



ÉCOLE
SUPÉRIEURE
D'ART & DE DESIGN
MARSEILLE-
MÉDITERRANÉE

Modalités et mise en œuvre du sourcing à l'ESADMM

Sommaire

Définition du sourcing.....	page 3
Principaux objectifs du sourcing.....	page 4
Apprécier l'opportunité d'un sourcing.....	page 5
Quand doit-il avoir lieu ?.....	page 6
Le choix des entreprises sourcées.....	page 7
L'information en interne et à destination des entreprises.....	page 8
L'organisation pratique de l'entretien.....	page 9
Exemples de thématiques pouvant être abordées.....	page 10
Les obligations à respecter.....	page 11
Ce qu'il est possible de communiquer	page 12
Ce que l'on ne doit pas communiquer.....	page 13
Les pièges à éviter.....	page 14

Annexes

Annexe 1 outil d'aide pour apprécier l'opportunité d'un sourcing

Annexe 2 : modèle de tableau d'entreprises sourcées

Annexe 3 : modèle de compte-rendu de sourcing

Définition du sourcing

Le sourcing est une nouveauté du décret du 25 mars 2016 (Articles 4 et 5). Il permet à l'acheteur **avant la passation d'un marché de mener des études et d'avoir des échanges préalables avec les opérateurs économiques. Il permet également :**

- **D' informer les fournisseurs d'un projet d'achat**
- **De solliciter des avis**
- **D'effectuer des consultations**
- **De réaliser des études de marchés**

Le sourcing ne doit pas porter atteinte aux principes de la commande publique (liberté d'accès, égalité de traitement, transparence des procédures) et ne doit pas fausser la concurrence

Principaux objectifs du sourcing

Ses principaux objectifs :

- ✓ **Améliorer la concurrence** : en communiquant sur la réelle ouverture de l'offre, l'acheteur montre que ses marchés ne sont pas « captifs »
- ✓ **Favoriser l'innovation** : par le sourcing, l'acheteur prend mieux en compte les dernières évolutions technologiques et les solutions innovantes
- ✓ **Avoir une meilleure connaissance du domaine concerné** : ce qui permet de prévoir dans le marché des spécifications plus adaptées, pour définir le juste besoin (suppression des normes inutiles, cahier des charges fonctionnel qui ne présage pas a priori d'une solution, délais réalistes et clauses financières adaptées, allotissement pertinent...)
- ✓ **Mettre en adéquation le besoin avec la réalité et la faisabilité (= rééquilibrage du besoin)** dans le but d'éviter que les entreprises répondent mal ou ne répondent pas du tout au besoin du marché public.

Apprécier l'opportunité d'un sourcing

Les échanges préalables avec les fournisseurs **ne concernent que les marchés à enjeux** (forts potentiels techniques, financiers, innovation).
En cas de doute, se référer à l'annexe 1 pour juger de l'opportunité d'effectuer un sourcing

Quand doit-il avoir lieu ?

Un **déla** minimum de **1 mois** entre la **fin du sourcing** et la **publication** du marché est recommandé.

Passée la phase de sourcing, tout contact ou échange avec les entreprises du secteur économique concerné par le projet d'achat est interdit jusqu'à la notification du marché

Comment trouver les fournisseurs pouvant répondre au besoin ?

La phase de « sourçage » commence ici = recensement d'entreprises dont le cœur d'activité correspond au besoin. L'acheteur doit avoir un recensement le plus exhaustif de l'ensemble des entreprises présentes sur le segment d'achat concerné. Existe-t-il des entreprises au niveau national ? Au niveau local ?

L'acheteur doit s'être renseigné sur la situation de l'entreprise rencontrée : secteur d'activité, type de prestations, services, fournitures, travaux, taille de l'entreprise, chiffre d'affaires, lieux d'exécution.

Il convient tout d'abord de faire une liste d'entreprise à contacter (voir annexe 2):

Les moyens sont multiples: recherches internet, services analogues ayant le même besoin, cartes de visite et prospectus commerciaux, Chambres de commerces et d'industrie, avis d'attribution publiés pour le même objet...

L'information en interne et à destination des entreprises



L'information en interne

Le prescripteur du besoin doit systématiquement informer la Direction administrative et financière de son intention de mener un entretien de sourcing. Celui-ci sera mené par la DAF et par la direction opérationnelle concernée. Ils représentent à eux deux « l'acheteur ».



L'information vers les entreprises

Une note décrivant le projet d'achat et une grille d'interrogation (**voir annexe 3**) sont envoyées par mail avant la réunion de sourcing, dans un délai approprié par rapport à la complexité du marché.

La note expose :

- une présentation succincte du projet d'achat (quoi, par qui) sous l'angle des attentes de résultats ;
- les grandes thématiques abordées dans le cadre de la future rencontre.
- les personnels de l'entreprise que l'acheteur veut rencontrer (personnel technique, commerciaux, bureaux d'étude...)

L'organisation pratique de l'entretien

✓ Par échanges mails

L'entretien de sourcing s'effectue par échanges électroniques sans rencontre commerciale, les opérateurs économiques sont appelés à répondre au questionnaire élaboré par l'acheteur.

✓ Par rencontre, dans les locaux de l'ESADMM

L'acheteur sollicite une rencontre, les échanges sont verbaux. La grille d'interrogation est alimentée pendant l'entretien

Exceptionnellement : dans le cadre d'une démonstration technique (équipement ou matériaux lourds difficilement transportables..) il est possible de se rendre dans les locaux de l'entreprise

Exemples de thématiques pouvant être abordées

➤ Questions financières

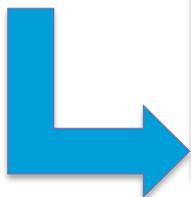
- Quelle est la structure des prix pratiqués par le fournisseur consulté (les coûts afférents, la forme la mieux adaptée unitaire, forfaitaire, mixte...)?
- Si le marché est d'exécution pluriannuelle, la variation des prix et ses modalités d'application sont-ils des freins pour l'entreprise ? Quel est l'idéal de le fournisseur consulté en la matière ?
- Quels sont les coûts, éventuellement cachés, qui viennent frapper les prix pratiqués par le fournisseur
- Etc....

➤ Questions techniques

- Quelle est la provenance des produits/matériels distribués par l'entreprise consultée ?
- Quelles normes de qualité peuvent s'appliquer ? Quels impacts ces normes ont-ils sur l'offre globale du fournisseur consulté ?
- Quelles prestations connexes à la fourniture objet de la consultation peuvent être assurées par le fournisseur consulté ?
- Quelles sont les nouveautés techniques/technologiques accessibles aujourd'hui dans le contexte du projet d'achat concerné ?
- Quels sont les délais de mobilisation des ressources ?
- Quel rôle aura le service client ?
- Etc...

➤ Les éléments de la consultation

- Quels sont les savoir-faire du fournisseur consulté, tant techniques qu'organisationnels, qui le distinguent de ses concurrents directs ?
- Existent-ils des effets de calendrier -- qui peuvent contraindre le fournisseur dans son éventuelle soumission au marché ?
- L'allotissement est-il susceptible de faciliter l'accès à la commande publique du fournisseur consulté ?
- Une durée pluriannuelle du marché est-elle de nature à agir sur la performance du fournisseur consulté dans sa réponse ?
- Etc...



A l'issue de l'entretien, l'acheteur est tenu de faire un compte-rendu de sourcing (**voir annexe 3**)

Les obligations à respecter

L'équipe experte chargée de la rencontre doit :

- **Donner les mêmes informations à chaque entreprise (en entretien physique ou mail)**
- Avec le titulaire d'un marché en cours d'exécution, donner les mêmes informations qu'à l'ensemble des candidats (ex : relance du marché en cours).
- **Prévoir le même délai d'entretien pour chaque fournisseur**
- Tracer l'échange
- Maintenir une égalité de traitement entre chacun des fournisseurs sollicités
- Avoir un comportement neutre. Les agents ne doivent jamais être ambigus, ni dans leurs propos, ni dans leurs actes.
- Refuser tout don et avantages quelconques des entreprises (argent, invitations individuelles, restaurant, compétitions sportives, spectacles, cadeaux de fin d'année...)

Ce qu'il est possible de communiquer aux entreprises sourcées

Ce que l'on peut communiquer :

- Le calendrier prévu de la procédure ;
- Les règles de déontologie qui s'appliquent aux acheteurs dans le cadre du sourcing (préservation du secret commercial, neutralité dans les échanges...) ;
- Des éléments sur les missions de l'administration, et des éléments de compréhension sur la commande publique ;
- L'existence d'habitudes de travail dans l'établissement;
- Le rôle de l'établissement dans l'exécution du marché;
- La mise en place de politiques d'innovation, de développement durable et d'insertion sociale
- ...

Ce que l'on ne doit pas communiquer



Ce que l'on ne doit pas communiquer

- Les critères de sélection et les éléments d'appréciation des offres
- Les informations relatives à d'autres consultations en cours
- Des informations concernant les autres entreprises sourcées (solutions techniques, organisations, prix, moyens, procédés...)
- Des informations trop précises sur les pièces techniques en préparation
- Les informations liées au financement du projet d'achat (budget, estimation, prix de la concurrence...)

Attention à ne pas :

- Transformer le sourcing en demande de devis précis sur une solution attendue
- Orienter le cahier des charges sur la solution d'un opérateur donné
- Donner des informations aux entreprises sourcées qui ne seraient pas données lors de la consultation

Annexe 1 : faut-il réaliser un sourcing ? Le faisceau d'indices

ANNEXE 1 : le faisceau d'indices

1b). Les opportunités du sourcing

Le faisceau d'indices ci-après doit orienter le choix de l'acheteur quant aux opportunités de réalisation des échanges préalables :

Thématiques	Indices	Oui	Non	Je ne sais pas
Mon projet d'achat et moi	Je me suis ménagé du temps pour le sourcing. Le lancement de mon marché est programmé au plus tard dans les 3 prochains mois.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Je souhaite communiquer avec les entreprises pour enrichir mon projet d'achat et les intéresser à ce sujet (favoriser l'émulation concurrentielle).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	J'ai besoin d'informations techniques que les entreprises peuvent me communiquer car mes connaissances dans le domaine concerné ne sont pas consolidées (volets technique, économique, organisationnel...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Si mon marché est récurrent : je constate un faible nombre de candidats dans le cadre des consultations passées (pauvreté de l'émulation concurrentielle).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Les enjeux financiers me semblent significatifs (montant estimé important, potentiels d'économies importants)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mon projet d'achat dans son contexte concurrentiel	Dans le domaine commercial concerné, des nouvelles entreprises ou nouveaux entrants ont possiblement rejoint le vivier d'opérateurs économiques historique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dans le domaine commercial concerné, les entreprises potentiellement concurrentes sont nombreuses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dans le domaine commercial concerné, les entreprises se vouent une concurrence exacerbée (secteurs d'activités sensibles).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANNEXE 1 : le faisceau d'indices

Mon projet d'achat et les formes d'innovation	Je souhaite favoriser l'innovation dans le cadre de mon projet car le domaine d'achat concerné me semble propice à ce développement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Je souhaite appréhender la structure des coûts et des prix afin d'en améliorer l'approche dans mon projet de marché.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mon projet d'achat et l'ingénierie contractuelle	J'ai besoin d'informations relatives aux modes de dévolutions possibles de mon projet d'achat (allotissement, groupement d'entreprises...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	J'ai besoin d'améliorer l'ossature du Dossier de Consultation des Entreprises (nature et forme du marché, tranches, techniques particulières d'achat, forme des prix...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p align="center">CONCORDANCE DES INDICES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une majorité de OUI = possibilité de sourcing - Une majorité de NON = Sourcing inopportun - Une majorité de JE NE SAIS PAS = Informations complémentaires nécessaires 				

Annexe 2 : modèle de tableau d'entreprises sourcées

ANNEXE 2 : liste des entreprises à contacter

Entreprise	Adresse	Département	Téléphone

Annexe 3 : modèle de compte-rendu de sourcing

Annexe 3 : compte-rendu de sourcing

Ce compte-rendu , comprend au minimum les informations suivantes :

- l'identification de l'équipe ayant procédé aux échanges ;
- La liste des entreprises sollicitées et rencontrées ;
- Les raisons et motivations de ces échanges ;
- Les objectifs visés ;
- Les questions posées aux fournisseurs ;

La grille d'interrogation, présentée de la page 22 à 26 est un modèle d'outil qui peut être utilisée pour établir le compte-rendu de sourcing. Ce modèle présente les différents points qui doivent être retranscrits (identification de l'acheteur, présentation de l'entreprise, motivations du sourcing, questions posées...) Les questions seront adaptées à la spécificité de chaque marché.

L'acheteur ajoutera à cette grille un paragraphe, dans lequel il indiquera le bilan de ces échanges, et leur apport dans le montage du marché.

Annexe 3 : compte-rendu de sourcing

Date de l'entretien		
Nom de l'acheteur présent		
Entretien téléphonique ou en présentiel ?		
Les points incontournables lors de l'échange avec l'entreprise		
Identification de l'entreprise		
Adresse de l'entreprise		
Type de contact (commercial, directeur, secrétaire etc)		
Contact clairement identifié (nom + mail + n° de téléphone)		

Annexe 3 : compte-rendu de sourcing

Thématiques	Segments	Présentés : (Oui / Non)
Présentation du service, pouvoir adjudicateur:		
Présentation de la démarche :		
	- la raison de la prise de contact (objet du marché + marché opérationnel à DATE XXX)	
	- déploiement possible (allotissement non précis, début de marché)	
	- la durée éventuelle du projet	
	- évoquer la récurrence ou non des prestations/fournitures/travaux	
	- le besoin est standard ou particulier	

Annexe 3 : compte-rendu de sourcing

Thématiques	Questions	Réponses
Présentation entreprise :		
	- son cœur d'activité, ses activités annexes	
	- sa taille (nombre de salariés)	
	- son historique	
	- ses clients actuels	
	- ses fournisseurs	
	-son Chiffre d'Affaires	
	- ses concurrents (grosses entreprises, PME)	
	- type de contrat en charge (court, long)	
	- sa zone de rayonnement (départementale, interdépartementale, régionale, ...)	
	- l'entreprise est t-elle fabricante et/ou fournisseur le cas échéant?	
	- l'entreprise a-t-elle des problématiques spécifiques? (manque de personnel, calendrier surchargé au moment du lancement de la consultation)	
	- l'entreprise a-t-elle des attentes particulières en répondant aux marchés publics (travailler avec les services de l'Etat et/ou collectivités pour étoffer son carnet d'adresse, répondre dorénavant aux marchés publics, rester avec sa clientèle actuelle...)	

Annexe 3 : exemple d'un compte-rendu de sourcing

Entreprise et marchés publics :	
	- répondez-vous à des marchés publics ?
	- savez-vous où les retrouver ?
	- quels seraient le(s) frein(s) vous empêchant de répondre ?
	- avez-vous un seuil (ou un plafond) en-dessous (au dessus) duquel vous ne vous permettez pas de répondre ? (besoin mal identifié, quantité peu élevée ou imprécise, périmètre inadéquat etc)

Annexe 3 : compte-rendu de sourcing

Exemples caractéristiques techniques:		
	Prix	
	De quelle manière se décompose le coût de la prestations/fournitures/travaux	
	Avez vous une fourchette de prix à nous communiquer ?	
	Quels sont les éléments affectant la variation du prix ? (exemple : les quantités commandées, le délai de réalisation de la prestation, la durée du marché public etc)	
	Quel est la part de la main d'oeuvre dans le coût de la prestation? Déplacements ?	
	Quels sont les équipements de l'entreprise nécessaires à la réalisation du marché public ?	
	Organisation de l'entreprise	
	Possédez vous des logiciels de gestion des bons de commande?	
	Avez-vous des contraintes d'organisation particulière ?	
	Faites-vous appel à des sous-traitant?	
	Avez vous un SAV ?	
	Avez-vous des certifications ? Normes propres au domaine d'achat ?	
	Quelles sont vos principales contraintes d'exécution? Les délais par exemple ? Les moyens humains ? Les moyens techniques ?	
	Quels sont pour vous les clés de la réussite d'une bonne prestation?	
	Points techniques	
	Quelles sont les possibilités en terme de développement durable ?	
	L'innovation est-elle possible sur ce segment d'achat ? Comment ? Quelles sont les produits innovants que vous êtes en mesure de proposer ?	
	Pouvez-vous réaliser des échantillons? Sous quelle délai ?	
Autres :		
	Quelles sont vos suggestions pour améliorer nos pratiques ?	
	Quelles sont vos suggestions pour améliorer le marché public ?	

Annexe 3 : compte-rendu de sourcing

Conclusion des échanges, apport dans le montage du marché :

A compléter par l'acheteur: