

Les achats TMF présentent...



KIT DU PRESCRIPTEUR ACHATS

*LES ACHATS POUR LES ~~NULS~~
NOUVEAUX PRESCRIPTEURS*

SOMMAIRE

Introduction : le Rôle des Achats

Vos interlocuteurs Département Achats TMF

1° GOUVERNANCE ACHAT :

- **G1 : Politique Achats TMF**
- **G2 : Périmètres achats TMF, TGP et filiales**
- **G3 : Seuils de délégation**
- **G4 : Dérogations**

2° DÉROULÉ DE L'APPEL D'OFFRES ET RÔLE DU PRESCRIPTEUR

- **AO1 : Le binôme acheteur / prescripteur (fiche synoptique d'un AO)**
- **AO2 : Travail préparatoire a l'AO**
- **AO3 : Pendant l'AO**
- **AO4 : Attribution**
- **AO5 : Guide des mauvaises pratiques de l'AO**

3° GESTION FOURNISSEURS :

- **F1 : Les relations fournisseurs**
- **F2 : Réagir en cas de mauvaise prestation**

4° ASPECTS JURIDIQUES - LA VIE DU CONTRAT

- **J1 : Le rôle du contrat – et celui du prescripteur**
- **J2 : Clauses principales sur lesquelles le prescripteur doit intervenir**
- **J3 : La fin du contrat**
- **J4 : La dépendance économique**

5° OUTILS ACHAT

- **O1 : Outils et formations**
- **O2 : Éléments pour une commande fluide**

INTRODUCTION

RÔLE DES ACHATS

A FORCE D'ÊTRE INSUPPORTABLE, ON SE REND INDISPENSABLE.
(G. SAND)

Bienvenue dans le KIT des achats pour prescripteurs !

Ce kit rassemble des règles simples et indispensables à toutes les personnes qui ont une influence sur le choix des fournisseurs et des produits ou prestations qui leur sont achetés.

Avant de vous les présenter, quelques rappels sur le rôle des Achats.

Commençons par la base : que font les Achats ? Ça a l'air simple comme ça, mais vous n'imaginez pas le nombre de personnes qui s'y trompent. Car les achats n'achètent rien ou presque. Nous ne passons pas de commandes : les approvisionneurs sont dans les métiers. Nous passons des marchés. C'est-à-dire que nous réalisons, pour votre compte, des appels d'offres.

Pourquoi pour votre compte ? Parce que le processus Achats est spécifique, fait l'objet d'une gouvernance Groupe, et surtout, parce qu'il faut penser à tout. Eh oui, il n'en a pas l'air, comme ça, croisé dans le couloir, joué à la machine à café... mais votre acheteur veille sur beaucoup de choses pour sécuriser les achats et diminuer la facture.



Sécuriser l'achat. Les risques éthiques, juridiques, HSE, les délais de livraison, l'indisponibilité des produits, la mauvaise santé financière du fournisseur peuvent être lourds de conséquences.



Challenger le besoin. Cela vous agace, parfois : vous savez ce dont vous avez besoin, bon sang de bois ! Et pourtant. Le besoin est souvent soit trop fermé, soit mal défini. L'acheteur s'assure de la complétude de la spécification, chasse la surqualité et ouvre la porte aux innovations.



Gérer la relation marché & fournisseur. Ouvrez les chakras ! Un large panel de fournisseurs apporte une bonne connaissance du marché et nous assure les bons prix par des prestataires compétents et fiables.



Contenir les dépenses. Ajoutez au cocktail ci-dessus appels d'offres et négociations... le tout premier rôle des Achats est de contribuer à contenir les dépenses de l'entreprise.

VOS INTERLOCUTEURS DÉPARTEMENT ACHATS TMF

YOU'RE TALKIN' TO ME ?! (R. DE NIRO)

Chef
de
Département



Alexandra Lafontaine

Assistance
/
Back
Office



Eric Baillière



Ghislaine Chadapaud

Ouvrages
&
Opérations



Yann Galap



Sébastien Pédron



Sarah Grand-Vasquez



Fabrice Lecouvey

Marketing
Etudes
Négoce



Didier Charlois



Lisa Dauguet



Sopheaktra Duong



Touria Havy

Gaz
Electricité
Mobilité



Kenza Biaz

1° GOUVERNANCE ACHAT

FICHE N°G1

POLITIQUE ACHATS TMF

LA POLITIQUE LA PLUS COÛTEUSE, C'EST D'ÊTRE PETIT.
(C. DE GAULLE)

Les principes achats contenus dans ce kit sont principalement issus de la directive groupe (DIR-GR-ACH-001) et s'appliquent à toutes les sociétés du Groupe. En accord avec cette directive, TMF définit sa politique achats par les points suivants :

Axe 1 - Acheter moins et moins cher

- Travailler l'expression du besoin : recherche de forfaitisation, identification des 'nice to have'
- Ne pas lancer d'appel d'offres sans connaître les quantités au préalable (passées et prévisionnelles)
- Attribuer des marchés plutôt que référencer : les bidders doivent savoir qu'ils peuvent perdre l'appel d'offres.

Axe 2 - Acheter mieux

- Evaluer les enjeux et déterminer une stratégie préalablement au lancement de l'AO
- Bien préparer le contrat en amont, le négocier pendant l'AO, pas après
- Se concentrer sur les achats à valeur ajoutée quitte à déléguer des opérations aux métiers
- Elargir le panel fournisseurs
- Qualifier les fournisseurs : certifications, compliance, santé financière
- Réaliser une analyse de risques pour chaque marché attribué

Axe 3 - Respecter les règles

- Mettre la pression aux fournisseurs nécessite à l'inverse d'être « de parole », et irréprochable dans l'application du contrat.
- Une fois qu'un fournisseur a gagné l'AO, on ne passe pas de commande à un autre
- Respecter les délais de préavis de fin de contrat (rupture brutale = indemnités = coûts)

Axe 4 – Appliquer une politique RSE volontariste et pragmatique

- Opérer, avec l'appui du Groupe, des audits RSE de nos principaux fournisseurs
- Systématiser un questionnaire RSE sur le même mode que le questionnaire compliance
- A compétitivité égale, privilégier les fournisseurs locaux / régionaux avec pour double objectif de favoriser les tissus économiques régionaux et de réduire les km parcourus pour nos opérations
- S'attacher à acheter des produits respectueux de l'environnement.

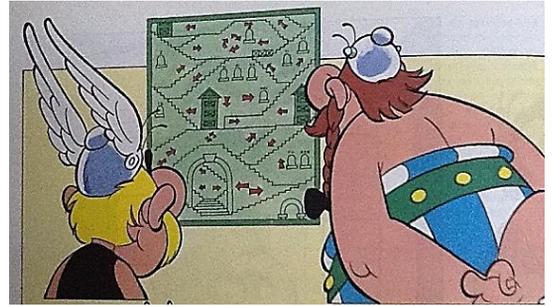
FICHE N°G2

PÉRIMÈTRES TMF, TGP, FILIALES

OU COMMENT OBTENIR LE LAISSEZ-PASSER A38 DANS LA MAISON QUI REND FOU (ASTÉRIX)

Le Département Achats TMF traite les achats de l'ensemble des filiales de TMF :

- Y compris les référencements de produits ou services payés par des tiers (ex : exploitants stations CODO-DODO, franchisés Totalwash, garages clients TLSA)
- À l'exception des achats intergroupe et des achats matière



Le Département Achats TMF ne traite que les catégories d'achat **locales ou pilotées**. En effet, afin de faire bénéficier les filiales de la force du Groupe, certains achats ont été centralisés. Ils sont dans ce cas gérés par TGP (Total Global Purchasing). La filiale TMF est impliquée via SMR.

Pour les catégories centralisées, vous pouvez vous adresser directement à TGP (interlocuteur sur l'intranet TGP : <http://wat.corp.local/sites/s90/fr-FR/Pages/contacts-achats-ms.aspx>) ou demander un interlocuteur via le Département Achats TMF. Pour les autres catégories, adressez-vous au Département Achats TMF.

Le classement par catégories est repris dans le tableau page suivante. Attention, en fonction du mode de gestion de la catégorie, les règles de gouvernance changent (voir fiche AO4).

Périmètre Achats :

- Catégories locales et pilotées
- TMF et ses filiales
- Tout référencement fournisseur
- Toute consultation > 40k€

Hors Périmètre Achats :

- Catégories centralisées
- Achats intragroupe

MODE DE GESTION DES CATÉGORIES D'ACHAT

LOCAL	PILOTE	CENTRALISE
Marketing & Services et GRP		
<ul style="list-style-type: none"> • Equipement industriel < 150 k€ • Construction < 1M€ 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenance et construction réseau • Tabac boutique • Auvents • Construction • Construction et services de projet renouvelables < 4MW • Solarisation réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Emballages • Maintenance industrielle • Equipement industriel > 150k € • Volucompteurs • Construction renouvelables • Réseau électrique, bancaire et systèmes spécifiques • Meubles boutiques et entretien voiture • Signalisation et chargeur EV
Approvisionnements indirects		
		<ul style="list-style-type: none"> • Transport • Moyens généraux • Communication • Événementiel (yc séminaires) • Informatique • Voyages d'affaires • Conseil
Produits et services industriels		
<ul style="list-style-type: none"> • Travaux spot • Electricité • Approvisionnement externe en eau • Contrôles HSE, et analyse en laboratoire • Ignifugation 	<ul style="list-style-type: none"> • Réservoirs, tuyauterie souterraine raccords, vannes • Produit chimique spécifique • Traitement des eaux • Inspection du Matériel, de l'environnement et du processus • Equipement industriel 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuves et tuyauteries • Produits chimiques de base • Dépollution • Génie civil et assainissement • Photovoltaïque • Catalyseurs • Inspection Géotechnique et Pipelines
Projets et équipements		
<ul style="list-style-type: none"> • Prestation de divers services 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie industrielle • Matières pour création pipeline 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingénierie • Construction Pipeline

Attention, le mode de gestion des catégories peut être modifié par TGP. Seules sont reprises ci-dessus les principales catégories utilisées par TMF.

La liste exhaustive et à jour est consultable sur le site intranet TGP : <http://wat.corp.local/sites/s90/fr-FR/Pages/contacts-achats-ms.aspx>.

FICHE N°G3

SEUILS DE DELEGATION

C'EST DES TYPES QUI S'AUTORISENT DES TRUCS DANS LES MILIEUX AUTORISÉS... (COLUCHE)

Les seuils de délégation dépendent du montant de l'achat et de sa catégorie (pilotée, centralisée ou locale). **Attention, on entend par montant de l'achat le montant global du marché sur toute sa durée.** Exemples :

- J'achète 2 M€ de glaces chaque année, et je passe un contrat de 3 ans : montant du marché = 6 M€.
- Je fais un POC pour un nouveau type de pompes, montant du POC 30 k€, perspective à terme 100 AD => montant du marché 300k€.

① Premier réflexe : vérifier s'il existe déjà un contrat.

- Si le produit ou service recherché est : fournitures de bureau, accessoires informatique, restauration, petites prestations communication / événementiel, et d'un montant inférieur à 2000€, alors il existe probablement sur la plate-forme Click&Buy. Votre assistant(e) peut passer commande avec simple validation N+1.
- Si le produit ou service recherché est dans une catégorie centralisée (voir fiche n°G2) alors il peut exister un contrat Groupe. Pour le savoir, poser la question au Département Achats TMF ou si vous le connaissez, à votre interlocuteur TGP.
- Sinon, il existe peut-être un contrat similaire au sein d'une autre entité TMF, qui peut être étendu à votre besoin. Demander aux Achats TMF.

② Si votre montant d'achat est inférieur à 40 k€, vous avez délégation pour acheter sans l'aide d'un acheteur. Vous devez cependant respecter les règles :

- Moins de 5 k€ : demande de devis simple
- De 5 à 40 k€ : demande de devis, 3 offres minimum. Attention, vous devez conserver ces documents en cas d'audit de votre Direction.

③ Si le montant d'achat excède 40 k€, vous devez consulter le Département Achats afin de lancer une consultation (sauf si l'achat en question est couvert par une délégation à votre entité). Cette consultation sera soumise à approbation (voir fiche AO4).

④ Tout référencement de fournisseurs doit faire l'objet d'une consultation et d'une qualification par le Département Achats, quel que soit le payeur (yc exploitant).

Votre acheteur connaît bien ces règles, parlez-en avec lui !

FICHE N°G4

DÉROGATIONS

TOUTE ABSENCE D'ATTESTATION DÉROGATOIRE SERA PASSIBLE D'UNE AMENDE (E. MACRON)

Dérogation au processus achats

Exceptionnellement, des achats d'un montant supérieur à 40 k€ peuvent être réalisés sans le Département Achats TMF. Dans ce cas il est indispensable d'obtenir une dérogation au processus achats et de la conserver en cas d'audit. Cette dérogation concerne à la fois les achats nouveaux et la reconduction de contrats existants au-delà des périodes initialement convenues de prorogation.

• **Motifs de dérogation.**

- Sont recevables : marché haussier ; manque de concurrence ; alignement avec d'autres entités du Groupe (ex: attente d'un changement de spécifications); urgence sécurité.
- Ne sont pas recevables : manque de temps, manque de personnel, changement de poste, fournisseur déjà choisi.

• **Processus de dérogation.**

- Le prescripteur remplit le formulaire de dérogation au processus achats et l'adresse au Département Achats TMF, via son acheteur habituel. NB : afin de s'assurer d'avoir la bonne version du formulaire il est recommandé de demander le modèle vierge à l'acheteur à chaque besoin.
- Le Département Achats TMF, après échanges acheteur / prescripteur sur le sujet et son bien-fondé, formule son avis (favorable / défavorable) et porte la demande à la signature du Directeur TMF.
- Le formulaire une fois signé est retourné aux Achats et au prescripteur. Il doit être conservé soigneusement par les deux parties.

Dérogation à l'utilisation des contrats Groupe

Des contrats à portée générale sont négociés par TGP pour l'ensemble du Groupe. Ils concernent les catégories centralisées telles que conseil, communication, SI, téléphonie, moyens généraux etc. L'utilisation de ces contrats est obligatoire et leur mode d'application varie d'un contrat à l'autre. Une demande de dérogation est nécessaire et doit être conservée en cas d'audit.

• **Motifs de dérogation :**

- Recevables : consultation incluant au moins 3 fournisseurs référencés Groupe et ayant abouti à un prix plus avantageux que celui du contrat Groupe ; prestation complexe qui nécessiterait de déborder du contrat Groupe.
- Non recevables : manque de temps, manque de connaissance des contrats Groupe.

• **Processus de dérogation :**

- Même formulaire et même processus que le précédent, mais signature par le Catman TGP concerné.



2° DÉROULEMENT D'UN APPEL D'OFFRES ET RÔLE DU PRESCRIPTEUR

FICHE A01 : BINÔME ACHETEUR-PRESCRIPTEUR

RÔLES DE L'ACHETEUR ET DU PRESCRIPTEUR DANS L'AO

1. Travail préparatoire à l'AO	ACHETEUR	PRESCRIPTEUR
• Décision d'AO et planning	✓	
• Expression du besoin / rédaction du cahier des charges	Relecture / finalisation	✓
• RFI, Sourcing	✓	Questionnaire RFI notamment technique
• Etablir un Projet de contrat	✓	Participation (points opérationnels)
• Développer une stratégie de consultation et la faire valider	✓	Co-construction / co-présentation aux instances de validation
2. Lancement, Dépouillement et Analyse des offres	ACHETEUR	PRESCRIPTEUR
• Lancement de L'AO sur Ariba	✓	
• Etude des offres techniques		✓ Yc HSE
• Etude des offres commerciales	✓	
• Qualification des fournisseurs	Document légaux + finance, compliance, RSE...	Vérification certifications techniques
3. Soutenance et Négociation	ACHETEUR	PRESCRIPTEUR
• Préparation de la soutenance : Développer une stratégie	✓	✓
• Négociations commerciales et juridiques	✓ Mène les négociations	✓ Participation
4. Validation AO et Choix final	ACHETEUR	PRESCRIPTEUR
• Validation du fournisseur suite aux résultats de l'AO	✓	✓
• Déterminer le circuit de validation et faire valider l'attribution	✓	Participation en cas de comité contrat ou category board
• Informer les fournisseurs non retenus	✓	
• Taches administratives (Mise à jour Procurement plan, Gains, contrat SAP, archivage Contrat)	✓	Fournit les codes articles

FICHE N°A02 : TRAVAIL PRÉPARATOIRE A L'AO

Travail préparatoire à l'Appel d'offre

Lancement, Dépouillement et analyse des offres

Soutenance et négociation

Choix final fournisseur

A. L'expression du Besoin

La **première étape du projet** consiste pour le prescripteur à exprimer son besoin à l'acheteur. L'objectif est que l'acheteur se fasse une idée juste de la consultation à venir. Vous devrez rassembler au minimum les éléments ci-dessous, indispensables à la suite du process :

- Contexte, enjeux
- Quantités passées / futures et dépense associée
- Budget
- Périmètre géographique
- Date à laquelle la prestation doit être réalisée
- Existe-t-il une prestation existante, si oui quel prestataire ? Evolutions souhaitées ?
- Besoin récurrent ou spot ?
- Fournisseurs possibles ? Connus ou à trouver, rares ou nombreux ?
- Ouverture à des alternatives techniques ?

L'expression du besoin est consignée par l'acheteur dans un **document EBA** (Expression du Besoin Achats) **signé** par le prescripteur. Il permet de tracer et formaliser la demande, et de s'assurer que la hiérarchie du demandeur est pleinement impliquée (budget validé).

Suite à cette expression de besoin, la décision de lancer un AO sera prise ou pas, en fonction de l'existence d'un contrat-cadre, de la maturité de la demande et du marché.



B. Sourcing et RFI (Request For Information)

Un bon appel d'offres repose sur l'émulation et la concurrence entre les fournisseurs. Une bonne prestation repose sur un bon fournisseur. Il est donc clé de trouver les bons fournisseurs, en quantité et en qualité. Pour cela deux étapes peuvent être précieuses :

- La recherche ou **sourcing** (internet, bases de données professionnelles), réalisée par l'acheteur et si possible son prescripteur.
- Le **RFI**, qui permet de faire un tri parmi les fournisseurs sourcés et d'obtenir des informations sur les produits et le marché. Le RFI repose sur un questionnaire **construit en binôme** par l'acheteur et le prescripteur.

Structure-type du questionnaire de RFI

1. Présentation de l'entreprise et organisation
 - CA, effectif, présence géographique, références clients, stratégie générale, positionnement sur le marché (parts de marché, concurrents), contacts. *Partie plutôt rédigée par l'acheteur.*
2. Données sur les produits / services
 - Catalogue produits, positionnement, gamme de prix, qualité, certifications, notices techniques ; services : relations clients, déroulement projets-types... *Partie nécessitant l'apport métier du prescripteur : des questions précises peuvent aider à faire un tri efficace. On peut ici demander des échantillons.*
3. Données de marché
 - Les enjeux du marché vus par le fournisseur ; évolutions et innovations, tendances ; positionnement de Total par rapport à ce marché. *Partie importante qui ne remplace pas une étude de marché, mais permet de glaner des informations sur les évolutions et innovations et souvent, mène à une adaptation du cahier des charges.*
4. Opérations – logistique – supply chain
 - Description de l'organisation logistique, contrôle des provenances, aspects sécurité, EDI, délais de livraison / de commande. *Implication prescripteur forte : lors du déroulement des opérations, l'acheteur ne sera plus présent.*
5. Documents de préqualification
 - Bilan, compte de résultat, certifications, questionnaire compliance, RSE, documents légaux (URSSAF, kbis, LNTE, assurance). *Partie principalement réalisée par l'acheteur.*

Pour chaque question, l'acheteur et le prescripteur définissent le **type de réponse attendue** : soit réponse directe dans la grille de réponse, soit un document joint. Le mieux est de combiner questions précises avec réponses directes (pour une meilleure comparaison) et documents libres (pour l'ouverture). Une **grille de sélection** avec des critères précis, également établie en binôme, est indispensable pour établir la shortlist.



C. Rédaction du cahier des charges

Une fois le besoin partagé, compris et éventuellement affiné par un RFI, un RFP (Request for Proposal) va demander aux fournisseurs des propositions sur base d'un cahier des charges.

Avant de rédiger le cahier des charges, l'acheteur et le prescripteur doivent se mettre d'accord sur la **stratégie d'achat**, qui va permettre de structurer le CDC et d'annoncer clairement aux bidders les règles de l'appel d'offres. Pour ce faire, vous devrez répondre au minimum aux questions suivantes :

- A combien de fournisseurs veut-on attribuer le marché ?
- Pour combien de temps ?
- Fixe-t-on ou indexe-t-on les prix ?
- A-t-on intérêt à lotir l'appel d'offres ?
- Quels seront les critères d'attribution ?
- Quel type de négociation – quels leviers – combien de tours ?

Plan type d'un cahier des charges.

1. Contexte & enjeux
 2. Objet de l'AO
 3. Périmètre – durée
 4. Description du besoin
 - i. Description des services ou produits attendus et de leur finalité
 - ii. Lotissement et mode d'attribution des lots
 - iii. Quantités passées et prévisionnelles, budget éventuel
 - iv. Attentes quant aux propositions du fournisseur
 - v. KPI, reporting
 5. Processus de l'Appel d'Offres (partie réalisée par l'acheteur – peut être à part « process letter »)
 - i. Planning / nombre de tours
 - ii. Critères de sélection à chaque tour ; si possible nombre de fournisseurs qui seront retenus
 - iii. Format de réponse attendu
 - iv. Validations
 6. Interlocuteurs
- Annexes :
- Grille de réponse
 - Documents métier

D. Projet de contrat (Cf fiche J1)

Le cahier des charges n'est pas le seul document informant le fournisseur de nos exigences. Le projet de contrat va spécifier les conditions de la prestation avec de nombreux points-clés : responsabilités, assurances, données personnelles, sous-traitance, facturation, compliance... Ces points sont complets et bien rédigés dans nos contrats : inutile de les doubler dans le cahier des charges ! On risquerait des contradictions.



FICHE N°A03 : PENDANT L'AO

Travail préparatoire
à l'Appel d'offre

Lancement,
Dépouillement et
analyse des offres

Soutenance et
négociation

Choix final
fournisseur

A. Lancement de l'AO

Une fois le travail préparatoire terminé, l'acheteur lance l'appel d'offre sur Ariba. L'utilisation de la plate-forme e-sourcing est obligatoire et permet traçabilité, équité et travail collaboratif. Les entreprises ont ensuite en moyenne 4 à 6 semaines pour répondre à l'AO. Il est recommandé de prévoir à mi-parcours une séance de Q&A téléphoniques.

B. Réception et dépouillement des offres

L'analyse des offres se fait par l'acheteur et le prescripteur (et éventuellement le bureau d'étude). La grille d'analyse comparative établie par l'acheteur permet de préparer les points à affiner lors de la soutenance, et si nécessaire de déterminer une shortlist des seuls fournisseurs invités en soutenance.

C. Soutenances

La soutenance est préparée en binôme acheteur-prescripteur. Son objectif est de rencontrer longuement le fournisseur, d'être au clair sur son offre, de lui faire part des éventuels écarts avec notre cahier des charges (calage technique) et/ou de conditions financières qui ne seraient pas en ligne avec nos attentes ou avec le marché.

Pour cela, les participants à la soutenance viennent avec des documents précédemment partagés :

- Checklist des questions
- Grille de notation (vierge, à remplir en fin de soutenance)

Pour que la soutenance soit la plus efficiente possible, il ne peut y avoir qu'un seul animateur, qui est en général l'acheteur.

D. Négociations et « rounds »

Les négociations sont menées principalement par l'acheteur, avec l'aide du prescripteur et du juriste. Par négociation, on englobe les conditions opérationnelles, tarifaires et contractuelles.

On parle de « tours » ou « rounds » de négociation. La notion est parfois floue, mais on peut en retenir la définition suivante : on entame un nouveau round de négociations à chaque fois que l'on a laissé des fournisseurs de côté (au round précédent, donc).

Les règles à retenir sur les rounds de négociation sont :

- Les annoncer au fournisseur dès le départ dans le processus d'appel d'offres (process letter) et idéalement, s'y tenir.
- Chaque fois qu'on sort un fournisseur de l'AO, il faut pouvoir le justifier (grille de notation)

FICHE N°A04 : ATTRIBUTION

Travail préparatoire
à l'Appel d'offre

Lancement,
Dépouillement et
analyse des offres

Soutenance et
négociation

Attribution

A. Décision d'attribution

La décision d'attribution est généralement collégiale, mais en cas de désaccord achats/métier, c'est généralement au métier que revient la décision.

Celle-ci est consignée dans un document CFF (Choix Final Fournisseurs), Ce document est très important car il représente le mandat par lequel on peut attribuer le marché. Il est conservé par les Achats dans la base contrats Hyperlex.

B. Validation

Quelle que soit la nature de la validation (appel d'offre, avenant, gré à gré), une attribution de marché se formalise par un CFF. Ce document doit être validé par :

- Le prescripteur et sa hiérarchie métier, jusqu'au délégataire ayant pouvoir de signature externe pour le montant global du marché passé.
- L'acheteur et sa hiérarchie, Chef de Service et Chef de Département Achats en fonction du montant
- Par le Comité Contrat Local (CCL) en cas d'achats locaux > 20 M€
- Par le CCL + Category Board TGP pour les achats pilotés > 4M€
- Par le CCL + Category Board TGP + Comité Contrat Branche pour les achats pilotés > 20 M€

Les comités (Comité Contrat Local, Catergoroy Board, Comité Contrat Branche) sont présentsiels et nécessitent une présentation réalisée par l'acheteur, avec la participation du prescripteur. Le CCL pour TMF est composé des membres du CODIR TMF. Le Category Board est composé de membres de TGP qui varient en fonction de la catégorie d'achats concernée. Le Comité Contrat Branche est composé de membres du CDMS ou de leurs représentants.

C. Calcul des gains

Le calcul des gains est réalisé en fin d'appel d'offres par l'acheteur. Le rôle du prescripteur n'y est pas neutre pour autant, s'agissant de fournir les bons chiffres et d'évaluer les impacts indirects de la prestation ou du produits achetés, afin de calculer le TCO (total cost of ownership),

FICHE N°A05: GUIDE DES MAUVAISES PRATIQUES DE L'AO



*PETIT FLORILÈGE DES PIRES COMPORTEMENTS EN APPEL D'OFFRE
(TOUTE RESSEMBLANCE AVEC DES PERSONNES OU ÉVÉNEMENTS RÉELS
N'A MALHEUREUSEMENT RIEN DE FORTUIT)*

- ✓ Communiquer au fournisseur **les prix remis par ses concurrents** (ça démarre fort)
- ✓ Passer des commandes pour plus de 40 K€ par an pour un même fournisseur sans passer par les Achats (ah, la France, le pays du saucisson...nage !)
- ✓ **Ne pas respecter le planning**, c'est imposer à l'acheteur de réorganiser les séances de soutenance, de faire des avenants de prorogation du contrat, et c'est fragiliser le délai de préavis
- ✓ Ne pas préparer la soutenance
- ✓ **Ne pas venir à la soutenance** (si, si, on nous l'a faite aussi...)
- ✓ Pendant un AO, intervenir auprès du fournisseur sans concertation préalable avec l'acheteur ; appeler le fournisseur pour entamer une négociation commerciale en plein AO
- ✓ **Ne pas avoir fait valider son budget** (on a l'air bête au moment d'attribuer le marché)
- ✓ **Ne pas connaître les quantités** passées et prévisionnelles (« LE » grand classique ; à croire que chez Total personne ne sait que les yaourts sont moins chers par paquets de 12)
- ✓ Laisser peu de temps à l'acheteur pour négocier ; ne pas intégrer les achats dès le début des réflexions
- ✓ **Faire un POC avec un seul fournisseur** (et demander une dérogation ensuite parce que, ben c'est bête, y'en a qu'un qui sait faire ; enfin, les autres on ne sait pas...)
- ✓ Savoir à l'avance à qui on veut attribuer (l'autre grand classique).



3°GESTION FOURNISSEURS

FICHE N°F1 : LES RELATIONS FOURNISSEURS

RÔLES DE L'ACHETEUR ET DU PRESCRIPTEUR DANS LA RELATION FOURNISSEURS

I. Qualification des fournisseurs	ACHETEUR	PRESCRIPTEUR
• Sourcing (recherche de fournisseurs)	✓	✓
• Vérifier les documents légaux	✓	
• Vérifier la solidité financière et la compliance	✓	
• Vérifier les qualifications et certifications répondant aux exigences du cahier des charges (ex: HSE)		✓
• Décision de qualification	Commune ; si détermine la bidder list, peut faire l'objet d'une validation achats (TMF ou TGP)	

2. Evaluation des fournisseurs	ACHETEUR	PRESCRIPTEUR
• Process pour les achats négoce	Envoie le questionnaire en fin de prestation ou 1 fois par an	Remplit le questionnaire
• Process pour les chantiers	Initie la fiche chantier dans OPERA	Renseigne OPERA en fin de chantier
• Organisation des copils – revues de performance – revues de contrat	Participe	Prend l'initiative et organise en fonction de ses besoins
• Information au fournisseur	Annuelle à l'initiative de l'acheteur	Lors des copils

3. Gestion de la relation	ACHETEUR	PRESCRIPTEUR
• Création d'un fournisseur dans SAP	✓	
• Gestion au quotidien, passage de commandes, vérification et règlement des factures		✓
• Gestion des litiges	Rédige et envoie les courriers recommandés et mises en demeure	Documente le litige (mails, courriers)
• Négociations ou renégociations	✓	Points opérationnels si accord des achats
• Mettre fin à la relation	✓	

FICHE N°F2 : RÉAGIR EN CAS DE MAUVAISE PRESTATION

ON A DÛ ARRÊTER LA FABRICATION, Y A DES CLIENTS QUI DEVENAIENT AVEUGLES. ALORS ÇA FAISAIT DES HISTOIRES... (MAÎTRE FOLACE)

Réflexe n°1 – respecter le contrat

Le fournisseur livre des croissants au lieu des donuts ? Il ne vous prévient jamais lorsqu'il a un incident ? Il n'est peut-être pas en tort. Avant tout, **recherchez dans le contrat** ce que vous avez convenu avec lui à ce sujet. Rappelez-vous : ce contrat est conclu pour une durée donnée et **vous ne pouvez pas en sortir avant** à votre guise.

- Si rien n'est prévu au contrat, alors il s'agit d'une renégociation, à voir avec votre acheteur selon le bienfondé de votre demande. Attention, toute demande supplémentaire a un prix.
- Si le point est bien prévu au contrat, alors il faut **écrire**.

Réflexe n°2 – écrire

C'est son premier écart, ce n'est pas grave... Qu'importe : é-cri-vez ! Rédigez un mail traçant cette légère faute de quart, et conservez-le.



Réflexe n°3 – écrire encore

Voilà qu'il récidive ! Tel l'homme de la pampa, vous restez toujours courtois, mais la vérité vous oblige à le dire : ce fournisseur commence à vous les briser menu ! Rassemblez soigneusement les éléments qui prouvent la faute du fournisseur, et écrivez-lui de nouveau. Prévenez votre acheteur et transmettez-lui les éléments.

Réflexe n°4 – chercher à comprendre pour trouver des solutions

A ce stade du litige, le mieux est d'écouter le fournisseur pour comprendre ce qui l'empêche de vous livrer le produit ou service attendu. Convoquez-le, avec votre acheteur. Faites un yoga avant la réunion : vous devez être zen, et écouter ce qu'il a à vous dire. Parfois ce qui le gêne est très simple à régler. Et à l'issue de la réunion, **écrivez** et envoyez **un compte-rendu**.

Réflexe n°5 – faire écrire votre acheteur

Décidément ce fournisseur n'est bon à rien. Vous êtes dépité, hors de vous, consterné... Sur base des éléments précédents, votre acheteur écrira, dans l'ordre : **un courrier recommandé, un second courrier recommandé, une mise en demeure**. Si approprié, une seconde réunion pourra avoir lieu avec un responsable plus haut placé chez le fournisseur.

Réflexe n°6 – la fin des relations

En cas de constat d'échec, il est indispensable, pour mettre fin à la relation, de faire intervenir **l'acheteur et le juriste**. Ils détermineront les clauses de sortie prévues ou possibles. Rappelez-vous que vous ne pouvez pas faire les choses en douce : l'arrêt ou la baisse significative des commandes est juridiquement considéré comme rupture de contrat. L'entrée d'un fournisseur de substitution sans avoir réalisé les étapes préalables, pourrait nous être fortement préjudiciable.



MAIS IL CONNAÎT PAS RAOUL,
CE MEC ! IL VA AVOIR UN
RÉVEIL PÉNIBLE !

**4° ASPECTS JURIDIQUES
– LA VIE DU CONTRAT**

FICHE N°J1 :

LE RÔLE DU CONTRAT

,,, ET CELUI DU PRESCRIPTEUR DANS SON ÉLABORATION

Le contrat ne sert à rien tant que tout se passe bien.

Il sert de document de référence pour savoir ce qui a été convenu entre les parties, lorsqu'il y a désaccord entre vous et le fournisseur.

Le principal rôle du prescripteur est donc de **penser à tout ce qui pourrait mal se passer durant la prestation**. Ce travail se fait en commun avec l'acheteur qui pourra ensuite, avec l'aide de son juriste, « doper » les clauses du contrat qui nous protégeront.

C'est l'acheteur qui initie le contrat. Avec l'aide de son juriste, il choisit le modèle de base approprié (ne jamais repartir d'un ancien contrat) et y apporte, avec l'aide du prescripteur, les modifications propres à l'affaire en cours. Le second rôle du prescripteur est donc de bien veiller à ce que **son besoin** et ses exigences soient exhaustives et clairement exprimées.

Une fois ce projet de contrat rédigé, l'acheteur le joint à son appel d'offres. En effet, le contrat ne se négocie pas **après** avoir négocié tout le reste, prix, prestations, et choisi le fournisseur retenu. Ce qui n'est que bon sens, entre nous : négocier avec quelqu'un qui sait qu'il a déjà gagné, convenons-en... ce n'est pas gagné. Il est donc indispensable de **le négocier intégralement en même temps que les aspects financiers et techniques**.

Le troisième rôle du prescripteur est donc d'assister l'acheteur dans la **négociation** du contrat, en particulier sur les points opérationnels qui sont clés pour lui.

Page suivante, vous trouverez une petite liste « pense-bête » des clauses sur lesquels vous aurez forcément une valeur ajoutée. A avoir sous les yeux lors de votre prochaine négociation de contrat !

Contrat : les 3 rôles-clés du prescripteur

1. Evaluer les risques
2. Exprimer la prestation attendue
3. Participer à la négociation



FICHE N°J2 :

CLAUSES PRINCIPALES

SUR LESQUELLES LE PRESCRIPTEUR DOIT INTERVENIR

ENCORE UNE TOUTE
PETITE CLAUSE...
NE VOUS INQUIÉTEZ PAS,
ON VOUS PRÉPARE UN
CONTRAT EN BÉTON...



✓ **Préambule** : il s'agit de déterminer les enjeux, objectifs et intérêts du bien ou de la prestation. Le prescripteur doit identifier et exprimer son besoin ainsi que ses objectifs essentiels. Il doit se référer à son cahier des charges, aux spécifications techniques et fonctionnelles et au contenu des livrables.

✓ **Objet et description des prestations** : il s'agit de préciser l'opération visée dans le contrat qui va créer des obligations pour le fournisseur. Il faut renvoyer aux annexes et notamment au cahier des charges pour la description détaillée des biens/prestations.

✓ **Périmètre** : il s'agit de définir le champ d'application du contrat (COCO/CODO/DODO, nombre de stations concernées, zone géographique concernée...).

✓ **Durée du contrat** : elle est composée de la date de prise d'effet et de la date de fin du contrat. Il faut fixer une durée déterminée (courte/longue en fonction de la fréquence d'AO souhaitée, de la présence d'une prorogation et de la stabilité de la prestation).

✓ **Prix et conditions de paiement** : il s'agit d'un élément clé du contrat. Il faut déterminer, avec l'acheteur les modalités du prix (ferme ou révisable, forfaitaire, indexé, capé, dégressif...).

✓ **Niveaux de services et pénalités** : le prescripteur doit bien définir dans le cahier des charges et dans le contrat les KPI à surveiller et les pénalités associées.

✓ **Réception des livrables et des prestations** : la procédure de réception doit être adaptée en fonction de la prestation. Le rôle du prescripteur est de s'assurer que cette procédure de réception est praticable. Il faut également prévoir des modalités de restitution adaptées en cas de non-conformité constatée.

✓ **Données personnelles** : en conformité avec le RGPD, le prescripteur doit identifier les données personnelles susceptibles d'être collectées et traitées dans le cadre du contrat.

✓ **Réversibilité** : cet article gère toutes les opérations de « remise en état » à la fin du contrat. Le prescripteur doit anticiper les mesures à prendre à la fin du contrat notamment dans l'hypothèse d'un changement de fournisseur.

✓ **Résiliation** : il s'agit de la faculté de sortir d'une relation contractuelle de manière anticipée et prévue dans le contrat. Il ne faut pas adopter de comportements rendant les circonstances de la rupture abusives ou brutales (se référer en priorité aux fiches F2 et J3 dans cette situation)

✓ **Annexes** : elles font partie intégrante de l'ensemble contractuel. Le prescripteur participe activement à la rédaction de ces dispositions qui sont d'ordre commerciales, techniques et/ou fonctionnelles.



Les clauses **Responsabilité/Garantie/Assurances** sont également très importantes et nécessitent votre vigilance. Cependant, au vu du risque juridique, ces articles doivent toujours être négociés avec votre juriste.

FICHE N°J3

LA FIN DU CONTRAT

THIS IS THE END (J. MORRISSON)

AVANT DE METTRE FIN À UNE RELATION CONTRACTUELLE VOUS DEVEZ IMPÉRATIVEMENT RESPECTER TOUTES LES ÉTAPES DE LA FICHE F2 « RÉAGIR EN CAS DE MAUVAISE PRESTATION »

Le rôle du prescripteur est **CLE** pour éviter une rupture brutale des relations commerciales sanctionnée par l'article **L.442-1 II du Code de Commerce**.

Rappelez-vous que tous nos contrats d'achat sont des CDD, et le principe d'un CDD est qu'il ne peut se rompre avant l'échéance.

→ Une relation commerciale établie se définit selon 3 critères

- La durée de la relation commerciale
- La stabilité de la relation commerciale
- La part de CA que représente cette relation

Notre processus de mise en concurrence dans le cadre des appels d'offre induit une précarité dans la relation commerciale et nous évite dans une certaine mesure de qualifier nos relations fournisseurs d'« établies ». Toutefois il y a un risque de requalification en relation commerciale établie lorsque le fournisseur n'a pas été prévenu du processus de l'AO ou s'il remporte l'AO plusieurs fois de suite.

⚠ le prescripteur ne doit pas continuer de passer des commandes après la fin du contrat sous peine de tacite reconduction du contrat.

→ Une rupture totale ou partielle peut être constituée par :

- La fin normale du contrat
- La résiliation d'un contrat à durée déterminée ou indéterminée ;
- Le non-renouvellement d'un contrat à durée déterminée, lorsque ce renouvellement peut être légitimement envisagé ;
- La modification substantielle des conditions commerciales imposées unilatéralement (conditions tarifaires, délais de paiement, etc.) ;
- La baisse ou l'arrêt des commandes entraînant une baisse significative du chiffre d'affaires du cocontractant.

→ **La rupture est BRUTALE** lorsqu'elle intervient sans préavis écrit dans les délais. Il faut respecter le délai de préavis conclu dans le contrat et si celui-ci n'est pas prévu, **la jurisprudence s'accorde sur un délai de 1 mois par année d'ancienneté** de la relation commerciale, plafonné à 18 mois.

→ Les risques et sanctions :

- Indemnité égale à la marge brute qui aurait dû être perçue pendant la durée du préavis ;
- Dommages et intérêts relatifs au stock dédié ; aux investissements réalisés, aux coûts des éventuels licenciements et au préjudice moral ;
- Maintien ou reprise de la relation commerciale pendant la durée du préavis ;
- Action en revendication par le personnel du fournisseur du statut de salarié de TMF ;
- Amende civile pouvant aller jusqu'à 5 millions d'euros ou 5% du CA mondial du groupe si intervention ministérielle.

FICHE J4 :

LA DEPENDANCE ECONOMIQUE

La Commission européenne considère que le partenaire commercial se trouve a priori en situation de dépendance économique lorsque le client représente **plus de 22% de son chiffre d'affaires**.

Au sein de Total, le seuil de vigilance est atteint lorsque le fournisseur effectue entre 20% et 30% de son chiffre d'affaires avec le groupe.

La dépendance économique se caractérise par une situation où une entreprise profite abusivement de l'état de dépendance dans lequel se trouve un partenaire commercial. Ce n'est pas un problème en soi, mais il faut veiller aux conséquences. La dépendance économique est sanctionnée à partir du moment où il y a abus.

Abus de dépendance économique : le refus de vente, les ventes liées, les pratiques discriminatoires (article L442-6 Code de commerce), l'octroi d'avantages disproportionnés ou abusifs, les accords de gamme, la rupture brutale de la relation commerciale avec le fournisseur dépendant.

Les risques

Un fournisseur dépendant, s'il perd un appel d'offres, risque de faire faillite, il n'a alors plus rien à perdre à attaquer Total en justice. Il faut donc avoir mené l'AO de manière irréprochable, en respectant le préavis de fin des relations.

De plus, la dépendance du fournisseur limite la marge de négociation de l'acheteur : dans une situation de dépendance économique avec un fournisseur, les conditions que nous obtenons pourraient paraître « imposées » ou « abusives ».

Les bons réflexes

Prescripteurs comme acheteurs doivent veiller à diversifier le panel fournisseurs et éviter de rendre des fournisseurs dépendants surtout sur le long terme.

Votre acheteur dispose d'une grille d'analyse qu'il doit documenter avant d'attribuer le marché à un fournisseur dépendant et saura vous conseiller.

Le délai de préavis en cas de rupture des relations commerciales doit être doublé.

Les 3 types de sanction

1. Sanction de l'Autorité de la concurrence : mesures conservatoires, des injonctions d'abstention ou de modification et surtout des sanctions pécuniaires (10% du chiffre d'affaires annuel mondial hors taxes)
2. Sanctions commerciales/civiles : nullité de la clause abusive + dommages et intérêts
3. Sanctions pénales : contre toute personne physique ayant pris une part personnelle et déterminante dans la conception, l'organisation ou la mise en œuvre des pratiques abusives – article L420-6 Code de Commerce



5° OUTILS ACHAT DU PRESCRIPTEUR

FICHE N°G5 : OUTILS ET FORMATIONS

• Quizz achat par TGP

Principes achats de bien et services
Mode de gestion des catégories achats
Qualification de la relation fournisseur
Suivi et outils de l'activité achats
Contrat management et évaluation de la relation fournisseur
Méthode de mesure de l'impact économique et de la performance.



Accès : <https://lizzy.total/MyTalentsoft#/Me>

• Explication d'Ariba

ARIBA ou EASY est l'outil d'e-sourcing.
L'acheteur y gère l'évènement et y rattache le ou les prescripteurs de façon à ce que vous puissiez suivre l'appel d'offres en tant qu'observateurs.
Pour un tutoriel détaillé, TGP propose des guides utilisateurs de cet outil sur le lien suivant :



Accès : <https://ttl.aribaasp.com/>

• SAP, SRM, et la bonne utilisation des articles

Un article correctement utilisé fait tomber les dépenses dans les bonnes catégories Achats et dans les comptes comptables appropriés. Il est très important pour la compta les achats et pour vous que vous utilisez les bons codes articles.

Si vous disposez dans votre département d'un back office, il est probable qu'il dispose d'une liste des articles à utiliser dans le cadre de votre activité.

Les guides utilisateurs SRM (outil WEB SAP pour passer les commandes) ont généralement été mis en place par le back-office de votre département. A défaut, le back office Achats peut vous fournir des guides plus génériques.

FICHE N°02 - ÉLÉMENTS POUR UNE COMMANDE FLUIDE

*Y'A DES GENS QUI N'ONT PAS RÉUSSI PARCE QU'ILS N'ÉTAIENT PAS AWARE.
(J.C. VAN DAMME)*

Lorsque vous réalisez une consultation avec les Achats, celle-ci est matérialisée par un contrat signé, lui-même matérialisé par un contrat SAP. Si vous suivez les étapes suivantes, vous n'aurez aucun problème de commande bloquée !

- ➔ Etape 1 : avec l'appui de l'acheteur, fournir les informations suivantes indispensables à la création du contrat SAP :
 - Code SAP et nom du fournisseur
 - Liste exhaustive de codes articles
 - Date de début et date de fin du contrat
 - Budget
 - Numéro d'appel offre
 - Entité du prescripteur et son organisation achatCes éléments sont repris dans un formulaire qui vous sera adressé par le back-office.
- ➔ Etape 2 : le back-office achats vous informe du numéro de contrat SAP
- ➔ Etape 3 : saisir vos commandes en la rattachant à ce numéro de contrat, avec les bons codes articles

Votre commande est bloquée ? Ci-dessous les explications et les solutions.

- ➔ Vous avez dépassé le budget du contrat. Vous devez vous rapprocher de l'acheteur qui demandera une extension de budget au back-office.
- ➔ La commande n'est pas rattachée à un contrat. Là, deux possibilités :
 - 1 – Vous n'avez pas rattaché le numéro de contrat SAP à la commande. Dans ce cas il faut l'annuler et la refaire correctement.
 - 2 – Vous n'êtes jamais passé par les Achats; il n'y a donc pas de contrat SAP. Vous devez alors demander que votre commande soit débloquée avec les justificatifs suivants :
 - Dérogation au processus achats signée du Directeur de TMF
 - A défaut, raison pour laquelle les achats n'ont pas été consultés et/ou dérogation signée (ex : commande intra-groupe) et validation de votre hiérarchie
 - Nature de la dépense (produits/services achetés, raison) et nom du fournisseur
 - Montant / Devis

... et à vous la zénitude !

