



HAL
open science

La fonction achats dans les EPCI: Vers une performance des achats? Enquête auprès des intercommunalités françaises

Brice Malm, David Carassus

► To cite this version:

Brice Malm, David Carassus. La fonction achats dans les EPCI: Vers une performance des achats? Enquête auprès des intercommunalités françaises. [Rapport de recherche] Rapport enquête UGAP/ADGCF, Université de Pau et des pays de l'Adour; Association des Directeurs Généraux de France. 2017. hal-02152541

HAL Id: hal-02152541

<https://univ-pau.hal.science/hal-02152541>

Submitted on 29 Oct 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La fonction Achats dans les EPCI : quelles pratiques pour quels besoins ? Vers une performance des achats ?

Enquête auprès des intercommunalités françaises

Brice MALM, doctorant, chaire OPTIMA
David CARASSUS, directeur de la chaire OPTIMA

Janvier 2017



SYNTHESE

La maîtrise de la dépense publique locale constitue un enjeu majeur tant au niveau européen, que national. En France, un objectif d'évolution de la dépense des collectivités locales est de plus désormais inscrit dans la loi (ODEDEL)¹. Cet objectif se traduit notamment par la baisse des dotations de l'Etat vers les collectivités locales. Ainsi, l'Etat souhaite pousser les collectivités à innover dans leurs modes de fonctionnement, et à s'adapter en générant de nouvelles ressources, mais également de nouvelles pistes d'économies.

A ce titre, les achats publics locaux² représentent un levier d'action important pour agir sur la baisse des dépenses de fonctionnement. Historiquement, la question de l'achat public³ apparaît dans l'agenda politique à la faveur des réformes administratives entre la fin du XVIIIème siècle et les années 1830. Le 4 décembre 1836 est ainsi publiée une ordonnance réglementant tous les achats de l'Etat, suivie quelques mois plus tard par un texte similaire pour les communes et établissements publics⁴. Depuis, l'efficacité des achats publics est encadrée par le code des marchés publics, réformée en 2015 par ordonnance⁵, laissant plus de place aux initiatives des acheteurs publics.

Partant du constat que le volume de leurs achats n'ayant cessé d'augmenter sans réelle maîtrise globale, au delà de celle juridique, plusieurs collectivités locales ont ainsi engagé des processus d'optimisation de leurs organisations et pratiques achats. Ces avancées demeurent pourtant isolées et, surtout, hétérogènes, dans la mesure où ces pratiques sont peu cadrées de manière instrumentale et méthodologique. L'analyse de cette mutation de la fonction achats publics dans les collectivités locales nécessitait donc une étude approfondie des processus et dimensions liées à la performance et à la pratique des achats dans les collectivités locales.

L'objectif de notre étude est ainsi de mieux comprendre la fonction achats dans les EPCI peut constituer un instrument de modernisation et/ou de renforcement des capacités locales pour améliorer l'offre de services publics et, ainsi, mieux répondre aux besoins de la population.

A cet effet, la Chaire Optima, l'UGAP et l'ADGCF vous présentent ici les résultats de la première étude sur la performance Achats des intercommunalités.

Premièrement, cette enquête apporte à la fois un éclairage sur le niveau de pratique réel des achats et nous permet d'explorer la perception de la performance achats par les intercommunalités. Deuxièmement, les réponses nous permettent de définir les priorités achats des intercommunalités, que celles-ci pourront décliner dans le cadre de plans d'actions pour mener à bien leur optimisation des achats selon leurs objectifs respectifs. Pour cela, il a été demandé aux intercommunalités de répondre successivement à deux questions. La première concerne le niveau général et actuel des pratiques achats au sein des intercommunalités françaises, au regard de plusieurs dimensions. La seconde concerne, elle, la pertinence de ces mêmes dimensions pour évaluer la performance achats dans les intercommunalités. Les questions sont les suivantes

¹ L'objectif d'évolution de la dépense locale (ODEDEL) a été institué par la loi de programmation des finances publiques (LFPF) pour la période 2014-2019. Son article 11 définit cet objectif comme un « *pourcentage d'évolution annuelle (...) à périmètre constant* » (annexe au Projet de loi de finances pour 2016).

² Désignent l'ensemble des biens et services nécessaires aux collectivités locales pour remplir au mieux leurs missions de service public, afin de satisfaire l'intérêt général (Binot et al., 2005).

³ Le mot d'ordre est à la diminution des dépenses publiques, au « *gouvernement à bon marché* » (Rosanvallon, 1990).

⁴ Lemesle Hélène, « *Réglementer l'Achat public en France (XVIII-XIX siècle)* », Génèse 80, Septembre 2010.

⁵ Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics.

Afin de construire notre questionnaire, nous nous sommes appuyés sur une démarche d'entretiens qualitatifs, ainsi qu'une analyse documentaire qui nous a permis de définir le concept de performance Achats en 11 dimensions, déclinées en 22 pratiques spécifiques (voir annexe 2). Les dimensions analysées sont les suivantes :

- Dimension 1 : Organisation Achats
- Dimension 2 : Relations entre Direction Achats et la Direction Générale et élus
- Dimension 3 : Stratégie Achats long terme
- Dimension 4 : Contribution opérationnelle Direction Achats
- Dimension 5 : Relations avec les clients internes
- Dimension 6 : Gestion des Ressources Humaines
- Dimension 7 : Performance et reporting Achats
- Dimension 8 : Système d'information Achats
- Dimension 9 : Achats Responsables
- Dimension 10 : Politique et processus Achats
- Dimension 11 : Procédures de passation, d'exécution et de suivi des marchés

Les résultats de l'étude sont issus d'un enquête en ligne réalisée au cours de la période septembre/novembre 2016, auprès des intercommunalités françaises. Nous avons collectés 125 questionnaires dont 100 exploitables. L'échantillon des répondants se compose d'intercommunalités de tailles, montant de la dépense Achats et niveau de rattachement hiérarchique différents.

De manière synthétique, les pratiques Achat les plus répandues sont les suivantes, classées par dimension et de manière décroissante :

Dimensions	Indicateurs	Oui	Non	Echantillon
Politique et processus Achats	L'intercommunalité a recours aux groupements de commandes et centrale d'achats...	86%	14%	92
Procédures	Il existe une méthodologie et des procédures de passation, d'exécution et de suivi des marchés	83%	17%	92
Contribution opérationnelle	La Direction Achats contribue à la réduction des coûts de l'intercommunalité	73%	27%	92
SI	Une politique de développement de l'utilisation des outils électroniques et de dématérialisation des procédures Achats est mise en œuvre au sein de l'intercommunalité	66%	34%	89
Politique et processus Achats	L'intercommunalité a mis en œuvre une stratégie de mutualisation des achats	63%	37%	93
Stratégie LT	La Direction Achats contribue au développement économique local	60%	40%	88
Contribution opérationnelle	La Direction Achats contribue aux objectifs annuels de l'intercommunalité	56%	44%	88

De manière synthétique, les pratiques Achat les moins répandues sont les suivantes, classées par dimension et de manière décroissante :

Dimensions	Indicateurs	Oui	Non	Echantillon
Relation entre Direction Achats et Direction Générale	La Direction Achats est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale de l'intercommunalité	48%	52%	95
Organisation Achats	Il existe une réelle organisation Achats au sein de l'intercommunalité	43%	57%	100
Relation avec les clients internes	La Direction Achats communique et développe des relations collaboratives avec les clients internes de l'intercommunalité	40%	60%	83
Relation entre Direction Achats et Direction Générale	Il existe des relations directes entre la Direction Achats, la Direction Générale et les élus de l'intercommunalité dans le cadre de la définition de la politique achats	34%	66%	96
Relation avec les clients internes	La Direction Achats est reconnue comme interlocuteur principal légitime des fournisseurs par les clients internes de l'intercommunalité	32%	68%	88
Stratégie LT	La politique Achats est alignée sur les politiques publiques	30%	70%	90
Relation entre Direction Achats et Direction Générale	La Direction Générale et les élus suivent les résultats Achats (reporting au moins semestriel)	26%	74%	93
Politique Achats RSE	Il existe une politique Achats Responsable formalisée et diffusée au sein de la collectivité locale (charte déontologique, code de bonne conduite des fournisseurs...)	26%	74%	87
Politique et GRH	Les effectifs Achats sont renforcés pour faire face aux objectifs de la Direction Achats de l'intercommunalité	21%	79%	87
Stratégie LT	La Direction Achats contribue à la stratégie long terme de l'intercommunalité (horizon supérieur ou égal à 3 ans)	20%	80%	90
Organisation Achats	Il existe un réseau structuré et animé de référents Achats au sein des directions métiers de l'intercommunalité	19%	81%	97
Stratégie LT	Les fournisseurs clés collaborent activement avec l'intercommunalité dans le cadre de projets d'innovation de services publics	17%	83%	92
Politique et GRH	Il existe une politique de gestion des Ressources Humaines de la Direction Achats de l'intercommunalité	13%	87%	90
Performance et suivi de la réalisation des objectifs achats	Il existe un système d'évaluation régulier de la performance Achats (tableau de bord, indicateurs de performance achats...) de l'intercommunalité	13%	87%	89
Performance et suivi de la réalisation des objectifs achats	Il existe une règle de calcul des économies réalisées, validée par le contrôle de gestion de l'intercommunalité	7%	93%	90

Pour compléter cette analyse des pratiques, toujours de manière synthétique, il ressort aussi que les critères considérés comme les plus importants, par ordre décroissant en termes d'évaluation de la performance achats, sont les suivants :

		D'accord / Tout à fait d'accord	Répondants
Procédures	Il existe une méthodologie et des procédures de passation, d'exécution et de suivi des marchés	83%	70
Politique et processus Achats	L'intercommunalité a mis en œuvre une stratégie de mutualisation des achats	79%	70
Politique et processus Achats	L'intercommunalité a recours aux groupements de commandes et centrale d'achats...	79%	70
SI	Une politique de développement de l'utilisation des outils électroniques et de dématérialisation des procédures Achats est mise en œuvre au sein de l'intercommunalité	72%	69
Contribution opérationnelle	La Direction Achats contribue à la réduction des coûts de l'intercommunalité	71%	70
Stratégie LT	La Direction Achats contribue au développement économique local	69%	68
Organisation Achats	Il existe une réelle organisation Achats au sein de l'intercommunalité	68%	74
Contribution opérationnelle	La Direction Achats contribue aux objectifs annuels de l'intercommunalité	62%	69
Relation avec les clients internes	La Direction Achats est reconnue comme interlocuteur principal légitime des fournisseurs par les clients internes de l'intercommunalité	60%	67
Relation entre Direction Achats et Direction Générale	La Direction Générale et les élus suivent les résultats Achats (reporting au moins semestriel)	59%	68
Performance et suivi de la réalisation des objectifs achats	Il existe un système d'évaluation régulier de la performance Achats (tableau de bord, indicateurs de performance achats...) de l'intercommunalité	56%	70
Politique Achats RSE	Il existe une politique Achats Responsable formalisée et diffusée au sein de la collectivité locale (charte déontologique, code de bonne conduite des fournisseurs...)	55%	69
Relation avec les clients internes	La Direction Achats communique et développe des relations collaboratives avec les clients internes de l'intercommunalité	52%	69
Organisation Achats	Il existe un réseau structuré et animé de référents Achats au sein des directions métiers de l'intercommunalité	50%	72

Les critères considérés comme les moins importants, par ordre décroissant en termes d'évaluation de la performance achats, sont eux les suivants :

		D'accord / Tout à fait d'accord	Répondants
Relation entre Direction Achats et Direction Générale	Il existe des relations directes entre la Direction Achats, la Direction Générale et les élus de l'intercommunalité dans le cadre de la définition de la politique achats	49%	71
Performance et suivi de la réalisation des objectifs achats	Il existe une règle de calcul des économies réalisées, validée par le contrôle de gestion de l'intercommunalité	49%	70
Stratégie LT	La Direction Achats contribue à la stratégie long terme de l'intercommunalité (horizon supérieur ou égal à 3 ans)	49%	70
Relation entre Direction Achats et Direction Générale	La Direction Achats est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale de l'intercommunalité	49%	70
Stratégie LT	La politique Achats est alignée sur les politiques publiques	45%	69
Politique et GRH	Les effectifs Achats sont renforcés pour faire face aux objectifs de la Direction Achats de l'intercommunalité	36%	69
Politique et GRH	Il existe une politique de gestion des Ressources Humaines de la Direction Achats de l'intercommunalité	30%	69
Stratégie LT	Les fournisseurs clés collaborent activement avec l'intercommunalité dans le cadre de projets d'innovation de services publics	28%	69

A la suite de cette synthèse, les différents résultats sont présentés par la suite pour chacune des dimensions de notre modèle d'analyse. Ces derniers montrent que :

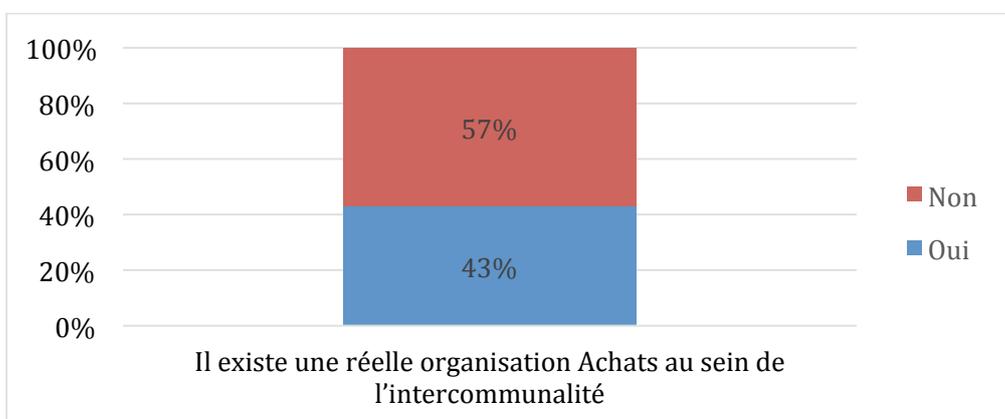
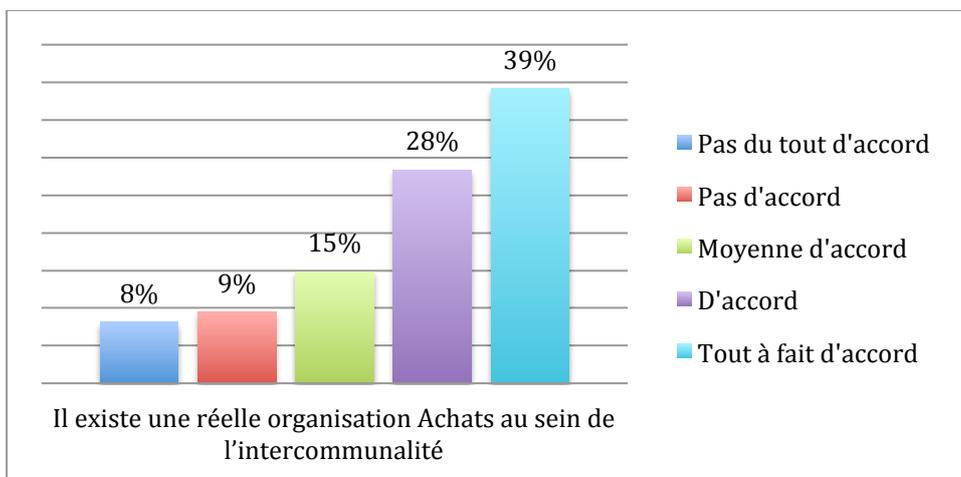
- les organisations Achats sont peu développées dans les intercommunalités,
- la Direction Générale et élus de la collectivité locale communiquent trop peu avec la Direction Achats,
- la Direction Achats ne contribue pas à la stratégie long terme de la collectivité locale,
- une contribution opérationnelle aux objectifs annuels de la Direction Achats plus concrète mais qui doit être renforcée,
- un niveau de communication et des relations avec les clients internes / fournisseurs à développer,
- une politique de GRH des effectifs achats quasi inexistante,
- les performances et réalisations des objectifs Achats ne constituent pas une préoccupation actuelle en terme d'évaluation,
- une pratique plutôt élevée des outils électroniques et système d'information Achats,
- une politique Achats Responsable absente dans ¾ des intercommunalités,
- les stratégies de mutualisation sont très répandues dans les intercommunalités,
- les méthodologies achats sont très développées dans les intercommunalités.

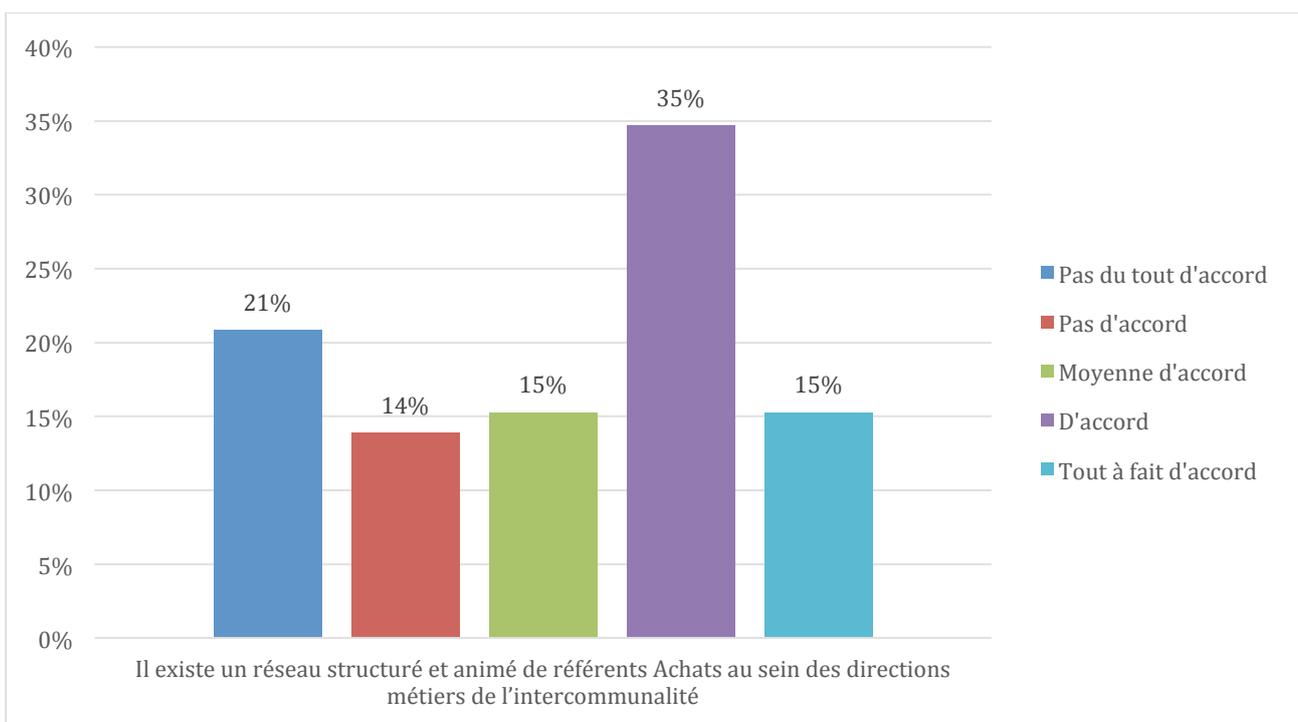
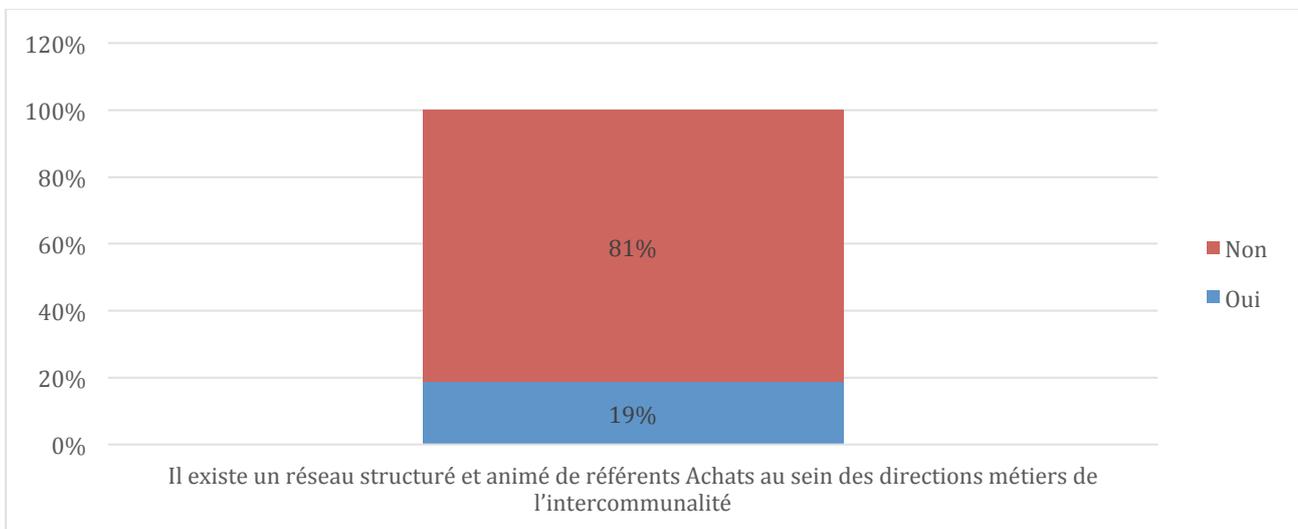
Ces résultats présentent ainsi un certain nombre de leviers d'amélioration pour les EPCI, en perspective d'achats performants.

Analyse de la dimension 1 - Les organisations Achats sont peu développées dans les intercommunalités

La dimension organisation achats fournit un indicateur qui prend en compte les organisations dédiées aux achats et au pilotage de la commande publique. Cette fonction se caractérise également par le niveau de référents achats en charge du déploiement de la politique achats au sein des directions opérationnelles, notamment dans l'optique d'éviter la multiplication de petites commandes auprès d'un ou plusieurs fournisseurs pour des produits appartenant à la même famille.

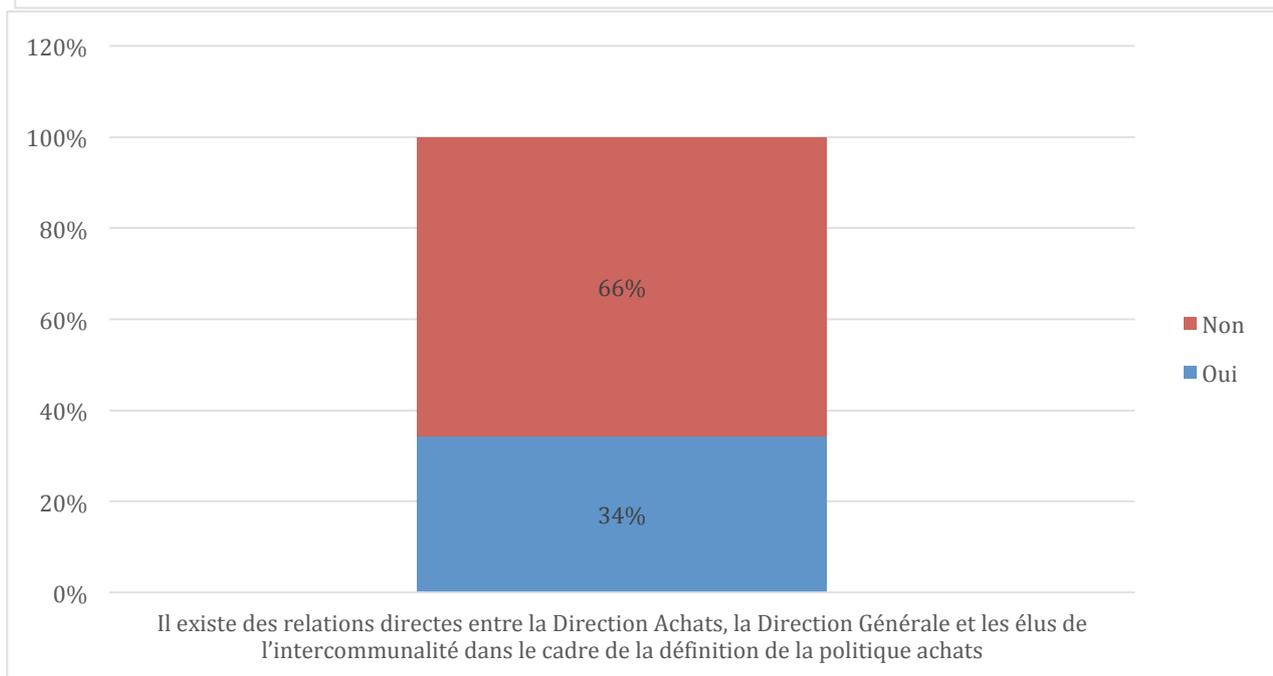
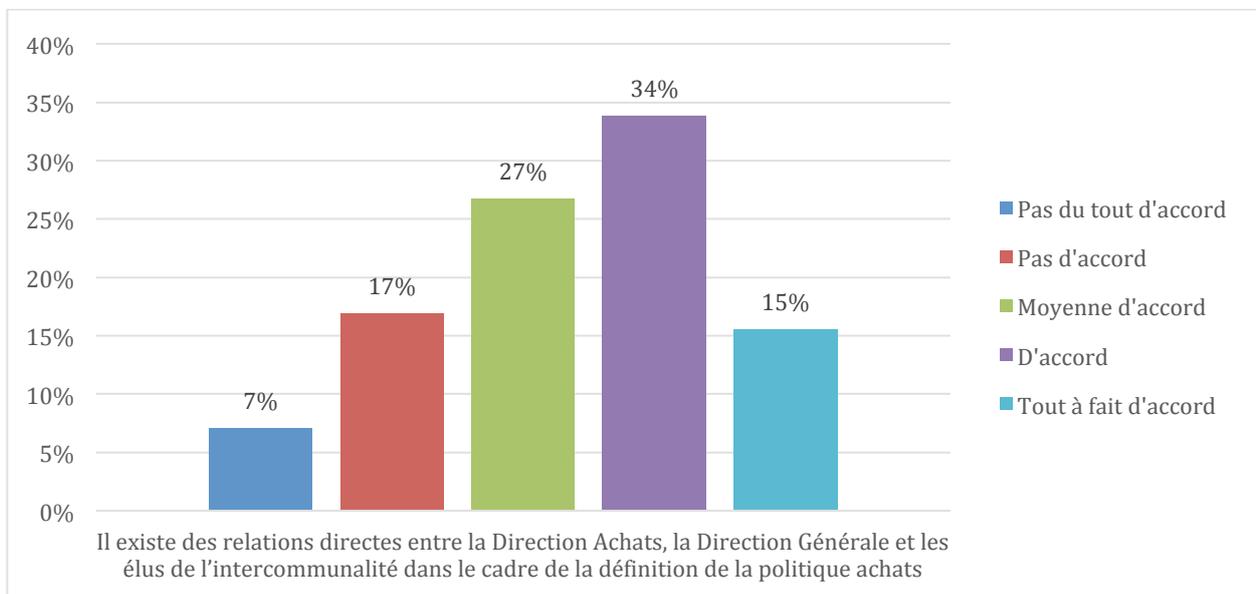
En termes de pratiques, avec 43 % de déploiement, l'organisation achats dans les intercommunalités n'est pas une pratique très répandue. La proportion est encore plus faible (19%) lorsqu'on évoque l'existence d'un réseau de référents achats structuré au sein des directions métiers. En dépit de l'existence relativement faible d'organisation achats, il faut souligner que les intercommunalités déclarent être d'accord et tout à fait d'accord pour intégrer comme indicateurs dans un modèle de la performance Achats (67 %). Ils sont par contre à peine la moitié à déclarer pertinent de mesurer l'existence d'un réseau de référents structuré et animé au sein des directions métiers. En conclusion sur cette dimension, nous pouvons donc indiquer que les organisations Achats sont peu développées dans les intercommunalités, mais reste un domaine en devenir compte tenu de leur nécessité.



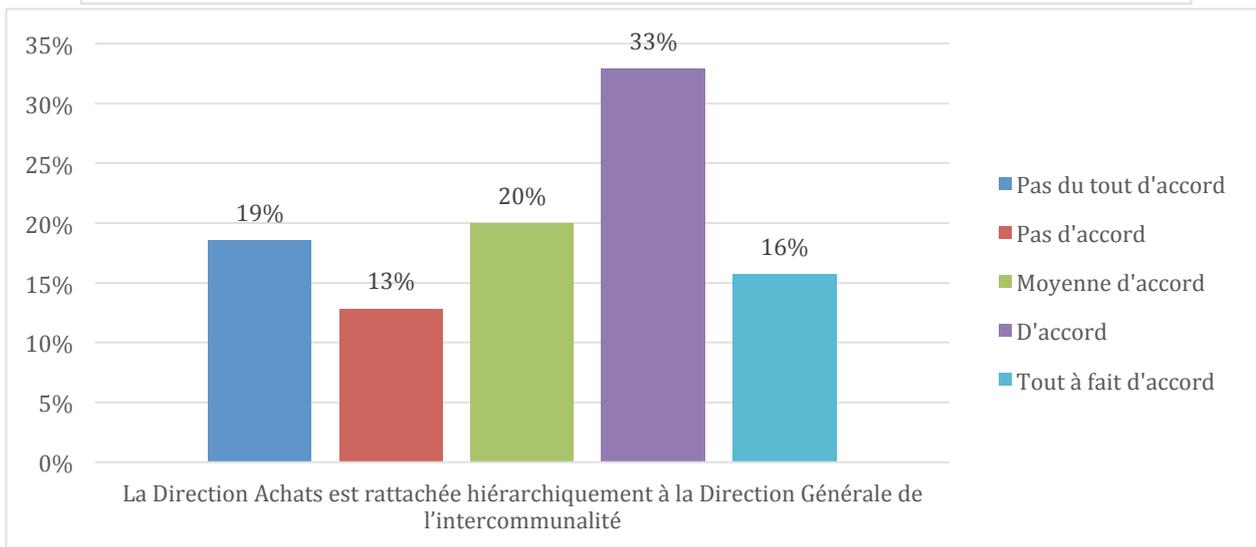
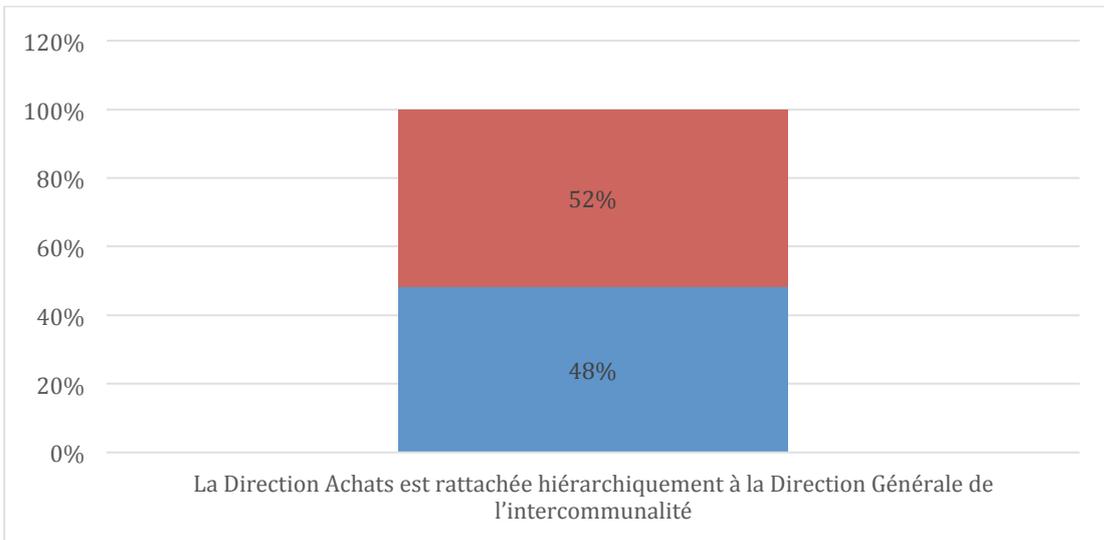


Analyse de la dimension 2 - La Direction Générale et élus de la collectivité locale communiquent trop peu avec la Direction Achats

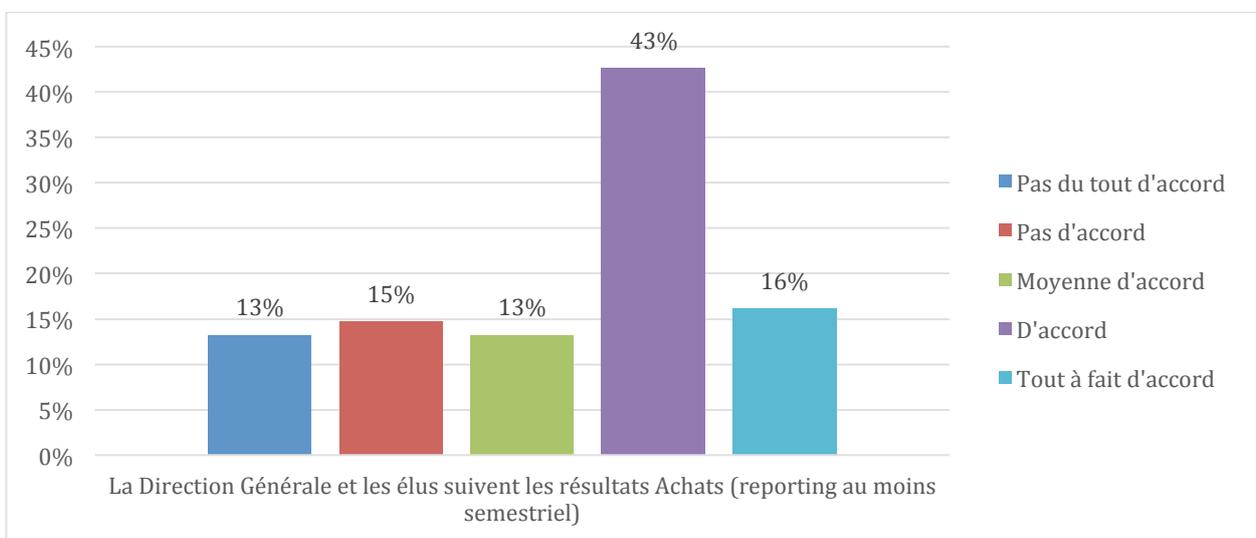
Le développement de la performance et des bonnes pratiques achats nécessite la structuration de relations fortes entre la Direction Achats, la Direction Générale et les élus de l'intercommunalité, notamment dans le cadre de la définition de la fonction achats. Or, les intercommunalités ne sont que seulement 34 % à définir la politique achats en collaboration entre Direction Achats et Direction Générale et élus. Pourtant, 49% des répondants perçoivent que la fonction Achats est synonyme de politique Achats définie en commun.

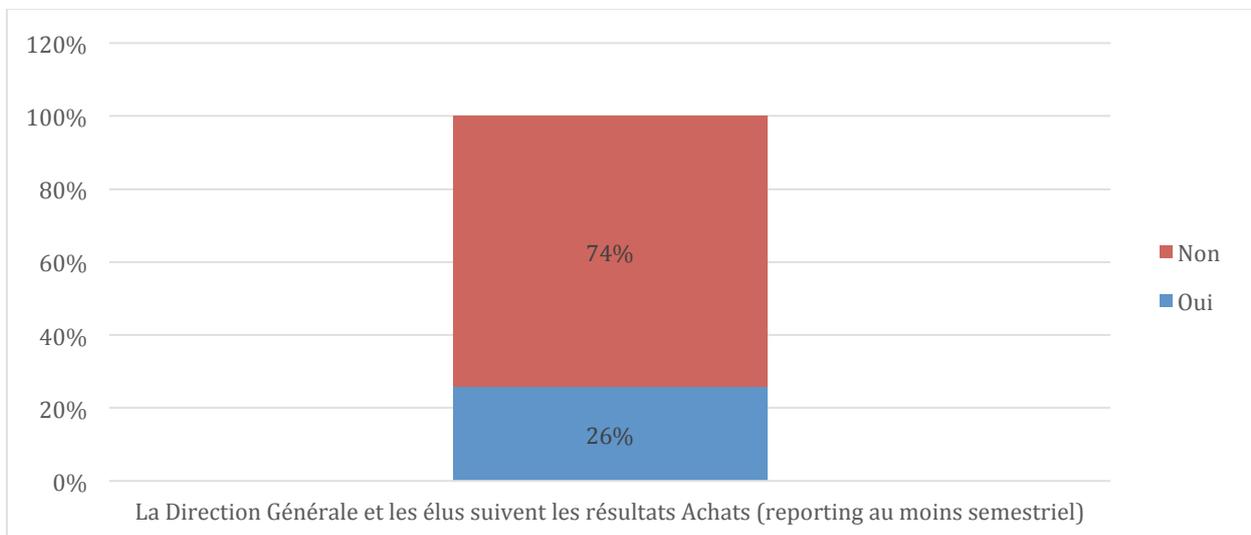


Lorsqu'elles existent, 52 % des Direction Achats sont rattachées à la Direction Générale de l'EPCI.



Dans le prolongement, concernant le niveau de relation directe, les élus et Directions Générale ne sont que 25 % à suivre et piloter les résultats Achats de la Direction Achats. Les répondants sont pourtant en phase avec la nécessité de suivre la performance achats dans 58 % des cas.



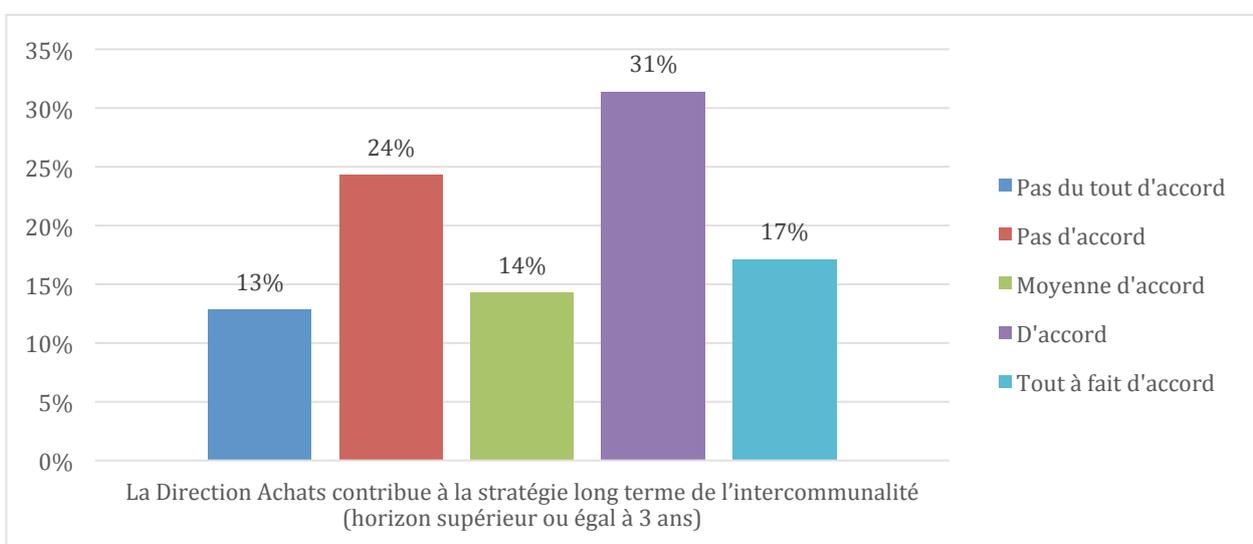
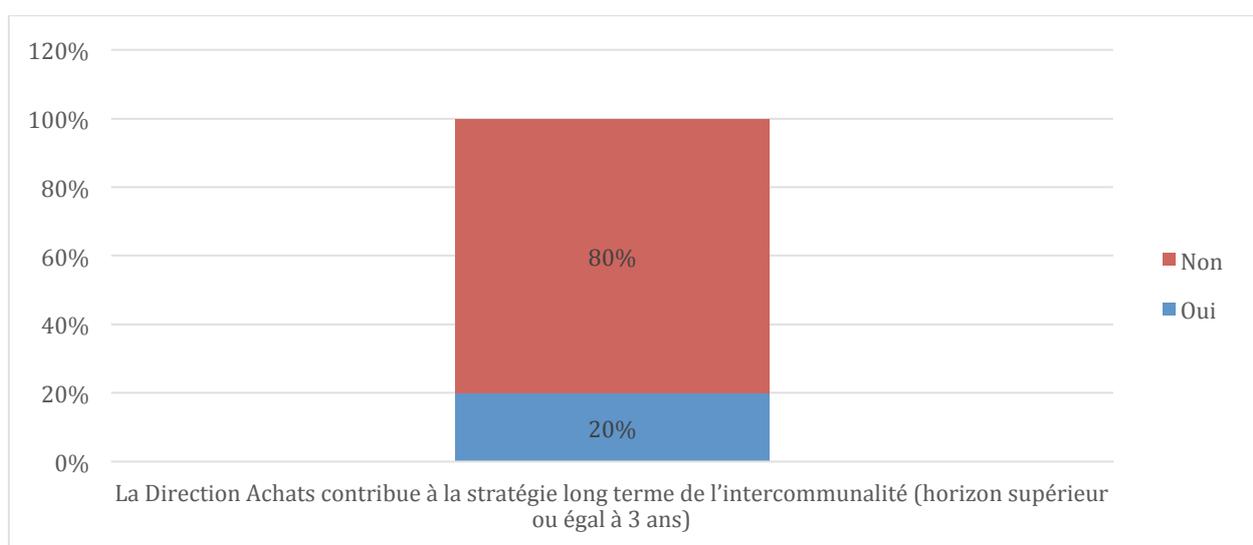


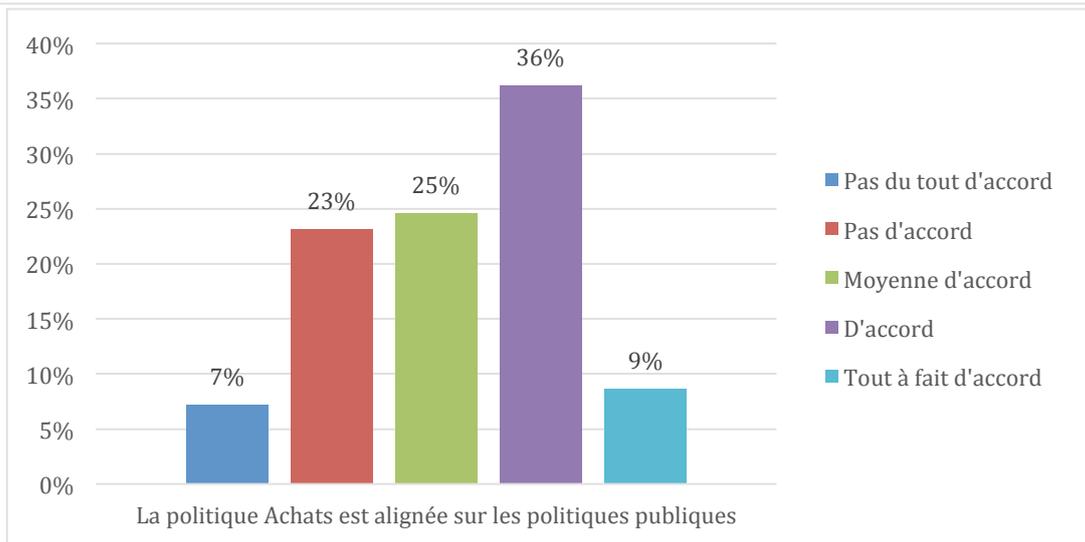
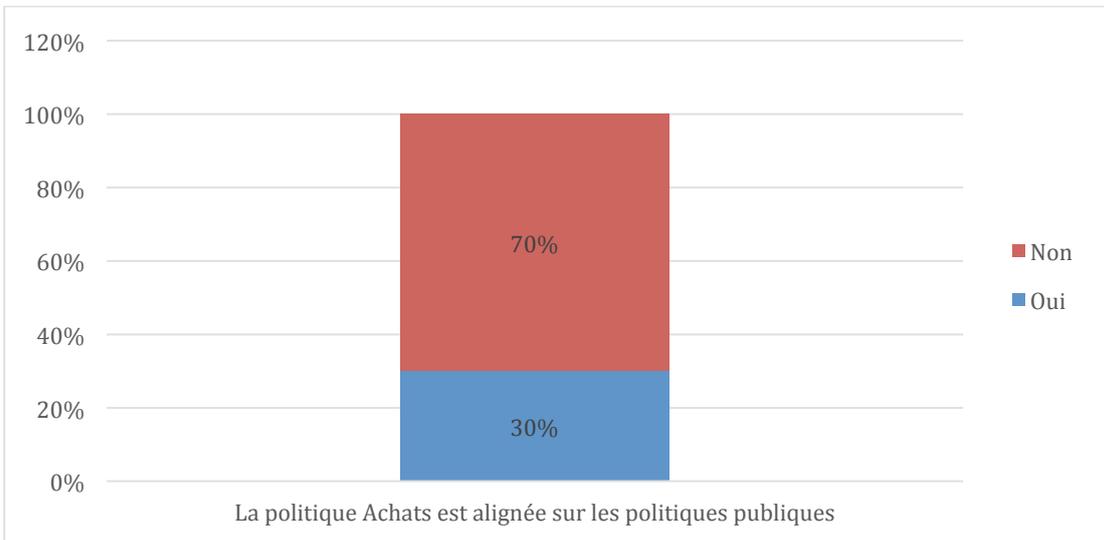
En synthèse, l'implication des élus et Directions Générales semble devoir s'améliorer aussi bien dans les dispositifs de contrôle que dans les relations directes entre les Direction Achats et Directions Générales en impulsant une réelle volonté politique en faveur des achats.

Analyse de la dimension 3 – La Direction Achats ne contribue pas à la stratégie long terme de la collectivité locale

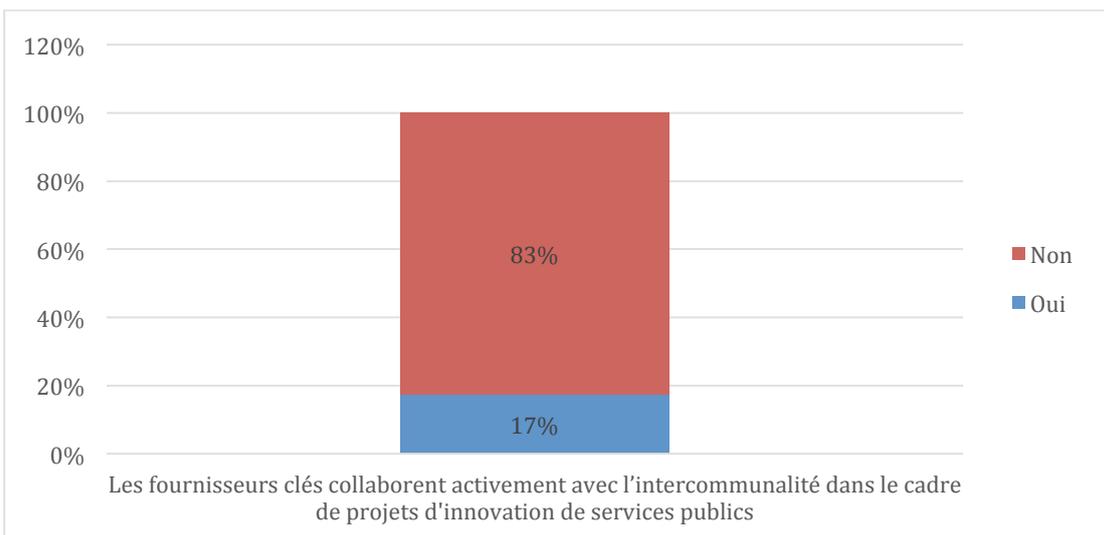
Nous entendons par stratégie long terme une échelle de temps égale ou supérieure à 3 ans. Il s'agit des objectifs de la Direction Générale et élus déclinés au niveau de la Direction Achats. Ils correspondent notamment à la formalisation d'une politique achats, préalable nécessaire à l'amélioration de la performance achats et à la contribution du déploiement des politiques publiques dans le développement économique local.

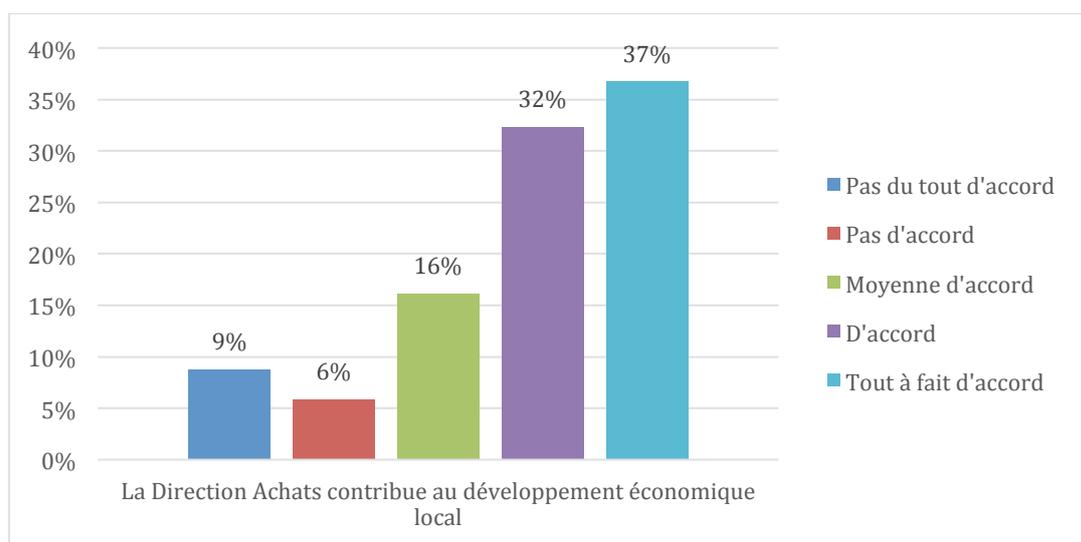
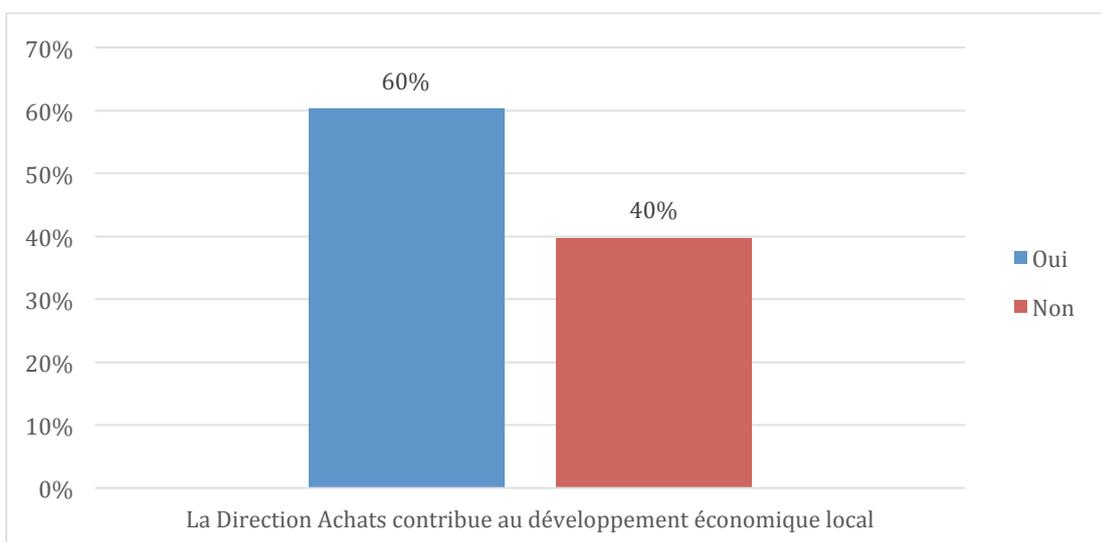
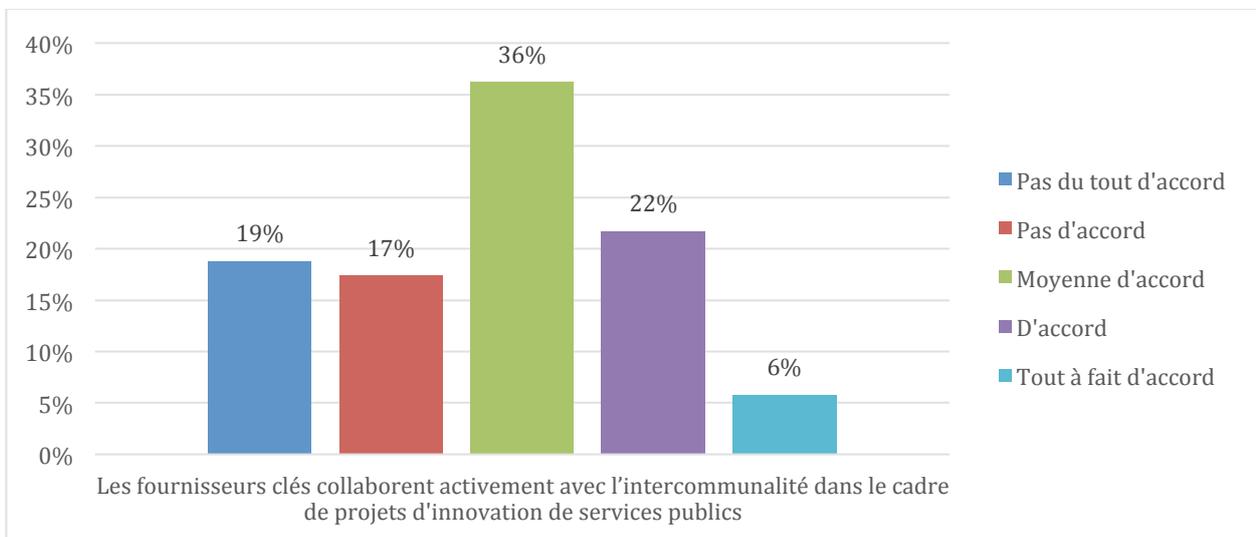
Sur ce point, pour les intercommunalités répondantes, le niveau de contribution achats aux politiques publiques ne correspond que pour 30% des pratiques réelles. Le taux est encore plus bas lorsqu'il s'agit d'analyser la collaboration de la Direction Achats dans les projets d'innovation de services publics. Les intercommunalités semblent toutefois plus concernées par l'implication des Direction Achats dans le développement économique local (60%) ce qui est largement confirmé par la perception des répondants. Ils sont en effet 69 % à être d'accord et tout à fait d'accord avec la nécessité de mesurer cette contribution.





De plus, en termes de contribution de la fonction achats dans les projets d'innovation, seulement 17% des répondants déclarent collaborer avec les fournisseurs, ce qui a terme peut nuire à l'offre de services publics innovants. Il est aussi très surprenant de noter que seulement 20% des intercommunalités déclarent réellement contribuer à la stratégie long terme de l'intercommunalité, de même que seulement 48 % d'entre elles déclarent être tout à fait d'accord et d'accord avec cet indicateur.

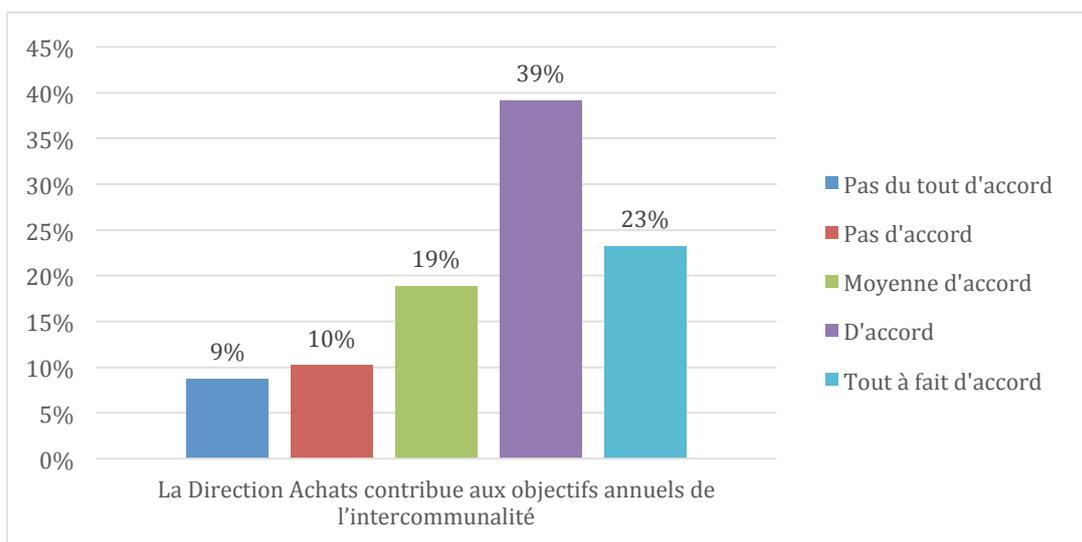
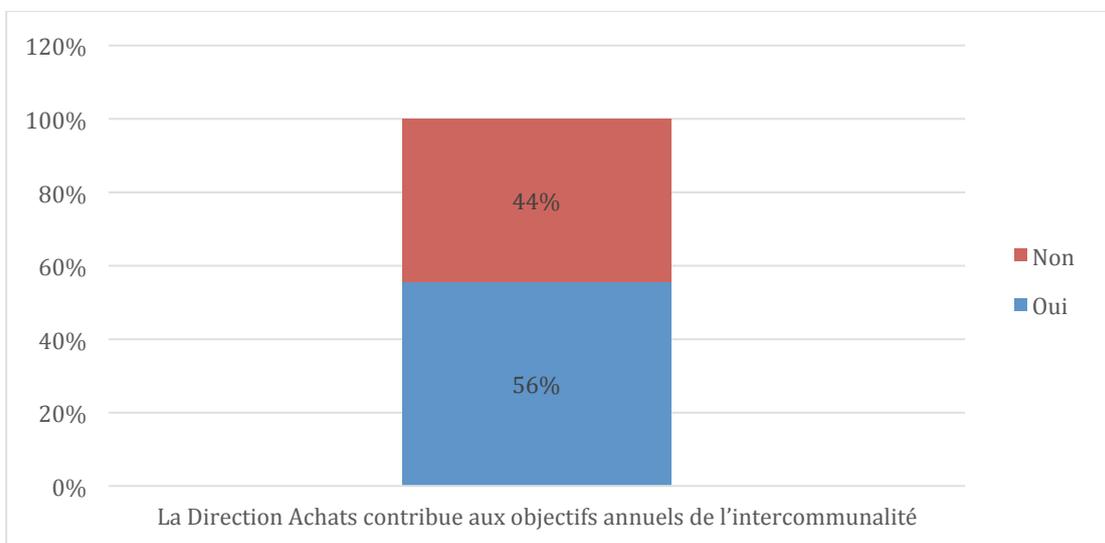




En synthèse, nous pouvons indiquer que la Direction Achats ne contribue pas à la stratégie long terme de la collectivité locale.

Analyse de la dimension 4 – Une contribution opérationnelle aux objectifs annuels de la Direction Achats plus concrète mais qui doit être renforcée

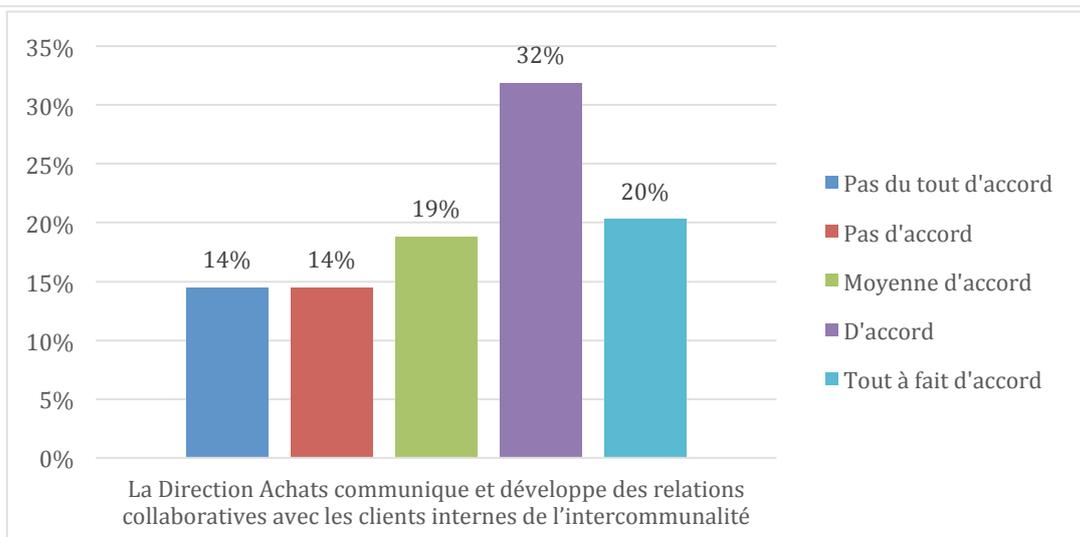
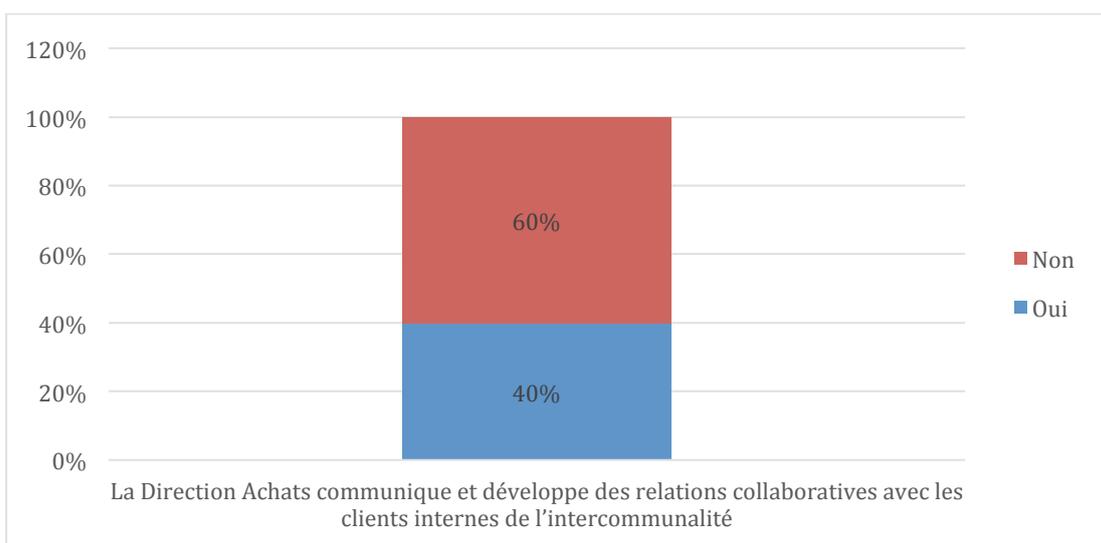
La stratégie court terme est entendu comme la contribution opérationnelle sur un horizon budgétaire annuel. Ainsi, pour les Directions Achats, 56 % des répondants contribuent aux objectifs annuels de l'EPCI. De plus, 62 % sont d'accord et tout d'accord pour évaluer la contribution opérationnelle des intercommunalités aux objectifs annuels. La contribution opérationnelle aux objectifs annuels de la Direction Achats est donc concrète, mais semble devoir être renforcée.



Analyse de la dimension 5 – Un niveau de communication et des relations avec les clients internes et fournisseurs à développer

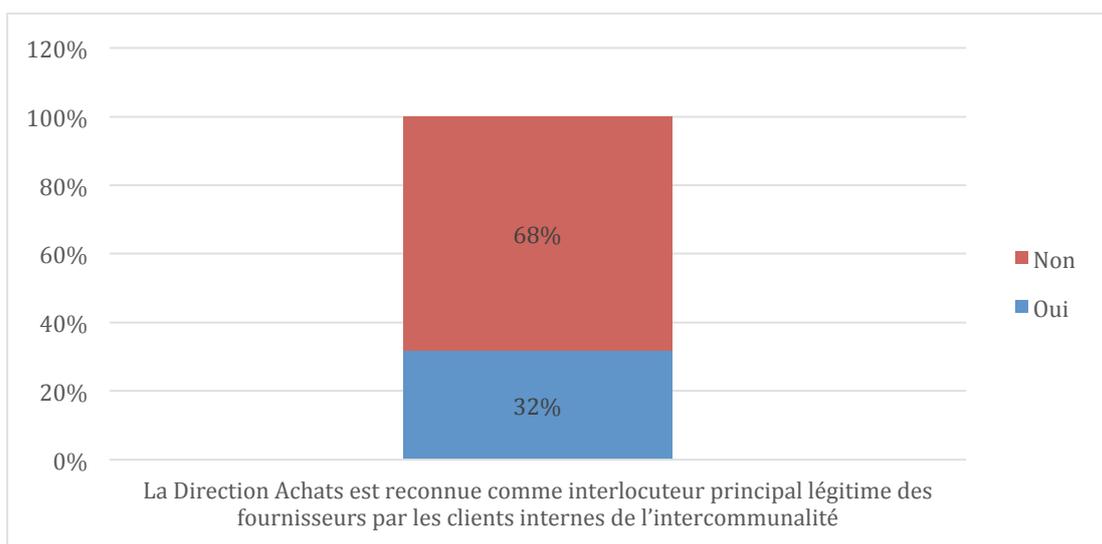
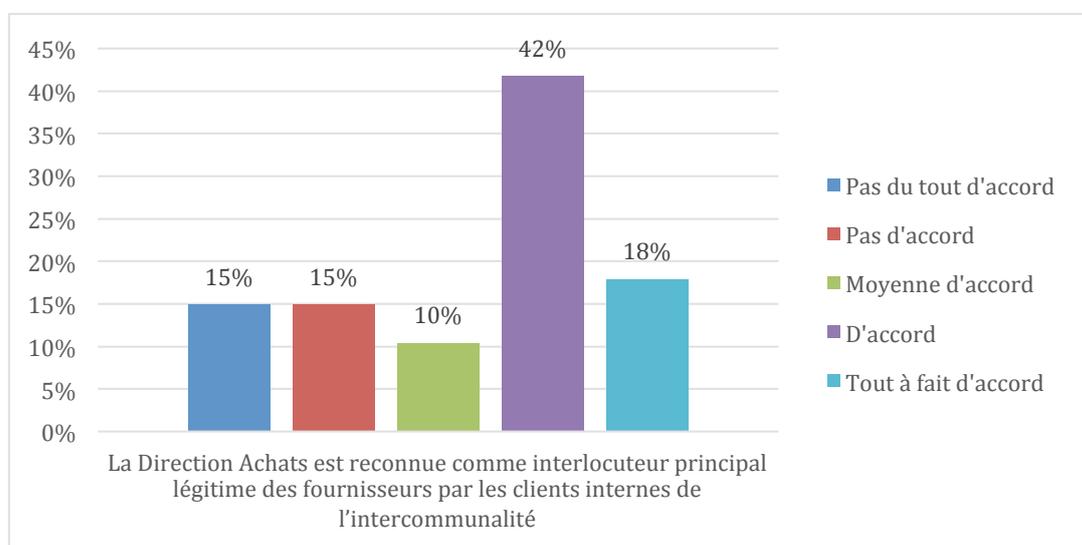
Par clients internes, nous entendons l'ensemble des directions et services en relation avec la direction achats dans le cadre de réalisation des objectifs achats, la mise en œuvre de la politique et procédures Achats. Une bonne communication permet ainsi de fluidifier la mise en œuvre des process Achats et d'anticiper les appels d'offres, ainsi que de collecter les besoins prévisionnels. Cela se traduit par une communication régulière des projets achats, la diffusion d'un plan de communication, le recueil des propositions d'amélioration, la formation des clients internes, ou une politique achats clairement diffusée dans l'intercommunalité.

Dans la pratique, 40 % seulement des intercommunalités ont développé des relations collaboratives avec les clients internes de la communauté. 52 % déclarent pourtant cet indicateur comme pertinent de mesurer le niveau de communication et de relations collaboratives en termes de performance Achats.



La communication représente également la légitimité de la fonction achats vis à vis des fournisseurs. En l'occurrence, une bonne connaissance de la fonction achats par les fournisseurs et clients internes est nécessaire à l'amélioration de la performance Achats dans les intercommunalités.

Sur ce point, les répondants, pour la majorité (60%), sont d'accord ou tout à fait d'accord pour évaluer la reconnaissance de la Direction achats comme interlocuteur principal légitime des fournisseurs. Ils sont cependant en termes de pratiques seulement 32 % à avoir désigné la direction achats comme l'interlocuteur principal des fournisseurs.

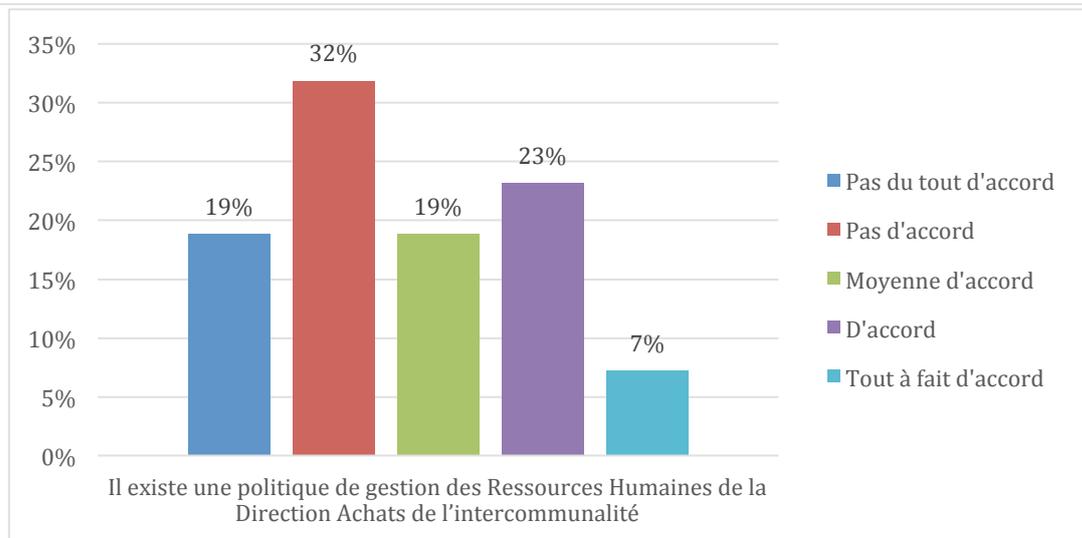
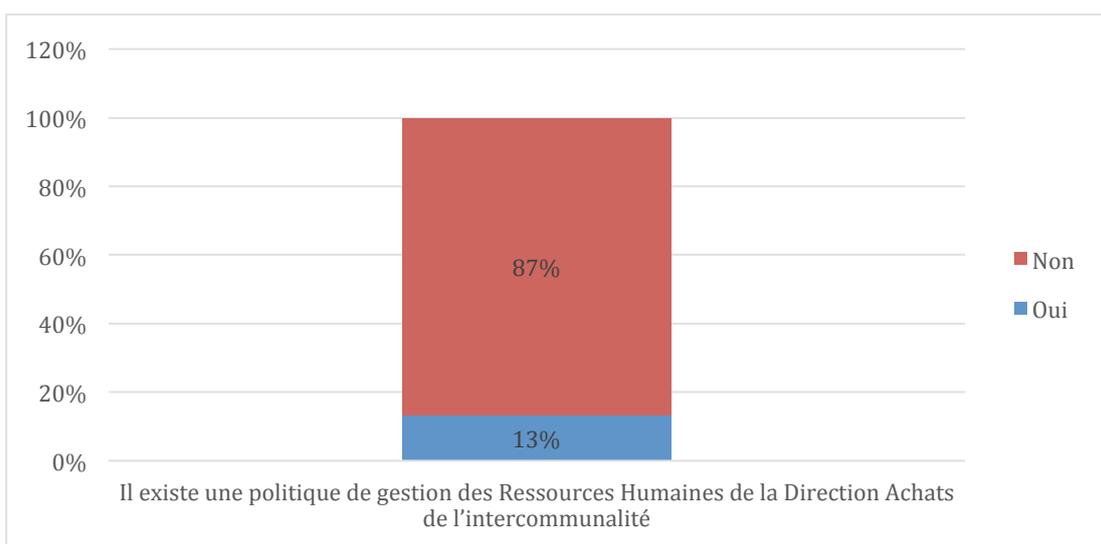


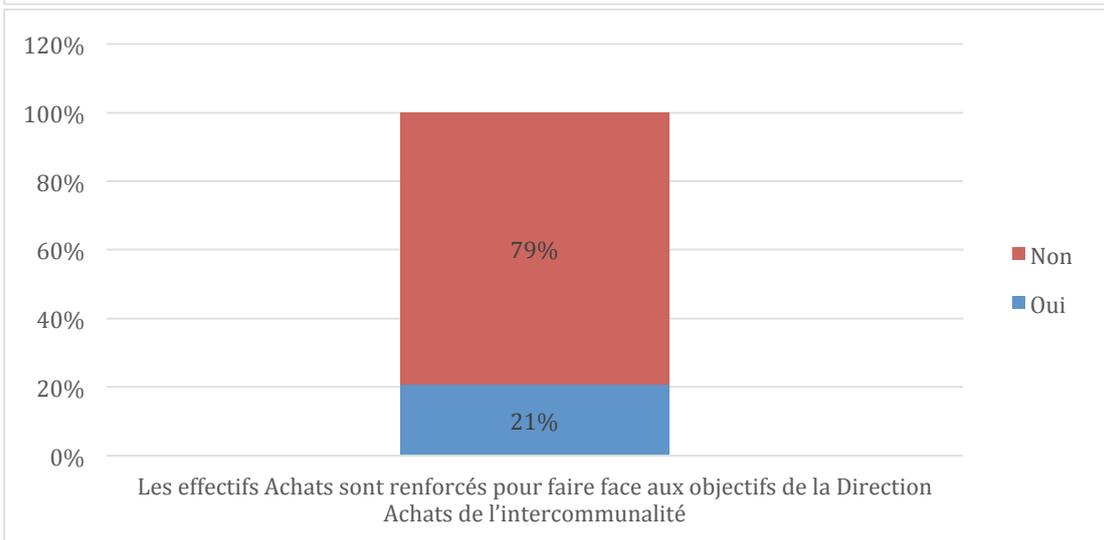
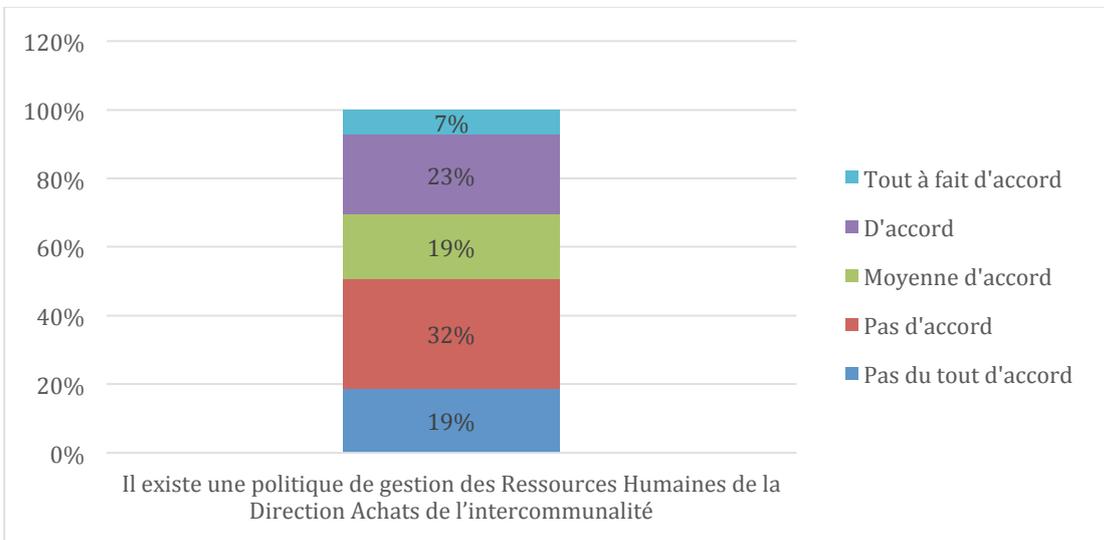
Le niveau de communication et les relations avec les clients internes et fournisseurs semblent donc à développer dans les EPCI.

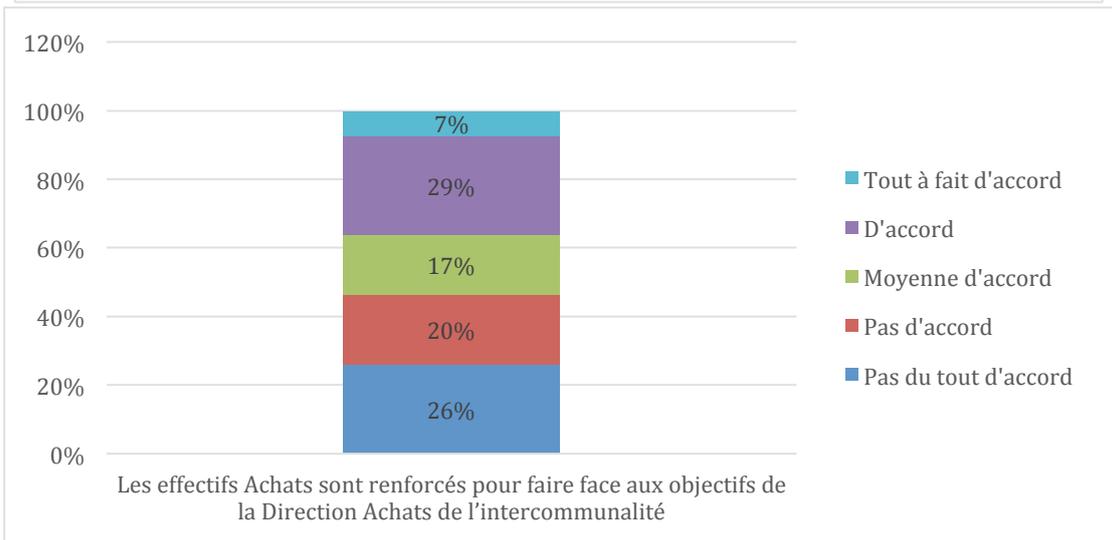
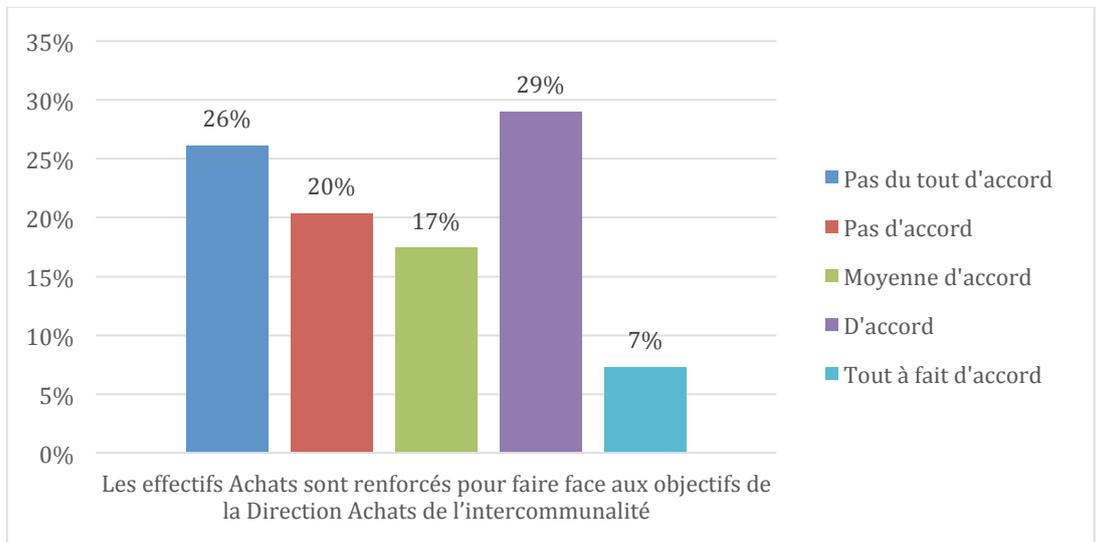
Analyse de la dimension 6 – Une politique de GRH des effectifs achats quasi inexistante

En matière de GRH, on distingue les dispositifs et outils tels que des fiches de fonction, précisant les missions des différents métiers de la fonction achats, plan de formation Achats, recrutements et profils spécialisés.

Sur ce point, l'analyse des résultats démontre une très faible mobilisation des intercommunalités dans la formalisation d'une politique RH, aussi bien dans ses pratiques et naturellement dans la perception de l'importance de cet indicateur. Cette dimension est considérée comme la moins importante, ce qui est corroboré par une pratique peu répandue des politiques RH. 13 % des répondants déclarent ainsi avoir mis en œuvre une politique GRH et 20% avoir renforcé les effectifs de la Direction Achats. En conclusion, bien que 43 % des répondants déclarent l'existence d'une réelle organisation Achats au sein de l'intercommunalité, ils ne sont paradoxalement que trop peu (13%) à gérer une politique GRH des effectifs achats.





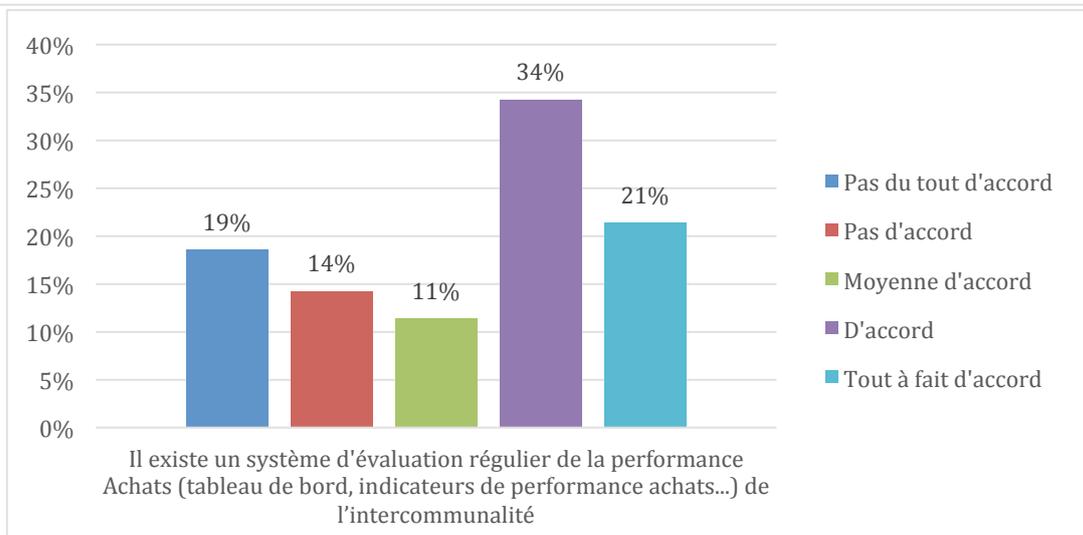
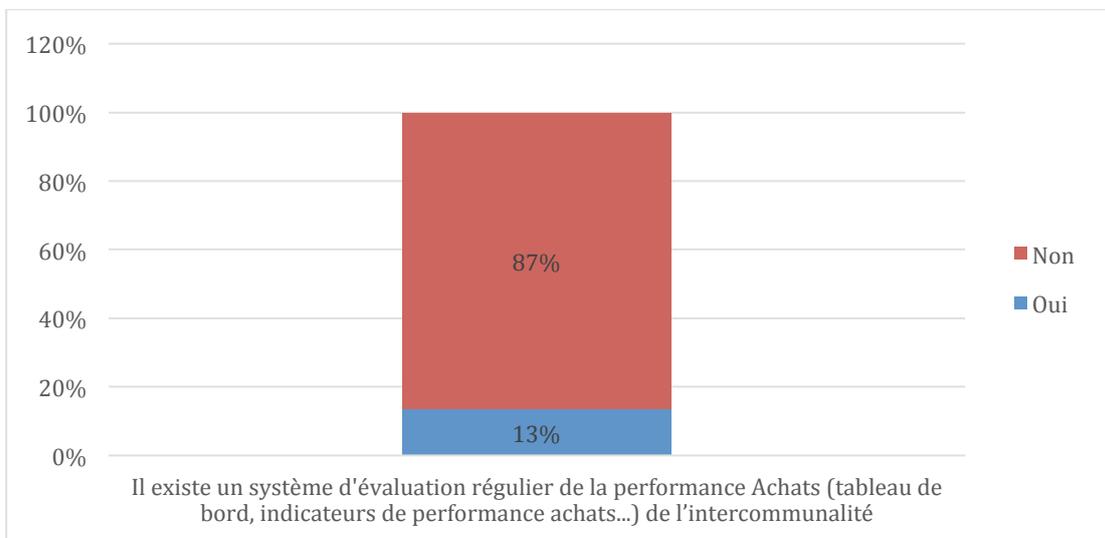


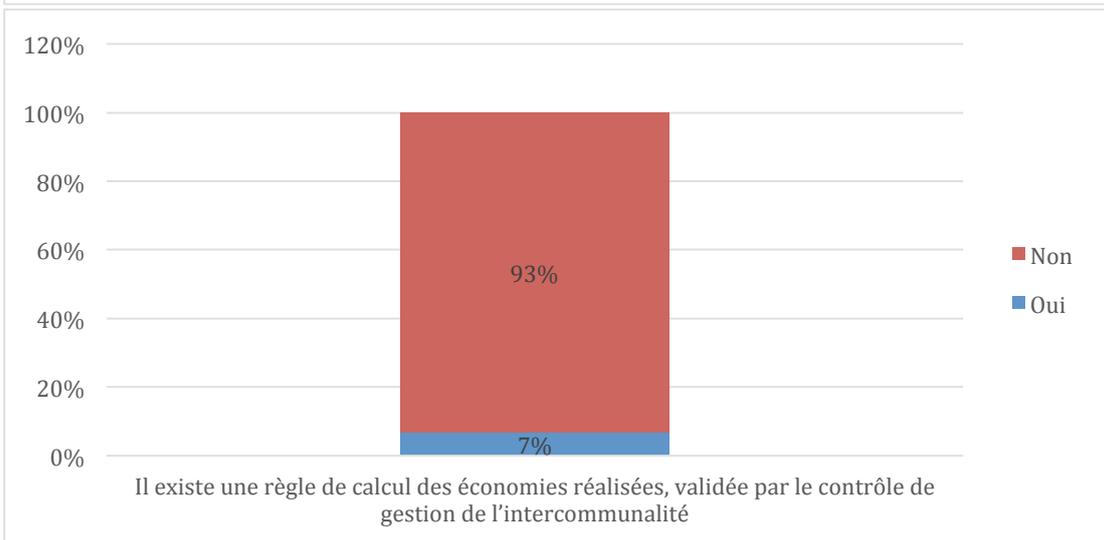
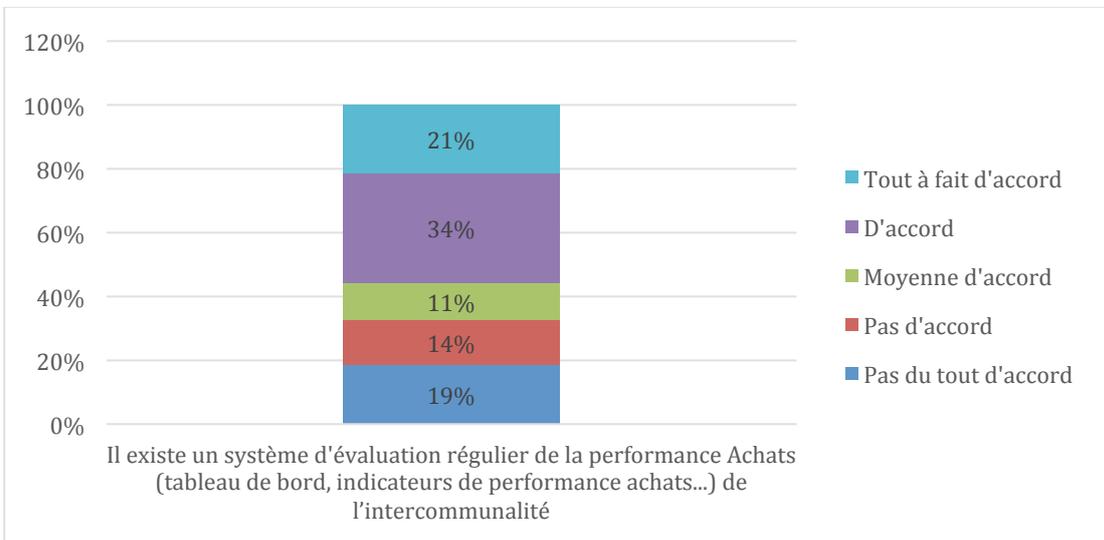
En conclusion, nous pouvons indiquer une politique de GRH des effectifs achats quasi inexistante, avec des besoins importants pour la développer.

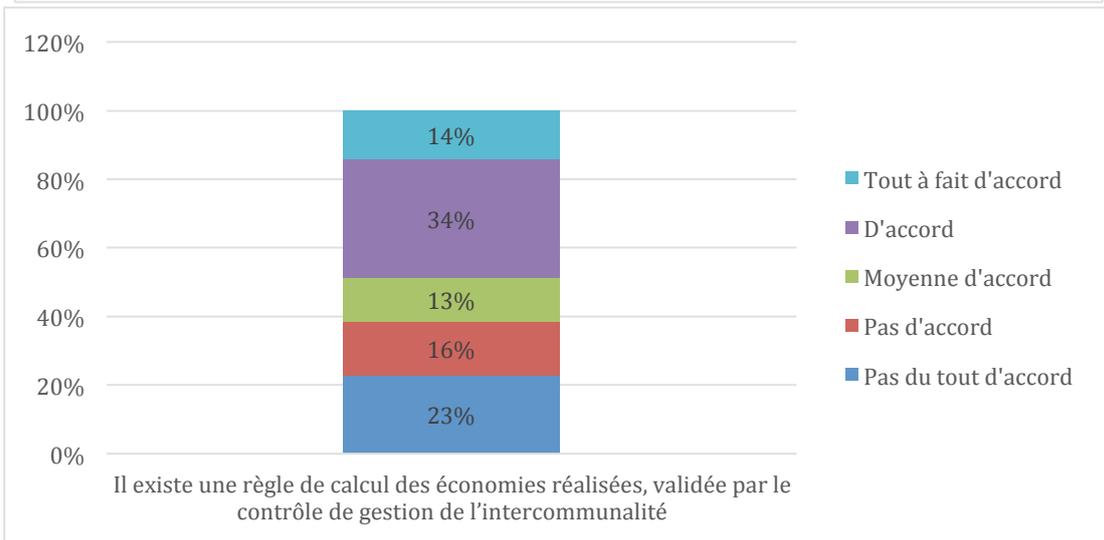
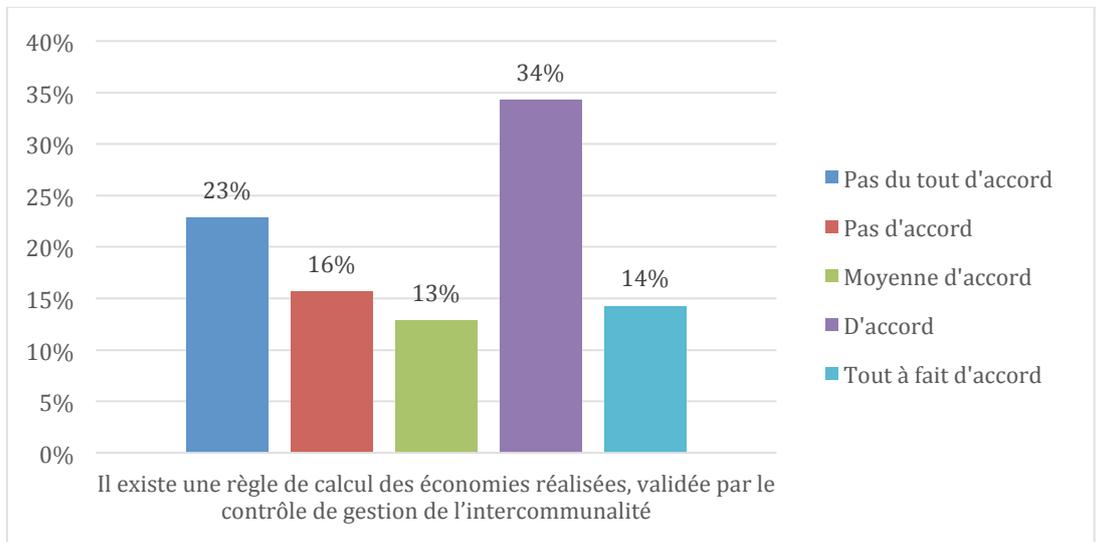
Analyse de la dimension 7 – Les performances et réalisations des objectifs Achats ne constituent pas une préoccupation actuelle en terme d'évaluation

L'évaluation de la performance achats concerne les pratiques de suivi et de pilotage de la performance Achats, tels que tableau de bord et différents indicateurs de performance Achats, calcul des économies réalisées, etc. En effet, la fonction Achats peut améliorer la performance des EPCI concernés et instaurer une culture de la performance achats publics.

Dans la pratique sur ce point, la mise en place d'un système d'évaluation de la performance achats reste très limitée (13%) et encore plus faible lorsqu'on interroge les intercommunalités sur la mise en place d'une règle de calcul des économies en collaboration avec le contrôle de gestion (7%). Parmi l'ensemble des indicateurs soumis aux intercommunalités, le calcul des économies est la pratique la moins répandue. On peut s'attendre à une tendance à la hausse de ses pratiques, compte tenu des contraintes financières actuelles. Sur ce point, 55 % des répondants déclarent être d'accord et tout à fait d'accord pour la mise d'un place d'un système d'évaluation de la performance global et près de moitié (48 %) pour l'existence d'une règle de calcul des économies.





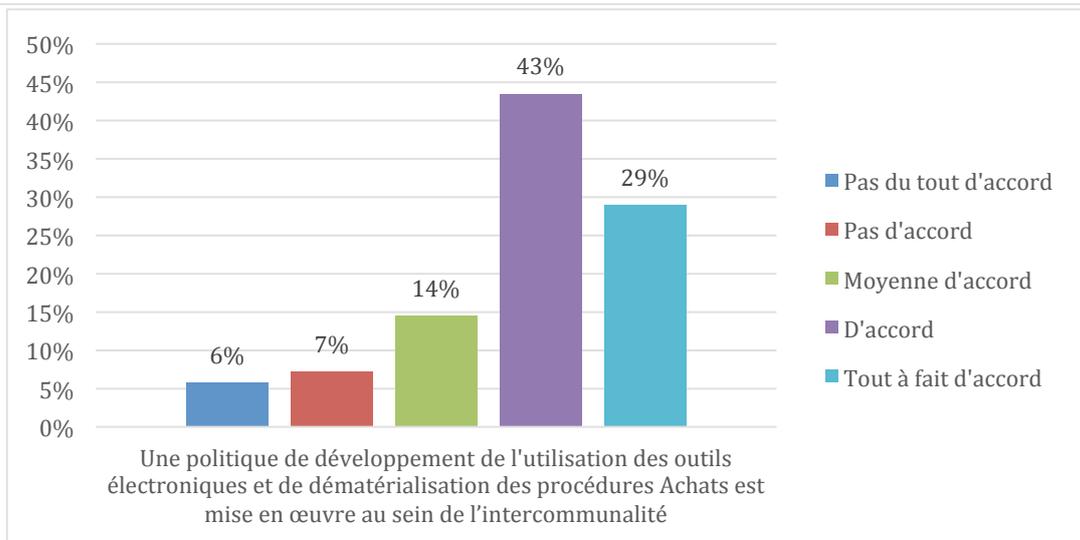
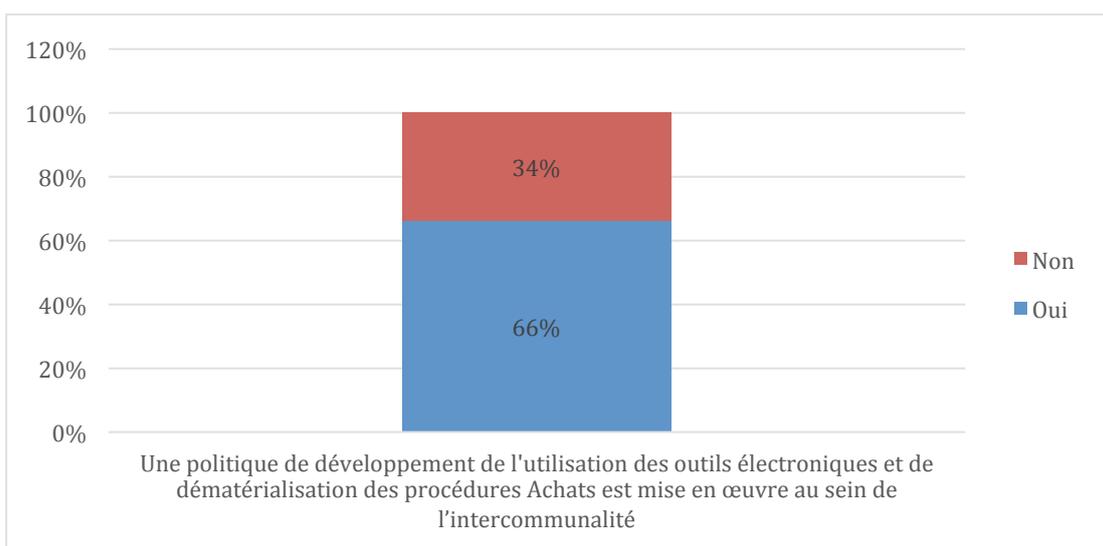


En synthèse, il apparaît donc que les performances et réalisations des objectifs Achats ne constituent pas une préoccupation actuelle des EPCI en terme d'évaluation. Les répondants l'envisagent toutefois comme une nécessité.

Analyse de la dimension 8 – Une pratique plutôt élevée des outils électroniques et système d'information Achats

Cette dimension traite des outils de dématérialisation des marchés (plateforme virtuel ou logiciel de dématérialisation) et outils électroniques, tels que carte achats, catalogue en ligne, ou enchères inversées en ligne. Elle correspond également à une opportunité de gain de temps, entraînant une réduction des délais de traitement des procédures en cours, et d'amélioration de l'organisation. Il s'agit notamment des outils qui permettent d'automatiser les processus, mais elle correspond avant tout à une obligation de mise en place des outils de dématérialisation.

A cet effet, on constate naturellement que cette obligation se traduit par des pratiques plutôt répandues s'élevant à 66%, en cohérence avec l'importance accordée à cet indicateur (72%).

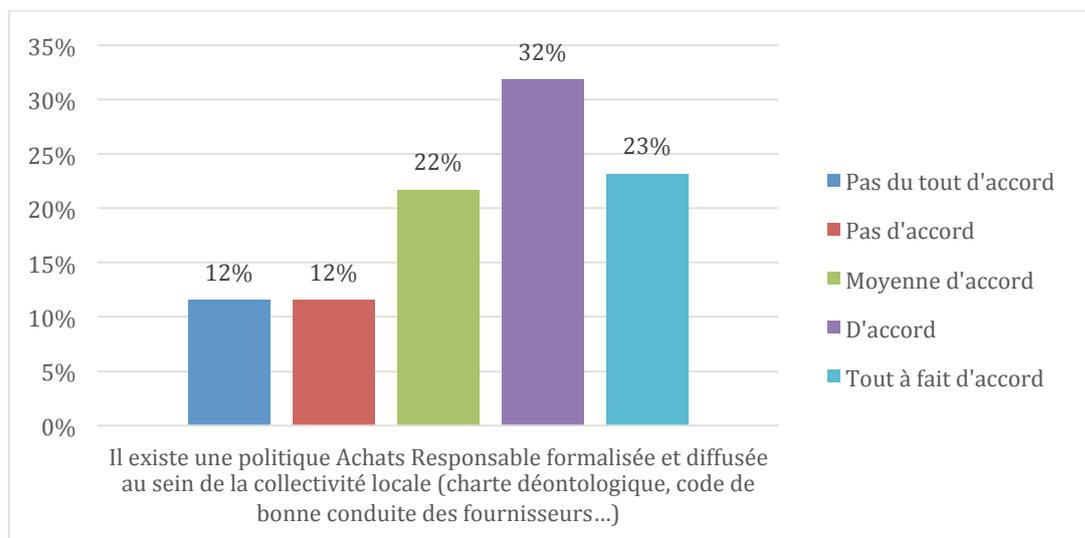
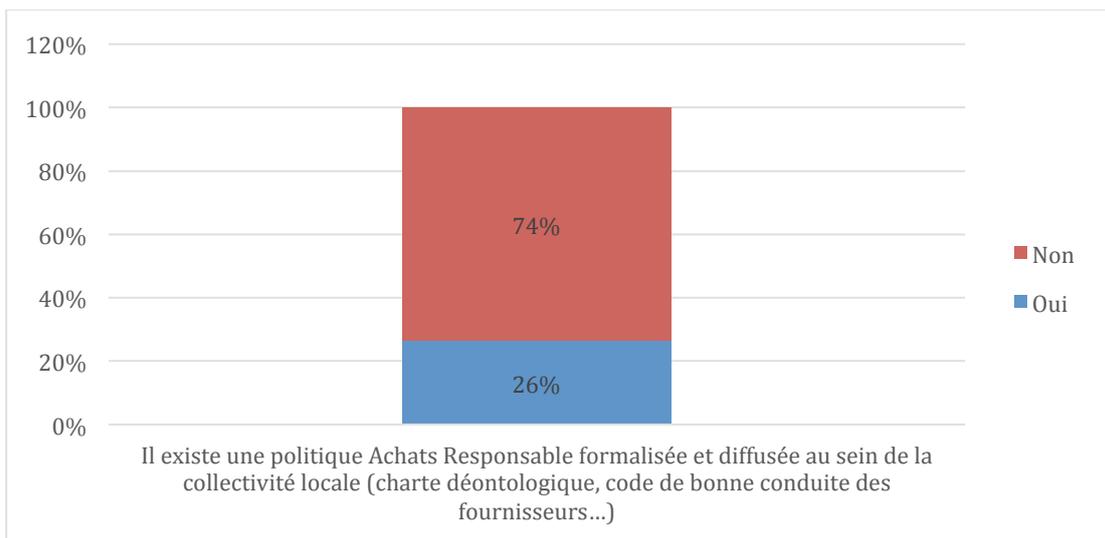


Au total, les réponses mettent en évidence une pratique plutôt élevée des outils électroniques et système d'information Achats.

Analyse de la dimension 9 – Une politique Achats Responsable absente dans $\frac{3}{4}$ des intercommunalités

En matière de Responsabilité Sociale et Environnementale des Achats, notre étude apporte un éclairage sur les pratiques Achats Responsables, l'intégration de critères éco-responsables dans les marchés, la proportion de marchés réservée à des entreprises, la mise en place d'actions en faveur des PME, la réduction des délais de paiement, la publication d'une charte déontologique, ou la mise en œuvre d'un code de bonne conduite des fournisseurs.

Sur ce point, une majorité des répondants (55%) déclarent être tout à fait d'accord et d'accord pour appliquer et mettre en œuvre une politique achats responsables. Pourtant, seulement 26 % des répondants déclarent l'existence d'une telle politique formalisée et diffusée au sein de leur intercommunalité.

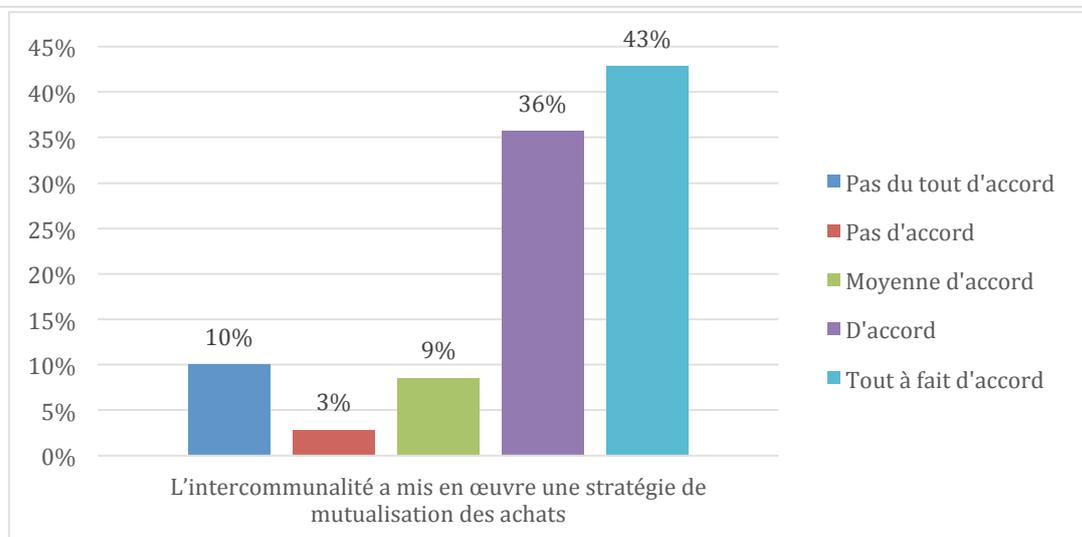
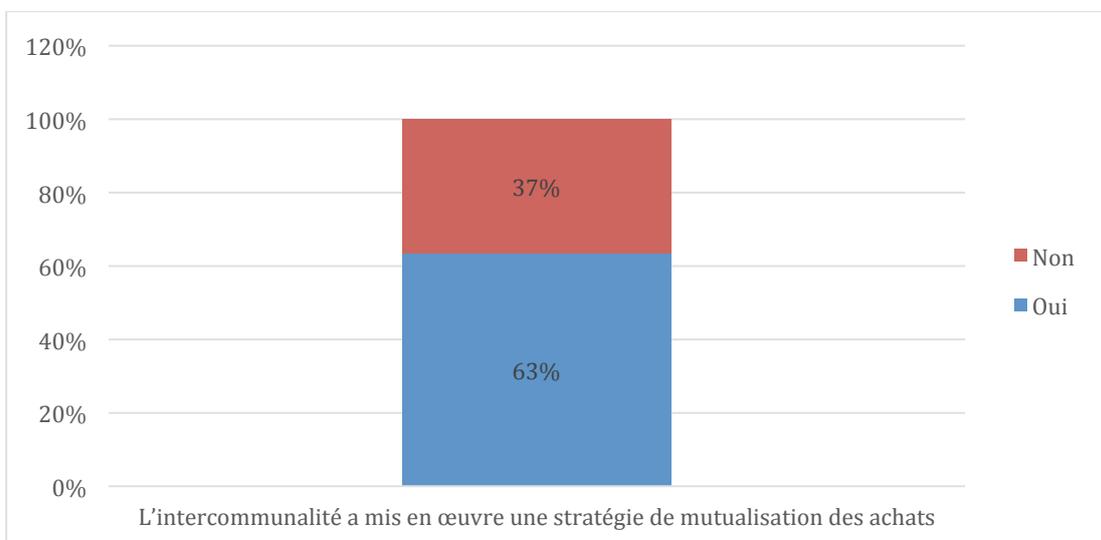


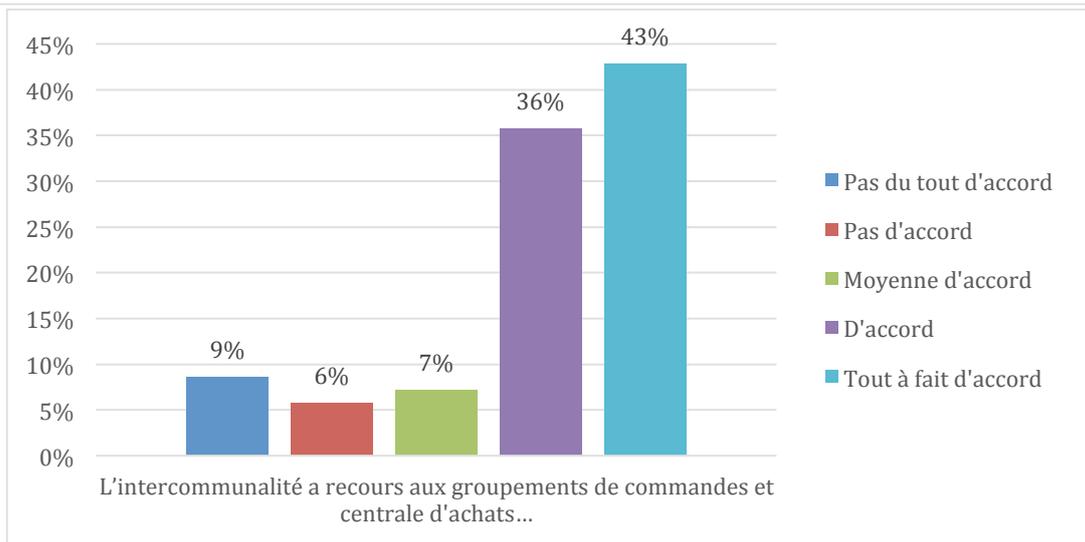
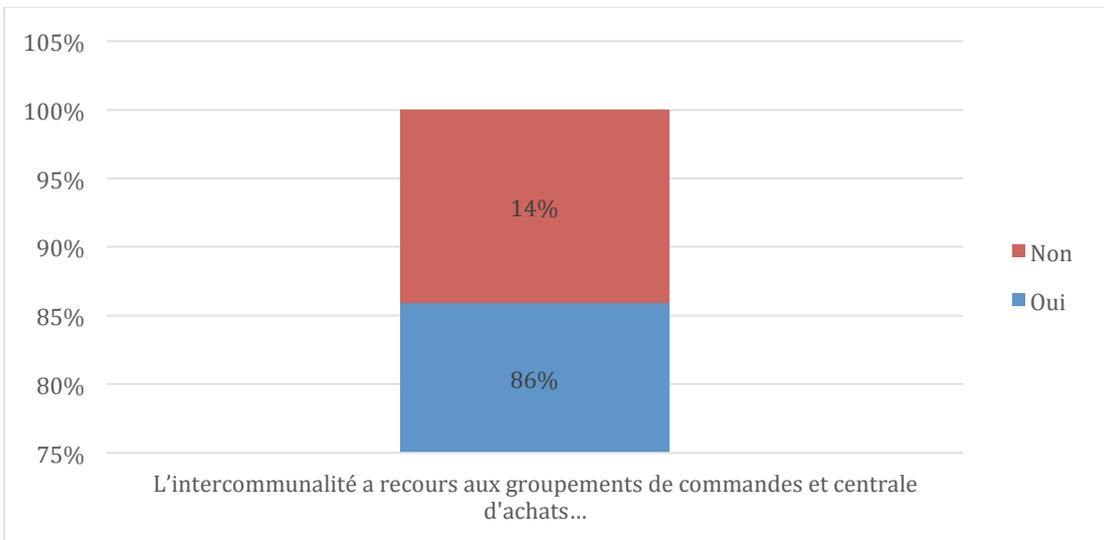
Une politique Achats Responsable apparaît donc absente dans la majorité des intercommunalités, laissant, ici aussi, des marges d'évolutions importantes, notamment en relation avec la réglementation en vigueur.

Analyse de la dimension 10 – Les stratégies de mutualisation sont très répandues dans les intercommunalités

Cette dimension de la fonction achats désigne l'utilisation des leviers Achats dans le cadre des stratégies de mutualisation et recours aux groupements de commandes et centralisation des achats. Elle prend en compte également les leviers de mise en concurrence par appel d'offres global. Par ailleurs, la mise en œuvre d'une stratégie de massification afin d'optimiser la dépense révèle également un processus opérationnel des achats plus en phase avec les méthodes d'amélioration de la performance Achats.

Sur ce point, 79% des répondants estiment que les stratégies de massification, notamment l'implémentation d'une stratégie de mutualisation et de groupements de commandes et centrales d'achats constituent un levier important d'optimisation durable de la dépense. Dans la pratique, 86 % des répondants ont déjà recours aux groupements de commandes et 63 % mutualisent leurs achats. En ce qui concerne la performance de la fonction Achats, 79 % des répondants perçoivent les stratégies de mutualisation comme un bon indicateur de pilotage la performance achats.



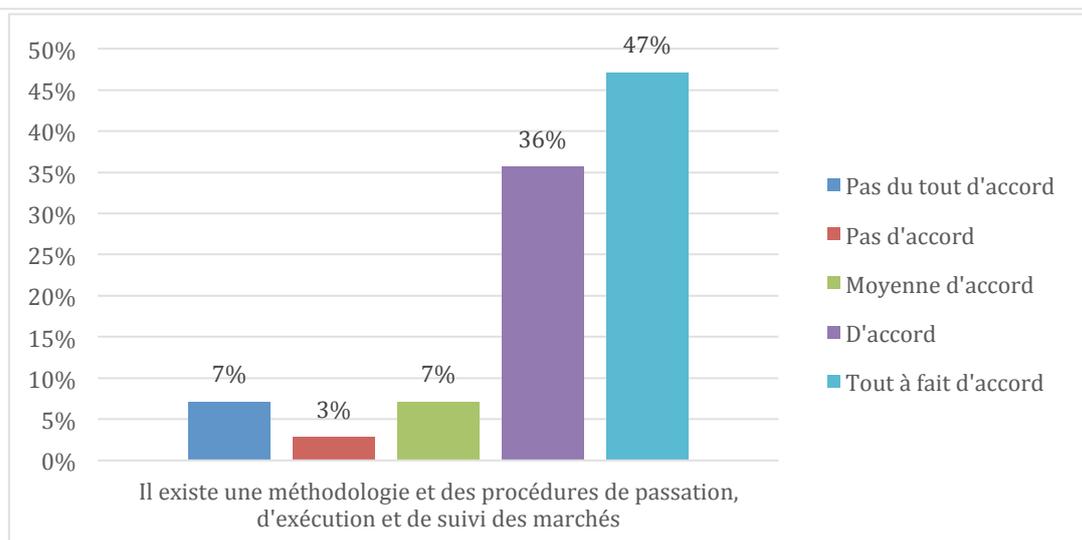
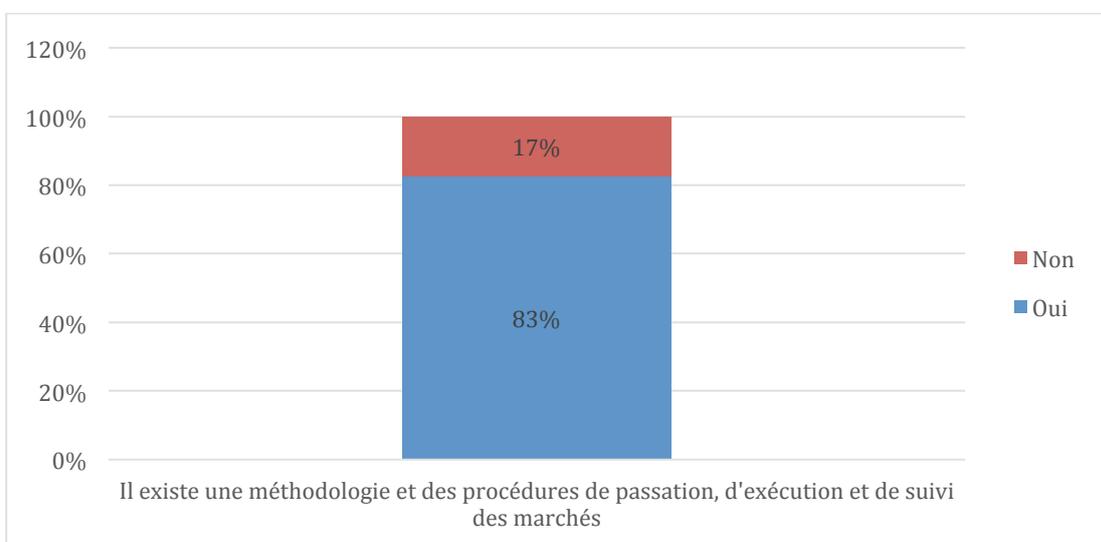


Les stratégies de mutualisation semblent donc très répandues dans les intercommunalités.

Analyse de la dimension 11 – Les méthodologies achats sont très développées dans les intercommunalités

En matière de procédure et méthodologies Achats, nous désignons les outils tels que les manuel des achats et procédures achats. Il s'agit, dans un contexte réglementaire très exigeant, de suivre les évolutions réglementaires notamment du code des marchés publics, très souvent à l'origine de la méthodologie et des décisions Achats. Une bonne application des procédures se traduit ainsi par une bonne utilisation des textes et apporte un cadre légal et réglementaire avec un respect scrupuleusement des techniques de publicité, mise en concurrence, ou notation des offres. Dans ce cadre, l'existence de procédures claires validées par le service Achats au sein de l'intercommunalité permet alors d'aboutir non seulement à la réalisation d'un processus achats simplifié et à l'expression d'un besoin commun pour l'ensemble de l'intercommunalité, mais aussi de renforcer la mise en concurrence.

Dans la pratique, on note un résultat identique (83%) en terme d'existence de méthodes et procédures de passation, d'exécution et de suivi des marchés. Le niveau de pratiques est donc très élevé, comme la perception des répondants qui sont tout à fait d'accord et d'accord pour intégrer cet indicateur comme critère de la performance Achats. En synthèse, les méthodologies achats semblent donc très développées dans les intercommunalités



Conclusion – Des pistes de réflexion sur un futur référentiel de la performance Achats

Cette première étude met en évidence un degré de maturité des EPCI sur la question de la performance achats assez faible. De nombreuses évolutions semblent pouvoir ainsi être engagées dans le futur, en réponse à un contexte intercommunal contraint appelant des évolutions managériales majeures, en particulier en matière de performance achat.

L'analyse des pratiques, ainsi que leurs décalages avec les besoins récentes démontre aussi un intérêt manifeste des EPCI pour la compréhension de la performance et la caractérisation de leurs pratiques Achats.

Dans ce sens, les résultats de cette étude nous laissent penser que le développement d'un véritable outil d'échanges sur la performance et les bonnes pratiques Achats est nécessaire. Cet outil pourrait ainsi s'inscrire dans un projet de partage de la connaissance entre acteurs en charge des achats dans les intercommunalités. Sur cette base, il serait alors possible de construire un outil à vocation managériale d'échanges des bonnes pratiques de gestion des achats dans les intercommunalités. Il donnerait pour chacune des intercommunalités une grille d'analyse de ses pratiques, en regard de celles des autres collectivités locales, pour de trouver des modalités concrètes d'utilisation des indicateurs permettant de conduire des projets d'amélioration de la performance Achats, en fonction de son contexte propre.

Cette première étude semble aussi être l'occasion de développer une échelle de mesure des dimensions de la performance des organisations Achats dans les intercommunalités selon la perception des acheteurs. Elle permettrait ainsi de définir les différents niveaux de maturité des organisations et pratiques achats, qui pourrait constituer un référentiel de la performance Achats des EPCI en France.

Ces pistes de réflexion, pourraient constituer les bases d'un futur observatoire de la performance des Achats dans les intercommunalités avec pour objectif de contribuer à la performance des politiques publiques produites par les EPCI, dans un contexte financier contraint.