

Politique

Achats Responsables



Le 6 juillet 2023



Préambule

Auvergne Habitat s'est engagée dans un projet de structuration et la professionnalisation de ses Achats.

Depuis le lancement de ce projet, le groupe Action Logement s'est emparé du sujet, créé une direction Achats et constitué une communauté Achat à laquelle participe Auvergne Habitat et ainsi que de nombreuses autres filiales.

Après avoir réalisé un état des lieux du fonctionnement de ses achats, Auvergne Habitat a décidé en 2023 de transformer en profondeur l'organisation de ses achats, tout en bénéficiant des travaux du groupe Action Logement.

La nouvelle organisation prévoit notamment la création d'une fonction achat chargée d'animer et de piloter les achats, et de responsabiliser l'ensemble des directions et services sur le processus.

Son action s'effectuera dans le cadre de la politique achat d'Auvergne Habitat, partie intégrante de l'approche RSE menée depuis plusieurs années. La politique achat comprend six axes directeurs.

Le présent document explicite le contenu de ces axes directeurs. Il comporte trois annexes qui présentent le détail de l'organisation de la fonction achat (Annexe 1) et du fonctionnement envisagé (Annexe 2), ainsi que le plan de déploiement (Annexe 3).





Les axes directeurs de la politique achat

Le déploiement de l'organisation achat s'appuie sur six grands axes directeurs de la politique achat :



Réaliser des économies pour dégager des marges de manœuvres financières.



Garantir la qualité, la performance et la durabilité du patrimoine par la mise en œuvre des bonnes pratiques.



Développer des stratégies d'achat favorisant l'approche sociale/sociétale et environnementale, et soutenant l'économie et l'emploi local.



Contribuer à la satisfaction des locataires par le pilotage de la qualité de service des prestataires.



Entretenir une relation équilibrée et transparente avec les fournisseurs et développer des relations partenariales.



Assurer la maîtrise du risque juridique dans la relation avec nos fournisseurs, et veiller au respect de notre démarche éthique et responsable dans l'ensemble du processus achat.



Réaliser des économies pour dégager des marges de manœuvres financières.

1

Rechercher la performance économique pour autant que celle-ci n'entraîne pas d'impacts négatifs à plus long terme. La performance économique durable doit être visée en allant au-delà de la recherche d'économies à court terme. Elle consiste à obtenir le meilleur rapport qualité/prix . Elle prend en compte les effets induits à moyen et long terme sur nos activités et sur le tissu économique, par exemple lors d'une réflexion sur la mutualisation des achats.

2

Développer une relation de partenariat et de co-construction entre les prescripteurs/les métiers et la fonction achat.

3

Assurer l'engagement des équipes métiers et des acheteurs par la création d'un cursus de formation achat et la mise à disposition de supports méthodologiques appropriés, en s'appuyant le cas échéant sur les apports du groupe Action Logement.

4

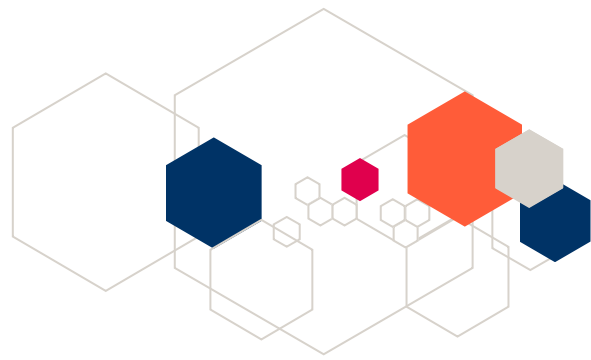
Définir et mettre en œuvre de procédures/stratégies achat permettant d'optimiser la performance financière et la qualité de services, en définissant notamment la stratégie achat et le niveau de mutualisation le plus approprié, selon le marché fournisseur, la nature et la volumétrie des besoins.

5

Exploiter au mieux les possibilités de la commande publique et encourager l'innovation dans les stratégies achats.

6

Mettre en œuvre la négociation lorsque la réglementation le permet, qui permet à l'entité comme au fournisseur une compréhension partagée sur les conditions du marché et favorise l'amélioration de l'offre, tant sur le plan de la qualité de la prestation que des coûts proposés.



Garantir la qualité, la performance et la durabilité du patrimoine par la mise en œuvre des bonnes pratiques.

1

Renforcer le sourcing des fournisseurs potentiels et organiser une veille de notre environnement économique par territoire : ses acteurs, ses habitudes, ses évolutions...

2

Stimuler l'innovation, en ouvrant les marchés aux variantes et en réalisant une veille technique sur les nouvelles solutions proposées sur le marché fournisseurs.

3

Développer les raisonnements en « cycle de vie » et « 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.).

4

Réaliser des benchmarks permettant de référencer les prestations des fournisseurs, leurs coûts et d'effectuer des analyses comparatives.

5

Simplifier et digitaliser le processus achat pour contribuer à sa fluidité, son efficience opérationnelle et sa traçabilité.

6

Encourager la performance collective du processus achat avec la définition, la communication et la revue régulière des indicateurs de performance et des plans d'action correctifs, le cas échéant.





Développer des stratégies d'achat favorisant l'approche sociale/sociétale et environnementale, et soutenant l'économie et l'emploi local.

1

Contribuer à une utilisation durable des ressources et une réduction de l'impact carbone :

- En achetant des produits et services ayant un moindre impact sur l'environnement ;
- En optimisant l'achat local, par la mise en avant de la proximité géographique, de modes de transport propres et de la limitation des intermédiaires, dans le respect des dispositions de la Commande Publique ;
- En favorisant les achats les plus faibles en matière d'impact carbone.

2

Faire de l'achat un levier d'inclusion, ce qui passe par :

- La mise en place de clauses d'insertion dans les marchés le permettant ;
- Une ouverture plus large des marchés aux structures de l'insertion par l'activité économique (personnes en situation d'exclusion) et du secteur adapté ou protégé (personnes en situation de handicap).

3

Renforcer le suivi de nos fournisseurs, notamment pour lutter contre le travail dissimulé, en complément de nos obligations légales.

4

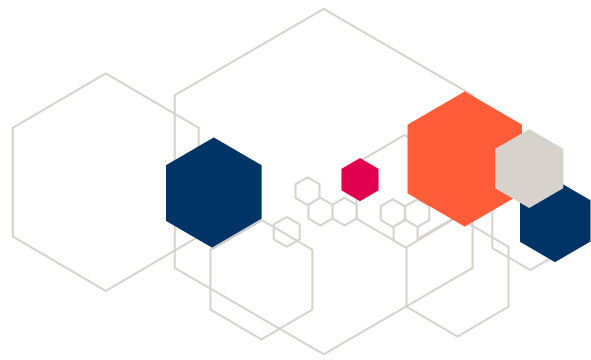
Participer au développement territorial en facilitant les accès aux consultations, avec notamment :

- L'allotissement approprié des marchés ;
- Une communication élargie sur les consultations à venir ;
- Une procédure de passation des marchés la plus simplifiée possible, dans le respect de la commande publique ;
- Un accompagnement des fournisseurs pour leur permettre de répondre efficacement aux consultations.

5

Évaluer les pratiques responsables des fournisseurs, puis mettre en place des plans de progrès et des actions de résolution des éventuelles non-conformités constatées, y compris sur 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.).





Contribuer à la satisfaction des locataires par le pilotage de la qualité de service des prestataires.

1

Motiver les fournisseurs à proposer leurs meilleures offres pour développer une relation de confiance et de qualité, et satisfaire ainsi l'ensemble des parties prenantes.

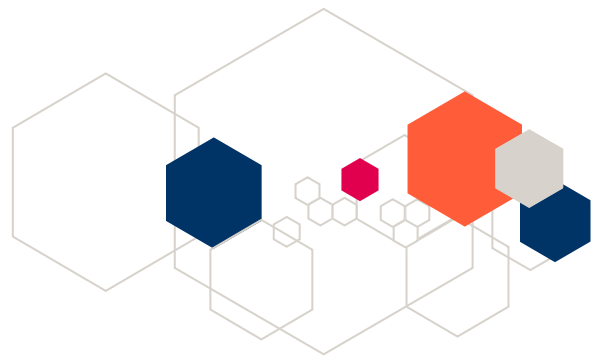
2

Les inciter à améliorer la qualité de la prestation fournie en s'assurant du respect prescriptions des contrats, en encourageant les fournisseurs à optimiser l'organisation de leurs entreprises, à rechercher des innovations...

3

Évaluer la performance des marchés et l'instauration d'un dialogue régulier avec les fournisseurs notamment lorsque le niveau d'évaluation requiert un plan d'action correctif.





Entretenir une relation équilibrée et transparente avec les fournisseurs et développer des relations partenariales.

1

Veiller à l'équilibre et à la transparence des relations :

- En évitant les coûts cachés pour le fournisseur pendant la passation du marché et son exécution (coûts de stockage, de financement de trésorerie, de surinvestissements inutiles, etc.) ;
- En assurant la maîtrise du risque fournisseur et notamment du risque de dépendance économique avec un accompagnement approprié des fournisseurs concernés.

2

Développer une relation durable et équilibrée avec les fournisseurs :

- Avec la volonté d'entretenir des échanges réguliers avec les fournisseurs et leurs instances professionnelles;
- En intensifiant le dialogue pour favoriser la mise en œuvre de marchés responsables et accompagner les enjeux de décarbonation de l'activité des entités et de dématérialisation des processus, entre autres.

3

Veiller au respect mutuel des engagements contractuels, par le respect des délais de paiement contractuels, et un plan d'action pour cibler des délais de paiement encore plus courts.





Assurer la maîtrise du risque juridique dans la relation avec nos fournisseurs, et veiller au respect de notre démarche éthique et responsable dans l'ensemble du processus achat.

Toute personne contribuant à un acte d'achat se doit de respecter la réglementation et d'être en parfaite adéquation avec la charte de déontologie* d'Action Logement, le code de conduite anti-corruption d'Auvergne Habitat et les principes fondamentaux de la commande publique**.

Le processus achat met en avant les principes suivants pour encadrer l'achat exemplaire :

1

La collégialité au travers d'une commission d'appel d'offres et d'une commission technique pour assurer objectivité et transparence dans les propositions d'attribution ;

2

Une définition transparente des critères de sélection des fournisseurs ;

3

Le choix du/des fournisseurs mieux-disant(s) avec une pondération adaptée à la nature du marché et tenant compte à la fois de critères de sélection financiers et qualitatifs ;

4

Le soin apporté à l'analyse objective et factuelle des offres ;

5

Une communication transparente auprès des fournisseurs ;

6

Une évaluation régulière des pratiques afin d'analyser la pertinence et l'efficacité du fonctionnement du processus achat et de corriger les éventuels dysfonctionnements, dans une dynamique d'amélioration continue ;

7

La sensibilisation des collaborateurs avec la diffusion de la charte de déontologie d'Action Logement.

*<https://groupe.actionlogement.fr/nos-valeurs>

** Liberté d'accès, égalité de traitement et transparence des procédures



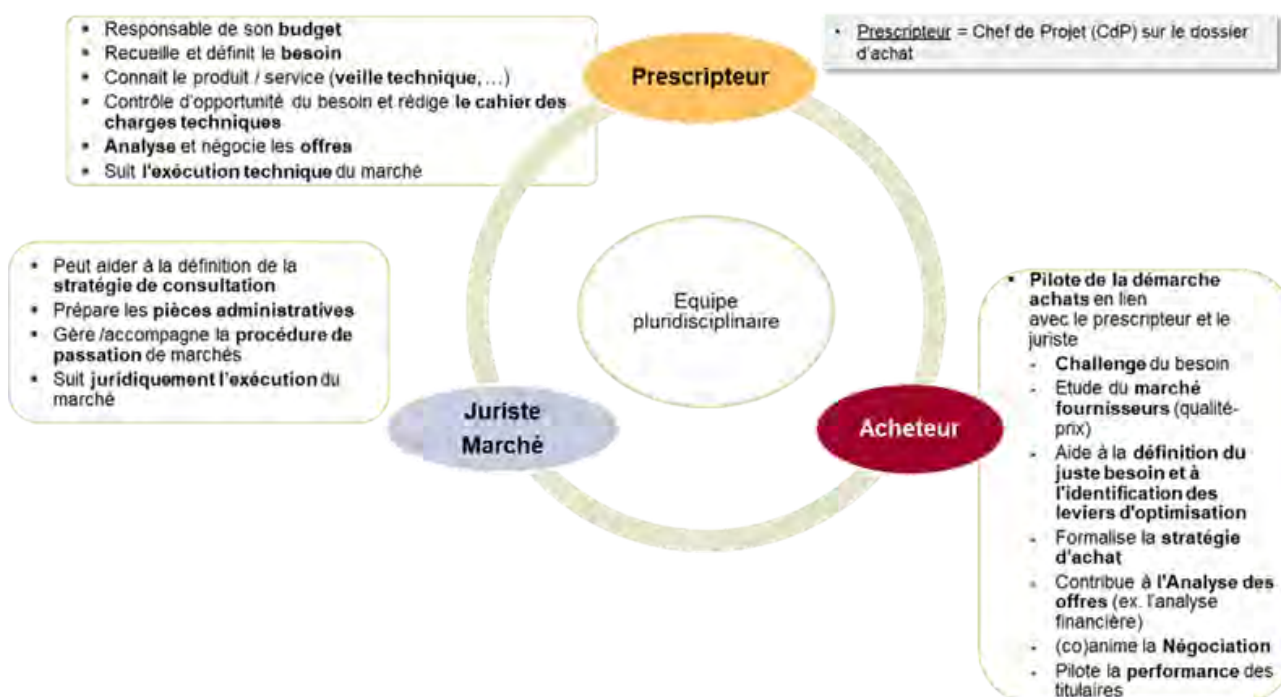
Annexes

Annexe 1 : Organisation de la fonction achat

La nouvelle organisation achat s'appuie sur trois grands principes :

- Professionnalisation et responsabilisation des prescripteurs* sur l'acte d'achat
- Mise en place d'un acheteur (appelé responsable achat) qui programmera ses différents modèles d'intervention auprès des services prescripteurs selon un plan d'actions achat annuel.
- Fonctionnement de l'acte d'achat en trinôme avec le Prescripteur, le Responsable Juridique et le responsable achat.

Le fonctionnement général est le suivant :



*Le prescripteur est défini comme le Chef de Projet sur le dossier d'achat. Il intervient en amont, pendant et en aval de l'achat.

Exemples :

- Cas des opérations de travaux (Services Travaux Neufs et Réhabilitations) : le Chef de Projet est le chargé d'opération, qui passe le relais au conducteur de travaux lors du suivi des prestations
- Cas des achats informatiques : le RSI
- Cas des achats de prestations de services (consultants, sous-traitants RH...) : le directeur, son adjoint, ou responsable de services intéressé...

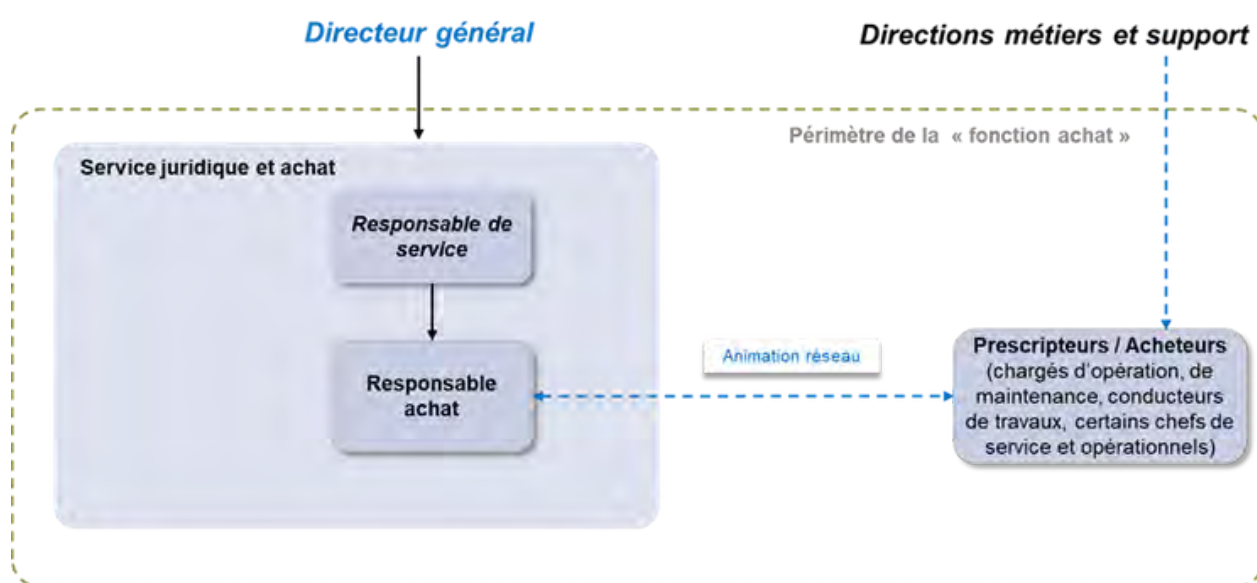
Outre les prescripteurs, des opérationnels interviennent en aval : les collaborateurs qui sont amenés à solliciter fournisseurs ou prestataires (chargé(e)s de secteur, chargé(e)s de gestion personnel de proximité).



Selon les services acheteurs, les domaines d'achat et le dossiers traités (cf. plan d'actions achats) :

- le rôle d'acheteur et de prescripteur peut se trouver incarnés par le prescripteur (fonction hybride) ;
- le rôle du juriste peut-être assumé par le prescripteur

Le schéma d'organisation au sein d'Auvergne Habitat est le suivant :



Il existe ainsi trois modèles de travail entre l'acheteur et les prescripteurs :

2.1 Prescripteur / acheteur (profil hybride)

(pas d'acheteur de métier dans ce modèle)
On confie le rôle d'acheteur à certains prescripteurs (chargés d'opérations, chargés de maintenance...). **Ceux-ci ont développé leurs compétences achat dans le cadre d'un plan de formation**

2.2 Acheteur opérationnel en binôme avec les prescripteurs

L'acheteur travaille en binôme avec les prescripteurs sur le projet de bout en bout

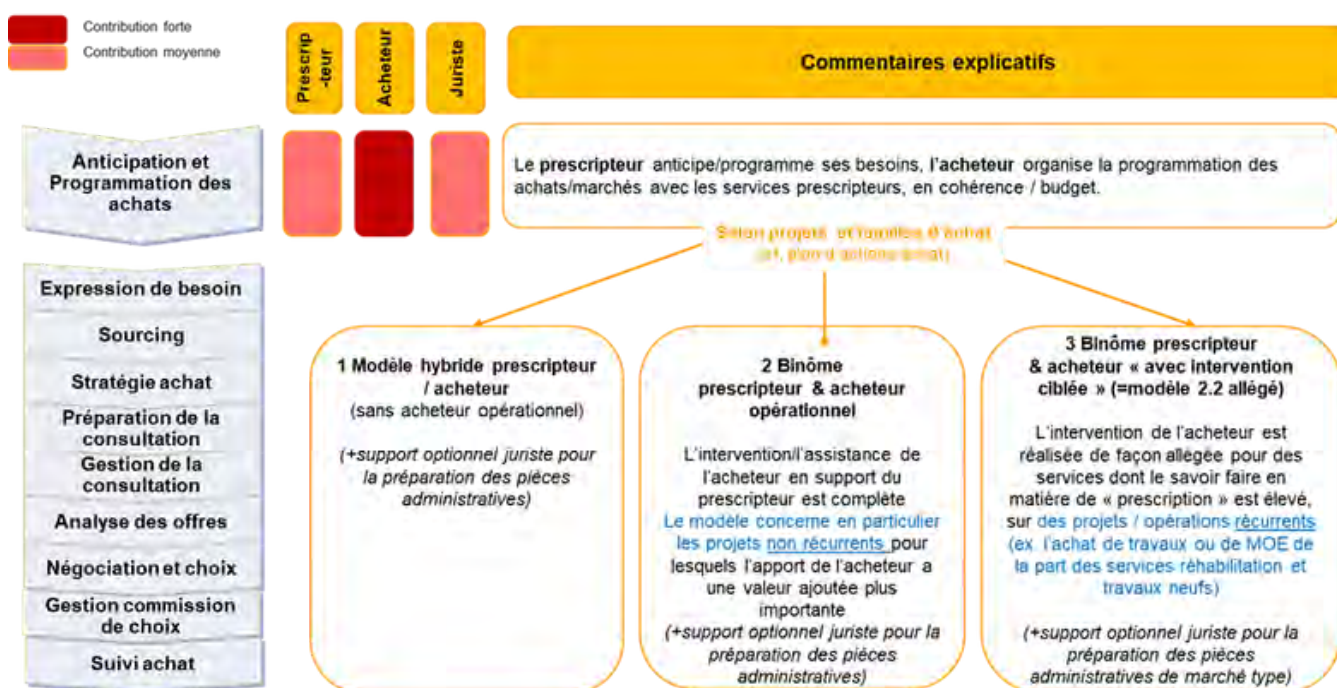
2.3 Acheteur avec assistance ciblée au prescripteur

L'acheteur apporte une assistance ciblée sur des étapes clés du processus (ex. sourcing, stratégie achat, négociation...)



Les projets et le contenu de l'intervention de l'acheteur sont définis dans le plan d'actions achat.

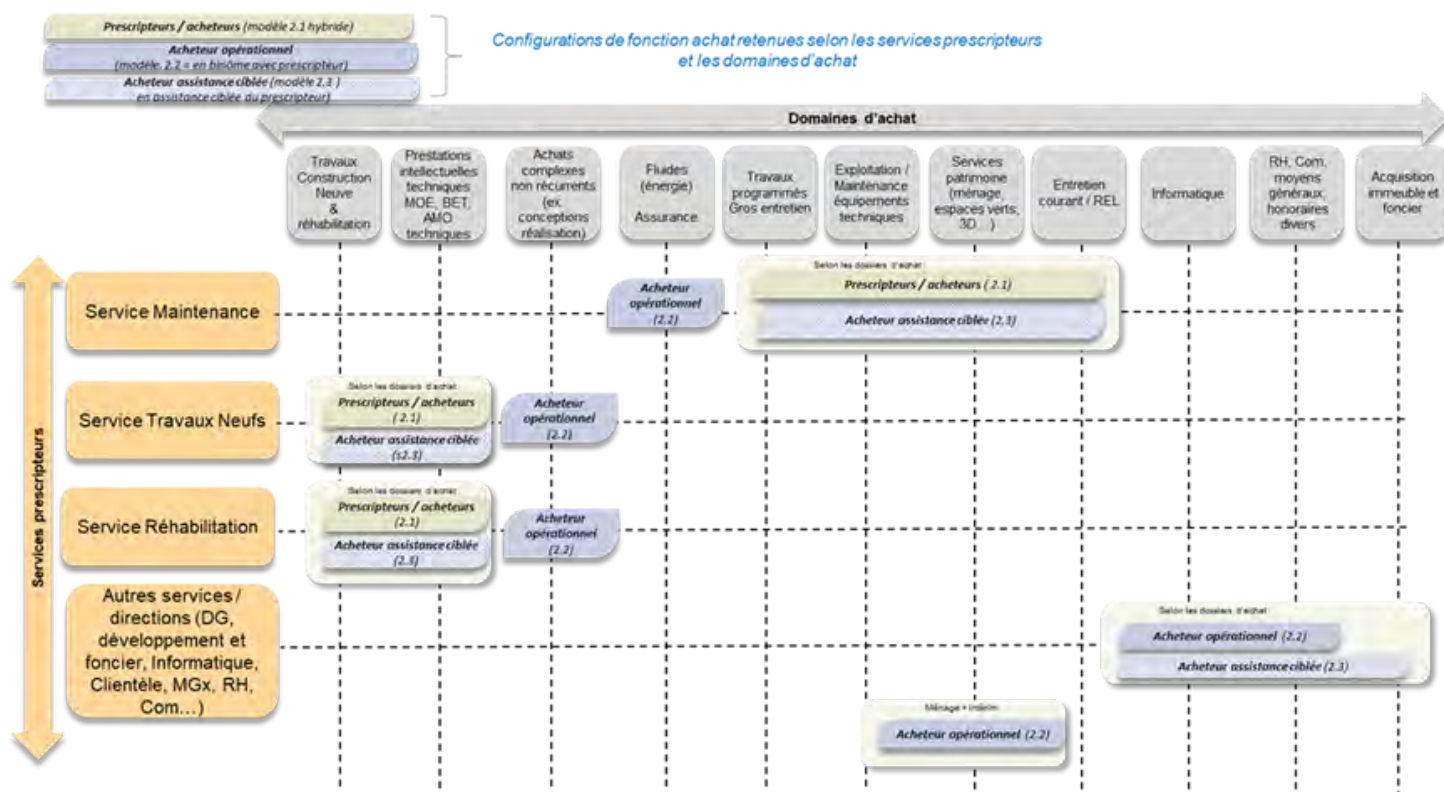
En lien avec les directions/services opérationnels, l'acheteur établit annuellement un plan d'actions achat : c'est à dire les projets et familles d'achat sur lesquels il interviendra en assistance (sourcing, stratégie d'achat, formulation besoin, analyse offres, négociation, pilotage de la performance...).



Le processus d'achat détaillé correspondant aux trois modèles est défini dans le guide des procédures Achats. Une synthèse de ces procédures est proposée en annexe 2 du présent document.

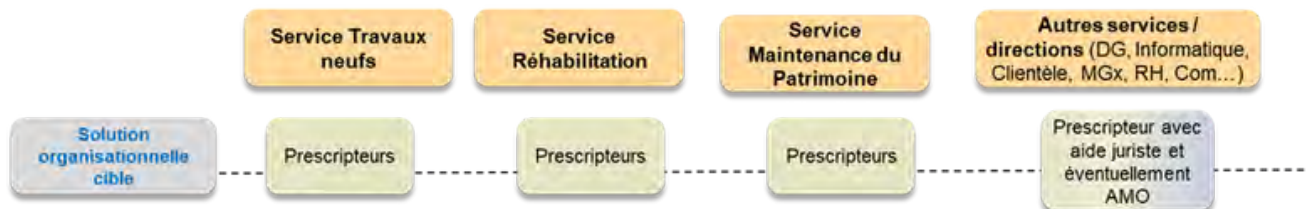


Cartographie des modèles de fonction achat selon les services et les domaines d'achat d'Auvergne Habitat

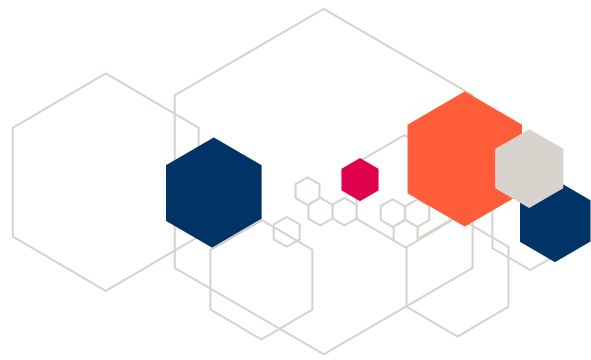


Point particulier de la rédaction des pièces de marché.

Le modèle général (par défaut), variable selon les services, est le suivant :

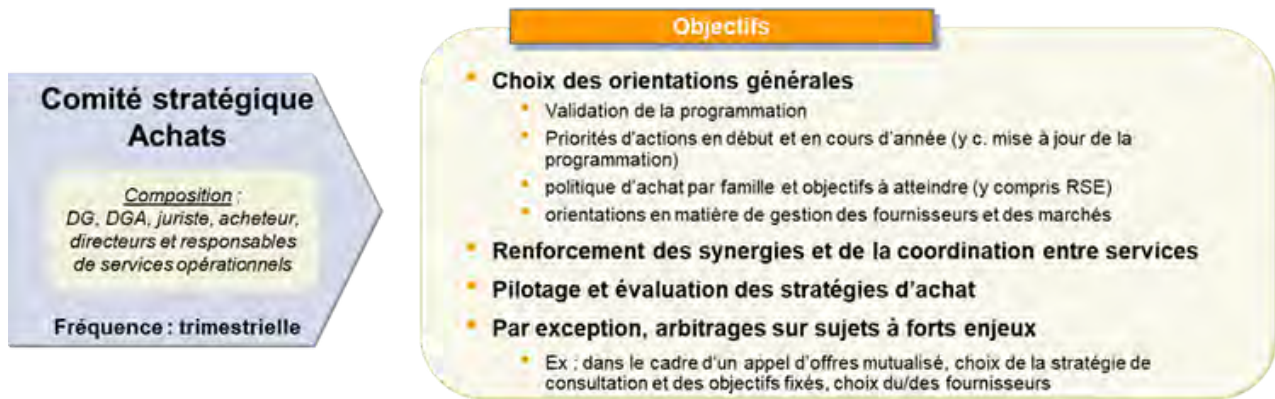


Conditions de réalisation : mise à disposition de pièces de marché types par domaine d'achat (travaux, services, prestations intellectuelles, fournitures) – documents figés sur le fond, à adapter sur chaque dossier.



Gouvernance pour piloter les achats : le comité stratégique Achats

Cette instance, animée par le responsable des achats, se réunit 4 fois par an.



Annexe 2 : Synthèse des procédures achat selon les trois modèles

Modèle 1 : prescripteur – acheteur (profil hybride)

	Prescripteur	Juriste	Commentaires explicatifs
Contribution forte			
Contribution moyenne			
Assistance optionnelle			
Contribution faible			
Anticipation et Programmation des achats			l'acheteur organise la programmation des achats/marchés avec le prescripteur, le prescripteur anticipe/programme ses besoins marchés, en cohérence / budget
Expression de besoins techniques et financiers			Le prescripteur est responsable de l'expression du besoin et cherche à l'optimiser (mutualisation/regroupement, recherche du juste nécessaire, analyse fonctionnelle, analyse des coûts de revient approche en coût global, recherche de benchmarks, ...)
Sourcing et veille technique			Le prescripteur connaît les produits et services à rendre (veille technique) et analyse les marchés fournisseurs sur ses projets
Stratégie achat			Le prescripteur définit et documente sa stratégie d'achat (périmètre, allotissement, procédure et forme de marché, critères, clauses d'exécution...) (aide optionnelle juriste)
Préparation de la consultation			Le prescripteur est responsable de l'ensemble des pièces de marché (aide optionnelle juriste).
Gestion de la consultation			Le prescripteur gère l'envoi de la publicité, supervise les retraits de dossiers et la réception des offres, et répond aux questions des candidats
Analyse des offres			le prescripteur réalise l'analyse des candidatures (aide optionnelle juriste) et l'analyse technique et financière
Négociation et choix			Le prescripteur prépare et anime la négociation (aide optionnelle juriste)
Gestion commission de choix (CAO et CT)			Les CAO sont organisées selon la programmation par le juriste (participent les 3 acteurs), qui les prépare sur la base de dossiers transmis préalablement par le prescripteur (qui prépare avec la MOE / présence MOE en CAO non systématique). Les Commissions techniques sont organisées par le prescripteur.
Suivi opérationnel achat			Le prescripteur suit l'exécution technique, il gère les incidents en lien avec le juriste
Evaluation des fournisseurs et retour d'expérience achat			Le prescripteur réalise le pilotage de la performance du fournisseur et de l'achat.. Il effectue un REX sur l'acte d'achat (expression du besoin, gestion de la consultation, suivi de la prestation).



Modèle 2 : binôme prescripteur / acheteur opérationnel

	Prescripteur	Acheteur	Juriste	Commentaires explicatifs
Anticipation et Programmation des achats	Contribution forte	Contribution forte	Contribution moyenne	L'acheteur organise la programmation des achats/marchés avec le prescripteur, le prescripteur anticipe/programme ses besoins marchés, en cohérence / budget
Expression de besoins techniques et financiers	Contribution forte	Contribution forte	Contribution faible	Le prescripteur est responsable de l'expression du besoin technique. L'acheteur aide à l'optimisation de cette expression (mutualisation/regroupement, recherche du juste nécessaire, analyse fonctionnelle, analyse des coûts de revient approche en coût global, recherche de benchmarks, ...)
Sourcing et veille technique	Contribution forte	Contribution forte	Contribution faible	L'acheteur apporte toute sa compétence sur ce sujet et associe le prescripteur qui connaît les produits et services à rendre (veille technique)
Stratégie achat	Contribution forte	Contribution forte	Assistance optionnelle	L'acheteur anime l'étape et bâtit un consensus autour d'une stratégie d'achat (périmètre, allotissement, procédure et forme de marché, critères, clauses d'exécution, ...) qui prend en compte stratégie métier, leviers d'optimisation achat et cadre juridique. La stratégie est documentée.
Préparation de la consultation	Contribution forte	Contribution forte	Assistance optionnelle	Une préparation collégiale - Le prescripteur est responsable des pièces techniques et des pièces administratives (aide optionnelle juriste). L'acheteur est fortement impliqué sur les pièces financières, et les prépare si besoin.
Gestion de la consultation	Contribution forte	Contribution forte	Contribution faible	Le prescripteur gère l'envoi de la publicité, supervise les retraits de dossiers et la réception des offres, et répond aux questions des candidats, en sollicitant l'acheteur si besoin
Analyse des offres	Contribution forte	Contribution forte	Assistance optionnelle	Le prescripteur réalise l'analyse des candidatures (aide optionnelle juriste) et l'analyse technique, l'acheteur contribue notamment sur l'analyse financière
Négociation et choix	Contribution forte	Contribution forte	Contribution faible	L'acheteur prépare la négociation avec le prescripteur, et co-anime la négociation
Gestion commission de choix (CAO et CT)	Contribution forte	Contribution forte	Contribution forte	Les CAO sont programmées par le juriste (participent les 3 acteurs), qui les prépare sur la base de dossiers transmis préalablement. Les Commissions techniques sont organisées par le prescripteur. L'acheteur présente la stratégie d'achat.
Suivi opérationnel achat	Contribution forte	Assistance optionnelle	Assistance optionnelle	Le prescripteur suit l'exécution technique. L'acheteur peut aider à la gestion d'incidents en lien avec le juriste
Evaluation des fournisseurs et retour d'expérience achat	Contribution forte	Contribution forte	Contribution faible	L'acheteur anime le pilotage de la performance du fournisseur et de l'achat de manière transverse avec les prescripteurs. Il effectue avec eux un REX sur l'acte d'achat (expression du besoin, gestion de la consultation, suivi de la prestation)

Modèle 3 : binôme prescripteur / acheteur avec assistance ciblée (= 2 allégé)

	Prescripteur	Acheteur	Juriste	Commentaires explicatifs
Anticipation et Programmation des achats	Contribution forte	Contribution forte	Contribution moyenne	Le prescripteur anticipe/programme ses besoins, l'acheteur organise la programmation des achats/marchés avec le prescripteur, en cohérence / budget
Expression de besoins techniques et financiers	Contribution forte	Contribution forte	Contribution faible	Le prescripteur est responsable de l'expression du besoin et cherche à l'optimiser (mutualisation/regroupement, recherche du juste nécessaire, analyse fonctionnelle, analyse des coûts de revient approche en coût global, recherche de benchmarks, ...)
Sourcing et veille technique	Contribution forte	Contribution forte	Contribution faible	Le prescripteur réalise la veille technique et peut solliciter l'acheteur sur la recherche de fournisseurs sur certains lots, corps d'état, lorsque des risques sont identifiés (ex. insuffisance d'offre, fournisseurs trop dépendants et/ou fragiles financièrement, ...). la recherche peut être mutualisée sur plusieurs opérations
Stratégie achat	Contribution forte	Assistance optionnelle	Assistance optionnelle	Le prescripteur définit et documente sa stratégie d'achat (périmètre, allotissement, procédure et forme de marché, critères, clauses d'exécution, ...). L'acheteur peut être sollicité notamment pour la définition de l'allotissement et des critères d'analyse & de la méthode de notation et le juriste si question juridique
Préparation de la consultation	Contribution forte	Assistance optionnelle	Assistance optionnelle	Une préparation collégiale - Le prescripteur est responsable des pièces techniques, financières et des pièces administratives (aide optionnelle juriste). L'acheteur peut être sollicité par exemple sur la structure des pièces financières.
Gestion de la consultation	Contribution forte	Contribution forte	Assistance optionnelle	Le prescripteur gère en autonomie la consultation : envoi de la publicité, suivi des retraits de dossiers et de la réception des offres, et réponse aux questions des candidats.
Analyse des offres	Contribution forte	Assistance optionnelle	Assistance optionnelle	Le prescripteur réalise l'analyse des candidatures (aide optionnelle juriste) et l'analyse technique, l'acheteur peut être sollicité si besoin (si impliqué en amont sur les critères)
Négociation et choix	Contribution forte	Contribution forte	Contribution faible	Le prescripteur prépare et réalise la négociation si besoin avec l'acheteur (en préparation et animation)
Gestion commission de choix (CAO et CT)	Contribution forte	Contribution forte	Contribution forte	Les CAO sont programmées par le juriste (participent les 3 acteurs), qui les prépare sur la base de dossiers transmis préalablement. Les Commissions techniques sont organisées par le prescripteur.
Suivi opérationnel achat	Contribution forte	Assistance optionnelle	Assistance optionnelle	Le prescripteur suit l'exécution technique des prestations. L'acheteur peut aider à la gestion d'incidents en lien avec le juriste
Evaluation des fournisseurs et retour d'expérience achat	Contribution forte	Contribution forte	Contribution faible	L'acheteur anime le pilotage de la performance du fournisseur et de l'achat de manière transverse avec les prescripteurs. Il effectue avec eux un REX sur l'acte d'achat (expression du besoin, gestion de la consultation, suivi de la prestation)

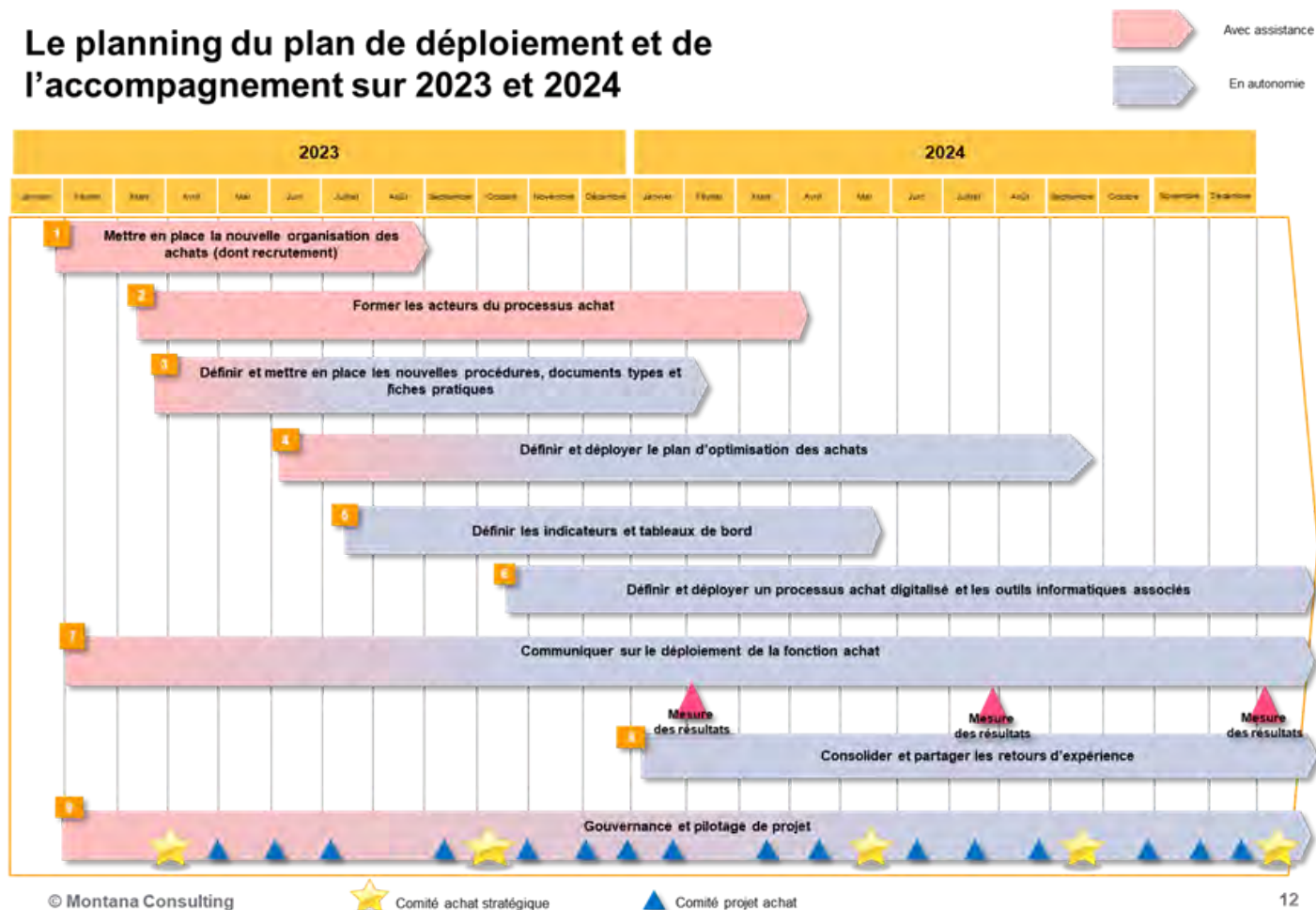


Annexe 3 : Plan de déploiement de la fonction achat

Un plan en 9 macro-actions a été défini. Il se déroule sur 2 ans. Certaines actions font l'objet d'une assistance.

Le planning et le détail des actions sont représentés ci-dessous.

Le planning du plan de déploiement et de l'accompagnement sur 2023 et 2024



1 Mise en place de la nouvelle organisation des achats :

- Création service achat;
- Recrutement acheteur
- Rédaction et diffusion de la politique achat
- Mise en place de la gouvernance (suivi PAA et politique achat) et du réseau (partage transverse)

2 Déploiement du plan de formation :

- Cible : management, direction/service achats et opérationnels.
- Objectif : impact de la culture d'achat sur l'évolution des pratiques au quotidien



3 Définition et mise en place des procédures, documents types et fiches pratiques

Tous ces outils d'achats sont définis et mis en place pour contribuer à l'efficacité des processus :

- Procédures : Qui fait quoi
- Modèles types RC, CCAP,...
- Fiches pratiques sur le sourcing, la négociation,...

4 Définition / déploiement du plan d'actions achat

- Recensement / programmation des nouveaux besoins et renouvellement de marchés 2023 (consolidation des éléments)
- Groupes de travail sur les grands domaines d'achat pour identifier les leviers de gain de performance achat sur les 2 à 3 années à venir (intensification concurrence, mutualisation,...)
- Validation des plans d'actions achat et déploiement

5 Définition des indicateurs de pilotage et des tableaux de bord Achat

- Définition des objectifs achat à atteindre et des indicateurs à mettre en place (avec lien ALG)
- Conception des tableaux de bord et modalités d'alimentation
- Mise en œuvre

6 Définition / déploiement d'un processus achat digitalisé et des outils informatiques associés

- Définition du besoin (segmentation et analyse des dépenses indicateurs, processus achat, gestion du risque fournisseur)
- Définition du scénario cible « outil informatique » et mise en œuvre
- Configuration et déploiement de l'outil et formation

7 Plan de communication

- Actions de communication sur la nouvelle organisation, nouveaux modes de fonctionnement, nouveau rôle d'acheteur, le déploiement, ses résultats, etc.) ;

8 Consolidation et partage du retour d'expérience

- Bilan économique et qualitatif des actions
- Détermination des prochaines étapes d'évolution de la fonction achat.
- Consolidation et analyse par la fonction achats du retour d'expérience opérationnel sur « quels enseignements sur les stratégies d'achat, sur les nouvelles procédures » ?

9 Gouvernance et pilotage du projet