

Inspection Générale

exemplaire n°

**RAPPORT
AUDIT
DE LA FONCTION ACHATS - MARCHES
A LA
DIRECTION DES FAMILLES ET
DE LA PETITE ENFANCE
(06-23)
- septembre 2009 -**

Rapporteurs : , inspecteur général

....., chargée de mission

....., chargée de mission

Le Maire de Paris

11 SEP. 2006

NOTE

à l'attention de

Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

Objet : Audit de la fonction achats-marchés des directions de la Ville de Paris.

En réponse à votre demande, je vous confirme l'intérêt d'élargir les missions d'audit que vous avez d'ores et déjà engagées au sein de cinq directions (Direction Générale de l'Information et de la Communication, Direction du Patrimoine et de l'Architecture, Direction de la Voirie, Direction de la Jeunesse et des Sports et Direction de la Protection de l'Environnement).

Je vous demande donc au cours du second semestre 2006, de conduire des audits de la fonction achats-marchés au sein de la Direction des Moyens Généraux, de la Direction de l'Urbanisme et de la Direction de la Famille et de la Petite Enfance.

Très cordialement



**NOTE DE SYNTHÈSE
du
RAPPORT DEFINITIF**

***Audit de la fonction achat marché à la direction des familles et de la petite
enfance
- septembre 2009 -***

La direction des familles et de la petite enfance a, de 2006 à 2008, passé 158 marchés formalisés par un acte d'engagement. Sur la période audité, ces marchés se sont élevés à 160,8 millions d'euros TTC. Le montant moyen des marchés de la direction des familles et de la petite enfance s'élève ainsi à un peu plus de 1 million d'euros TTC, en augmentation constante, passant de 732.758 € TTC en 2006 à 1.550.000 € TTC en 2008. Cette progression est notamment la conséquence de l'accroissement sensible du nombre de places offertes dans les établissements de la petite enfance.

44 % des marchés notifiés sont à procédure adaptée. Les autres formes se répartissent entre appels d'offres pour 35 %, marchés de service pour l'exploitation et la gestion d'équipements d'accueil de la petite enfance pour 17%, et marchés négociés pour 4 %.

En mars 2007, une centralisation de la fonction achat-marché a été mise en place avec la création du bureau des marchés et de l'approvisionnement (BMA). Toutefois, elle n'est que partielle car d'autres entités interviennent dans l'acte d'achat : le bureau des travaux et du patrimoine, le bureau de la protection maternelle et infantile et les responsables d'établissement pour certaines fournitures. Malgré la volonté de la direction d'associer les responsables d'établissement au processus achat-marché et la forte demande exprimée par ces derniers d'être plus impliqués, on constate une très faible participation des responsables d'établissement. Une révision des modes de participation paraît nécessaire pour faire concilier ces deux souhaits. Il convient de signaler que les procédures internes de la Ville sont globalement respectées.

La direction des familles et de la petite enfance ne dispose pas d'une cartographie fiable de ses achats. Cette situation peut s'expliquer par la création récente du BMA et la très forte mobilité des agents de ce bureau même si le nombre de marchés passés directement par la direction n'est pas très élevé. Cette carence s'accompagne d'une absence d'indicateurs de pilotage pertinents et transversaux

L'appréciation du processus de passation de la commande publique a été réalisée au travers d'un échantillon représentatif de 14 marchés publics notifiés de 2006 à 2008, en plus de l'analyse de 34 rapports d'analyse des offres. Les dossiers de marchés sont souvent incomplets. Par ailleurs, plus du tiers de l'échantillon des dossiers contient des documents sans aucun rapport avec le marché examiné.

A en juger par les 34 rapports d'analyse des offres examinés, le calendrier des consultations (27 % des avis d'appel public à la concurrence sont en juillet et août), les délais de réponse (38 % des marchés ont un délai de réponse inférieur à 29 jours), certaines dates de remise des offres (août) ne sont pas de nature à accroître la concurrence. Un réexamen du mode d'allotissement par nature de produits devrait être réalisé pour parvenir, si le marché concurrentiel le justifie, à des lots géographiques permettant de bénéficier de l'effet volume et d'une saine émulation entre les candidats.

L'analyse des offres est très détaillée dans les dossiers et dans les rapports d'analyse. Les méthodes de notation font prédominer la valeur technique. Les sous critères sont parfois trop nombreux, parfois inutiles. Quant à l'appréciation des offres, elle est trop souvent fondée sur la simple conformité au cahier des charges.

L'analyse des dossiers de marché et des rapports d'analyse des offres a été complétée par l'administration par voie électronique d'un questionnaire à l'ensemble des responsables d'établissements d'accueil de la petite enfance gérés en régie, soit 375. Le taux de réponse s'est élevé à 40,27 %.

Les propositions formulées ont pour objet d'accompagner la direction dans sa démarche d'amélioration de la performance de la fonction achat-marché. Elles portent à la fois sur l'organisation, sur les outils de pilotage, sur le renforcement de la mise en concurrence et sur la dimension économique des achats.

Rapporteurs :, inspecteur général
....., chargée de mission
.....; chargée de mission

SOMMAIRE

1. LES ENTITES ET INSTANCES IMPLIQUEES DANS L'ACHAT	4
1.1. La fin de la mutualisation des services entre la DASES et la DFPE	4
1.2. La création d'une entité dédiée à l'achat au sein de la DFPE	5
1.3. Une centralisation partielle de la fonction achats-marchés	5
1.4. Une organisation clairement identifiée par les responsables d'établissements ...	6
1.5. ...et qui répond globalement aux besoins en information des établissements	6
1.6. Mais une demande d'être davantage associés au processus de passation des marchés	7
2. LA CARTOGRAPHIE DES ACHATS DE LA DIRECTION	8
2.1. Une utilisation variée des procédures de marchés	9
2.2. Une forte augmentation des montants maximum notifiés en 2008	10
2.3. La durée moyenne des marchés	12
2.4. La nature des achats de la DFPE	13
2.5. Des dépenses annuelles en nette progression	14
3. LES OBJECTIFS ET LE REFERENTIEL ACHAT DE LA DIRECTION	16
3.1. Une politique achat à formaliser	16
3.2. L'absence d'indicateurs de pilotage	17
4. LA PASSATION DES MARCHES	17
4.1. Le choix de la procédure	18
4.1.1. Le respect du référentiel achat de la Ville de Paris par les services centraux de la DFPE ...	18
4.1.2. ... Mais des achats passés directement par les établissements d'accueil de la petite enfance	18
4.1.3. Le nécessaire développement des groupements de commande	19
4.1.4. Une politique d'allotissement à réexaminer	20
4.2. Les procédures de publicité et de mise en concurrence	21
4.2.1. Un calendrier des consultations à revoir	21
4.2.2. Des délais de réponse trop courts	22
4.2.3. Des dates inopportunes de remise des offres	23
4.3. L'élaboration des dossiers de consultation	24
4.4. Le choix du titulaire	24
4.4.1. Les critères d'appréciation des offres	24
4.4.2. L'exploitation des établissements d'accueil de la petite enfance : des critères en cours de stabilisation	25
4.4.3. Une appréciation des offres trop fondée sur la conformité au cahier des charges	27
4.4.4. Des éléments d'appréciation trop nombreux, parfois inutiles	27
4.4.5. La pratique de la négociation	28
4.4.6. Quelques analyses des offres non stabilisées	28
4.4.7. La signature et la notification de l'acte d'engagement	29

5. L'EXECUTION DES MARCHES	30
5.1. Les dispositions prévues dans les marchés	30
5.2. La passation des commandes	32
6. LA PERFORMANCE ECONOMIQUE DE L'ACHAT	34
6.1. Le prix des produits	34
6.2. La qualité des produits	35
6.3. La livraison des équipements et fournitures et le conditionnement	35

Tableau synoptique des propositions

Liste des personnes rencontrées

Annexe

INTRODUCTION

Par note du 11 septembre 2006, le Maire de Paris a chargé l'Inspection générale de l'audit de la fonction achats-marchés de la direction des familles et de la petite enfance (DFPE). Les rapporteurs ont été missionnés par note interne du 2 septembre 2008.

Cet audit s'inscrit dans la démarche de mise en œuvre et de développement d'une politique achat au sein de la collectivité parisienne, conduite sous l'égide du secrétariat général et de la direction des finances. Il a deux objectifs : dresser un diagnostic de la fonction achat au sein de la direction audité (politique achat, organisation, processus de la commande publique, performance) et proposer, au vu de ce constat, des mesures d'accompagnement.

Ce rapport fait suite à différents audits que l'Inspection générale a conduits sur la fonction achats-marchés dans d'autres directions et services de la Ville de Paris : la direction de la jeunesse et des sports (05-14-02), la direction de la protection de l'environnement (05-14-01), la direction des achats, de la logistique, des implantations administratives et des transports (06-21), la mission cinéma du secrétariat général (07-23) et la direction de l'urbanisme (06-22). Tous ces rapports sont disponibles sur le site internet de la Ville de Paris (paris.fr).

Préalablement, il convient de signaler que, portant sur une période déterminée (2006-2008), l'audit est par nature réducteur dans une approche dynamique mettant en exergue les progrès réalisés par la direction depuis 2009.

Par souci de cohérence, la méthodologie mise en œuvre pour l'audit de la direction des familles et de la petite enfance est semblable à celle appliquée pour les autres directions ayant fait l'objet d'un audit identique par l'Inspection générale.

Cela étant, l'importance des établissements d'accueil de la petite enfance en régie a conduit les auditeurs à adresser à tous les responsables de ces équipements un questionnaire dont l'objet était double : appréhender l'intégration des établissements dans le processus achat et recueillir, sous forme de questions ouvertes, des observations et préconisations d'amélioration. Ce questionnaire ayant reçu l'aval de la DFPE et de la Mission Achats Marchés de la direction des finances a été envoyé à 375 responsables d'établissement. Les réponses ont été traitées de manière totalement anonyme.

Les auditeurs signalent que le nombre de réponses (151), la variété des arrondissements et des établissements, la richesse des réponses aux questions ouvertes font de ce questionnaire un outil particulièrement représentatif. Les éléments les plus significatifs sont intégrés dans le corps du rapport en fonction des thèmes examinés. Les données exhaustives de ce questionnaire et son analyse figurent en annexe de ce rapport.

Le présent rapport contient six parties.

La première concerne les entités et instances de la DFPE impliquées dans la fonction achat.

La deuxième dresse une cartographie des achats de la direction auditée.

La troisième décrit les objectifs de la politique achat de la DFPE.

La quatrième détaille les modalités de passation des marchés de la direction.

La cinquième examine les processus d'exécution des marchés ;

La dernière aborde la performance économique d'achats effectués par la DFPE.

Conformément à l'instruction du Maire de Paris en date du 17 janvier 2003 sur les missions et le fonctionnement de l'Inspection générale de la Ville de Paris, un rapport provisoire a été adressé à la direction auditée le 17 juin 2009 afin qu'elle fasse connaître ses observations dans un délai d'un mois. La réponse de la direction, datée du 14 août 2009, est parvenue à l'Inspection générale le 17 août 2009. Elle figure intégralement à la fin de ce rapport, certains éléments ayant été incorporés dans le corps même de ce document.

1. LES ENTITES ET INSTANCES IMPLIQUEES DANS L'ACHAT

L'organisation des services centraux de la direction des familles et de la petite enfance, hors service de la protection maternelle et infantile, a fait l'objet d'un audit et d'un rapport récent de l'Inspection générale (rapport 08-01¹).

Dans ces conditions, cette partie rappellera seulement les éléments essentiels de l'organisation de la fonction achats-marchés de la DFPE sur la période auditée.

Par ailleurs, les auditeurs signalent que cette organisation, qui a déjà fait l'objet de propositions de modifications de la part de l'Inspection générale devrait, conformément au projet de création d'une direction des achats à la Ville de Paris, être revue. En effet, la direction des familles et de la petite enfance fait partie des directions concernées par la première vague de regroupement des fonctions achats-marchés.

1.1. La fin de la mutualisation des services entre la DASES et la DFPE

La fonction achats-marchés de la DFPE est partagée avec la direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé (DASES) dans le cadre de la mutualisation de certains services entre ces deux directions.

¹Ce rapport est disponible sur le site internet de la Ville de Paris « paris.fr ».

En effet, la cellule marchés publics - achats (service du budget, du contrôle de gestion et de la prospective de la sous direction de l'administration générale, du personnel et du budget de la DASES) est mutualisée entre ces deux directions.

Cette cellule exerce les missions suivantes :

- Conseil et assistance aux bureaux acheteurs,
- Coordination et pilotage des achats (estimation des besoins, suivi d'exécution des marchés transversaux, formation),
- Contrôle des marchés supérieurs à 90 000 € HT et des marchés de prestations intellectuelles,
- Organisation des commissions internes des marchés.

Dans son rapport d'audit organisationnel des services centraux de la DFPE, l'Inspection générale avait préconisé de mettre fin à cette mutualisation. Lors du budget primitif 2009, la délibération emplois a pris en compte cette proposition avec le transfert de 11 agents. Ce transfert concerne toutes les fonctions encore mutualisées (ressources humaines plus particulièrement). Le projet de démutualisation des services a été présenté au comité technique paritaire de la DASES le 28 avril 2009 et le projet de réorganisation de la DFPE a été soumis à l'avis du comité technique paritaire de la DFPE le 29 avril 2009.

1.2. La création d'une entité dédiée à l'achat au sein de la DFPE

Créé en mars 2007, le bureau des marchés et de l'approvisionnement (BMA) de la sous direction de la petite enfance a comme compétence la « *passation des marchés de fournitures, de services ou de prestations intellectuelles, hors délégation de maîtrise d'ouvrage, nécessaires au fonctionnement de la direction* ». Il est par ailleurs « *chargé de l'approvisionnement courant des structures d'accueil et de l'aide à la commande des responsables d'établissement* » (arrêté d'organisation de la DFPE du 4 juillet 2007). Le BMA est également correspondant achat pour la DFPE et est l'interlocuteur des directrices d'établissement en matière d'achat pour les marchés dont il assure la gestion.

Le BMA se compose de deux sections :

- La section de passation des marchés est chargée de la passation de l'ensemble des marchés de fournitures et de services de la direction et des établissements d'accueil de la petite enfance. Le BMA, en collaboration avec le service utilisateur, rédige les pièces des marchés et analyse les offres. Il est responsable de la gestion de l'ensemble de la procédure.
- La section d'aide à la commande a un rôle d'assistance à la commande. A ce titre, il assure, par le biais d'une « hotline », l'interface entre les directrices d'établissement et la direction pour répondre aux difficultés quotidiennes des responsables d'équipement en matière d'approvisionnement.

1.3. Une centralisation partielle de la fonction achats-marchés

Le bureau des travaux et de la programmation (BTP) de la sous direction de la petite enfance est seul compétent pour les marchés concernant les travaux pour les

équipements de la direction (travaux neufs, restructuration, entretien courant). En fait, le BTP ne passe pas directement des marchés de travaux :

- Soit il délègue ses crédits à la direction du patrimoine et de l'architecture qui réalise pour son compte les travaux demandés,
- Soit il agit dans le cadre d'une délégation de maîtrise d'ouvrage auprès d'organismes extérieurs parfois précédée d'une procédure de vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) conduite par la direction de l'urbanisme.

Par ailleurs, le processus d'approvisionnement des services et des établissements de la direction est éclaté entre plusieurs bureaux de la DFPE qui réalisent, dans la limite de leurs attributions, l'approvisionnement en équipements, fournitures et services de l'ensemble des entités de la direction. Ainsi, l'approvisionnement est réalisé :

- par le BTP, pour les équipements mobiliers (électroménagers, structure de jeux, etc.) et le nettoyage des locaux ;
- par le BMA (pôle d'aide à la commande), pour les fournitures et les services (hors prestations de ménage) ;
- par le BPMI pour les fournitures nécessaires au fonctionnement courant des services et équipements de PMI ;
- par les directrices d'établissements elles-mêmes pour certaines fournitures.

1.4. Une organisation clairement identifiée par les responsables d'établissements ...

Comme le montrent les réponses au questionnaire, les entités des services centraux de la DFPE impliquées dans la fonction achats – marchés sont connues des établissements d'accueil et correctement identifiées : pôle d'aide à la commande du BMA, BMA et BTP. A la question « Connaissez-vous les entités suivantes ? », les responsables d'établissement ont répondu majoritairement « oui », comme le montre le tableau ci-après :

Synthèse des réponses

Question 09 : « Connaissez-vous les entités suivantes ? »

	Oui	Non	Non répondu	TOTAL
Hotline du Pôle d'aide à la commande (PAC)	68%	27%	5%	100%
Bureau des marchés et de l'approvisionnement (BMA)	85%	10%	5%	100%
Bureau des travaux et de la programmation (BTP)	79%	17%	4%	100%

1.5. ...et qui répond globalement aux besoins en information des établissements

83% des répondants au questionnaire déclarent être régulièrement informés de l'existence des marchés transversaux de la Ville de Paris par courrier électronique. Ils

sont également 51% à consulter régulièrement le site intranet de la DFPE pour connaître l'offre d'achat de leur direction. La connexion au site intranet de la DALIAT demeure en revanche plus marginale : 26% des répondants déclarent se connecter à ce site pour connaître l'existence des marchés de la Ville de Paris.

Principaux modes d'information de l'offre d'achat de la Ville de Paris

	Régulièrement	Parfois	Rarement	Jamais	Non répondu	TOTAL
Note de service	23%	9%	17%	15%	36%	100%
Courrier électronique	83%	7%	3%	3%	5%	100%
Consultation du site DFPE	51%	28%	5%	3%	13%	100%
Consultation du site DALIAT	26%	25%	11%	13%	25%	100%
Contact collègues	12%	34%	13%	13%	28%	100%

En cas d'interrogation sur les achats, les répondants sont 86% à déclarer contacter en priorité la DFPE. Cela étant, les modes d'information demeurent largement hétérogènes puisqu'ils sont également 66% à contacter leurs collègues et 49% à contacter la mairie d'arrondissement dont ils relèvent.

1.6. Mais une demande d'être davantage associés au processus de passation des marchés

Les répondants au questionnaire manifestent, en tant qu'utilisateurs des marchés de la DFPE, le souhait d'une plus large consultation avant l'attribution des marchés (93 % des répondants à la question), qu'il s'agisse d'un nouveau marché ou lors du renouvellement d'un marché pour réaliser le bilan du précédent marché. Les observations formulées portent régulièrement sur les achats de jeux et de jouets.

Par ailleurs, 80% des répondants ne participant pas aux réunions de bilan des marchés ont exprimé le souhait d'y participer.

Comme l'indique la DFPE dans sa réponse au rapport provisoire, « le Bureau des Marchés et de l'Approvisionnement convie l'ensemble des responsables d'établissements de la petite enfance et des établissements de PMI environ dix fois par an à des réunion « club utilisateurs » pour analyser les marchés aux différentes phases de leur passation et de leur exécution (notamment lors du recensement des besoins ; de l'analyse des offres par le biais de test de qualités des produits qui permettent d'éliminer une offre non satisfaisante, de l'élaboration du listing de commande) afin d'adapter au mieux les marchés publics à leurs besoins. Par ailleurs, ils sont régulièrement interrogés par le biais de sondages pour des demandes ponctuelles et précises. Le pôle d'aide à la commande est à l'écoute des besoins (récurrents ou ponctuels) des responsables et leur apporte les solutions adéquates pour satisfaire ces besoins. Enfin, le BMA organise régulièrement avec les responsables des réunions de bilans de marché. Néanmoins, malgré ces invitations concernant l'ensemble des responsables d'établissement, il faut noter que leur participation est souvent faible. A

titre indicatif, les clubs utilisateurs qui se sont tenus en février 2009 n'ont intéressé que très peu de responsables (au mieux, une petite dizaine) ».

L'Inspection générale reconnaît la volonté de la direction d'associer les responsables d'établissement au processus achat-marché. Il n'en demeure pas moins que le message paraît mal être compris ou ne parvient pas aux destinataires. En effet, on constate qu'une demande forte de plus grande association au processus achat-marché est formulée par les responsables d'établissement. D'autres modes de collaboration sont sans doute à rechercher (réunions sur place ou sectorisées, etc.)

Proposition 1 : accroître la participation des utilisateurs dans le processus achat.

2. LA CARTOGRAPHIE DES ACHATS DE LA DIRECTION

A titre liminaire, il convient de signaler que l'Inspection générale a eu de grandes difficultés à établir cette cartographie. Ces difficultés ont été de deux ordres :

- D'une part, une impossibilité de la direction à fournir dans des délais raisonnables, malgré des rappels, une cartographie ;
- Et, d'autre part, sur le fond, une incapacité de la direction à transmettre un document fiable.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE fait remarquer que « la création du BMA est récente (mars 2007) et s'est réalisée par reploiements internes. De plus, comme cela a été souligné, ce service a connu depuis sa création de nombreux mouvements de personnel (demandes de mutation en province, réussite à des concours, congés de maternité, décès...). Enfin la passation des marchés a été privilégiée pour faire face aux besoins des services et à l'ouverture de nouveaux établissements de PMI et d'accueil de la petite enfance. Pour ces raisons, l'ensemble des outils nécessaires à la gestion des marchés n'a pu être mis en place »

Il n'est pas contestable que les raisons avancées par la direction ont constitué un frein certain à la mise en place d'une cartographie. Il n'en demeure pas moins que le nombre de marchés passés directement par la direction est peu élevé et qu'une cartographie même simplifiée aurait pu ainsi être élaborée.

Cela étant, l'Inspection générale prend acte que, dans sa réponse au rapport provisoire, la direction admet que *« ces outils sont un point essentiel à mettre en place par la DFPE avec la direction des achats nouvellement constituée »*.

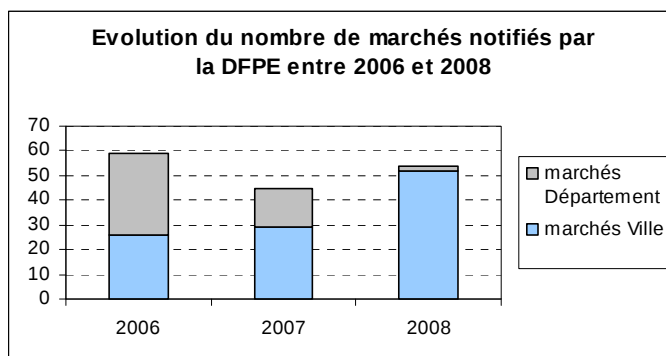
Le BMA dispose d'un tableau Excel recensant l'ensemble de ses marchés en cours d'exécution, mais ce tableau ne fait l'objet d'aucun contrôle. Mis à jour deux fois par an par des personnels de catégorie C variant d'une saisie à l'autre et n'ayant aucune compétence en matière de marchés publics, ce tableau s'est avéré comporter de très nombreuses erreurs et d'importantes corrections ont dû y être portées avant de pouvoir disposer d'un document à peu près exploitable.

En dépit de ces corrections, les données figurant dans le présent rapport doivent être considérées avec précaution. Elles constituent avant tout « un ordre d’idée », l’Inspection générale n’ayant pas été en mesure de vérifier l’exactitude des données fournies pour tous les marchés répertoriés.

Proposition 2 : établir une cartographie fiable et actualisée des achats de la direction.

Dans la suite du rapport et, dans la mesure où tout marché alloué a un numéro de marché spécifique par lot, il faut entendre par « marché » tout lot attribué.

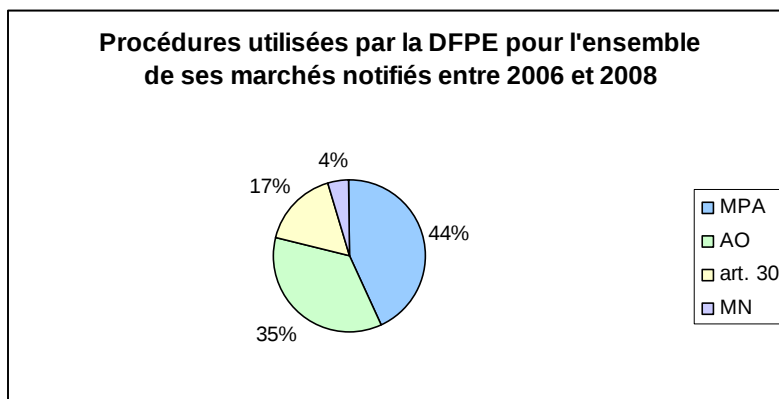
Sur la période audité, la DFPE a notifié 158 marchés, soit environ une cinquantaine par an.



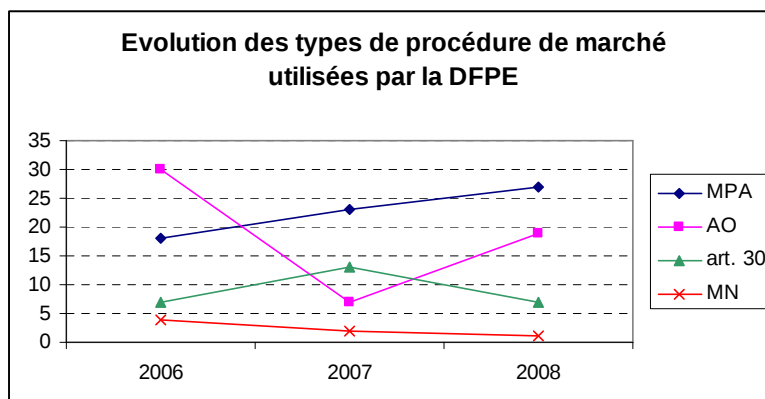
En 2006 et 2008, le nombre de marchés concernant le département de Paris a fortement diminué (33 marchés en 2006, 16 en 2007 et 2 en 2008). L’importance en 2006 du nombre de marchés afférant au département de Paris est liée au renouvellement des marchés de vaccins qui représentent à eux seuls 24 marchés cette année-là. A contrario, le nombre des marchés de la Ville de Paris est en constante augmentation entre 2006 et 2008.

2.1. Une utilisation variée des procédures de marchés

La DFPE a recours à diverses procédures de marchés, principalement les marchés à procédure adaptée (MPA), les appels d’offre (AO) et les marchés article 30. L’utilisation des marchés négociés est très limitée et ne concerne que des marchés relancés après appel d’offres infructueux.

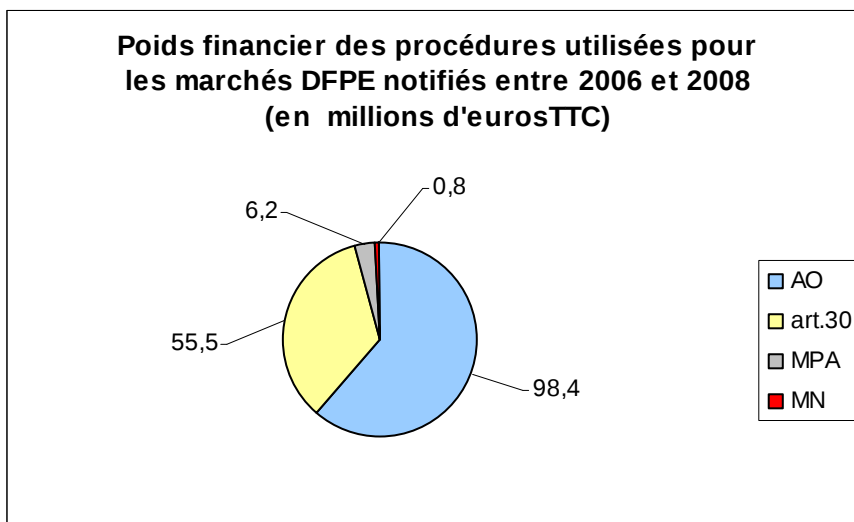


L'importance du nombre d'appels d'offres (30) en 2006 s'explique par le renouvellement des marchés de vaccins dont la très grande majorité (20 d'entre eux) ont été passés sous forme d'appels d'offres. Les marchés article 30 sont essentiellement utilisés pour l'exploitation des établissements de la petite enfance (crèches, halte garderie) et la mise à disposition de places de crèche.

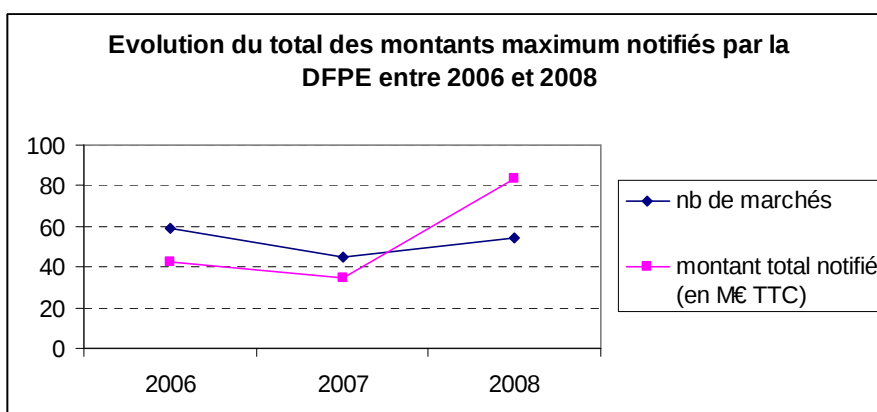


2.2. Une forte augmentation des montants maximum notifiés en 2008

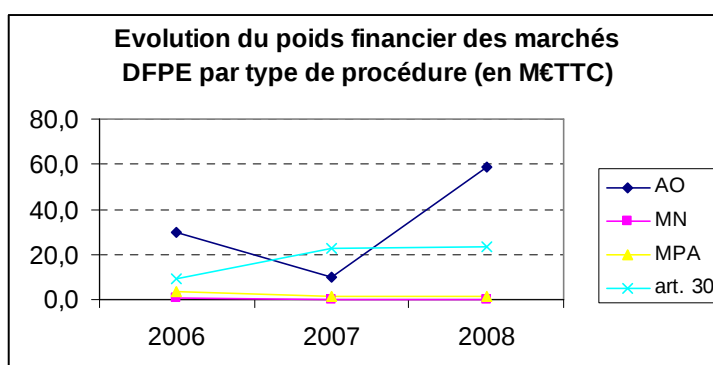
Sur la période 2006-2008, le total des montants maximum notifiés s'élève à 160,8 millions d'euros TTC. La part des marchés du département y est relativement faible puisque le montant total notifié sur la période est de 11,5 millions d'euros TTC soit 7 % du total des montants maximum notifiés par la DFPE.



Les appels d'offres et les marchés article 30 ont un poids financier prépondérant. Ils représentent à eux deux 96 % des montants maximums notifiés (61 % pour les appels d'offres et 35 % pour les marchés article 30).



Par ailleurs, il apparaît une très forte progression du montant total des marchés notifiés en 2008 (83,7 millions d'euros TTC en 2008 contre 42,5 millions d'euros en 2006). Celle-ci ne s'explique pas par l'évolution du nombre total de marchés passés (54 marchés notifiés en 2008 contre 58 en 2006). Le détail de l'évolution par type de procédure montre que cette augmentation concerne deux procédures : les marchés article 30 et les appels d'offres.



L'augmentation du montant total maximum des marchés article 30 est sensible dès 2007 et résulte de la passation de marchés pour l'exploitation des établissements de la petite enfance, et notamment des crèches.

Celle des appels d'offres n'apparaît qu'en 2008 et est liée principalement à un marché de « prestation de service d'assistance technique pour l'élaboration de repas, de conception de menus et de fourniture et livraison de denrées brutes pour leur réalisation dans les établissements de petite enfance de la Ville de Paris » et dont le montant maximum total notifié s'élève à 21,5 millions d'euros TTC, soit plus d'un tiers du montant total des appels d'offres notifiés en 2008.

On précisera que ce marché vient renouveler un précédent marché notifié en 2006 au même attributaire mais dont le montant total notifié n'était que de 8,3 millions d'euros TTC. Le BMA explique la très forte augmentation du montant notifié en 2008 par rapport à celui de 2006 par la durée de ce nouveau marché (4 ans au lieu de 3), la forte hausse des prix alimentaires et du nombre d'enfants accueillis ainsi que l'intégration de dépenses de goûters au sein de ce service.

2.3. La durée moyenne des marchés

Le tableau ci-dessous retrace l'évolution de la durée moyenne des marchés de la DFPE par type de procédure.

Durée moyenne des marchés DFPE
(en année)

	2006	2007	2008
AO	3,6	3,1	3,2
art 30	3,2	4,5	5,3
MPA	3,1	2,5	1,4
MN	4,0	4,0	4,0

Si la durée des appels d'offres reste relativement stable (un peu plus de 3 ans), celle des marchés article 30 augmente nettement entre 2006 et 2008. Les marchés article 30 d'exploitation des établissements de la petite enfance qui étaient d'une durée de 3 ans en 2006 sont en effet passés à 5 ans en 2007/2008. Cet allongement explique en partie l'augmentation du montant maximum total des marchés article 30 constatée en 2007/08 (voir *supra*).

2.4. La nature des achats de la DFPE

Les achats relevant du département et ceux relevant de la Ville de Paris ont été distingués.

2.4.1.1. Les achats DFPE relevant du département de Paris

Marchés notifiés entre 2006 et 2008 et relevant du département de Paris par nature d'achat

objet du marché	nb de marchés notifiés entre 2006 et 2008	montant notifié (en M€ TTC)	% du montant total notifié
fourniture et livraison de vaccins	27	7,5	65%
interprétariat	9	2,0	17%
fourniture de changes complets	1	0,9	7%
formation professionnelle	4	0,7	6%
fourniture de produits d'hygiène	1	0,1	1%
fourniture d'habillement/chaussures	3	0,1	1%
fourniture de jeux et petits matériels de motricité	2	0,1	1%
fourniture et livraison de denrées alimentaires	1	0,1	1%
fournitures diverses	2	0,0	0%
fourniture et livraison de produits textiles	1	0,0	0%
Total marchés Département de Paris	51	11,5	100%

L'achat de vaccins constitue la plus importante dépense avec 27 marchés notifiés pour un montant maximum de 7,5 millions d'euros TTC soit 65 % du montant total maximum des marchés DFPE relevant du département de Paris. Suivent les marchés d'interprétariat (9 marchés pour 2 millions d'euros TTC), la fourniture de changes complets (un marché pour un montant notifié maximum de 0,9 millions d'euros TTC) et la formation professionnelle (4 marchés pour un montant maximum notifié de 0,7 millions d'euros TTC).

2.4.1.2. Les achats DFPE relevant de la Ville de Paris

Le tableau ci-dessous regroupe les marchés DFPE notifiés entre 2006 et 2008 et relevant de la Ville de Paris par nature d'achat.

Marchés notifiés entre 2006 et 2008 et relevant de la Ville de Paris
par nature d'achat

objet du marché	nb de marchés notifiés entre 2006 et 2008	montant notifié (en M€TTC)	% du montant total notifié
exploitation établissement petite enfance	21	51,3	34%
fourniture et livraison de denrées alimentaires	11	54,3	36%
prestations nettoyage/entretien	21	13,2	9%
achat mobilier	6	8,8	6%
fourniture de changes complets	1	5,5	4%
mise à disposition de places de crèches	6	3,3	2%
maintenance (appareils électroménagers/alarme/porte)	4	2,4	2%
fourniture et livraison de produits textiles	2	2,2	1%
prestations diverses	3	1,6	1%
fournitures diverses	3	3,0	2%
analyse denrées alimentaires	2	0,9	1%
fourniture de jeux et petits matériels de motricité	1	0,7	0%
formation professionnelle	14	0,7	0%
fourniture de produits d'hygiène	1	0,5	0%
fourniture matériel de puériculture	2	0,4	0%
études, analyses	3	0,2	0%
prestations de blanchissage	2	0,1	0%
fourniture médicaments	1	0,1	0%
réalisation crèche/logement de fonction	1	0,1	0%
organisation séminaire, manifestation	1	nc	
prestations de garde à domicile	1	nc	
Total marchés Ville	107	149,3	100%

Deux achats prédominant : la fourniture de denrées alimentaires (11 marchés notifiés pour un montant total maximal de 54,3 millions d'euros TTC) et l'exploitation des établissements de la petite enfance (21 marchés pour un coût maximal de 51,3 millions d'euros TTC). Ces deux types d'achats totalisent 70 % du montant total notifié des marchés DFPE relevant de la Ville de Paris.

2.5. Des dépenses annuelles en nette progression

La DFPE n'a pas été en mesure de fournir les montants annuels mandatés par marché entre 2006 et 2008 du fait de son passage à l'application « ALIZE ». Pour évaluer les montants annuels des achats de la DFPE sur ses propres marchés, l'Inspection générale a dû recourir aux montants annuels de ses engagements juridiques. Là encore, les chiffres transmis sont à considérer avec la plus grande précaution et doivent constituer avant tout un « ordre d'idée », l'Inspection ne disposant d'aucun moyen de contrôle de leur exactitude.

Certains montants d'engagements juridiques sont manquants d'autre manifestement erronés. Aucun engagement juridique en 2006 ne figure pour la fourniture de changes complets. A contrario, le montant de 5,15 millions d'euros pour la fourniture de changes complets du département en 2007 apparaît aberrant. De même, le montant de 12,83 millions d'euros pour l'achat de denrées alimentaires en 2008 paraît douteux. Il résulte principalement des engagements juridiques 2008 d'un montant de 10,2 millions d'euros afférent à un marché alimentaire notifié en 2008. Or ce marché n'est exécutable qu'à

partir de 2009. Le BMA, averti de ces erreurs patentées, n'a cependant fourni aucune correction à ces divers montants.

**Evolution des montants annuels des engagements juridiques
de la DFPE sur ses propres marchés.**

objet du marché	EJ 2006	EJ 2007	EJ 2008
marchés relevant du département de Paris			
fourniture et livraison de vaccins	0,46	1,25	1,21
interprétariat	0,11	0,30	0,09
fourniture de changes complets		5,15	0,46
formation professionnelle			0,15
fourniture de produits d'hygiène		0,01	0,01
fourniture d'habillement/chaussures			0,01
fourniture de jeux et petits matériels de motricité			0,02
fourniture et livraison de denrées alimentaires		0,00	0,01
fournitures diverses		0,04	
fourniture et livraison de produits textiles			0,00
Total des EJ sur les marchés département de la DFPE	0,57	6,74	1,97
marchés relevant du Département de Paris			
exploitation établissement petite enfance		0,09	8,76
fourniture et livraison de denrées alimentaires	4,29	4,08	12,83
prestations nettoyage/entretien	2,51	2,52	3,23
achat mobilier	0,86	1,45	0,83
fourniture de changes complets		0,88	0,85
mise à disposition de places de crèches		0,09	0,82
maintenance (appareils électroménagers/alarme/porte)	0,54	0,51	0,47
fourniture et livraison de produits textiles		0,36	0,39
prestations diverses	0,35	0,45	0,65
prestations garde à domicile	0,04	0,02	0,00
fournitures diverses		0,09	1,10
analyse denrées alimentaires			0,06
fourniture de jeux et petits matériels de motricité	0,02	0,10	0,09
formation professionnelle		0,01	0,18
fourniture de produits d'hygiène		0,14	0,14
fourniture matériel de puériculture		0,13	0,09
études, analyses			0,06
prestations de blanchissage			0,02
fourniture médicaments		0,07	
Total des EJ sur les marchés Ville de la DFPE	8,59	10,98	30,56
Total des EJ de la DFPE sur ses propres marchés	9,16	17,72	32,53

Les dépenses annuelles de la DFPE sur ses propres marchés s'élèvent à 32,5 millions d'euros HT en 2008 et sont en très forte augmentation par rapport aux années précédentes (+ 84 % par rapport à 2007, + 249 % par rapport à 2006). Même si ces chiffres doivent être pris avec précaution, la progression des dépenses annuelles de la DFPE est réelle. Elle s'explique par l'importance des créations de place en crèche qui a donné lieu à de nombreux marchés article 30 pour l'exploitation d'établissements de la petite enfance (soit un coût supplémentaire de 8,7 millions d'euros HT). Même si les montants des engagements juridiques ne sont pas exacts concernant la fourniture et

livraison des denrées alimentaires, le coût de ces achats est très vraisemblablement en forte hausse.

3. LES OBJECTIFS ET LE REFERENTIEL ACHAT DE LA DIRECTION

3.1. Une politique achat à formaliser

Lors du lancement de l'audit, il avait été demandé à la direction de fournir les « *documents de politique achat ou orientations définies en propre par la direction* ». Aucun document n'a pu être fourni par la direction.

C'est surtout lors des entretiens individuels avec des responsables de la direction que certains axes ont pu être identifiés comme éléments d'une doctrine achats. A cet égard, plusieurs pratiques ont été constatées :

- **En matière de travaux :**

Depuis 2005, la direction privilégie pour les constructions neuves la délégation de maîtrise d'ouvrage et la procédure de la vente en état futur d'achèvement plutôt que le recours à la délégation de crédit à la direction du patrimoine et de l'architecture : 31 opérations dans le premier cas contre 23 dans le second. Pour les restructurations avec et sans extension, elle fait plus fréquemment appel à la direction du patrimoine et de l'architecture : 16 opérations sur 18, soit 89 %.

- **En matière de fournitures :**

La direction demande généralement la livraison d'échantillons aux candidats pour lui permettre de tester la qualité des produits proposés. Ces opérations de test sont effectuées par des responsables d'établissement à même de porter une appréciation pertinente en qualité d'utilisateurs.

- **En matière de services :**

Pour l'exploitation des établissements d'accueil, la direction recourt de plus en plus fréquemment aux marchés publics de l'article 30. De même, la durée de ces marchés a été allongée pour permettre une meilleure gestion des équipements ainsi cédés.

L'existence d'un document de politique achat paraît néanmoins nécessaire car il permet à la direction de faire partager et approprier par tous les acteurs les choix réalisés. Pour une direction éclatée entre un centre et une multitude d'équipements répartis sur le territoire parisien, ce document est une nécessité.

Proposition 3 : rédiger un document de politique achat de la direction.

3.2. L'absence d'indicateurs de pilotage

Au début de la mission d'audit, il avait été demandé à la direction de fournir des « *tableaux de bord achats – marchés* » et des « *documents de suivi et de planification des consultations et des achats* ». Quatre documents d'indicateurs ont été transmis par la direction auditée :

- Un calendrier global des marchés sur la période 2008-2009 comprenant pour chaque marché le phasage hebdomadaire de la procédure éclatée en 6 étapes (rédaction du cahier des charges ; vote/acceptation des pièces ; publicité ; analyse des offres du marché ; attribution du marché ; début d'exécution) ;
- Des tableaux sur les constructions neuves et les restructurations, mais établis après l'achèvement des opérations ;
- Un planning des marchés de l'article 30 pour l'exploitation des établissements d'accueil qui, s'il fait en partie double emploi avec le calendrier global, permet d'identifier les zones de dérapages éventuels de planning;
- Un planning des marchés de service partiellement renseigné et qui, lui aussi, fait en partie double emploi avec le calendrier global.

Ces documents, certes intéressants et utiles, parfois redondants, ne font pas l'objet d'une analyse formalisée. Ils ne permettent notamment pas à la direction de disposer pour tous les marchés d'une analyse des dérapages éventuels de délais et de coûts.

4. LA PASSATION DES MARCHES

Afin d'apprécier le processus de passation de la commande publique à la direction des familles et de la petite enfance, il a été procédé à l'examen de 14 marchés. Ces marchés représentent tous les secteurs de la direction tant en termes organisationnels (les deux collectivités -la commune et le département de Paris- et tous les services sont concernés) qu'en termes de procédures (appel d'offres, procédure adaptée de l'article 28, procédure de l'article 30). Cet examen a été complété par l'analyse de 34 rapports d'analyse des offres et, dans certains cas, par les réponses apportées au questionnaire.

Il avait été demandé à la direction des familles et de la petite enfance de présenter les dossiers de marchés tels qu'ils étaient classés dans les services sans aucune remise en ordre. Cette méthode d'investigation permet de porter une appréciation sur la qualité du classement et le contenu des dossiers.

Formellement, les dossiers des marchés de la direction examinés par l'Inspection générale sont souvent incomplets quelles que soit la procédure. Il y manque souvent certaines pièces comme les publications, le règlement de consultation, le rapport d'analyse des offres...Par ailleurs, certains originaux de pièces de marché ne figurent pas au dossier, seules des photocopies y figurent. De surcroît, dans 36% de l'échantillon des dossiers, les auditeurs ont retrouvé de nombreux documents sans aucun rapport avec le marché examiné.

Au-delà des observations formelles, les auditeurs souhaitent mettre l'accent sur certains points qui paraissent essentiels, plus particulièrement dans l'optique d'un transfert d'une

partie de la fonction achats-marchés vers la future direction des achats. Ce rapport se veut être un outil de travail avec des leviers de modernisation pour les futurs responsables et acteurs de la fonction achats-marchés dans le secteur audité.

4.1. Le choix de la procédure

4.1.1. Le respect du référentiel achat de la Ville de Paris par les services centraux de la DFPE ...

Après la publication du code des marchés en janvier 2004, la Ville de Paris a arrêté son propre « référentiel achats ». Ainsi, les achats ont été répartis en trois catégories :

- Les achats transversaux qui correspondent à des besoins communs à l'ensemble des directions ;
- Les achats « métiers » qui correspondent à des besoins spécifiques à des domaines de compétences/métiers détenus par une seule direction ;
- Les achats partagés qui sont des achats communs à plusieurs directions sans pour autant constituer des besoins communs ou généraux.

Pour les deux premières catégories d'achats, des directions responsables des marchés (DRM) ont été désignées : elles ont en charge la gestion de l'ensemble du processus de la commande publique lié à une catégorie d'achats particulière. Les autres directions qui utilisent, pour leurs besoins, un marché transversal passé par une DRM sont qualifiées de directions utilisatrices (DU). Pour la troisième catégorie d'achats, toutes les directions sont, à leur niveau, considérées comme DRM.

Selon les documents transmis, il apparaît que les services centraux de la direction des familles et de la petite enfance ont respecté cette répartition des compétences. Il n'a pas été trouvé de marché public passé par la DFPE dont l'objet est celui d'une autre direction. La DFPE est bien restée dans son rôle essentiel de direction « métiers », utilisant en tant que de besoin les marchés transversaux passés par les autres directions.

4.1.2. ... Mais des achats passés directement par les établissements d'accueil de la petite enfance

Un tiers des répondants au questionnaire déclare réaliser régulièrement leurs propres achats au motif que les produits recherchés ne figurent pas dans les marchés transversaux de la Ville de Paris. Le second motif est le manque d'informations dont ils disposent sur les marchés de la Ville de Paris (13%).

D'après les responsables d'établissement, la souplesse offerte par les commandes hors marché pourrait permettre :

- l'achat de produits ou prestations ne figurant pas dans l'offre achat de la Ville de Paris,
- un meilleur suivi dans les références fournisseurs des équipements ou fournitures déjà acquises,
- une meilleure compétitivité des prix,
- une meilleure relation commerciale avec les fournisseurs.

Ces données doivent être nuancées car 54% des répondants au questionnaire ne se sont pas exprimés sur cette question.

Principaux motifs de recours aux commandes dites « hors marchés »

	Régulièrement	Parfois	Rarement	Jamais	Non répondu	TOTAL
Besoin urgent	2%	44%	30%	14%	10%	100%
Produits ou prestations non proposés par les marchés de la ville	32%	56%	11%	0%	1%	100%
Manque d'informations sur l'offre d'achat de la ville	13%	40%	25%	13%	9%	100%
Rupture d'approvisionnement sur les marchés de la ville	1%	45%	23%	21%	10%	100%

Conformément aux procédures internes de la Ville de Paris pour les achats d'un montant inférieur à 10 000 euros, la quasi majorité des répondants consulte au moins 3 fournisseurs² et formalise un cahier des charges³ en vue de la passation de leurs propres marchés.

Les marchés passés directement par les établissements d'accueil de la petite enfance concernent les achats de boulangerie et pâtisserie, de jeux et jouets et de services d'animation.

4.1.3. Le nécessaire développement des groupements de commande

L'article 8 du code des marchés publics offre la possibilité aux collectivités locales et à leurs établissements publics locaux de constituer des groupements de commandes. A partir de 2006, la mairie de Paris et le département de Paris ont constitué un groupement de commandes pour certaines prestations. Cette procédure est particulièrement intéressante : d'une part, compte tenu de la quantité commandée, elle permet d'obtenir sur certaines prestations des prix compétitifs et, d'autre part, elle réduit les coûts fixes de procédure de consultation. Toutefois, la DFPE privilégie cette procédure. La recherche systématique et généralisée de groupement de commandes doit être poursuivie par la direction.

Proposition 4 : accroître le nombre de groupement de commandes entre la mairie de Paris et le département de Paris.

Par ailleurs, la mairie de Paris et le département de Paris procèdent à des achats de médicaments et de vaccins. L'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris achète des produits identiques à ceux qui nous sont nécessaires mais avec un poids plus fort lui

² 46 % des répondants.

³ 57 % des répondants

offrant ainsi d'obtenir probablement des prix plus compétitifs. Un rapprochement avec l'AP-HP pour définir les conditions d'une collaboration par le biais d'un groupement de commandes pourrait être opéré.

Proposition 5 : se rapprocher de l'AP-HP pour mettre en place un groupement de commandes pour les médicaments et vaccins.

L'Inspection générale prend acte que, dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE indique qu'une rencontre avec l'AP-HP est prévue dans le cadre de la relance des marchés de vaccins à l'automne 2009.

4.1.4. Une politique d'allotissement à réexaminer

La direction retient principalement l'allotissement par type de prestations. Or, le choix d'un mode d'allotissement (géographique, par type de prestations, etc.) n'est pas neutre. Il conditionne en effet fortement la performance économique de l'achat.

L'allotissement par type de prestation ne peut que réduire le nombre de candidats. En effet, les candidats à ces marchés doivent être en capacité de répondre à une demande particulièrement vaste tant en termes de quantité à livrer qu'en termes de territoire à couvrir. La superficie de Paris, le nombre points de livraison, notamment concernant les établissements d'accueil de la petite enfance, et le périmètre du besoin à satisfaire conduisent finalement à réduire la concurrence en la fermant aux petites et moyennes entreprises et à augmenter les charges de logistique et de transport.

Ainsi, par exemple, les 6 lots de produits alimentaires sont répartis par type de denrées et l'offre faite doit ainsi couvrir tous les établissements sur l'ensemble de Paris. Les deux tiers des lots de ce marché n'ont fait l'objet que d'une seule offre⁴. Il serait plus pertinent à l'avenir d'opérer des allotissements croisant les types de denrées alimentaires et des secteurs géographiques. Les renouvellements de ces marchés pourraient également faire l'objet de modifications dans certains secteurs géographiques afin de maintenir une juste concurrence entre les candidats.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE considère que son mode actuel d'allotissement par nature de produit est financièrement plus intéressant que l'allotissement géographique compte tenu de la perte de l'effet « volume » du dernier mode. Cette politique d'allotissement ne doit pas toutefois être érigée en principe intangible. Même géographiquement répartis en plusieurs secteurs homogènes, les lots sur Paris pour certains produits seront encore suffisamment importants pour permettre de conserver un effet « volume » tout en accroissant la concurrence facteur de baisse des prix. Dans ces conditions, l'Inspection générale maintient sa proposition.

⁴ Lots 1, 2, 4, 5.

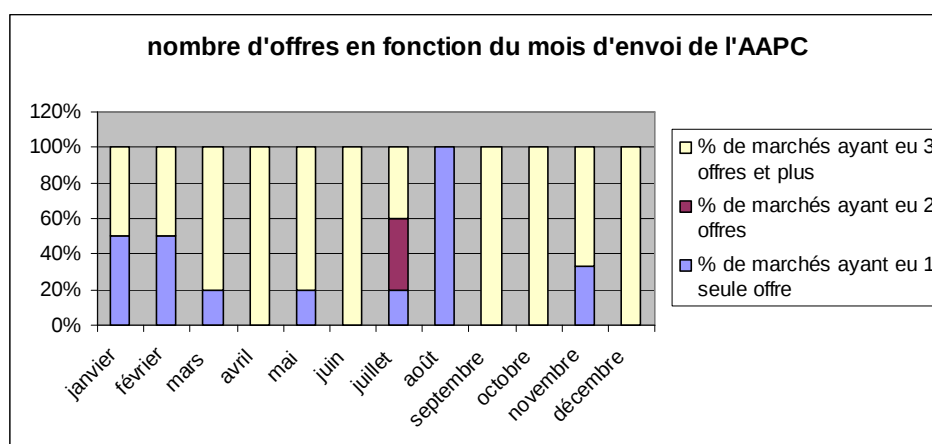
Proposition 6 : adapter les allotissements de certains marchés pour accroître la concurrence et permettre l'accès de petites et moyennes entreprises aux marchés publics.

4.2. Les procédures de publicité et de mise en concurrence

La publicité est un élément essentiel dans le processus de la commande publique. C'est grâce à elle qu'est portée à la connaissance des acteurs économiques la demande de la collectivité publique. Elle est le passage obligé pour permettre l'égal accès des candidats au marché public et assurer une concurrence réelle entre les différents candidats.

L'analyse de marchés de la direction fait apparaître que le calendrier des consultations (lancement de l'avis d'appel public à la concurrence, délai de réponse imposé aux candidats, date de remise des offres) ne permet pas d'assurer une réelle concurrence entre les candidats. Elle manifeste pour le moins une absence de programmation des consultations.

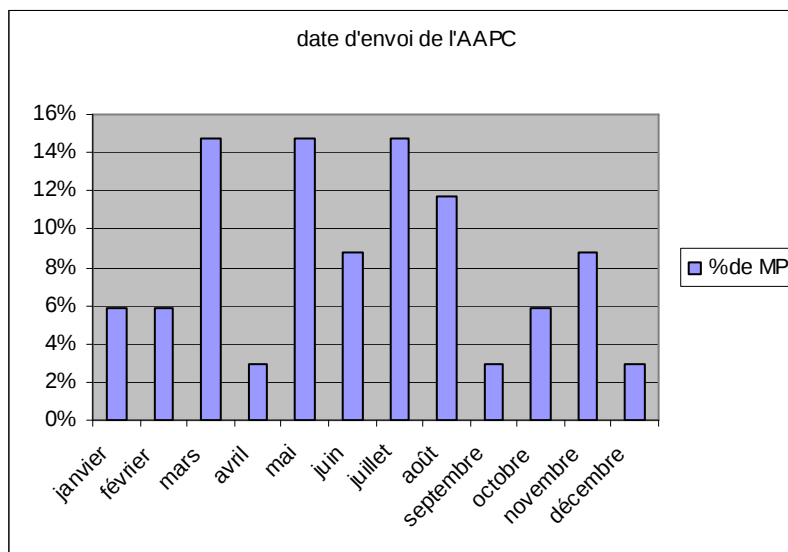
L'examen de 34 rapports d'analyse des offres montre en effet que 29% des avis d'appel public à la concurrence n'ont reçu qu'une seule offre. Ce pourcentage s'élève à 100 % au mois d'août. Le graphique qui suit corrèle le nombre d'offres reçues et le mois d'envoi de l'avis d'appel public à la concurrence (AAPC).



La faiblesse du nombre des offres résulte notamment d'une mauvaise gestion des calendriers et des délais de réponse.

4.2.1. Un calendrier des consultations à revoir

Sur l'échantillon des 34 rapports d'analyse des offres transmis par la DFPE, il ressort que 27 % des publicités le sont sur deux mois de l'année : juillet et août. Même si les dates sont dépendantes des dates d'expiration des marchés précédents, cette concentration de plus d'un quart durant les mois d'été est de nature à écarter des candidats potentiels. En effet, ces mois correspondent aux périodes traditionnelles de fermeture d'établissements et/ou à l'absence de cadres susceptibles de répondre aux marchés de la DFPE.

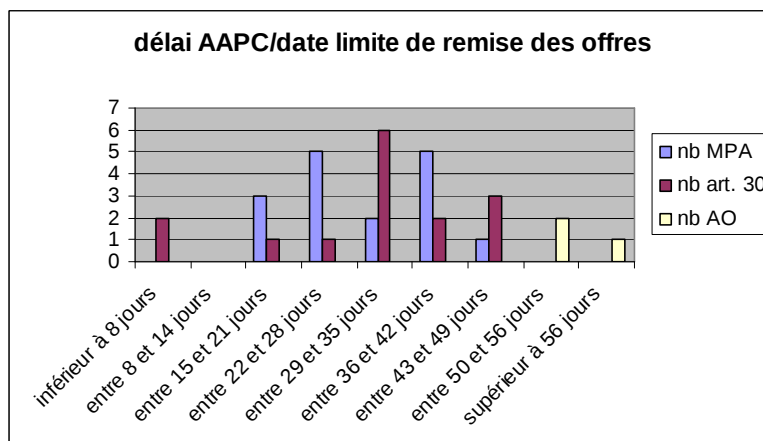


Proposition 7 : revoir le calendrier des consultations pour éviter les mois d'été.

Le lancement des consultations pendant les mois d'été paraît, pour certains marchés, peu explicables. Ainsi, pour deux marchés, l'avis d'appel public à la concurrence est envoyé à publication le 18 août 2006, publié entre le 22 août 2006 au BOAMP et le 26 août 2006 au JOUE. Or, l'acte d'engagement de ces marchés est signé par la DFPE le 19 juin 2007, notifié à l'entreprise le 2 juillet 2007. Il s'est donc écoulé un délai maximum de plus de 10 mois.

4.2.2. Des délais de réponse trop courts

Sur le même échantillon des rapports d'analyse des offres, les délais entre la date de lancement de la consultation et la date limite de remise des offres ne sont pas cohérents selon les marchés. En effet, la dispersion est assez forte pour des procédures de marchés identiques. Ainsi, pour les marchés de l'article 30, le délai varie entre 7 jours et 47 jours. Pour les marchés passés en vertu de l'article 28, l'éventail des délais va de 19 et 48 jours.



Proposition 8 : assurer une cohérence dans le délai entre la publication de l'AAPC et la date limite de remise des offres pour des marchés semblables.

Par ailleurs, globalement, le délai paraît assez court entre la publication de l'AAPC et la date limite de réponse des candidats. Ainsi, pour les marchés en procédure adaptée de l'article 28, le délai de réponse est inférieur au mois pour plus de 56% des consultations issues de l'échantillon précité. Ces délais anormalement courts peuvent éventuellement décourager de nouveaux candidats et ainsi favoriser les précédents titulaires du marché.

Par exemple, le département de Paris a lancé une consultation pour l'organisation et la gestion d'un numéro d'appel anonyme et gratuit permettant d'informer le public parisien dans le domaine de la sexualité, la contraception, la prévention et l'I.V.G. Il était donné seulement 22 jours aux candidats pour présenter une offre assez complexe (plate-forme téléphonique ; contrat avec un opérateur téléphonique ; locaux ; affectation d'au moins 2 ETP de conseillères familiales et conjugales, etc.). Avec un laps de temps aussi court, seul le titulaire du précédent marché a pu proposer une offre, d'autant que le CCATP ne contenait aucune information précise sur le nombre d'appels, la fréquence, les objets, etc. que seul le titulaire connaissait.

Proposition 9 : augmenter les délais de réponse aux marchés de la direction.

L'inspection générale prend acte que, dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE «met en place des plannings de marchés qui intègrent un délai de publicité plus long »

4.2.3. Des dates inopportunes de remise des offres

Dans certains cas, la DFPE demande aux candidats de remettre leurs réponses au mois d'août. Tel est le cas d'un marché relatif à la fourniture de matériel de puériculture pour les établissements d'accueil de la petite enfance (date limite de remise des offres le 17 août 2006) et d'un marché concernant la fourniture et la livraison de poussettes destinées aux enfants accueillis dans les établissements de la petite enfance (date limite de remise des offres le 17 août 2006).

Force est de constater que dans ces deux cas, pour des produits courants, le nombre d'offres présentées a été pour le moins faible : 2 pour le premier cas, 1 seule offre dans le second.

Proposition 10 : ne plus demander de remise des offres au mois d'août.

4.3. L'élaboration des dossiers de consultation

Dans certains cas, les dossiers de consultation contiennent des dispositions parfois intéressantes, certaines incohérentes, d'autres sujettes à discussion.

Ainsi, les auditeurs ont relevé dans de nombreux marchés l'existence d'une clause butoir permettant de plafonner une augmentation des prix suite à l'application de la formule de variation. Cette disposition est pertinente.

Certaines dispositions ne sont pas pertinentes au regard de l'objet du marché :

- La formule de révision des prix du marché relatif à l'organisation et à la gestion d'un numéro d'appel anonyme et gratuit permettant d'informer le public parisien dans le domaine de la sexualité, la contraception, la prévention et l'I.V.G., prévoit un coefficient de 0,875 comprenant la variation de l'indice mensuel d'ensemble des traitements de la fonction publique. Cette formule pour des prestataires soumis au code du travail n'est pas la plus pertinente.
- Le règlement de consultation du marché de fournitures de vaccins retient comme critère de jugement des offres pondéré à 45% l'adéquation aux besoins de l'administration apprécié en fonction de la liste des vaccins proposés dans l'offre. Or, le cahier des charges ne contient qu'une indication succincte pour répondre la demande de la DFPE : « Indiquer la liste des vaccins que vous êtes susceptibles de fournir en cas de défaillances d'un titulaire principal ». La définition précise des besoins est une démarche essentielle de l'acheteur public. La formule sibylline retenue ici par la DFPE ne peut en aucun cas s'assimiler en une définition des besoins. Une liste des vaccins aurait été préférable.

4.4. Le choix du titulaire

A titre liminaire, les auditeurs signalent que, dans les rapports d'analyse des offres, aucune information sur l'ancien titulaire et aucun bilan du marché précédent ne figurent. Cette absence est particulièrement regrettable.

4.4.1. Les critères d'appréciation des offres

Sur l'échantillon de rapports d'analyse des offres et des dossiers de marchés examinés, le nombre de critères utilisés se partage quasiment à égalité entre 2 (49 %) et 3 critères (51 %). La valeur technique est le critère le plus important : dans 60 % des cas, elle est celui dont la pondération est la plus élevée. Le critère financier n'apparaît, quant à lui, en premier rang que dans 25 % des cas. Ces choix sont fortement influencés par deux grandes catégories de marchés passées par la direction : ceux des vaccins et ceux de l'exploitation d'établissements d'accueil de la petite enfance (article 30 du code des marchés publics). En effet, dans ces marchés, le prix n'est pas, pour la DFPE, l'élément essentiel.

4.4.2. L'exploitation des établissements d'accueil de la petite enfance : des critères en cours de stabilisation

L'analyse de 9 marchés d'exploitation d'établissements d'accueil dont les AAPC ont été lancés de juillet 2006 à janvier 2008 montre que la DFPE, après avoir hésité sur le poids des critères et des éléments d'appréciation, semble avoir stabilisé ses choix à partir de novembre 2007.

Jusqu'à cette dernière date, la DFPE recourrait à 3 critères : le prix pour 45%, l'organisation, les moyens humains et matériels pour 30%, le projet pédagogique et social pour 25%. Chaque critère était ensuite divisé en une multitude d'éléments d'appréciation eux-mêmes notés. Ces derniers étaient enfin divisés en sous éléments d'appréciation également notés. Cette apparente stabilité dans la structure du système de notation des offres (répartition en 3 critères et construction complexe du mécanisme d'appréciation) dissimule en réalité des différences non négligeables dans le temps.

Hors critère prix, le tableau suivant récapitule le système de notation mis en place par la DFPE jusqu'en 2007.

Système de notation des marchés d'exploitation des établissements d'accueil de la petite enfance jusqu'en 2007

CRITERES	ELEMENTS D'APPRECIATION	NOTE	SOUS ELEMENTS D'APPRECIATION	NOTE
Organisation, moyens humains et matériels (30%)	Gestion administrative de la structure	6	Recrutement	2
			Efficacité du contrôle de la prestation	4
	Proposition de l'équipe de personnel	6	Rôle et tâches de la directrice	3
			Composition de l'équipe	3
	Gestion de l'équipe au quotidien	8	Cohérence du planning et du taux d'encadrement	4
			Remplacement et professionnalisation	4
Projet pédagogique et social (25%)	Projet pédagogique	8	Respect des rythmes	4
			Activités	4
	Projet social	8	Environnement de la structure	2
			Projet sanitaire et accueil	3
			Relations avec les parents	3
	Management de l'équipe	4	Concertation-communication	2
			Fidélisation	1
			formation	1

A partir de 2007, la répartition en éléments d'appréciation se modifie comme le montre le tableau suivant :

**Système de notation des marchés d'exploitation
des établissements d'accueil de la petite enfance à partir de 2007**

CRITERES	ELEMENTS D'APPRECIATION	NOTE	SOUS ELEMENTS D'APPRECIATION	NOTE
Organisation, moyens humains et matériels (30%)	Organisation	3	Répartition des enfants par section	1
			Efficacité des modalités de la gestion	2
	Equipe de personnel	9	Recrutement	1
			Composition de l'équipe	1
			Rôle et tâches de la directrice	2
			Relations sociales	2
			Efficacité des remplacements et de la gestion des absences	3
	Contrôle qualité	8	Pertinence des modalités de contrôle	2
			Hygiène et sécurité	2
			Mesures de la satisfaction de l'utilisateur	2
			Supervision de l'activité	2
Projet pédagogique et social (25%)	Grandes orientations du projet	2		
	Activités proposées	2		
	Projet sanitaire	4		
	Projet social	4		
	Relations parents-enfants	5		
	Personnel (concertation, fidélisation, formation)	3		

A partir de l'automne 2007, de nouvelles modalités d'appréciation sont arrêtées. La DFPE conserve le critère prix et crée le critère de la valeur technique par fusion des deux précédents critères sur l'organisation et le projet pédagogique et social. Cette modification, en apparence modeste, a des conséquences sensibles sur le mode de jugement des offres. D'une part, le prix pondéré à 45 % baisse à 40 %. D'autre part, l'importance de l'organisation, des moyens humains et matériels progresse de 20 % représentant 36 % de la note globale contre 30 % auparavant.

4.4.3. Une appréciation des offres trop fondée sur la conformité au cahier des charges

L'examen des marchés montre que la direction des familles et de la petite enfance évalue, dans certains cas, les candidats sur la conformité de leur réponse avec le cahier des charges.

Ainsi, pour un marché concernant l'exploitation d'un établissement d'accueil collectif de la petite enfance, trois éléments illustrent ce constat :

- Les candidats sont notés sur l'organisation en sections. Or, la configuration des locaux est très normative sur ce plan et il existe déjà une section des petits (10 enfants) et une section de grands (15 enfants).
- Les rôles du médecin et du psychologue sont précisés dans le règlement intérieur. Or, cet élément fait l'objet d'un élément d'appréciation.
- « *Le candidat a bien pris en compte que 25 repas sont servis chaque jour en liaison froide* » (p. 37 du rapport d'analyse des offres).

Le rapport d'analyse des offres du marché relatif à l'organisation et à la gestion d'un numéro d'appel anonyme et gratuit permettant d'informer le public parisien dans le domaine de la sexualité, la contraception, la prévention et l'I.V.G. est particulièrement explicite : « *le critère N°1 est évalué en fonction de son adéquation avec les caractéristiques techniques de la prestation, décrites dans le cahier des clauses particulières, ainsi que des éventuelles améliorations apportées à celles-ci dans l'offre, selon les sous-critères suivants : plate-forme téléphonique (8 points), personnel affecté (7 points), suivi de la prestation (5 points)......Le strict respect des prescriptions des caractéristiques implique l'obtention de 4, 3 et 3 points respectivement sur ces items* ».

Il en est de même pour des marchés qui demandent la production de fiches techniques. Ainsi, dans le marché sur les articles d'habillement et chaussures pour les services de la PMI, les fiches techniques sont notées en fonction de la capacité du candidat à les fournir partiellement ou totalement et selon leur degré de conformité par rapport aux spécifications du cahier des clauses techniques particulières.

4.4.4. Des éléments d'appréciation trop nombreux, parfois inutiles

L'analyse des marchés d'exploitation d'établissements d'accueil fait apparaître un découpage très fin en sous critères puis en éléments d'appréciation. A priori, cette méthode doit permettre de couvrir l'ensemble des données que la direction souhaite examiner dans le cadre des offres des candidats.

Elle aboutit toutefois à des répartitions parfois artificielles (le troisième critère – celui du projet – contient une donnée relative aux personnels qui aurait mieux trouvé sa place dans le sous critère « équipe de personnel » du second critère) et peu stabilisées (par exemple le recrutement pèse 1 ou 2 points selon les cas). Par ailleurs, cette parcellisation valorise sans vraiment hiérarchiser. Cette approche très analytique fait perdre tout esprit de synthèse et rend le rapport d'analyse trop long. Il peut également être le reflet d'une

définition pas assez exigeante des priorités par la direction (quel type de structure, quelle organisation, possibilité du multi accueil, etc.).

Dans le règlement de consultation des 23 marchés passés en 2006 relatifs à la fourniture de vaccins, la direction prévoit notamment comme élément d'appréciation la « *solution pour la prise de commande en ligne* ». Le CCTP stipulant que les commandes s'effectuent uniquement sous format papier, la direction utilise donc un critère de classement des offres dont l'objet est totalement inutile. Plus inquiétant, cet élément est valorisé au même niveau que le « *contrôle des colis par un pharmacien* » ou l'existence d'une « *ligne de pharmacovigilance disponible* ».

4.4.5. La pratique de la négociation

A chaque fois que la réglementation le permet, la direction des familles et de la petite enfance a pratiqué la négociation. Ce point positif permet à la direction à la fois de préciser certains points avec le candidat et d'obtenir des réductions de prix. Il n'en demeure pas moins que dans les dossiers de marchés, les auditeurs n'ont pas trouvé de document préparatoire à la négociation, ni de traçabilité permettant de s'assurer de la validité de la procédure.

Or, dans le dossier du marché de nettoyage des séchoirs et hottes de conduits d'évacuation dans certains établissements de la petite enfance, les auditeurs ont constaté une procédure non maîtrisée. En effet, un fax de la DFPE demande à un candidat de compléter son dossier avant le 12 mai 2008 au plus tard. Or, comme l'atteste le fax de réponse, ce candidat a transmis ces informations le lendemain de la date limite, soit le 13 mai.

Cela étant, les rapports d'analyse des offres sont particulièrement bien détaillés : ils décrivent les offres avant négociation, puis après négociation. Toutefois, ce souci louable de transparence alourdit considérablement les rapports, les rendant souvent très fastidieux à lire. L'utilisation de tableaux comparatifs (offres avant et après la négociation) et/ou le renvoi en annexe de données non essentielles permettraient une meilleure appréhension du rapport et des enjeux du marché.

Proposition 11 : alléger, sur les points non essentiels, les rapports d'analyse des offres.

4.4.6. Quelques analyses des offres non stabilisées

Les auditeurs ont relevé que la DFPE, après avoir procédé à une première analyse des offres, avait modifié le mode de notation pour accroître l'avantage pris par un candidat.

Le règlement de consultation d'un marché pour l'exploitation d'un établissement d'accueil collectif de petite enfance prévoyait deux critères : la valeur technique pour 60 % et le prix pour 40 %.

Dans le rapport d'analyse des offres, avant pondération, le critère de la valeur technique utilise une échelle de notation sur 20 points, le second critère utilise une échelle de notation sur 4 points. Or, comme le recommande la direction des affaires juridiques et la direction des finances dans son guide d'analyse des offres de la collectivité parisienne, « *les échelles de notation doivent être les mêmes pour tous les critères* ». Il est exact que l'utilisation de deux échelles de notations différentes n'est pas neutre. En effet, sur le critère prix, les résultats auraient été les suivants :

- Avec le système retenu par la DFPE, l'écart entre les deux candidats est de 11,25 sur 100 points ;
- Avec une échelle de notation identique, l'écart entre les deux candidats est 3,25 sur 100 points.

Certes, le classement des offres n'aurait, a priori, pas été modifié puisque, dans les deux cas, c'est le même candidat qui arrive le premier sur le critère prix. Mais, le faible écart de 3,25 au lieu de 11,25 aurait ouvert une discussion plus attentive sur les notes attribuées à l'autre critère qui sont par nature soumises à une marge d'appréciation certaine.

D'ailleurs, les rapporteurs ont constaté que la DFPE avait procédé d'abord à la notation des offres sur 20 points avec identité des échelles par critère (dossier intitulé « *1^{ère} version erronée* » datant du 30 juin 2008). La proposition d'attribution de la CIM signée et datée du 30 juin 2008 propose d'attribuer le marché sur la base cette version. Or, ensuite, la DFPE a modifié son échelle de notation sur le critère prix permettant ainsi d'accroître les écarts entre les candidats (datant du 5 août 2008). Ce second rapport d'analyse des offres a été rédigé postérieurement sans doute pour limiter les discussions sur le choix entre les deux premiers candidats en creusant les écarts.

Dans un autre marché concernant la fourniture et la livraison de médicaments et de produits pharmaceutiques dans les établissements de la petite enfance, la pondération prévue au règlement de consultation n'a pas été respectée dans le rapport d'analyse des offres. En effet, le rapport d'analyse des offres, daté du 27 octobre 2006, indique une pondération de 70 % pour le prix (contre 60% dans le règlement de consultation) et de 30% pour la qualité de l'offre (contre 40% dans le règlement de consultation). Cette modification n'a toutefois pas eu d'impact puisqu'il n'y avait qu'une seule offre.

4.4.7. La signature et la notification de l'acte d'engagement

L'examen du marché relatif à la fourniture et à la livraison de fruits et légumes frais et secs destinées aux enfants accueillis dans les établissements de la petite enfance (lot1) a montré que la direction n'avait pas respecté la délégation de signature. En effet, l'acte d'engagement est signé par l'adjoint à la sous directrice. Or la délégation de signature du Maire de Paris en date du 2 avril 2008, publié au bulletin municipal officiel du 4 avril, ne donne aucune compétence à cet agent pour signer un marché public. Cette compétence n'appartient qu'à la directrice et à la sous directrice de la petite enfance.

Deux marchés ont été notifiés à leur titulaire préalablement à la date de signature par la personne responsable du marché et à leur transmission au représentant de l'Etat chargé du contrôle de légalité. En effet, la sous directrice de la petite enfance, en poste à

l'époque, notifie le 19 juin 2007 à l'entreprise les deux marchés de vaccins alors que les actes d'engagement de ces deux marchés sont signés et datés du 29 juin 2007 (soit 10 jours après) et que la transmission à la préfecture de Paris a été faite le 3 juillet 2007.

Constatation étonnante, les auditeurs ont trouvé dans un dossier de marché relatif aux 23 lots de vaccins deux originaux d'acte d'engagement (document DC8) ne faisant référence à aucun marché et ne comportant aucun montant. En soi ce constat ne serait pas important. Mais ces deux actes d'engagement comportent d'une part la signature d'une entreprise candidate avec une date (19 octobre 2006) et, d'autre part, la signature, mais sans date, de la sous directrice de la petite enfance à ce moment encore à la Ville de Paris. Outre que ces documents ne devaient pas figurer dans ce dossier car les dates ne correspondent pas au marché concerné, aucune explication n'a pu être apportée à cette situation pour le moins particulière.

L'activité de l'entreprise concernée et la date du 19 octobre 2006 ont permis de retrouver que ces documents devaient peut-être se rattacher à la procédure de marché négocié suite à un appel d'offres infructueux concernant 4 lots de vaccins pour le service de la PMI.

5. L'EXECUTION DES MARCHES

5.1. Les dispositions prévues dans les marchés

Plusieurs anomalies ou incohérences relatives à l'exécution des marchés ont été relevées par les auditeurs lors de l'examen des dossiers de marché.

5.1.1.1. Les décisions de reconduction des marchés

Les auditeurs ont constaté une décision de reconduction d'un marché datée du 5 juin pour la période du 25 juillet 2008 au 24 juillet 2009, adressée pour accord au titulaire du marché. Cette décision était sans objet car le marché a une durée ferme de trois ans.

5.1.1.2. Le suivi des consommations du marché

Un certain nombre de marchés de la direction contiennent des dispositions demandant au titulaire de fournir des éléments statistiques.

Ainsi, l'article 1.3.4 du cahier des clauses particulières du marché relatif à l'organisation et à la gestion d'un numéro d'appel anonyme et gratuit, permettant d'informer le public parisien dans le domaine de la sexualité, la contraception, la prévention et l'I.V.G. dispose que « *le titulaire du marché s'engage à transmettre mensuellement au bureau gestionnaire, un état des appels traités fourni par l'opérateur téléphonique qu'il a choisi, afin de mettre en place cette prestation... A la fin chaque période annuelle, le titulaire présentera au bureau gestionnaire un bilan quantitatif et qualitatif de la période échue.* ». Sur demande de l'Inspection générale, les services de la PMI ont pu fournir les trois derniers relevés mensuels ainsi que les bilans des deux périodes déjà écoulées (2006/2007 et 2007/2008).

Il n'en a pas été de même pour un autre marché. L'article 6.2 (« *Bilan d'exécution de la prestation* ») du CCATP du marché relatif à la livraison de denrées alimentaires pour les services de la PMI stipule que « *le titulaire du marché devra fournir, sous tableur Excel, des statistiques quantitatives et financières de consommation par produit, quatre fois par an, soit au terme de chaque trimestre, selon une répartition par code client* ». Sur demande de l'Inspection générale, la direction n'a pas été en mesure de fournir ces éléments reconnaissant d'ailleurs qu'elle ne les avait jamais réclamés.

Proposition 12 : respecter, sans exception, les dispositions d'exécution des marchés.

5.1.1.3. Les dispositions relatives aux pénalités

Le système de pénalités mis en place par la DFPE ne reprend pas toujours celui prévu dans le cahier des charges type de référence (CCAG). Il manifeste une réflexion sur la pertinence du système de pénalités eu égard à l'objet du marché.

Ainsi, pour les marchés de vaccins passés en 2006, le CCTP prévoit une pénalité quatre fois plus élevée que celle du cahier des charges type⁵.

Toutefois, dans le marché relatif à l'organisation et à la gestion d'un numéro d'appel anonyme et gratuit permettant d'informer le public parisien dans le domaine de la sexualité, la contraception, la prévention et l'I.V.G., le mécanisme retenu par la direction ne paraît pas le plus pertinent.

En effet, la formule permettant de calculer la pénalité aboutit, pour un jour d'indisponibilité, à un montant de 151,77 € ($P = V \cdot R / 1000$ où V est la valeur du marché, R est le nombre de jours de retard ou d'indisponibilité de la plate-forme). Ce montant est assez modique puisqu'un jour d'indisponibilité représente sur le forfait mensuel un prélèvement de 0,012 %.

Compte tenu de l'importance de la prestation ainsi offerte aux usagers, de la très forte exigence des personnes qui appellent et de l'urgence d'une réponse appropriée, la DFPE devrait retenir un mécanisme progressif et plus dissuasif de pénalités. Cette opportunité doit être l'occasion pour la direction de réfléchir sur le système de pénalités mis en œuvre pour le rendre suffisamment efficace et l'adapter à la nature et l'objet de la prestation.

Proposition 13 : définir des règles de pénalités afin de les adapter à la nature et l'objet de la prestation et de les rendre suffisamment incitatives au développement d'un comportement vertueux de l'entreprise.

⁵ $P = (V \cdot R) / 250$ pour les marchés de vaccin, contre $P = (V \cdot R) / 1000$ pour le cahier des charges type. V est la valeur des fournitures retardataires et R le nombre de jours de retard par rapport à la date de livraison normale.

5.2. La passation des commandes

5.2.1.1. Les supports de commande

Les services locaux (établissements d'accueil de la petite enfance et centres de protection maternelle et infantile) de la direction des familles et la petite enfance utilisent principalement les commandes sous format papier. D'ailleurs, cette règle est parfois imposée dans les cahiers des clauses particulières des marchés (voir *supra*).

En ce qui concerne les établissements d'accueil de la petite enfance, les responsables d'établissement déclarent utiliser principalement comme support de commande des bons de commande papier : la totalité des répondants déclarent en effet utiliser régulièrement des bons de commande papier comme support de commande. Le bon de commande dématérialisé apparaît être un support de commande occasionnel puisque 7% des répondants déclarent l'utiliser « *régulièrement* » et 37% l'utiliser « *parfois* ». La carte achat est un support de commande régulier pour 13% des répondants. Compte tenu de son extension dans les mairies d'arrondissement, la carte achat devrait être plus fréquemment utilisée dans les années à venir.

L'Inspection générale prend acte que, dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE indique que « *le passage aux bons de commande dématérialisés est prévu pour l'année 2010* ».

Il convient également de souligner qu'une part significative des répondants au questionnaire déclare ne pas utiliser de supports spécifiques de commande : 21% d'entre eux passent régulièrement leur commande par oral. Ils sont 20% à procéder de la même façon occasionnellement (« *parfois* »).

Support de commande utilisé

	Régulièrement	Parfois	Rarement	Jamais	Non répondu	TOTAL
Bon de commande papier	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Commande passée oralement (téléphone)	21%	20%	5%	46%	8%	100%
Commande passée par courriel ou télécopie	7%	15%	17%	52%	10%	100%
Bon de commande dématérialisé	7%	37%	28%	25%	3%	100%
Carte achat	13%	5%	4%	70%	8%	100%

Lors du traitement des questions ouvertes (question 42 : « *En tant que directeur (trice) d'établissement, quels sont les points que vous souhaiteriez voir améliorer pour mieux acheter ?* »), le thème de la dématérialisation est apparue comme un thème important dans les souhaits d'évolution des responsables d'établissement. En effet, 30 questionnaires sur 151 en font état, soit un taux d'occurrence de 20%.

La majorité des répondants exprime le souhait d'une plus forte dématérialisation de la commande, principalement par la voie des bons de commande dématérialisés et, de

façon plus marginale, au moyen de la carte achat. Cela étant, 6 répondants sur 30 se sont montrés défavorables à l'utilisation des bons de commande dématérialisés, ce qui représente 20% des répondants qui se sont exprimés sur ce thème.

5.2.1.2. La mise à disposition des catalogues fournisseurs et leur lisibilité

Ce thème apparaît dans 21% des réponses aux questions ouvertes. Il est donc important pour les responsables d'établissement.

Les répondants expriment le souhait de pouvoir disposer de catalogues leur permettant d'identifier plus facilement les produits figurant aux marchés et répondant à leurs besoins. L'accent est mis sur la difficulté de mettre en cohérence le bordereau des prix du marché et le catalogue public des fournisseurs titulaires des marchés. Les demandes portent donc essentiellement sur la mise à disposition de catalogue restreint.

5.2.1.3. Les ruptures d'approvisionnement

72% des répondants au questionnaire déclarent avoir déjà rencontré des ruptures d'approvisionnement. Parmi ces répondants, 89% ont rencontré des ruptures d'approvisionnement pour les achats de denrées alimentaires.

Nature d'achat ayant fait l'objet de rupture d'approvisionnement

Denrées alimentaires	89%
Autres fournitures et services	57%
Autres équipements mobiliers	19%
Equipements mobiliers pour les enfants	9%
Livres, jeux, jouets	7%
Appareils électroménagers	4%
Produits d'hygiène	2%

Les principaux motifs évoqués par les répondants ayant rencontré des ruptures d'approvisionnement sont présentés dans le tableau ci-dessous. Pour 60% d'entre eux, ces ruptures d'approvisionnement sont liées à des ruptures de stock imputables aux fournisseurs. 18% déclarent avoir rencontré des ruptures dans l'approvisionnement du fait du dépassement des seuils du marché.

Principaux motifs de rupture d'approvisionnement

Rupture de stock	60%
Dépassement des seuils du marché	18%
Délais de livraison longs	10%
Délais internes de traitement des commandes longs	7%

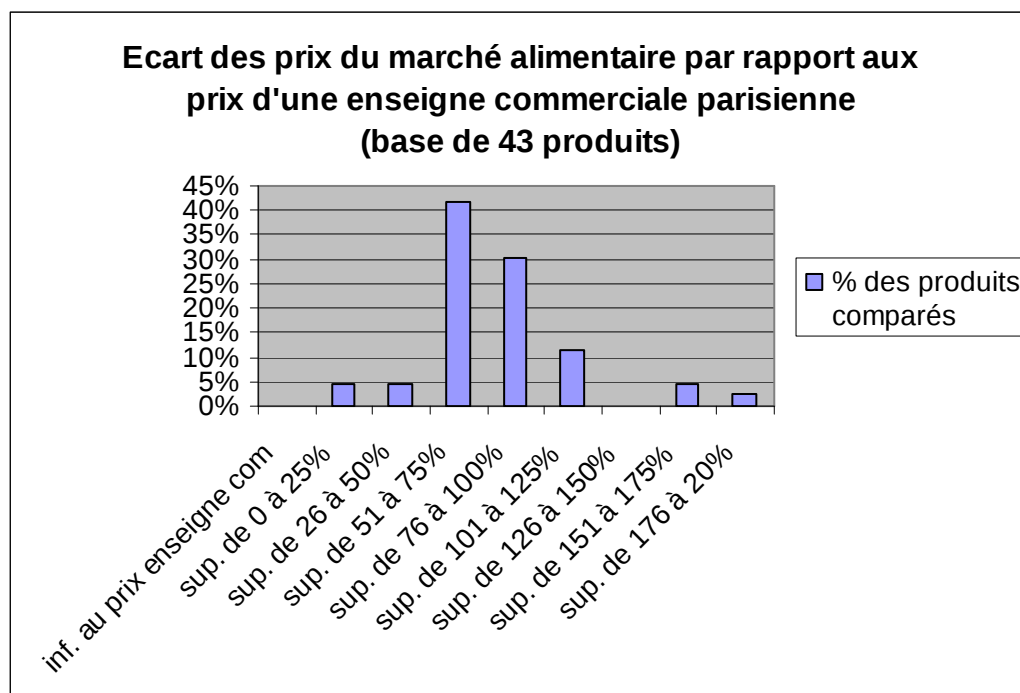
6. LA PERFORMANCE ECONOMIQUE DE L'ACHAT

6.1. Le prix des produits

S'agissant du coût direct de la prestation, les auditeurs ont comparé des prix du marché relatif à la fourniture et à la livraison de denrées alimentaires pour les services de la PMI à ceux pratiqués par une enseigne commerciale de vente au détail dans le centre de Paris appartenant à un grand groupe. La comparaison a porté sur un échantillon de 43 produits strictement identiques (même marque et même conditionnement).

Le graphique suivant illustre l'écart constaté entre les prix du marché public et ceux de l'enseigne commerciale précitée. Il en ressort que les prix pratiqués dans le marché public sont systématiquement supérieurs (écarts allant de + 9 % à + 176 %). L'écart moyen est de + 73 %.

Les auditeurs relèvent que ce marché n'a recueilli qu'une seule offre et que le rapport d'analyse des offres a donné au candidat une note de 18/20 sur le critère prix.



Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE signale que marché « *comporte une part très importante de frais liés aux nombreuses livraisons* » et « *ne bénéficie pas de l'effet volume de commandes de Paris, ce qui peut expliquer la différence de prix par rapport aux commerce de détail* ». Les raisons invoquées par la direction ne peuvent pas justifier des écarts aussi importants.

6.2. La qualité des produits

La qualité des produits est un des thèmes évoqués par les répondants au questionnaire dans le cadre des questions ouvertes⁶. Elle ne vise pas l'ensemble des marchés mais concerne certains achats particuliers tels que les jouets, les équipements électroménagers. Compte tenu des dangers que la non qualité peut présenter vis-à-vis d'enfants de bas âge, les auditeurs ont choisi de citer quelques verbatim issus du questionnaire.

- *« Certains jouets du marché ne sont pas conformes, les pièces se détachent (risque que les enfants les avalent) ou pas solides. Il faudrait également que le montage des jouets soit compris avec la livraison »*
- *« Une réactivité plus rapide quand détection d'un objet non adapté ou défectueux à notre population cible (les enfants de trois mois à trois ans) et faisant parti d'un marché (exemple: souris jeu à tirer dont le nez s'enlève, ce qui présente un danger ; jouets et jeux moteurs non sécurisés détectés à l'usage) »*
- *« Une amélioration de la qualité des produits de certains marchés : faire le choix de la durée dans le temps plutôt que des prix très compétitifs (exemple : le gros électro-ménager et certains marchés de jouets) »*
- *« La solidité du matériel notamment des jouets d'enfant »*
- *« Le matériel électroménager est très souvent en panne et il n'y a pas de pièces de rechange disponibles ; il faut attendre longtemps pour une réparation »*
- *« Les changements de fournisseurs, surtout en produits d'entretien, posent des soucis et demandent du temps. Il faut retrouver les produits équivalents donc passer beaucoup de temps sur les listings et malgré la vigilance on se retrouve avec des produits inadaptés pour les crèches (trop corrosifs) ».*

6.3. La livraison des équipements et fournitures et le conditionnement

Ce thème est évoqué par 12 répondants sur 151 dans le cadre des questions ouvertes, soit un taux d'occurrence de 8%. Les répondants concernés sont essentiellement les structures ayant une faible capacité d'accueil, telles que les haltes-garderies.

Pour ces derniers, les équipements et fournitures figurant dans l'offre d'achat de la Ville de Paris ne sont pas adaptés aux contraintes de stockage des établissements. Ni les conditionnements prévus dans les marchés, ni les minima de commandes imposées ne permettent de commander de façon optimale. En outre, les commandes de faibles montants impliquent pour les titulaires la facturation de frais de port.

Dans le marché concernant la fourniture et la livraison de produits d'hygiène corporelle et de changes complets dans les établissements de la Ville de Paris et du département, l'article 6-4 du CCATP dispose que pour toute commande inférieure à 350 € HT, le prestataire peut appliquer des frais de port contractuels (8,78 € HT pour

⁶ Ce thème est évoqué dans seulement 7% des questionnaires.

l'attributaire). Compte tenu des remarques formulées par les responsables d'établissement dans le cadre du questionnaire précité, la direction devrait prévoir une bonification pour les frais de port gratuit dans certains cas (petite structure notamment). D'ailleurs, parmi les 3 candidats, un candidat proposait des frais de port nuls, proposition qui n'a pas été valorisée par la direction dans son analyse des offres.

**TABLEAU SYNOPTIQUE
DES PROPOSITIONS**

CARTOGRAPHIE DES ACHATS

Elaboration d'une cartographie fiable et actualisée des achats de la direction (*proposition 2*).

Accroissement de la participation des utilisateurs (responsables d'établissement) dans le processus achat (*proposition 1*).

ORGANISATION

OBJECTIFS ET REFERENTIEL

Rédaction d'un document de politique achat de la direction (*proposition 3*)

Augmentation du nombre de groupement de commandes entre la mairie et le département de Paris (*proposition 4*).

Mettre en place un groupement de commandes avec l'AP - HP pour l'achat des médicaments et des vaccins (*proposition 5*).

Adaptation de la politique d'allotissement de certains marchés afin d'accompagner la concurrence et de permettre l'accès des petites et moyennes entreprises aux marchés publics (*proposition 6*).

Révision du calendrier des consultations afin d'éviter les mois d'été (*proposition 7*).

Mise en cohérence des délais entre la publication de l'AAPC et la date limite de remise des offres pour des marchés semblables (*proposition 8*).

Augmentation des délais de réponse aux marchés de la direction (*proposition 9*).

Arrêt des remises des offres au mois d'août (*proposition 10*).

Allègement, sur des points non essentiels, des rapports d'analyse des offres (*proposition 11*).

PASSATION DES MARCHES

EXECUTION DES MARCHES

Respect, sans exception, des dispositions relatives à l'exécution des marchés (*proposition 12*).

Définition des règles de pénalités afin de les adapter à la nature et l'objet de la prestation et de les rendre suffisamment incitatives au développement d'un comportement vertueux de l'entreprise (*proposition 13*).

PERSONNES RENCONTREES
(Classement alphabétique)

-, responsable du pôle « partenariats » à la sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
-, adjoint de la sous-directrice de la petite enfance, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
-, responsable de la section des travaux neufs, bureau du patrimoine et de la programmation, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
-, adjoint au chef du bureau des marchés et des achats, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
-, sous directeur de l'administration générale et de l'équipement, direction de la jeunesse et des sports ;
-, responsable de la section entretien, bureau du patrimoine et de la programmation, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
-, Mission Achat – Marché, direction des finances ;
-, sous-directrice de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
-, chef du bureau des marchés et des achats, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
-, chef du bureau de la protection maternelle et infantile, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
-, chef du bureau du patrimoine et de la programmation, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance .

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

**Rapport provisoire adressé le 17 juin à la direction des familles et de la petite enfance.
Réponse de la direction des familles et de la petite enfance en date du 14 août 2009.**

N/Ref : MMP / SM

Paris, le 14 AOUT 2009

NOTE à l'attention de : Madame
Directrice de l'Inspection Générale

OBJET : Réponse au rapport provisoire d'audit de la fonction achats-marchés
de la direction des familles et de la petite enfance

Le rapport provisoire relatif à la fonction achats-marchés de la direction des familles et de la petite enfance établi par l'Inspection Générale appelle les remarques suivantes :

D'une manière générale, il convient de rappeler que la direction des familles et de la petite enfance, créée en septembre 2004, a souhaité constituer une entité spécifique dédiée à la passation des marchés et à l'approvisionnement afin d'améliorer la qualité du service rendu. Le Bureau des marchés et de l'approvisionnement a donc été créé en mars 2007. Les marchés analysés lors de cet audit sont pour la plupart des contrats passés avant la création du bureau des marchés et de l'approvisionnement.

Enfin, la direction est incluse dans la première phase de transfert des marchés à la direction des achats, nouvellement constituée. Aussi, l'ensemble des propositions de l'Inspection Générale devra être examiné et mis en œuvre en concertation avec cette direction.

p.4 La fin de la mutualisation des services entres la DASES et la DFPE

Le projet de démutualisation des services a été présenté au comité technique paritaire de la DASES le 28 avril 2009 et le projet de réorganisation de la DFPE a été soumis à l'avis du comité technique paritaire de la DFPE le 29 avril 2009.

p.5 La création d'une entité dédiée à l'achat au sein de la DFPE

L'équipe du pôle de passation des marchés du BMA a été constituée progressivement au cours de l'année 2007. Il faut donc considérer que l'équipe est très récente dans ses fonctions et a connu des départs successifs de ses membres (mutations en province, réussite à des concours de catégorie A et décès). Ainsi, sur les 4 postes composant ce pôle, un attaché issu du concours a été recruté en décembre 2006 et 7 agents, essentiellement issus du concours de catégorie B se sont succédés, depuis mars 2007, sur les 3 postes de secrétaire administratif.

p. 6 Une centralisation partielle de la fonction achats-marchés

Les fonctions liées à la passation des marchés sont uniquement assurées par le BMA. Par opposition, les tâches d'approvisionnement sont réparties au sein de chaque service utilisateur. Les responsables d'EPE ne sont à l'origine que de demandes d'achat et non de commandes, acceptées ou non par les mairies d'arrondissement.

p. 7 Mais une demande d'être davantage associés au processus de passation des marchés (proposition 1 : accroître la participation des utilisateurs dans le processus achat).

Le Bureau des Marchés et de l'Approvisionnement convie l'ensemble des responsables d'établissements de la petite enfance et des établissements de PMI environ dix fois par an à des réunion « club utilisateurs » pour analyser les marchés aux différentes phases de leur passation et de leur exécution (notamment lors du recensement des besoins ; de l'analyse des offres par le biais de test de qualités des produits qui permettent d'éliminer une offre non satisfaisante, de l'élaboration du listing de commande) afin d'adapter au mieux les marchés publics à leurs besoins.

Par ailleurs, ils sont régulièrement interrogés par le biais de sondages pour des demandes ponctuelles et précises. Le pôle d'aide à la commande est à l'écoute des besoins (récurrents ou ponctuels) des responsables et leur apporte les solutions adéquates pour satisfaire ces besoins.

Enfin, le BMA organise régulièrement avec les responsables des réunions de bilans de marché.

Néanmoins, malgré ces invitations concernant l'ensemble des responsables d'établissement, il faut noter que leur participation est souvent faible. A titre indicatif, les clubs utilisateurs qui se sont tenus en février 2009 n'ont intéressé que très peu de responsables (au mieux, une petite dizaine).

p.8 La cartographie des achats de la direction (proposition 2 : établir une cartographie fiable et actualisée des achats de la direction)

Il convient de rappeler que la création du BMA est récente (mars 2007) et s'est réalisée par reploiements internes. De plus, comme cela a été souligné, ce service a connu depuis sa création de nombreux mouvements de personnel (demandes de mutation en province, réussite à des concours, congés de maternité, décès...). Enfin la passation des marchés a été privilégiée pour faire face aux besoins des services et à l'ouverture de nouveaux établissements de PMI et d'accueil de la petite enfance. Pour ces raisons, l'ensemble des outils nécessaires à la gestion des marchés n'a pu être mis en place.

Ces outils sont un point essentiel à mettre en place par la DFPE avec la direction des achats nouvellement constituée.

p. 12 La durée moyenne des marchés

La durée des marchés « article 30 » pour l'exploitation des établissements d'accueil de la petite enfance est passée de 3 ans à 5 ans pour permettre, d'une part, d'obtenir de meilleurs prix et, d'autre part, une meilleure qualité du service rendu par l'exploitant et, enfin, rendre ces marchés attractifs pour une meilleure concurrence. En effet, trois ans se sont avérés une période trop brève entre l'adaptation de l'équipe à la structure et le renouvellement du marché pour que la gestion de l'équipement puisse être optimisée.

p.13 Des dépenses annuelles en nette progression (l'Inspection Générale a constaté des erreurs matérielles).

Les erreurs matérielles ont été rectifiées.

p.15 Une politique d'achat à formaliser (proposition 2 : rédiger un document de politique achat de la direction

Dans le cadre de la mise en place d'outils nécessaires à la gestion des marchés, des documents relatifs à la politique d'achat de la DFPE et à ses actions en matière de développement durable ont été réalisés. Les règles internes ont été également formalisées tant en matière de premier équipement que pour les achats courants. Ces documents sont disponibles sur intranet. Ceux-ci doivent être complétés. Ils le seront dans le cadre des directives de la direction des achats.

p. 16 L'absence d'indicateurs de pilotage

D'une manière générale, ces documents permettent d'identifier en amont les consultations à relancer. Parallèlement, les différents services de la DFPE sont consultés annuellement pour déterminer les nouveaux besoins dans une logique temporelle.

Le calendrier global des marchés par agent permet, surtout au regard des ressources humaines dont dispose le BMA, d'analyser et de répartir la charge de travail par agent et de préparer la programmation détaillée des consultations.

Les plannings par type de marchés (fournitures, services et les marchés de gestion d'établissement d'accueil de petite enfance dits « article 30 ») comportent pour chaque consultation deux lignes : la première indique le calendrier prévisionnel détaillé de passation et la seconde le calendrier réalisé. Ceci permet d'identifier et d'analyser les zones de dérapages de plannings et d'apporter des actions correctives.

p.18 Des marchés passés directement par les établissements d'accueil de la petite enfance

Les responsables d'EPE ne passent pas de marchés publics. Ils rédigent des demandes d'achat qui sont transmises aux mairies d'arrondissement. Ces demandes d'achats sont réalisées dans plus de 90% des cas à partir de listing de commande des marchés formalisés de la Ville de Paris. Dans quelques cas de figure (boulangerie notamment) mais uniquement pour de faibles montants, les demandes d'achat sont effectuées hors du cadre des marchés formalisés.

p.19 Le nécessaire développement de la commande groupée (proposition 4 : accroître le nombre de groupement de commande entre la mairie et le département de Paris) :

Le BMA, créé en mars 2007, a toujours privilégié la passation de groupements de commande. Ainsi, les marchés de linge et de changes complets notifiés en 2007 permettent l'approvisionnement des établissements d'accueil de petite enfance et des écoles mais également ceux des centres de PMI et des établissements d'accueil de l'Aide Sociale à l'Enfance de la DASES. Ces groupements sont renouvelés dans le cadre du lancement de ces marchés en 2009.

p.19 Le nécessaire développement de la commande groupée (proposition 5 : se rapprocher de l'AP-HP pour mettre en place un groupement de commandes pour les médicaments et vaccins) :

Afin de mettre en œuvre un groupement de commandes entre l'AP-HP, la Ville et le Département de Paris, le BMA a contacté en 2007 les services acheteurs de l'AP-HP sans succès.

Une nouvelle rencontre avec l'AP-HP est néanmoins prévue dans le cadre de la relance des marchés de vaccins à l'automne 2009.

p. 20 Une politique d'allotissement à réexaminer (proposition 6 : adapter les allotissements pour accroître la concurrence et permettre l'accès des petites et moyennes entreprises aux marchés publics.

Lors de la création du BMA en 2006, une réflexion globale, à laquelle la Mission Achats-Marchés de la Ville a participé, a été menée sur l'allotissement optimal des marchés de la DFPE. Il en ressort que l'allotissement géographique ne permet ni d'obtenir des propositions financières intéressantes (perte de l'effet « volume ») ni de garantir l'homogénéité des offres techniques et financières.

De plus, l'allotissement par type d'achats nécessite une gestion plus lourde tant pour la passation (multiplication d'analyses à réaliser) que pour l'exécution des marchés (augmentation importante des contrats à suivre et des bons de commande à rédiger) et s'oppose donc à la volonté de simplification des commandes pour les responsables d'établissements d'accueil.

C'est la raison pour laquelle les consultations sont alloties par grands types de produits pour obtenir des offres de fournisseurs spécialistes tout en conservant l'effet volume induit par les montants des commandes de Paris.

p. 20 Les procédures de publicité et de mise en concurrence

Le nombre de candidatures aux consultations ne dépend pas simplement de la période de lancement des publicités. Il résulte principalement de l'état de concurrence du marché « fournisseurs » (nombre d'opérateurs pouvant répondre à la demande). Ainsi, un marché d'étude organisationnelle dont la publicité est lancée durant l'été recevra de nombreuses offres alors qu'un appel d'offres de denrées alimentaires pour les crèches dont la publicité est parue entre mars et mai ne connaîtra que peu de succès auprès des entreprises. Dans le premier cas, le secteur des cabinets et entreprises d'études est très concurrentiel et les spécificités des demandes de la DFPE faibles. Dans le second, le secteur économique est très peu concurrentiel car le nombre d'entreprises en capacité de livrer bi hebdomadairement de faibles volumes des denrées fraîches adaptées aux jeunes enfants est très restreint.

p. 21 Un calendrier des consultations à revoir (proposition 7 : revoir le calendrier des consultations pour éviter les mois d'été) :

Le calendrier de passation des marchés résulte de la prise en compte de la date de fin des contrats précédents et de la volonté de simplification de la gestion par la DFPE et les 20 mairies d'arrondissements. En effet, il est plus optimal de suivre en année civile les dépenses d'un marché utilisé par plus de 400 agents.

Or, les délais de passation d'un appel d'offres se rapprochant de 9 mois, il est pertinent de prévoir une marge de manœuvre entre la date de notification prévisionnelle et la date de clôture du marché précédent. C'est pourquoi, les lancements des publicités des appels d'offres de fournitures ont été anticipés entre 2003 et 2008, passant des mois de septembre octobre à juin septembre. Ce calendrier a permis d'une part, la création d'une période tampon pour amortir les éventuels dérapages d'une procédure longue, et d'autre part, une phase de démarrage du marché plus efficiente.

p. 22 Des délais de réponse trop courts (proposition 8 : assurer une cohérence dans le délai entre la publication de l'AAPC et la date limite de remise des offres pour des marchés semblables ; proposition 9 : augmenter les délais de réponse aux marchés de la direction) :

Les délais de réponse aux consultations varient en fonction du type de mise en concurrence, du niveau de réponse attendu (très important pour les marchés de service) et de l'urgence de l'achat. Ainsi, un marché passé en application des articles 28 et 30 du CMP pourra être lancé sans mise en concurrence le délai de réponse de l'unique candidat sera alors très court. Par opposition, pour un même marché passé en application des articles 28 et 30 du CMP de gestion d'une crèche collective de 66 places, le délai de réponse des candidats sera d'au moins quatre semaines car le dossier de remise de l'offre comporte de nombreux documents à rédiger.

Ainsi, les natures de la prestation souhaitée et du secteur économique touché influent directement sur le délai de réponse des candidats.

D'une manière générale, la DFPE met actuellement en place des plannings de marchés qui intègrent un délai de publicité plus long (à titre d'exemple, 3 semaines pour un MAPA de fournitures standard).

p.23 Des dates inopportunes de remise des offres (proposition 10 ne plus demander de remise des offres au mois d'août) :

Voir réponse à la proposition 7

P.23 L'élaboration des dossiers de consultation

Pour le marché relatif à la fourniture et la livraison de poussettes destinées aux enfants accueillis dans les établissements de la petite enfance, il s'agit d'une simple erreur matérielle.

Pour le marché relatif à l'organisation et à la gestion d'un numéro d'appel anonyme et gratuit permettant d'informer le public parisien dans le domaine de la sexualité, la contraception, la prévention et l'I.V.G., il s'agit de coquilles.

Enfin, pour le marché de fournitures de vaccins, il convient de préciser qu'il s'agit d'un marché de vaccins de secours lorsque le titulaire habituel est défaillant, ce qui est relativement fréquent dans ce secteur d'activités et qui est très préjudiciable à la continuité du service de vaccination. Le but de ce marché était de déterminer quel candidat pouvait le mieux répondre aux besoins de l'administration, pour un approvisionnement de dépannage concernant divers vaccins. Le nombre et la variété des vaccins proposés par le candidat constituaient donc un élément essentiel de jugement.

p.24 Le choix du titulaire

Les bilans de marchés ne font pas partie des dossiers de consultations mais du suivi d'exécution. Ils n'étaient donc pas dans les documents transmis à l'Inspection Générale.

p. 24 L'exploitation des établissements d'accueil de la petite enfance : un choix non stabilisé des critères

La première consultation pour un marché d'exploitation de structures d'accueil a été lancée relativement récemment en 2005.

Les critères d'appréciation ont donc bénéficié de l'expérience des premiers bilans de gestion des structures confiées à des tiers. Ils ont donc évolué pour mettre l'accent lors du choix de l'attributaire sur les éléments les plus discriminants et/ou apportant le plus de garanties d'une bonne gestion.

p.29 La pratique de la négociation (proposition 11 : alléger, sur les points non essentiels, les rapports d'analyse des offres) :

Le BMA s'attache à alléger le plus possible ses rapports d'analyse tout en maintenant un niveau de détails nécessaire à la compréhension du choix et à sa justification auprès des candidats non retenus.

p.29 La pratique de la négociation (proposition 12 : recourir à la procédure des enchères inversées pour des gammes de produits standardisées) :

Le recours aux enchères inversées constitue une procédure lourde et nécessite l'achat d'un petit panier de produits très standardisés. Ainsi, les achats de changes complets ou de produits d'hygiène

corporelle s'y prêtent bien. Il n'en est pas de même pour les marchés de denrées alimentaires ou de matériels de puériculture qui comportent un trop grand nombre de références pour des produits de valeur technique très variable.

p.32 Le suivi des consommations des marchés (proposition 13 : assurer le respect des dispositions relatives à l'exécution des marchés) :

Les statistiques sont régulièrement demandées aux fournisseurs et analysées par les services. Les dispositions d'exécution des marchés sont dans la plupart des cas respectées.

p.33 Les dispositions relatives aux pénalités (proposition 14 : définir des règles de pénalités afin de les adapter à la nature et à l'objet de la prestation et de les rendre suffisamment incitatives au développement d'un comportement vertueux de l'entreprise

Les pénalités sont adaptées à chaque type de marché et sont élaborées suite aux difficultés rencontrées lors de l'exécution du marché précédent.

P. 34 Le support de la commande

Le passage aux bons de commande dématérialisés est prévu pour l'année 2010.

p.34 La mise à disposition des catalogues fournisseurs et leur lisibilité

Ces listings de commande sont disponibles sur intranet et mis à jour très régulièrement. Leur format est validé au début de chaque marché lors d'un club utilisateur.

P.36 Le prix des produits

Il s'agit d'un marché de fourniture et livraison de denrées alimentaires fraîches qui comporte une part très importante de frais liés aux nombreuses livraisons et qui ne bénéficie pas de l'effet volume de commandes de Paris, ce qui peut expliquer la différence de prix par rapport aux commerces de détail. Il aurait été pertinent d'analyser les prix des marchés de produits d'épicerie ou de diététique infantile, de matériels de puériculture, de poussettes, de linge, de changes complets, de produits d'entretien ou de jouets qui eux sont nettement inférieurs à ceux du grand public.

p.38 La livraison des équipements et fournitures et le conditionnement.

Les frais de port apparaissent très distinctement dans l'offre des candidats. Il est à noter que l'intégration d'un minimum de commande a permis de faire baisser les prix de plus de 10 % pour les changes complets soit une économie pour la Ville de Paris de plus de 150 000 euros. Environ 50 commandes de changes complets ont subi des frais de port car elles n'atteignaient pas le minimum de commande.

 La directrice des familles et de la petite enfance



ANNEXE

Annexe 1

Analyse du questionnaire adressé aux responsables d'établissements d'accueil de la petite enfance

SOMMAIRE

1. LES REpondants AU QUESTIONNAIRE ADRESSE PAR L'INSPECTION GENERALE	2
1.1. Répartition par arrondissement	2
1.2. Répartition par type d'établissement et par capacité d'accueil	3
2. LES ACHATS REALISES SUR LES MARCHES TRANSVERSAUX DE LA VILLE DE PARIS.....	3
2.1. La consultation des établissements d'accueil pour la préparation des marchés	3
2.2. Les principaux modes d'information et les interlocuteurs achats	4
2.3. Le bilan des marchés.....	6
3. LES COMMANDES DITES « HORS MARCHÉ »	6
3.1. Les principales raisons de ce mode d'achat et les modalités de consultation des fournisseurs.....	6
3.2. Les principales natures d'achat concernées par les commandes dites « hors marché ».....	7
3.2.1. Les achats de denrées alimentaires	8
3.2.2. Les achats de produits d'hygiène et de produits pharmaceutiques	8
3.2.3. Les achats de livres, jeux et jouets	9
3.2.4. Les autres achats d'équipements, de fournitures et de services	9
4. L'EXECUTION DES MARCHES	10
4.1. Les supports de commande	10
4.2. Les ruptures d'approvisionnement	11
5. LES AXES D'AMELIORATION DE L'ACHAT	12
5.1. L'information et la consultation des utilisateurs.....	12
5.2. Les commandes hors marché.....	14
5.3. La mise à disposition des catalogues fournisseurs et leur lisibilité.....	15
5.4. La dématérialisation de la commande.....	15
5.5. La diversité des équipements et fournitures proposés et le suivi des références des fournisseurs.....	16
5.6. La mise à disposition des marchés.....	17
5.7. L'adéquation de l'offre achat aux besoins des établissements.....	18
5.8. Les procédures de gestion	19
5.9. La livraison des équipements et fournitures et le conditionnement des produits.....	19
5.10. La qualité des produits	19
ANNEXES	21

1. LES REpondants AU QUESTIONNAIRE ADRESSE PAR L'INSPECTION GENERALE

Sur les 378 questionnaires adressés aux responsables d'établissement, 151 questionnaires renseignés sont parvenus à l'Inspection générale, soit un taux de réponse de 40%. Tous les arrondissements parisiens sont représentés et 70% des répondants sont responsables de crèches municipales collectives.

1.1. Répartition par arrondissement

Tous les arrondissements de Paris sont représentés parmi les répondants. L'arrondissement le plus représenté est le 16ème arrondissement avec 11% des répondants. 13% des questionnaires adressés à l'Inspection générale n'ont pu être affectés à un arrondissement donné. L'identification de l'arrondissement n'a pas de valeur en soi. Elle doit être croisée avec les réponses obtenues aux autres questions afin de déterminer si elle peut être un facteur discriminant, ce qui n'est pas le cas dans la présente étude.

Nombre de répondants par arrondissement

Arrondissement	Nbre de répondants	En %
1	3	2%
2	5	3%
3	5	3%
4	4	3%
5	5	3%
6	3	2%
7	2	1%
8	1	1%
9	2	1%
10	6	4%
11	10	7%
12	10	7%
13	10	7%
14	8	5%
15	9	6%
17	12	8%
18	11	7%
19	9	6%
20	16	11%
Non répondu	20	13%
Total	151	100%

1.2. Répartition par type d'établissement et par capacité d'accueil

La majorité des répondants sont responsables de crèches municipales collectives (70%). Parmi ces derniers, 41% concernent des établissements dont la capacité d'accueil est comprise entre 31 et 66 places et 50% des établissements dont la capacité d'accueil est supérieure à 66 places.

17% des répondants sont responsables de halte-garderie et parmi ceux-ci la majorité concerne des établissements dont la capacité d'accueil est inférieure à 21 places.

Pour 5% des questionnaires adressés à l'Inspection générale, le type d'établissement et la capacité d'accueil sont des rubriques qui n'ont pas été renseignées.

Type d'établissement et capacité d'accueil

	Crèche collective	Crèche familiale	Halte-garderie	Etablissement mixte	Non répondu	Total	TOTAL En %
Inférieur à 30 places	7		21	3	1	32	21%
Entre 31 et 66 places	43	3	2	1	4	53	35%
Supérieur à 66 places	53	3	2	3	2	63	42%
NR	2				1	3	2%
Total	105	6	25	7	8	151	100%
TOTAL en %	70%	4%	17%	5%	5%	100%	

2. LES ACHATS REALISES SUR LES MARCHES TRANSVERSAUX DE LA VILLE DE PARIS

2.1. La consultation des établissements d'accueil pour la préparation des marchés

47% des répondants déclarent ne pas être consultés pour la préparation des marchés de la direction. Les principales natures d'achat pour lesquels ils jugent utile d'être consultés sont les livres, jeux et jouets (92% d'entre eux) et les équipements mobiliers pour enfants (83%).

52% des répondants déclarent être consultés pour la préparation des marchés de la DFPE. Pour les 47% qui déclarent ne pas être consultés, 92% d'entre eux estiment utile d'être consulté.

En particulier, ils estiment devoir être consultés pour les natures d'achat suivantes, classées par ordre d'importance : les « livres, jeux et jouets » (92% des répondants estiment utile d'être consultés), les « équipements mobiliers pour enfants » (83%) et les « denrées alimentaires » (51%).

Natures d'achat pour lesquels les répondants jugent utile d'être consultés

	En % du nbre de répondants jugeant utile d'être consultés
Denrées alimentaires	51%
Produits d'hygiène	49%
Livres, jeux et jouets	92%
Mobiliers pour enfants	83%
Autres mobiliers	50%
Electroménagers	35%
Maintenance et réparation	33%
Autres	28%

Pour les 52% de répondants qui déclarent être consultés, ces derniers sont principalement consultés lors de leur participation à des réunions d'utilisateurs (80% d'entre eux) et lors de tests de produits dans le cadre de nouveaux marchés (59%). En revanche, la consultation par la voie de fiches de recensement des besoins apparaît être peu utilisée puisque 40% déclarent ne pas en être destinataires et 46% n'ont pas répondu à cette question.

Principaux modes de consultation

	Oui	Non	Non répondu	TOTAL
Participation à des réunions utilisateurs	80%	5%	15%	100%
Renseignement de fiches de recensement des besoins	14%	40%	46%	100%
Contact par messagerie	29%	36%	35%	100%
Participation à des tests de produits	59%	18%	23%	100%

2.2. Les principaux modes d'information et les interlocuteurs achats

Les répondants sont 83% à être régulièrement informés de l'offre achat de la DFPE par messagerie électronique. Le site intranet de la direction est également régulièrement utilisé (51%).

L'interlocuteur privilégié des établissements demeure les services centraux de la DFPE (86% des répondants). Les principaux bureaux de la direction impliqués dans l'achat sont clairement identifiés par les responsables d'établissement.

83% des répondants déclarent être régulièrement informés de l'existence des marchés transversaux de la Ville de Paris par courrier électronique. Ils sont également 51% à consulter régulièrement le site intranet de la DFPE pour connaître l'offre d'achat de leur direction. La connexion au site intranet de la DALIAT demeure en revanche plus marginale : 26% des répondants déclarent se connecter à ce site pour connaître l'existence des marchés de la Ville de Paris.

Principaux modes d'information de l'offre d'achat de la Ville de Paris

	Régulièrement	Parfois	Rarement	Jamais	Non répondu	TOTAL
Note de service	23%	9%	17%	15%	36%	100%
Courrier électronique	83%	7%	3%	3%	5%	100%
Consultation du site DFPE	51%	28%	5%	3%	13%	100%
Consultation du site DALIAT	26%	25%	11%	13%	25%	100%
Contact collègues	12%	34%	13%	13%	28%	100%

En cas d'interrogation sur les achats, les répondants sont 86% à déclarer contacter en priorité la DFPE. Cela étant, les modes d'information demeurent largement hétérogènes puisqu'ils sont également 66% à contacter leurs collègues et 49% à contacter la mairie d'arrondissement dont ils dépendent.

Principaux modes d'information en cas d'interrogation sur les achats

	Oui	Non	Non répondu	TOTAL
DFPE	86%	7%	7%	100%
Collègues	66%	11%	23%	100%
Mairie d'arrondissement	49%	22%	29%	100%

Les entités des services centraux de la DFPE impliquées dans la fonction achats – marchés sont connues des établissements d'accueil et correctement identifiés : pôle d'aide à la commande du BMA, BMA et BTP.

Connaissance des entités des services centraux de la DFPE impliqués dans la fonction achats - marchés

	Oui	Non	Non répondu	TOTAL
Hotline du Pôle d'aide à la commande (PAC)	68%	27%	5%	100%
Bureau des marchés et de l'approvisionnement (BMA)	85%	10%	5%	100%
Bureau des travaux et de la programmation (BTP)	79%	17%	4%	100%

2.3. Le bilan des marchés

76% des répondants déclarent ne jamais participer à des réunions visant à réaliser le bilan des marchés. 80% d'entre eux expriment le souhait de pouvoir y participer. La principale raison invoquée est le manque de disponibilité.

76% des répondants déclarent ne pas participer à des réunions dont l'objet est de réaliser le bilan des marchés. Ils sont 3% à ne pas avoir répondu à la question. La principale raison avancée est le manque de disponibilité : 69% des répondants ayant déclaré ne pas participer à des telles réunions. Ils sont également 46% à ne pas être informés de l'organisation de telles réunions et 30% a estimé le lieu de réunion trop éloigné de leur lieu de travail. En revanche, seuls 9% des répondants ne participant pas à ces réunions jugent que leur « participation n'est pas indispensable ».

80% des répondants ne participant pas aux réunions de bilan des marchés ont également exprimé le souhait d'y participer. 7% n'ont pas répondu à la question.

Principaux motifs de non participation

	Oui	Non	Non répondu	TOTAL
Je ne suis pas informée	46%	19%	35%	100%
Je manque de disponibilité	69%	16%	15%	100%
Le lieu de réunion est trop éloigné	30%	30%	40%	100%
Ma participation n'est pas indispensable	9%	40%	51%	100%

3. LES COMMANDES DITES « HORS MARCHÉ »

3.1. Les principales raisons de ce mode d'achat et les modalités de consultation des fournisseurs

Le principal motif de recours aux commandes dites « hors marché » est l'insuffisance de l'offre d'achat de la direction (32% des répondants)

Les commandes « hors marché » sont réalisées conformément aux procédures internes de la ville de Paris pour les achats de faible montant

Le principal motif de recours aux commandes dites « hors marché » invoqué par les répondants porte sur l'offre d'achat de la ville. Ils sont 32% à déclarer passer régulièrement leurs propres marchés au motif que les produits recherchés ne figurent pas dans les marchés transversaux de la ville de Paris. Le second motif est le manque d'informations dont ils disposent sur les marchés de la Ville de Paris (13%).

Principaux motifs de recours aux commandes dites « hors marchés »

	Régulièrement	Parfois	Rarement	Jamais	Non répondu	TOTAL
Besoin urgent	2%	44%	30%	14%	10%	100%
Produits ou prestations non proposés par les marchés de la ville	32%	56%	11%	0%	1%	100%
Manque d'informations sur l'offre d'achat de la ville	13%	40%	25%	13%	9%	100%
Rupture d'approvisionnement sur les marchés de la ville	1%	45%	23%	21%	10%	100%

Conformément aux procédures internes de la Ville de Paris pour les achats d'un montant inférieur à 10 000 euros, la quasi majorité des répondant consulte au moins 3 fournisseurs en vue de la passation de leurs propres marchés (46% des répondants). Les responsables d'établissement qui ne procède à aucune mise en concurrence représentent 17% des répondants.

Ils sont également 57% à formaliser un cahier des charges.

3.2. Les principales natures d'achat concernées par les commandes dites « hors marché »

L'Inspection générale a souhaité connaître les principales natures d'achat concernées par les commandes dites « hors marché ». Cinq grandes familles d'achat ont été définies :

- les achats de denrées alimentaires (épicerie, produits laitiers, fruits et légumes, viandes, poissons, produits de boulangerie et pâtisserie, autres produits spécifiques tels que le lait maternel) ;
- les achats de produits d'hygiène et de produits pharmaceutiques (couches, produits d'hygiène pour les enfants et pour le personnel, produits ménagers, linges) ;
- les achats de livres, jeux et jouets (livres, jeux et jouets d'intérieur, jeux et jouets d'extérieur) ;
- les autres achats d'équipements et de fournitures (appareils électroménagers et fournitures administratives) ;
- les autres achats de services (animation pour les enfants).

Au total, les responsables ont été interrogés sur 34 natures d'achat réparties entre ces cinq grandes familles.

Les achats de denrées alimentaires sont quasi exclusivement réalisés par l'intermédiaire des marchés de la ville de Paris. Seuls les produits de boulangerie et de pâtisserie constituent une exception : 71% des répondants déclarent recourir aux commandes « hors marché » pour ce type de produit.

Il en est de même pour les achats de produits d'hygiène et de produits pharmaceutiques qui sont réalisés à 94% par la voie des marchés de la ville de

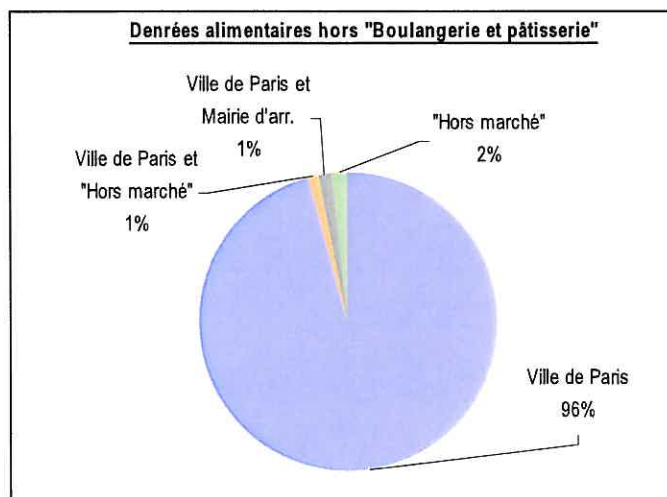
Paris. En revanche, pour les achats de livres, jeux et jouets, le recours aux commandes dites « hors marché » est plus significatif.

Les achats de matériels électroménagers sont principalement réalisés par l'intermédiaire de marchés de la ville de Paris. Il est surprenant de constater que seuls 65% des répondants ont recours exclusivement à des marchés de la ville de Paris pour l'achat de fournitures administratives (marchés DALIAT). 57% des répondants ont recours à des commandes « hors marché » pour les services d'animation.

3.2.1. Les achats de denrées alimentaires

En moyenne sur l'ensemble des natures d'achat de la catégorie « denrées alimentaires », 84% des répondants qui se sont exprimés déclarent avoir recours exclusivement aux marchés de la ville de Paris. 12% déclarent utiliser exclusivement leurs propres marchés. 23% des responsables ayant fait parvenir le questionnaire renseigné à l'Inspection générale ne se sont pas exprimés.

Ces pourcentages moyens masquent cependant des résultats contrastés en fonction des natures d'achat. Sur l'ensemble des natures d'achats hors « Boulangerie et pâtisserie », 96% des répondants qui se sont exprimés déclarent utiliser exclusivement les marchés de la ville de Paris. Ils sont 71% à notifier leurs propres marchés pour les achats de « Boulangerie et Pâtisserie ».



3.2.2. Les achats de produits d'hygiène et de produits pharmaceutiques

Les résultats obtenus pour cette catégorie d'achat sont sensiblement équivalents à ceux obtenus pour la catégorie d'achat précédente. 94% en moyenne des responsables qui se sont exprimés déclarent avoir recours exclusivement aux marchés de la ville de Paris. 4% des responsables ayant fait parvenir le questionnaire renseigné à l'Inspection générale ne se sont pas exprimés.

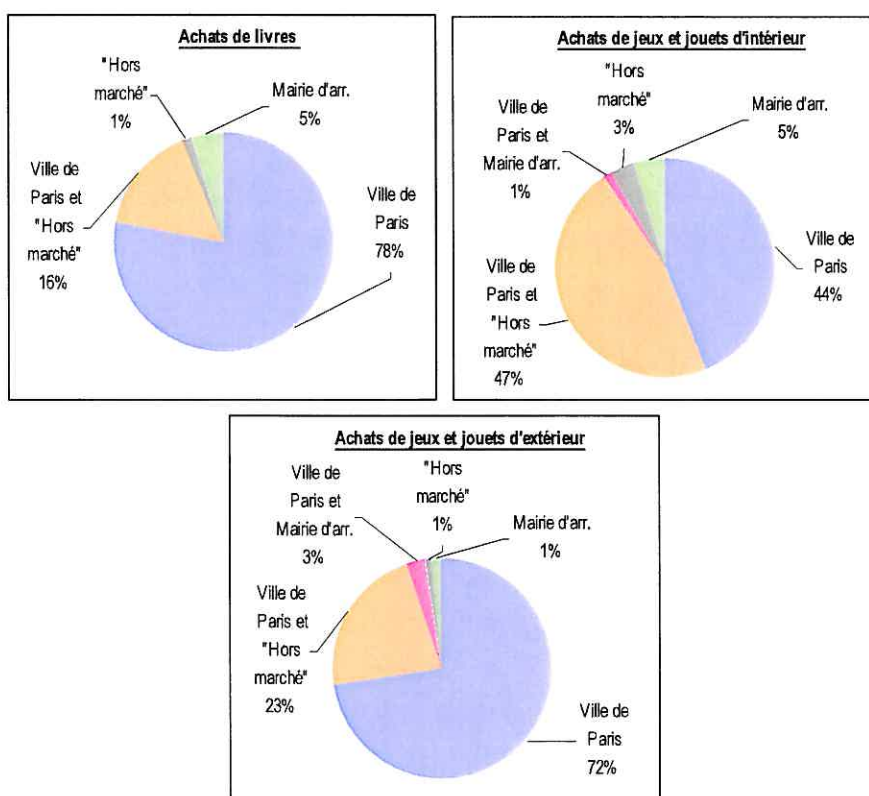
Seule la nature d'achat « Linges » présentent un écart significatif à la moyenne : 88% des responsables qui se sont exprimés déclarent avoir recours exclusivement à des

marchés de la ville de Paris et 11% utiliser à la fois les marchés de la ville de Paris et leurs propres marchés.

3.2.3. Les achats de livres, jeux et jouets

En revanche, pour cette catégorie d'achat, les résultats obtenus sont singuliers. En effet, 65% en moyenne des responsables qui se sont exprimés déclarent utiliser exclusivement des marchés de la ville de Paris. 28% d'entre eux déclarent avoir recours à la fois aux marchés de la ville de Paris et à leurs propres marchés. 2% des responsables ayant fait parvenir le questionnaire renseigné à l'Inspection générale ne se sont pas exprimés.

Le recours à des commandes « hors marché » est particulièrement sensibles pour les jeux et les jouets d'intérieur puisque 47% des responsables qui se sont exprimés déclarent utiliser à la fois les marchés de la ville de Paris et leurs propres marchés.



3.2.4. Les autres achats d'équipements, de fournitures et de services

L'Inspection générale a également interrogé les responsables d'établissement sur trois natures d'achat spécifiques :

- les achats de matériel électroménagers ;
- les achats de fournitures administratives ;
- les achats de services d'animation.

Les réponses formulées montrent que 82% des responsables d'établissement ayant répondu acquièrent le matériel électroménager exclusivement par la voie des marchés de

la ville de Paris. Ils sont également 9% à utiliser conjointement les marchés de la ville de Paris et leurs propres marchés (commandes dites « hors marché»). Concernant les achats de fournitures administratives, 65% des responsables ayant répondu utilisent exclusivement les marchés de la ville de Paris. 17% d'entre eux utilisent à la fois les marchés de la ville de Paris et leurs propres marchés.

En revanche, 57% des répondants ont recours uniquement aux commandes « hors marché » pour l'achat de services d'animation et 9% uniquement aux marchés notifiés par les mairies d'arrondissement. Cela étant, ces données méritent d'être nuancées car 54% des répondants au questionnaire ne se sont pas exprimés sur cette question.

Autres équipements, fournitures et services

	Electroménagers	Fournitures administratives	Animation
Ville de Paris	82%	65%	25%
Ville de Paris et "Hors marché"	9%	17%	7%
Ville de Paris et Mairie d'arr.	3%	4%	0%
Ville de Paris, Mairie d'arr. et "Hors marché"	0%	2%	0%
"hors marché" et Mairie d'arr.	0%	0%	3%
"Hors marché"	5%	8%	57%
Mairie d'arr.	1%	4%	9%
TOTAL (répondants)	100%	100%	100%
Non répondants	5%	2%	54%

4. L'EXECUTION DES MARCHES

4.1. Les supports de commande

Le support papier demeure le principal support de commande dans les établissements d'accueil de la petite enfance

Les responsables d'établissement utilisent principalement comme support de commande des bons de commande papier : la totalité des répondant déclarent en effet utiliser régulièrement des bons de commande papier comme support de commande. Le bon de commande dématérialisé apparaît être un support de commande plus occasionnel puisque 7% des répondants déclarent l'utiliser régulièrement et 37% l'utiliser « parfois ». La carte achat est un support de commande régulier pour 13% des répondants.

Il convient également de souligner qu'une part significative des répondants déclare ne pas utiliser de supports spécifique de commande : 21% d'entre passe régulièrement leur commande par oral. Ils sont 20% à procéder de la même façon occasionnellement (« parfois »).

Support de commande utilisé

	Régulièrement	Parfois	Rarement	Jamais	Non répondu	TOTAL
Bon de commande papier	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Commande passée oralement (téléphone)	21%	20%	5%	46%	8%	100%
Commande passée par courriel ou télécopie	7%	15%	17%	52%	10%	100%
Bon de commande dématérialisé	7%	37%	28%	25%	3%	100%
Carte achat	13%	5%	4%	70%	8%	100%

4.2. Les ruptures d'approvisionnement

72% des répondants déclarent avoir déjà rencontré des ruptures d'approvisionnement, principalement pour l'achat de denrées alimentaires. Le principal motif invoqué est la rupture de stock imputable aux fournisseurs

72% des répondants au questionnaire déclarent avoir déjà rencontré des ruptures d'approvisionnement. 1% des répondants ne se sont pas exprimés sur cette question. Parmi ces répondants, 89% ont rencontré des ruptures d'approvisionnement pour les achats de denrées alimentaires.

Principales natures d'achat concernées par les ruptures d'approvisionnement

Denrées alimentaires	89%
Autres fournitures et services	57%
Autres équipements mobiliers	19%
Équipements mobiliers pour les enfants	9%
Livres, jeux, jouets	7%
Appareils électroménagers	4%
Produits d'hygiène	2%

Les principaux motifs évoqués par les répondants ayant rencontré des ruptures d'approvisionnement sont présentés dans le tableau ci-dessous. Pour 60% d'entre eux, ces ruptures d'approvisionnement sont liées à des ruptures de stock imputables aux fournisseurs. 18% déclarent avoir rencontré des ruptures dans l'approvisionnement du fait du dépassement des seuils du marché.

Principaux motifs de rupture d'approvisionnement

Rupture de stock	60%
Dépassement des seuils du marché	18%
Délais de livraison longs	10%
Délais internes de traitement des commandes longs	7%

5. LES AXES D'AMELIORATION DE L'ACHAT

87% des répondants ont souhaité s'exprimer sur les principaux axes d'amélioration de l'achat au sein de leur direction.

11 thèmes ont été évoqués de façon récurrente par les répondants. 4 d'entre eux ont été évoqués par 20% ou plus des répondants : l'information et la consultation des utilisateurs, les commandes « hors marché », la mise à disposition et la lisibilité des catalogues fournisseurs, la dématérialisation de la commande

Le questionnaire adressé par l'Inspection générale aux responsables d'établissement a permis de recueillir le point de vue et les appréciations portées sur la fonction achat. En particulier la dernière question « *En tant que directeur (-trice) d'établissement, quels sont les points que vous souhaiteriez voir améliorer pour mieux acheter ?* » a fait l'objet dans 87% des cas de réponses étayées.

Pour le traitement de cette question ouverte, l'Inspection générale a procédé à un encodage thématique des réponses (en totalité ou en partie). 10 thèmes ont été mis en évidence :

1. L'information et la consultation des utilisateurs ;
2. Les commandes hors marché ;
3. La mise à disposition des catalogues fournisseurs et leur lisibilité ;
4. La dématérialisation de la commande ;
5. La diversité des équipements et fournitures proposés et le suivi des références des fournisseurs ;
6. La mise à disposition des marchés ;
7. L'adéquation de l'offre achat aux besoins des établissements ;
8. La gestion budgétaire ;
9. Les procédures de gestion ;
10. La livraison des équipements et fournitures et le conditionnement des produits ;
11. La qualité des produits.

5.1. L'information et la consultation des utilisateurs

Ce thème est, avec les « commandes hors marché », le thème le plus souvent évoqué spontanément par les répondants. Il figure dans 32 questionnaires sur les 151 qui sont parvenus renseignés à l'Inspection générale, soit un taux d'occurrence de 22%.

Les répondants manifestent, en tant qu'utilisateurs des marchés de la DFPE, le souhait d'une plus large consultation avant l'attribution des marchés, qu'il s'agisse d'un nouveau marché ou lors du renouvellement d'un marché pour réaliser le bilan du précédent marché. Les observations formulées portent régulièrement sur les achats de jeux et de jouets.

- « Pouvoir donner chaque année notre avis sur tous les marchés : fiche de satisfaction pour tous les marchés en cours avec questions ouvertes. Que tous les établissements puissent être consultés »
- « Pouvoir répondre à des questionnaires relatifs aux marchés en cours pour lesquels je suis insatisfaite (exemple : pour nathan) »
- « Etre consulté quelque soit la famille d'achat avant les passations de marché, en tant qu'utilisateur principal »
- « Des fiches d'évaluation annuelles des marchés de l'année écoulée »
- « Une consultation pour le choix des marchés jeux - jouets intérieurs et extérieurs, petit mobilier, mobilier et linge (...) »
- « Que l'on nous demande plus notre avis sur les marchés, surtout ceux des jouets »
- « Que l'on soit consulté pour le choix ou le renouvellement des marchés. Que l'on puisse voir le matériel »
- « Que l'on soit consulté pour donner notre avis lors du renouvellement d'un marché car on utilise les produits au quotidien et on sait quels sont les points forts ou faibles de chaque fournisseur »
- « Etre consulté (pas par réunion, je n'ai pas le temps) avant de sélectionner un marché, surtout celui des jouets qui n'est pas du tout adapté cette année aux besoins des établissements de la petite enfance »
- « Tester les produits. Avoir une fiche à remplir pour donner notre avis sur chaque marché ».

Si la consultation des utilisateurs est un thème récurrent, des besoins d'informations sont également exprimés. Ils portent sur des points divers :

- « Connaître le cahier des charges des marchés. Exemple : quand l'ascenseur est en panne, la société a-t-elle le droit de nous livrer partiellement la livraison et nous laisser 2 à 3 caquettes à monter jusqu'au 3ème étage »
- « Informations sur des produits au changement de marchés lorsqu'il s'agit de nouveaux fournisseurs »
- « Je suis au courant seulement depuis 1 an des marchés DALIAT et de la possibilité de commander par ce biais »
- « Etre mieux informé sur les marchés concernant le mobilier (bureau, salle du personnel) »
- « Rencontrer les représentants des sociétés afin de connaître la particularité des produits, leur mode d'utilisation. Et pourquoi pas, organiser des réunions avec les personnes utilisatrices de ces produits »
- « Avoir une liste unique, claire et à jour des marchés en cours »
- « Besoin de fiches techniques concernant les produits d'entretien dès l'annonce du nouveau marché »

5.2. Les commandes hors marché

Ce thème a été évoqué par les répondants dans 32 questionnaires sur 151 qui sont parvenus renseignés à l'Inspection générale, soit par 21% des répondants. Pour les responsables interrogés, la possibilité de commander certains produits ou certaines prestations en dehors des marchés notifiés par la Ville de Paris s'applique principalement à l'achat des livres, jeux et jouets et à l'achat de petit matériel.

D'après ces derniers, la souplesse offerte par les commandes hors marché pourrait permettre :

- un meilleur suivi dans les références fournisseurs des équipements ou fournitures déjà acquises : (*« Garder une possibilité d'acheter en hors marché pour pouvoir compléter un type de matériel déjà acheté les années précédentes » / « Garder la possibilité de passer quelques commandes en hors marché (exemple de l'aménagement de l'espace : le changement de marché nous oblige à acheter une gamme différente alors que parfois on a juste besoin de changer un meuble ou d'en rajouter un en souhaitant garder une harmonie dans l'aménagement d'une salle commencé sur le marché précédent, et donc éviter un aménagement hétéroclite »*). ;
- une meilleure compétitivité des prix (*« Pouvoir acheter sur du hors marché plus facilement et souvent moins cher ! » / « Les prix des marchés sont élevés ; commander hors marché permet d'équilibrer notre budget » / « Simplifier la procédure d'achat hors marché. Les produits du marché sont parfois très chers et pas d'une excellente qualité » / « Pouvoir acheter sur du hors marché plus facilement et souvent moins cher ! » / « Certains produits au marché sont extrêmement chers. Par exemple, un fauteuil de bureau à plus de 200€ chez Impact Premières. Des produits écolos, c'est bien, mais nous n'avons pas le budget pour les acheter : regardez le prix de la lessive, inutile de les mettre au marché si le tarif n'est pas comparable aux produits habituels » / « Nous expliquer pourquoi certaines fournitures de marchés sont plus chères que les même fournitures chez un autre en hors marché ? »*)
- une meilleure relation commerciale avec les fournisseurs (*« Meilleur suivi du service après-vente avec les fournisseur hors marché. Meilleure disponibilité des commerciaux en hors marché »*)
- l'achat de produits ou prestations ne figurant pas dans l'offre achat de la ville de Paris (*« Avoir également la possibilité d'acheter certaines fournitures que l'on ne trouve pas en marché (ex: spectacle, tissu, ...) » / « Possibilité d'acheter un article dont on a besoin et qui ne figure pas dans les marchés sans complication »*).

Cela étant, les responsables indiquent également que la procédure de gestion qu'impliquent les achats hors marché leur paraît peu souple et adaptée : *« Pouvoir commander plus facilement en hors marché et ne pas faire 3 devis » / « Ne pas être obligée de fournir 3 devis quand je veux acheter un produit hors marché »*.

5.3. La mise à disposition des catalogues fournisseurs et leur lisibilité

Comme les deux thèmes précédents, ce thème apparaît dans 21% des questionnaires (31 questionnaires). Les répondants expriment le souhait de pouvoir disposer de catalogues leur permettant d'identifier plus facilement les produits figurant aux marchés et répondant à leurs besoins. L'accent est mis sur la difficulté de mettre en cohérence le bordereau des prix du marché et le catalogue public des fournisseurs titulaires des marchés. Les demandes portent donc essentiellement sur la mise à disposition de catalogue restreint.

- *« Des outils plus simples pour faire les commandes : avoir systématiquement un catalogue avec photos et description des articles soit papier soit internet ; avoir des listings de prix faciles d'utilisation »*
- *« Pouvoir voir certains articles avant d'acheter. Pour les marchés de jeux, avoir un catalogue avec toutes les photos et références du marché seulement »*
- *« Il serait souhaitable que les listings des marchés soient réduits et que le nombre de références se limite à l'essentiel pour une collectivité, avec des illustrations du produit »*
- *« Catalogues illustrés avec les prix du marché à côté »*
- *« Ce qui me pose problème, c'est les listings en général, car il n'y a aucune photos contrairement aux catalogues et c'est souvent bien pratique, voire essentiel, de visualiser les produits à commander, que ce soit du matériel de bureau, des produits d'entretien ou autre chose »*
- *« Avoir les catalogues plus rapidement avec photos et tarifs »*
- *« Catalogues illustrés avec produit, référence, prix hors taxe et TTC pour chaque article. Difficulté de faire des commandes avec d'un côté le catalogue puis de l'autre un listing par article général par marché (exemple : WESCO pour les produits d'entretien) ».*

5.4. La dématérialisation de la commande

L'importance de ce thème est équivalent à celui précédemment évoqué : 30 questionnaires sur 151 en font état, soit un taux d'occurrence de 20%. La majorité des répondants exprime le souhait d'une plus forte dématérialisation de la commande, principalement par la voie des bons de commande dématérialisés et, de façon plus marginale, au moyen de la carte achat. Cela étant, 6 répondants sur 30 se sont montrés défavorables à l'utilisation des bons de commande dématérialisés, ce qui représente 20% des répondants qui se sont exprimés sur ce thème.

- *« Pouvoir utiliser les bons dématérialisés, certaines mairies étant encore frileuses par rapport à leur emploi »*
- *« Possibilité de commande dématérialisée sur la majorité des produits »*
- *« Généraliser le bon de commande dématérialisé à tous les marchés car plus rapide et moins d'erreur »*
- *« Développer les bons de commande dématérialisés et les achats avec la carte achat »*
- *« Utiliser exclusivement des bons de commande dématérialisés »*
- *« La carte achat généralisée à tous les marchés possibles »*

- « Je suis en attente d'une mise au point pour les bons de commande dématérialisés. Généralisation des cartes d'achat, tout ce qui vise à simplifier en aval le traitement des factures »
- « Bon dématérialisé systématique pour les commandes marchés DFPE. Abandon des commandes papier (gain de temps - moins d'erreurs - rapidité de transmission et de livraison - listing et fourniture à jours, et donc pas de surprise à la livraison - traitement des factures simplifiées). Le mieux serait de développer les commandes en ligne (fourniture à jours et meilleur suivi de commande) »
- « Passage à la carte achat pour simplifier les démarches administratives »

5.5. La diversité des équipements et fournitures proposés et le suivi des références des fournisseurs

Ce thème est évoqué par 18% des répondants, soit 27 questionnaires. Les principaux axes d'amélioration évoqués par les répondants portent à la fois sur la diversité des produits figurant dans les marchés mais aussi sur le suivi des références en cas de changement de titulaire. Ces deux axes sont cependant centrés sur des marchés spécifiques.

En effet, la diversité des produits porte davantage sur l'offre de jeux, jouets et livres qui apparaît trop restrictive pour les utilisateurs. La diversité recherchée semble passer d'une part par un élargissement de la gamme proposée, et d'autre part par la possibilité de choisir entre plusieurs fournisseurs.

- « Pour les jouets et les fournitures d'activité manuelle pour les enfants, avoir le choix de plusieurs fournisseurs »
- « Avoir une plus grande souplesse dans l'achat chez un fournisseur "marché" pour d'autres produits sur catalogue qui ne figurent pas dans la liste des produits du marché. Cela permettrait une réduction des coûts de transport »
- « Plus de produits sur les marchés ce qui éviterait du hors marché chez un même fournisseur »
- « Avoir plus de choix de marché jeux jouets »
- « Choix plus élargie dans les jeux »
- « Que les marchés de jeux et mobilier pour enfants soient moins restrictifs afin que l'on puisse faire ses choix en fonction du projet d'établissement et non de tel ou tel marché. Il arrive que l'on préfère ne pas acheter plutôt que de brader nos besoins »
- « Manque de choix pour le marché jeux-jouets »
- « Les marchés n'offrent pas suffisamment de choix et ils ne sont pas toujours adaptés »
- « Plus de fournisseur car les marchés sont très restrictifs. Peu de choix dans le matériel ».

En outre, les réponses formulées traduisent le souhait d'une plus grande standardisation et d'un meilleur suivi des références fournisseurs lors du renouvellement des marchés de produits d'entretien.

- « Pour les produits ménagers : avoir un seul produit à commander pour le nettoyage, le lave vaisselle, le lave linge. Pourquoi y a-t-il des dizaines de produits ménagers possible à commander ? Pourquoi ne pas faire comme les couches ou le lait ? Un produit ménager

pour la crèche B est bon pour la halte C et pour la crèche W. Avec tous les produits et les marchés qui changent tous les ans, on s'y perd dans les commandes et on perd un temps incroyable avec le nouveau marché. Désignez-moi le produit efficace pour le sol, un autre pour la vaisselle, la lessive efficace pour le linge... et je suis vos préconisations »

- *« Les changements de fournisseurs, surtout en produits d'entretien, posent des soucis et demandent du temps. Il faut retrouver les produits équivalents donc passer beaucoup de temps sur les listings et malgré la vigilance, on se retrouve avec des produits inadaptés pour les crèches (trop corrosifs) »*
- *« Serait-il aussi possible pour le marché du matériel d'entretien que les filetages des balais ou les franges s'adaptent sur tous les types de matériel de nettoyage ? Cela éviterait de racheter alors que le matériel est en bon état »*
- *« Sur le marché des produits d'entretien, avoir un suivi des produits qui changent trop souvent avec les recommandations HACCP et laboratoires d'hygiène, avec les fiches techniques des produits »*
- *« Quand le marché est passé pour trois ans et qu'un autre marché est conclu, il y a souvent des problèmes (exemple : les essuis-mains ne vont pas dans le distributeur (...)) et c'est de l'argent gâché »*
- *« Il serait souhaitable de ne pas changer de marché pour les produits d'entretien car les normes HACCP nous obligent à savoir la composition des produits pour une compatibilité alimentaire, ce qui n'est pas toujours évident pour la société ! »*

5.6. La mise à disposition des marchés

Ce thème est évoqué par les répondants dans 15 questionnaires sur 151, soit un taux d'occurrence de 10%. Il manifeste un décalage entre le calendrier budgétaire (mise à disposition des crédits en début d'année civile) et le calendrier de renouvellement et de notification des marchés.

- *« Les marchés devraient être disponibles dès le mois de janvier et pour toute l'année en cours »*
- *« Être informée des marchés en cours, dès réception des budgets »*
- *« Sortir de la "valse des marchés" en plein milieu de l'exercice, il arrive qu'on s'y perde »*
- *« Une attribution plus précoce des marchés en début d'année »*
- *« La disponibilité des marchés soit plus tôt dans l'année, ce qui évite de passer des commandes en milieu d'année »*
- *« Avoir les marchés plus tôt dans l'année, car ceux-ci sont nous sont souvent proposés en mars ou avril »*
- *« Que les marchés soient validés et utilisables dès le mois de janvier »*
- *« Il serait souhaitable que nous ayons accès aux nouveaux marchés plus tôt dans l'année car parfois il nous reste très peu de temps pour commander (pressions de la mairie pour clôturer certaines natures avant le 30 juin !) ».*

Les répondants expriment également le souhait, d'une part, de voir diminuer le temps de « vacance » entre deux marchés lors de leur renouvellement, et, d'autre part, d'augmenter sur certains marchés le montant des seuils maxima.

- *« Maîtriser les achats d'investissement mobilier (18 mois d'attente entre la commande et la livraison du fait de que la somme totale du marché à été atteinte !) »*

- « Anticiper les renouvellement de marché et les nouveaux marchés afin de ne pas être en rupture de matériel ou de produit »
- « Attente trop longue entre deux marchés. Quand le budget du marché est dépassé, impossibilité de passer commande alors qu'on a encore de l'argent sur notre ligne. Manque de souplesse »
- « Le montant des marchés n'est pas assez conséquent et on se retrouve à ne pas pouvoir commander sur un marché parce que le plafond est atteint »
- « Pas de vacance entre la fin d'un marché et le nouveau. Transmission des listings plus rapide »
- « Avoir tous les marchés en même temps et nous donner les créneaux des dates optimales de commande à l'avance et pas en urgence 1 mois avant, ou faire l'annonce pendant les congés d'été ».

5.7. L'adéquation de l'offre achat aux besoins des établissements

14 répondants sur 151 (soit un taux d'occurrence de 9%) se sont exprimés sur ce thème selon deux principaux axes d'amélioration : d'une part, la couverture des besoins par l'offre achat de la DFPE, et, d'autre part, le choix de produits en meilleure adéquation avec les besoins spécifiques des établissements d'accueil de petite enfance. Ce thème est intimement lié au premier thème cité : « l'information et la consultation des utilisateurs ».

Concernant le premier axe d'évolution, les réponses apportées montrent que l'offre d'achat actuel de la DFPE ne couvrirait pas tous les besoins des établissements :

- « Il faudrait que les marchés soient les plus complets possible, répondant à nos besoins. Il faudrait des marchés pour tout ; je pense par exemple à la mercerie ou aux tabliers de travail pour le personnel »
- « Il existe des produits dont les crèches ont besoin obligatoirement ; parfois il n'y a pas de marché proposé pour ces articles »
- « Il faudrait que nos domaines d'action soient pris en compte, particulièrement la tranche d'âge des enfants accueillis ».

Mais la majorité des répondants ont exprimé le souhait d'une meilleure prise en compte de la spécificité des besoins des établissements :

- « Des marchés avec des articles très spécifiques aux crèches (surtout pour les jeux, le mobilier et les produits d'entretien) »
- « Il est dommage que la DASCO passe les marché pour la DFPE (matériel éducatif, matériel arts plastique ainsi que la papeterie). Nous n'avons pas les mêmes enfants (âges différents) et donc pas les mêmes besoins »
- « Les marchés de petit matériel de cuisine sont peu adaptés à notre collectivité ainsi que pour la vaisselle courante. C'est un administratif qui décide de ce qu'on a besoin sans connaître le service »
- « Nous sommes un jardin d'enfants municipal c'est-à-dire que nous avons les mêmes horaires et les mêmes ouvertures que les crèches. Par contre, nous n'avons pas forcément les mêmes besoins. Par exemple, nous n'arrivons pas à trouver des jeux extérieurs qui

conviennent à notre sol en terre battu, les jeux proposés pour sol souple se cassent dès les lères semaines »

- *« Pour le mobilier, les besoins sont différents selon les structures (tables, chaises, etc.) »*
- *« Mobilier adapté à la crèche familiale (poussettes et lits) »*
- *« Au niveau du personnel, les vêtements proposés sont souvent inappropriés et nous commandons à côté des vêtements qui leur conviennent ».*

5.8. Les procédures de gestion

13 répondants sur 151 ont manifesté le souhait d'une plus grande simplification des procédures (9% des questionnaires), mais les réponses ne permettent de définir des axes d'évolution spécifiques.

5.9. La livraison des équipements et fournitures et le conditionnement des produits

Ce thème est évoqué dans 12 questionnaires sur 151, soit un taux d'occurrence de 8%. Ils concernent essentiellement les structures ayant une faible capacité d'accueil, telles que les haltes-garderies. Pour les répondants, les équipements et fournitures figurant dans l'offre d'achat de la ville de Paris ne sont adaptés aux contraintes de stockage des établissements. Ni les conditionnements prévus dans les marchés, ni les minima de commandes imposées ne permettent de commander de façon optimale. En outre, les commandes de faibles montants impliquent pour les titulaires la facturation de frais de port.

- *« Des marché avec des conditionnements adaptés aux petites structures et donc aux petits budgets »*
- *« Etant une halte garderie, donc une petite structure, je fais de petites commandes qui sont très souvent pénalisées par des frais de livraison »*
- *« Avoir des conditionnements plus petits pour les petites structures. Etant petite structure, je n'ai pas un gros budget, donc pour les commandes parfois inférieures au tarif fixé par le fournisseur, avoir la possibilité de ne pas payer de port »*
- *« Supprimer les frais de port et les minimums de commande pour les petits établissements. Même en faisant une commande par an, les quantités ne correspondent pas à nos besoins (ex. : Rivadis) »*
- *« Etant directrice d'une petite structure ayant très peu de rangement, je me trouve souvent confrontée aux quantités (soit pour un problème de stockage, soit pour le peu d'utilisation, soit pour les dates de péremption). De ce fait, une partie du budget part en frais de port ou les conditionnements m'obligent d'acheter en hors marché »*

5.10. La qualité des produits

Ce thème est évoqué dans 7% des questionnaires (11 répondants). Il ne vise pas l'ensemble des marchés mais concernent certains achats particuliers tels que les jouets, les équipements électroménagers.

- « Certains jouets du marché ne sont pas conformes, les pièces se détachent (risque que les enfants les avalent) ou pas solides. Il faudrait également que le montage des jouets soit compris avec la livraison »
- « La qualité des produits alimentaires, d'hygiène et de nettoyage. Il faudrait envisager l'utilisation généralisée de produits biologiques et biodégradables »
- « Une réactivité plus rapide quand détection d'un objet non adapté ou défectueux à notre population cible (les enfants de trois mois à trois ans) et faisant parti d'un marché (exemple: souris jeu à tirer dont le nez s'enlève, ce qui présente un danger ; jouets et jeux moteurs non sécurisés détectés à l'usage) »
- « Une amélioration de la qualité des produits de certains marchés : faire le choix de la durée dans le temps plutôt que des prix très compétitifs (exemple : le gros électro-ménager et certains marchés de jouets) »
- « La solidité du matériel notamment des jouets d'enfant »
- « Le matériel électroménager est très souvent en panne et il n'y a pas de pièces de rechange disponible ; il faut attendre longtemps pour une réparation »
- « Les changement de fournisseurs, surtout en produits d'entretien, posent des soucis et demandent du temps. Il faut retrouver les produits équivalents donc passer beaucoup de temps sur les listing et malgré la vigilance on se retrouve avec des produits inadaptés pour les crèches (trop corrosifs) ».

ANNEXES

Questionnaire adressé par l'Inspection générale
aux responsables d'établissements d'accueil de la petite enfance

QUESTIONNAIRE
« AUDIT DE LA FONCTION ACHAT-MARCHES »

DIRECTION DES FAMILLES ET DE LA PETITE ENFANCE

Responsables d'établissements d'accueil de la petite enfance

L'Inspection générale réalise actuellement un audit de la fonction achat-marchés de la direction des familles et de la petite enfance. Cet audit pourra notamment contribuer à définir des orientations visant à améliorer le fonctionnement de l'achat au sein de la direction.

Dans cette perspective, l'Inspection générale a souhaité vous poser directement plusieurs questions permettant de mieux connaître le travail que vous réalisez et vos propositions et suggestions pour améliorer les achats.

L'exploitation de ce questionnaire sera réalisée sous couvert d'un total anonymat.

Vos réponses devront nous parvenir avant le mercredi 10 décembre:

- Soit par courrier à l'adresse suivante :
Monsieur Hubert BIDAULT
Inspection générale,
17, boulevard Morland
75181 Paris Cedex 04.
- Soit, si vous le souhaitez, par courriel à : hubert.bidault@paris.fr.

Toutes informations complémentaires peuvent être obtenues auprès de Monsieur Hubert BIDAULT au 01.42.76.34.86. Nous vous remercions de votre collaboration.

I - VOS FONCTIONS

01* Quel type de structure d'accueil de la petite enfance dirigez-vous ?

☐	1	Crèche collective
☐	2	Crèche familiale
☐	3	Halte-garderie
☐	4	Etablissement mixte

02* Quelle est sa capacité (en nombre de places) ?

☐	1	Inférieur à 30
☐	2	De 31 à 66
☐	3	Supérieur à 66

II – VOS ACHATS SUR LES MARCHES DE LA VILLE DE PARIS

03* Etes-vous consulté(e) pour la préparation des marchés de votre direction ?

☐ 1	Oui	Si oui, passez à la question 06
☐ 2	Non	Si non, passez à la question 04

04* Si non, pensez-vous que cela serait utile ?

☐ 1	Oui	Si oui, passez à la question 05
☐ 2	Non	Si non, passez à la question 07

05* Sur quels types de produits en particulier ?

☐ 1	Denrées alimentaires	☐ 5	Autres équipements mobiliers
☐ 2	Produits d'hygiène	☐ 6	Appareils électroménagers
☐ 3	Livres jeux, jouets	☐ 7	Maintenance et réparation
☐ 4	Equipements mobiliers pour les enfants	☐ 8	Autres fournitures et services

06* Si oui, sous quelles formes ?

06a* Je suis invité(e) à participer à des réunions d'utilisateurs.	1 ☐ Oui 2 ☐ Non
06b* Je suis destinataire de fiches de recensement des besoins.	1 ☐ Oui 2 ☐ Non
06c* Je suis informé(e) par messagerie des nouveaux marchés en préparation et je peux formuler des observations à cette occasion.	1 ☐ Oui 2 ☐ Non
06d* Je suis invité(e) à tester des produits dans le cadre de nouveaux marchés.	1 ☐ Oui 2 ☐ Non

07* Comment connaissez-vous l'existence des marchés des directions de la ville (DFPE, DALIAT et autres directions de la ville) ?

07a* Par note de service	1 ☐ Régulièrement	2 ☐ Parfois	3 ☐ Rarement	4 ☐ Jamais
07b* Par courrier électronique	1 ☐ Régulièrement	2 ☐ Parfois	3 ☐ Rarement	4 ☐ Jamais
07c* En consultant les sites intranet de la DFPE	1 ☐ Régulièrement	2 ☐ Parfois	3 ☐ Rarement	4 ☐ Jamais
07d* En consultant les sites intranet de la DALIAT	1 ☐ Régulièrement	2 ☐ Parfois	3 ☐ Rarement	4 ☐ Jamais
07e* Par des collègues	1 ☐ Régulièrement	2 ☐ Parfois	3 ☐ Rarement	4 ☐ Jamais

08* Lorsque vous avez une interrogation sur vos achats, que faites-vous ?

08a* Je contacte la personne de la DFPE dont le nom m'a été indiqué.	1 ☐ Oui 2 ☐ Non
08b* Je me renseigne auprès de collègues.	1 ☐ Oui 2 ☐ Non
08c* Je contacte la mairie d'arrondissement	1 ☐ Oui 2 ☐ Non

09* Connaissez-vous les entités suivantes ?

09a* La hotline du Pôle d'Aide à la Commande à la DFPE	1 ☐ Oui 2 ☐ Non
09b* Le Bureau des marchés et de l'approvisionnement (BMA) à la DFPE	1 ☐ Oui 2 ☐ Non
09c* Le Bureau des travaux et de la programmation (BTP) à la DFPE	1 ☐ Oui 2 ☐ Non

10* Participez-vous à des réunions pour faire le bilan des marchés ?

☐ 1	Oui	Si oui, passez à la question 13
☐ 2	Non	Si non, passez à la question 11

11* Si non, pourquoi ?

11a* Je ne suis pas informé de l'organisation de telles réunions	1 ☐ Oui	2 ☐ Non
11b* Je manque de disponibilité pour participer à ces réunions	1 ☐ Oui	2 ☐ Non
11c* Le lieu des réunions est trop éloigné géographiquement	1 ☐ Oui	2 ☐ Non
11d* Ma participation à ces réunions ne me paraît pas indispensable	1 ☐ Oui	2 ☐ Non

12* Souhaiteriez-vous y participer ?

☐ 1	Oui
☐ 2	Non

III – VOS PROPRES ACHATS : LES COMMANDES « HORS MARCHÉ »

13* Quelles sont les raisons qui vous conduisent éventuellement à passer vous-mêmes vos propres marchés ?

13a* Je dois faire face à un besoin urgent	1 ☐ Régulièrement 3 ☐ Rarement	2 ☐ Parfois 4 ☐ Jamais
13b* Les produits ou les prestations que je recherche ne sont pas proposés par les marchés de la ville.	1 ☐ Régulièrement 3 ☐ Rarement	2 ☐ Parfois 4 ☐ Jamais
13c* Je manque d'informations sur les produits et les services des marchés passés par la DFPE ou d'autres directions de la ville.	1 ☐ Régulièrement 3 ☐ Rarement	2 ☐ Parfois 4 ☐ Jamais
13d* Les produits ou les prestations que je souhaite commander sont en rupture d'approvisionnement sur les marchés de la ville.	1 ☐ Régulièrement 3 ☐ Rarement	2 ☐ Parfois 4 ☐ Jamais

14* Dans cette hypothèse, combien de fournisseurs consultez-vous le plus souvent ?

☐ 1	☐ 3
☐ 2	☐ Plus de 3

15* Lorsque vous consultez des fournisseurs, formalisez-vous votre demande par une description détaillée des prestations ou des fournitures attendues ?

☐ 1	Oui
☐ 2	Non

IV – SYNTHESE DE VOS ACHATS PAR FAMILLE D'ACHAT

Pour chacun des types d'achat ci-dessous, précisez quel support d'achat vous utilisez :

- Les marchés de la Ville de Paris (DFPE, DALIAT et autres directions de la Ville) ;
- Vos propres marchés (achats dits « hors marchés ») ;
- Les marchés passés par la mairie d'arrondissement.

A- LES ACHATS DE DENREES ALIMENTAIRES

16• Epicerie	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement
17• Produits laitiers	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement
18• Fruits, légumes	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement
19• Viandes	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement
20• Poissons	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement
21• Produits de boulangerie, pâtisserie	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement
22• Autres produits spécifiques (lait maternel, etc.)	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement

B- LES ACHATS DE PRODUITS D'HYGIENE ET PHARMACEUTIQUES

23• Couches	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement
24• Autres produits d'hygiène pour les enfants	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement
25• Produits pharmaceutiques	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement
26• Produits d'hygiène pour le personnel	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement
27• Produits ménagers	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement
28• Linges	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement

C - LES ACHATS DE LIVRES, JEUX ET JOUETS

29• Livres	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement
30• Jeux, jouets d'intérieur	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement
31• Jeux, jouets d'extérieur	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement

D - LES AUTRES ACHATS D'EQUIPEMENTS ET DE FOURNITURES

32* Appareils électroménagers	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement
33* Fournitures administratives	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement

E - LES ACHATS DE SERVICES

34* Animation	1 ☐ Les marchés de la Ville de Paris	2 ☐ Vos propres marchés	3 ☐ Les marchés de la mairie d'arrondissement
---------------	---	--	--

V - VOS COMMANDES

35* Quels sont les supports de commande que vous utilisez ?

35a* Bon de commande papier	1 ☐ Régulièrement	2 ☐ Parfois	3 ☐ Rarement	4 ☐ Jamais
35b* Commande passée oralement (par téléphone)	1 ☐ Régulièrement	2 ☐ Parfois	3 ☐ Rarement	4 ☐ Jamais
35c* Commande passée par courrier électronique ou télécopie (fax).	1 ☐ Régulièrement	2 ☐ Parfois	3 ☐ Rarement	4 ☐ Jamais
35d* Bon de commande dématérialisé.	1 ☐ Régulièrement	2 ☐ Parfois	3 ☐ Rarement	4 ☐ Jamais
35e* Carte achat	1 ☐ Régulièrement	2 ☐ Parfois	3 ☐ Rarement	4 ☐ Jamais

36* Précisez pour quel type d'achat vous adressez vos bons de commande :

36a* A la mairie d'arrondissement :

36b* A la DFPE :

36c* A la DALIAT :

36d* Directement au fournisseur :

37* Qui suit les consommations du service (plusieurs réponses possibles) ?

☐ 1	Moi-même
☐ 2	Mon adjoint(e)
☐ 3	Une autre personne

Précisez la fonction :

38* Qui vérifie la conformité de la livraison et / ou de la prestation ?

☐	1	Moi-même
☐	2	Mon adjoint(e)
☐	3	Une autre personne

Précisez la fonction :

39* Avez-vous déjà rencontré des ruptures d'approvisionnement ?

☐	1	Oui
☐	2	Non

Si oui, passez à la question 40

Si non, passez à la question 42

40* Si oui, précisez sur quels types de produits ?

☐	1	Denrées alimentaires	☐	5	Autres équipements mobiliers
☐	2	Produits d'hygiène	☐	6	Appareils électroménagers
☐	3	Livres jeux, jouets	☐	7	Autres fournitures et services
☐	4	Equipements mobiliers pour les enfants			

41* Pour quelles raisons ?

VI - VOS OPINIONS ET APPRECIATIONS

42* En tant que directeur (trice) d'établissement, quels sont les points que vous souhaiteriez voir améliorer pour mieux acheter ?

Nous vous remercions d'avoir répondu à ce questionnaire.