

Le contexte de l'innovation

Soucieuse de la bonne utilisation des deniers publics dans un contexte économique tendu, Cannes a mis en place une politique volontariste de réduction des coûts fondée sur le principe de « faire plus de projets avec moins de ressources ».

Si une diminution des dépenses de fonctionnement a été obtenue grâce à une amélioration de l'organisation et de la gestion des services, une démarche similaire s'est imposée sur les dépenses d'investissement et sur le processus d'acquisition. La volonté a été de réaliser des projets adaptés aux besoins essentiels exprimés par les services, satellites ou usagers, et de proposer une démarche achat progressiste au sein de la Direction des Achats de la Ville.

L'idée innovante

Un groupe de travail placé sous le pilotage de l'élu aux Finances et du Directeur Général des Services a défini une méthodologie complète, dite « démarche low cost », associant la définition des travaux, le processus d'acquisition et le contrôle de l'exécution des marchés, à appliquer à l'ensemble des nouveaux projets et dépenses d'équipement afin d'optimiser la définition des besoins et assurer leur réalisation ou acquisition au prix le plus bas.

L'objectif recherché

Le low cost est une opération consistant « à mettre à nu un produit, le dépouiller de ses attributs annexes pour n'en retenir que le cœur, c'est à dire la fonction essentielle » (E.COMBE). Cette approche low cost est donc une méthodologie visant à mieux évaluer l'opportunité économique d'engager certaines dépenses à court et moyen termes. Elle permet également d'optimiser la définition des besoins et d'assurer leur acquisition au prix le plus bas tout en maîtrisant les coûts globaux de possession via une nouvelle stratégie achat.

La démarche mise en œuvre (programmation, partenariats)

Cette démarche s'applique pour l'ensemble des travaux et acquisitions de la Ville et de ses satellites, et est menée conjointement par les directions :

- de l'Évaluation et de la Performance (DEP) pour les grands travaux d'investissements ou grands projets de fonctionnement de la Ville

- des Achats pour les achats de petits équipements et prestations de services ;

Audit Partenaires Privés pour les investissements réalisés par les satellites de la Ville (associations, Office HLM...)

- du Développement Durable afin d'en intégrer les critères dans les marchés.

La méthodologie définie par ce groupe de travail consiste en 3 étapes :

- l'évaluation des besoins exprimés par l'utilisateur, le satellite ou le service de la Ville, avec la prise en compte du coût global (investissement et fonctionnement)
- la négociation du prix
- le suivi de la commande qui consiste à un contrôle de l'exécution des marchés et à l'élaboration d'une base de données afin de capitaliser les informations recueillies et d'optimiser l'élaboration des documents techniques et administratifs des prochains marchés.

Cette démarche a été présentée aux directions et services via une note de présentation et une intervention lors du Séminaire des cadres de la Ville.

Le contenu de la réalisation

Pour chaque grand projet, la DEP en partenariat avec le service client a analysé et retravaillé la définition des besoins de l'opération.

Ainsi, plusieurs projets, à l'instar de la mise en accessibilité d'une école, la rénovation d'un gymnase, la construction d'une capitainerie ou d'un centre aquatique, l'installation de flashes lumineux, la rénovation de douches ou d'un logement de fonction ont été soumis à cette démarche low cost.

- Les surfaces de locaux, le nombre d'équipements (ascenseurs...), ont été retravaillés pour réduire les coûts tout en répondant au besoin et à la réglementation.
- La mutualisation de locaux et d'équipements a également été une source d'économies, comme l'illustre un projet de rapprochement d'une école de danse et de l'orchestre de Cannes dans un bâtiment commun.

Une fois les besoins définis, la Direction des Achats, via du sourcing, du benchmarking, un travail sur le cahier des charges et l'application du guide de la négociation s'est également chargée de procéder à une réduction des coûts sur la partie acquisition et prestations de service.

- Par exemple, l'appel d'offres pour la réalisation d'un centre aquatique a été découpé en lots afin de pouvoir pratiquer la négociation, selon les règles du Code des marchés publics.

Enfin, un contrôle systématique de l'exécution du marché a été appliqué : toute augmentation apportée à la commande est compensée par une économie au moins équivalente.

Les moyens humains et financiers (budget total, coûts pour la collectivité)

- La réalisation des outils et les formations auprès des services ont été faites en interne, via le groupe de travail d'optimisation des dépenses. Celui-ci est composé du Directeur Général des Services, de l'élue Adjointe aux Finances, et d'agents des Directions Achats, Evaluation et Performance et Audit Partenaires Privés.
- Le soutien ponctuel d'un intervenant consultant et formateur extérieur ayant une expérience dans les achats privés et publics a été évalué à 10 K €.
- Enfin, un économiste a accompagné la DEP pour certains projets, pour un coût à ce jour de 1 000 €.

Le bilan de la réalisation (évaluation, suivi, projet d'évolution)

Cette démarche low cost, appliquée depuis un an au sein de toutes les directions et services de la ville, a permis de créer des outils et une méthode commune, imposant au service utilisateur de l'équipement une implication dans la définition des besoins du projet.

Au-delà de ce changement organisationnel, ce sont des économies substantielles qui ont pu être constatées avec un gain de plus de 3 millions d'euros sur la seule année 2010.

Au-delà des nouvelles sessions de formation à la démarche achat à l'ensemble des directions et services, le plan d'actions futures inclut le lancement d'un travail sur l'achat durable avec la direction du développement durable dans le cadre de l'Agenda 21 local (« Cannes 21 »).