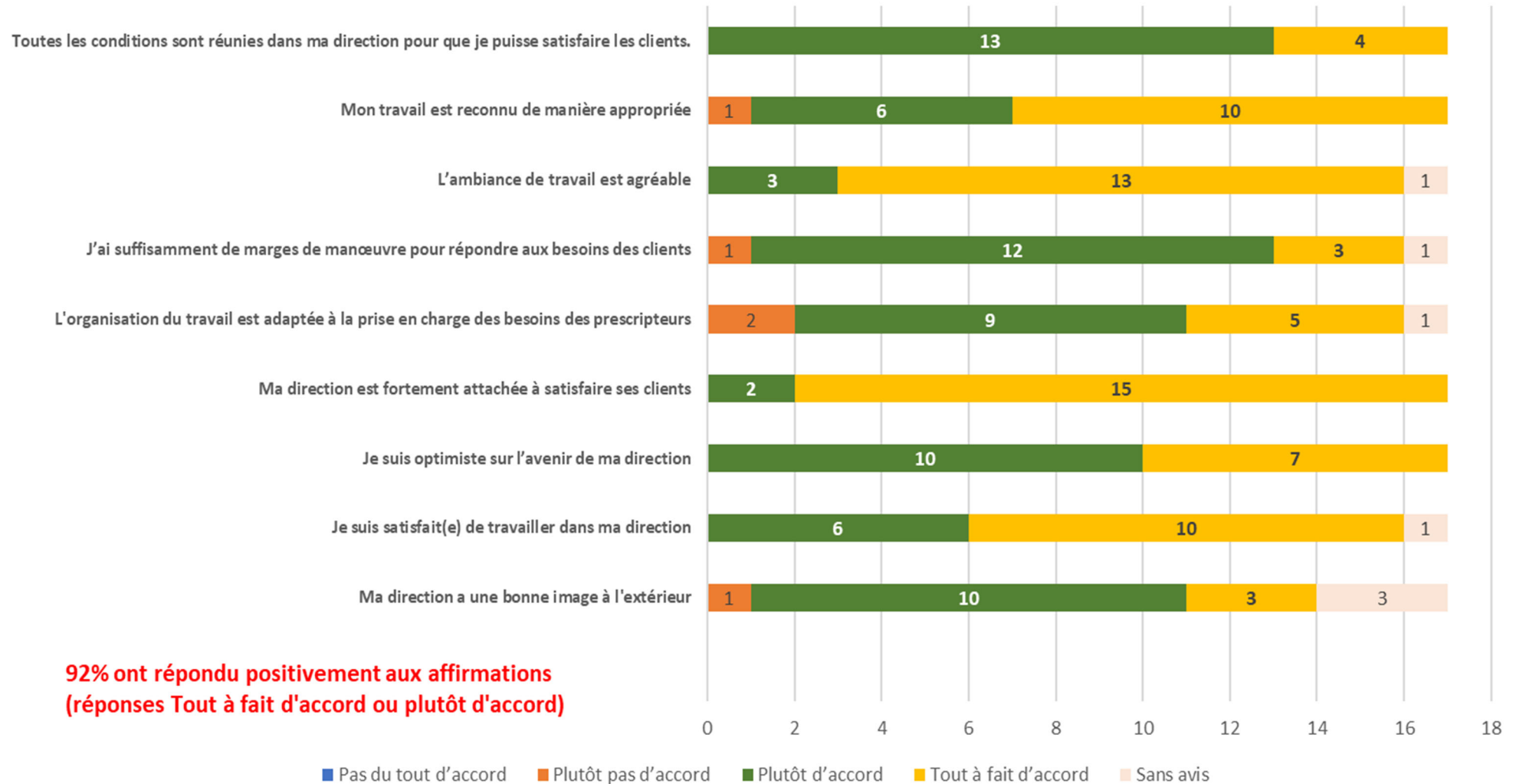
... et recommanderaient, à un ami ou un collègue, de venir travailler à la direction des achats.



⇒ Si l'on affine, les opinions exprimées sont ainsi réparties selon les affirmations (cf. graphes ci-après)



Pour aller plus loin....



3 - Restitution de l'enquête : Verbatim « l'organisation vous paraît-elle satisfaisante pour nos clients ? »



**Recommanderiez-vous, à un ami ou à un collègue d'une autre direction, de venir travailler à la direction des achats ?
Pourquoi ? ...**

Pour la diversité des missions, la qualité du service rendu auprès des clients, la possibilité de participer à des groupes de travail, être force de propositions et être entendue, la bienveillance hiérarchique et la reconnaissance du travail accompli.

Bonne ambiance de travail et autonomie

uniquement si l'ami(e) est déjà acheteur(se)

L'ambiance aux Achats est chaleureuse, la coopération entre collègues va de soi, c'est agréable de travailler dans cette atmosphère sympathique. J'apprécie également de disposer d'une grande autonomie dans mon travail.

Un bon management de proximité avec une bonne dose d'autonomie, une bonne ambiance, une volonté de progresser dans nos pratiques

Collectif plaisant et diversité des missions.

Notre direction est en lien avec de multiples services et interlocuteurs. Les domaines et problématiques abordés sont variés.

Beaucoup de choses à apprendre, collaborateurs impliqués

Question difficile car la réponse est nuancée. Je trouve mon travail intéressant mais on peut le conseiller uniquement aux personnes supportant le stress des dates limites et de la charge de travail très importante.

oui pour l'ambiance mais il faut avoir de bonnes compétences dans les marchés

Travail intéressant, bonne ambiance de travail, domaines d'achats très diversifiés

Pour accompagner ce changement dont les résultats sont très satisfaisants un an après, la direction avait proposé la mise en place d'un dispositif de professionnalisation sur-mesure pour prendre en considération les besoins de chaque collaborateur. Un programme de formation, dédié à la direction des achats, a ainsi été élaboré, au tout début de l'année 2020, avec le service formation de la direction des ressources humaines.

2 / Le dispositif de professionnalisation et de développement des compétences a été perturbé par la crise sanitaire

Pour accompagner la réorganisation, la direction des achats et le service formation de la direction des ressources humaines ont préparé en lien avec l'IGPDE un programme complet de formation, comprenant des formations collectives pour tous et des formations individualisées adaptée à l'expérience de chaque collaborateur.


Ainsi tous les acheteurs ont été inscrits aux sessions de formation de l'IGPDE via le service formation de la DRH, au début du mois de février 2020 mais la crise sanitaire est venue perturber le dispositif et l'IGPDE a été contraint de décaler des formations prévues au 1^{er} semestre au second et d'autres ont été déprogrammées.

Ci-dessous, l'état des lieux du programme de formation « Achat public » sélectionné :

FORMATION COLLECTIVES	DATE
Passation et exécution des marchés de prestations intellectuelles	30/11 au 02/12/2020
Définition et formalisation des besoins	A REPROGRAMMER
Négociations achats	A REPROGRAMMER
Etudes de marchés et sourcing	19 /10 au 21/10/2020 16/11 au 18/11/2020

FORMATIONS INDIVIDUELLES	DATE
Passation et exécution des marchés publics FCS	A REPROGRAMMER
Développer son expertise dans les achats de PI	12/10 au 14/10
L'achat en mode projet	12/03 au 13/03
Les aspects économiques de l'achat public	A REPROGRAMMER
Les aspects économiques de l'achat public	05/10 au 06/10
Perfectionnement à l'achat public responsable	A REPROGRAMMER
La stratégie des achats	28/09 au 29/09
Les fondamentaux des marchés publics	A REPROGRAMMER
Identifier et piloter les risques achats	30/09/2020
Les accords-cadres perfectionnement	A REPROGRAMMER
Les prix dans les marchés publics	03/12 au 04/12

La direction des achats a demandé la reprogrammation intégrale, en 2021, des formations annulées en 2020.



Myriam Kabylo