

Fonction achats des EPCI : il y a encore du pain sur la planche

Brice MALM, David CARASSUS, Jean-Marc BINOT

Rendue publique il y a quelques jours, une enquête, menée par l'université de Pau, l'ADCF, l'ADGCF et l'UGAP, tend à démontrer que la fonction achats a encore des progrès à faire pour que sa valeur ajoutée soit reconnue au sein des intercommunalités françaises, en dépit d'un contexte budgétaire compliqué présumé favoriser son essor.

Seuls 43% des EPCI ont une organisation dédiée aux achats, 19% un réseau de référents achats répartis au sein des directions métiers... Le fossé est loin d'être comblé entre le discours politique et managérial entendu un peu partout sur la nécessité de professionnaliser la commande publique et la réalité du terrain. Et ce en dépit de la raréfaction des deniers publics. Alimentée par cent questionnaires exploitables et remplis en ligne durant l'automne 2016, l'étude portant sur la performance achat des « intercos », effectuée par la chaire Optima de l'université de Pau avec l'UGAP, l'Assemblée des Communautés de France et l'Association des directeurs généraux des Communautés de France, a cherché à savoir dans quelle mesure la fonction achats incarnait un outil susceptible d'aider ces structures locales à bonifier leur offre de services.

63% de l'échantillon a élaboré une stratégie dans le domaine de la mutualisation et 86% fait appel à des groupements ou des centrales

Les EPCI ont donc été interrogés à la fois sur leurs pratiques et sur leur perception des critères d'évaluation de la performance de leurs achats. Au chapitre des bonnes nouvelles, il faut retenir trois points. D'abord le recours massif à des guides méthodologiques (manuels des achats et procédures) permettant de sécuriser les marchés dans 83% des cas. Ensuite une mutualisation plutôt courante. 63% de l'échantillon a élaboré une stratégie dans ce domaine et 86% fait appel à des groupements ou des centrales. Ce qui est finalement logique puisque 79% des répondants estiment que la massification est un levier clef d'optimisation de la dépense. Le sondage donne une indication de l'usage important (66%) des outils électroniques (plateformes, enchères inversées, logiciels, carte achats, catalogue en ligne) et des systèmes d'information achats, capables d'automatiser certaines tâches, de gagner du temps et d'optimiser les processus. Côté « on peut mieux faire », les sujets sont légion. On l'a précédemment évoqué, les services achats demeurent minoritaires bien que 67% des intercommunalités interrogées estiment paradoxalement que l'existence d'une organisation dédiée soit un critère d'évaluation de performance.

Les acheteurs ne sont pas considérés comme des acteurs de la stratégie à long terme

Malgré les soucis budgétaires, la problématique des achats peine encore à devenir un sujet de premier plan dans la tête des responsables d'EPCI. Pour preuve, à peine 26% des décideurs (élus ou administratifs) suivent les résultats, autrement dit consultent a minima un reporting semestriel. Et 34% définissent la politique en la matière avec les directions achats (quand elles existent). L'évaluation de la performance achats ne fait pas partie des préoccupations : 13% de l'échantillon dispose de tableaux de bord permettant de suivre et piloter différents indicateurs et 7% une règle de calcul des économies en collaboration avec le contrôle de

gestion. Il y a cependant de l'espoir puisque 55% des répondants déclarent être d'accord pour installer un système d'évaluation globale et 45% un dispositif d'estimation des gains obtenus.

68% des EPCI interrogées confessent que la direction des achats n'est même pas reconnue en interne comme interlocuteur principal légitime des fournisseurs

Dans ce contexte, on ne sera pas étonné d'apprendre que les politiques d'achat responsable restent le cadet des soucis, demeurant l'apanage d'une minorité (36%). Les résultats de la radioscopie de la chaire Optima mettent clairement en relief un élément important : les acheteurs ne sont pas aujourd'hui perçus comme une pièce majeure de l'organisation. S'ils contribuent aux objectifs à court terme (un an) de leur structure, ils ne sont en revanche pas considérés, à une écrasante majorité (80%), comme des acteurs de la stratégie à plus long terme (au-delà de trois ans). Pire, 68% des EPCI interrogées confessent que la direction des achats n'est même pas reconnue en interne comme interlocuteur principal légitime des fournisseurs. Conséquence de quoi, la fonction achats, chez 87% des établissements sondés, ne bénéficie pas d'une politique RH spécifique (fiches de fonction, plans de formation et de recrutements ad hoc). En résumé, chacun l'aura compris, il y a d'importantes « marges de progrès » dans le domaine de l'achat chez les EPCI, pour reprendre une expression politiquement correcte.