

CALCULER ET UTILISER LES GAINS ACHATS

Référentiel « gains achats »

Cette note a pour objectif de présenter la démarche mais surtout l'esprit régissant la méthode de calcul des gains achats construite par le groupe de travail « méthode de calcul des gains achats ». La méthode retenue est très largement inspirée de la méthode mise en place par le SAE (Service des Achats de l'Etat) pour les achats de l'Etat et des opérateurs, qui s'appuie elle-même sur les meilleures pratiques en matière d'achats observées dans les secteurs privé et public. Des ajustements ont été réalisés compte tenu des besoins propres aux achats hospitaliers.

QUELS SONT LES FACTEURS QUI FONT VARIER LES DEPENSES « ACHATS » D'UNE ANNEE A L'AUTRE ?

Quatre grands types de facteurs sont susceptibles de faire varier les dépenses d'une année à l'autre :

- les écarts de volume ou de mix produit,
- les écarts de prix liés au marché fournisseurs,
 - o touchant les catégories faiblement influençables par les actions achats (les carburants ou l'énergie par exemple)
 - o supérieurs à plus ou moins 4% sur les segments appartenant au « périmètre opérationnel », c'est à dire influençables par les achats
- les écarts de prix liés à la révision contractuelle des marchés pluriannuels,
- les gains achats.

QUE MESURENT LES GAINS ACHATS ?

Les gains achats mesurent ce qui a été fait différemment et mieux que la fois précédente. Le principe général est de valoriser les leviers utilisés (standardisation, mutualisation, juste besoin, négociation, etc.). Ces leviers sont mobilisés grâce à un travail conjoint le plus en amont possible de l'acheteur avec les prescripteurs (ceux-ci restant maîtres *in fine* de l'utilisation de leur budget).

La méthode de calcul des gains achats est ainsi fondée sur la comparaison entre des prix ou situations « de référence » et des prix ou une situation « nouveaux », après intervention de l'acheteur. L'écart de prix ou de coût est multiplié par le volume prévisionnel.

Les gains sont ramenés par convention à une base annuelle, dite « 12 mois » qui permet de comparer les projets sur une base homogène quelle que soit leur durée effective (exemple d'un marché pluriannuel) et de calculer des pourcentages de gains par rapport à une dépense annuelle.

Ces gains base 12 mois peuvent ensuite être ventilés prorata temporis sur les deux années d'exercice en fonction de leur date de notification afin de mesurer l'impact sur les dépenses N et N+1.

QUELS SONT LES CAS POSSIBLES ?

Les gains achats concernent trois grands types de projets achats :

- les achats récurrents (cas général pour les marchés)
- les achats ponctuels (cas particulier pour les marchés)
- les actions de progrès

et ce pour l'ensemble des dépenses d'investissement et de fonctionnement d'un établissement.

Achats récurrents : il s'agit des achats répétés régulièrement (exemple : linge, dispositifs médicaux, alimentaire, fournitures de bureau...).

Pour les achats récurrents la formule est :

$$\text{Gain achat} = (\text{prix historique} - \text{prix nouveau}) \times \text{volume prévisionnel}$$

NB : l'impact de la variation du marché économique sera neutralisée si elle est supérieure à + ou - 4%¹.

Achats ponctuels : ces achats sont soit des premiers achats pour l'établissement, soit des achats très particuliers pour lesquels il n'y a pas de référence aisée. La particularité est donc que le prix historique n'est pas connu.

L'acheteur va donc trouver une solution alternative telle qu'un prix de référence auprès d'un autre acteur comparable (établissement, groupement), une étude de marché préalable auprès des fournisseurs, à défaut un budget prévisionnel, à défaut la moyenne des offres reçues en éliminant si besoin des offres trop « dispersées ».

La formule est ainsi :

$$\text{Gain achat} = (\text{prix de référence} - \text{prix nouveau}) \times \text{volume prévisionnel}$$

Actions de progrès : il s'agit de projets achats visant à optimiser l'usage d'un marché ou à encourager des comportements (par exemple : remplacer les distributeurs d'essuie-mains en formats pliés par des distributeurs en rouleau, accélérer le passage aux génériques, se séparer des imprimantes individuelles, ...). La logique de calcul consiste à évaluer la situation avant le projet à celle qui sera constatée une fois le projet mené à son terme.

La formule est ainsi :

$$\text{Gain achat} = \text{situation de référence} - \text{situation améliorée}$$

NB : la situation améliorée prend en compte le cas échéant les investissements nécessaires.

A QUEL MOMENT CALCULER LES GAINS ?

Le travail de l'acheteur sur un projet donné est organisé en trois temps : l'identification des opportunités, la conduite du projet et enfin le suivi de la bonne exécution.

Aux deux premières étapes correspondent des calculs de gains avec des objectifs différents :

Phase	Gain	Objectif du calcul de gain
Détection d'opportunités (<i>décider des projets à lancer</i>)	« identifié »	Prioriser les projets à lancer Mobiliser les ressources en rapport
Conduite du projet achat terminée (<i>Ex : marché notifié ou projet terminé</i>)	« notifié »	Reporting et contrôle

Lors de la troisième étape d'exécution et pour les principaux projets le « gain réalisé » peut être contrôlé a posteriori.

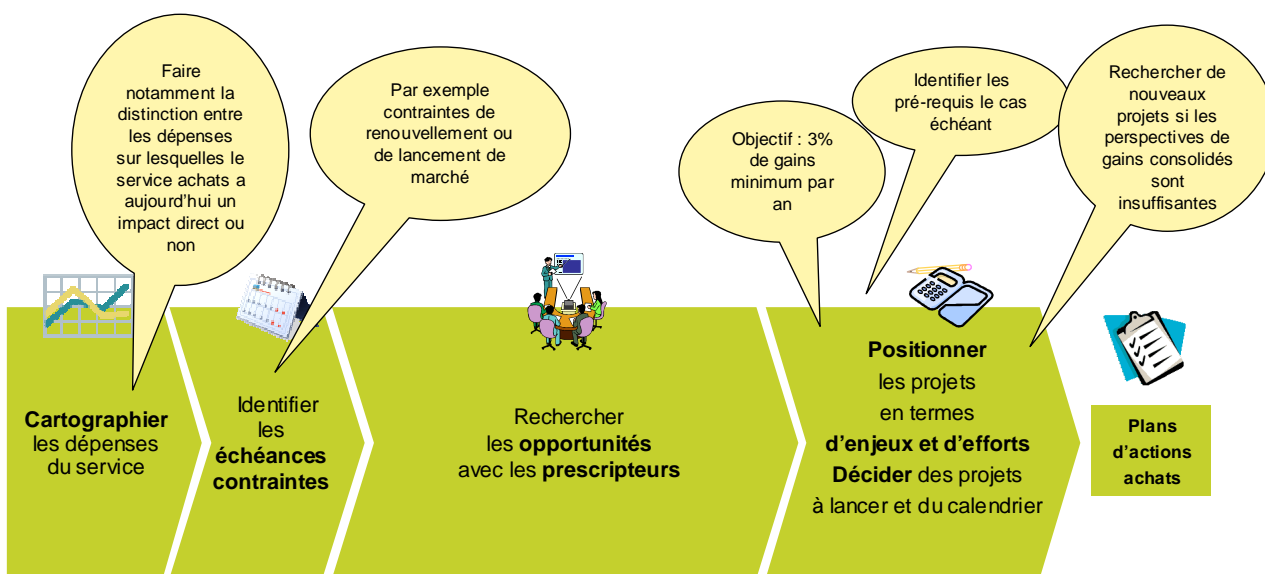
¹ Ceci afin de bien valoriser l'impact de l'acheteur en corrigeant les effets (positifs ou négatifs) qui ne sont pas imputables à son action : si par exemple dans un marché haussier de 10% l'acheteur enregistre une hausse de 6% de son achat, on considèrera qu'il fait néanmoins un gain de 4%, ayant réussi à limiter l'impact de la hausse du marché économique. Si à l'inverse le marché est baissier de 15%, l'acheteur ayant obtenu une baisse de 20% ne comptabilisera que 5 % de gain achat.

A QUI ET A QUOI SERVENT LES GAINS ACHATS ? QUELLES SONT LES BONNES PRATIQUES A ENCOURAGER ?

Les gains achats s'inscrivent dans la perspective de recherche de progrès continu dans l'organisation, de l'ordre de 3 à 5% par an.

Dans cet esprit l'acheteur établit chaque année pour l'année suivante un plan d'actions achats chiffré en gains 12 mois conjointement avec ses principaux prescripteurs. Ce plan d'action est constitué de nouveaux projets dont la notification ou le dénouement sont prévus au cours de l'année suivante.

L'acheteur procède à une analyse de sa cartographie annuelle et la segmente en deux grandes familles, les achats « peu influençables » et le « périmètre opérationnel » sur lequel il va concentrer ses actions. Puis il élabore en liaison avec les prescripteurs le plan d'actions annuel en suivant par exemple la démarche illustrée ci-après :



Le dialogue de gestion et la discussion sur les projets majeurs de l'année sont facilités par l'utilisation de gains achats. Ceux-ci traduisent l'investissement de l'organisation sur ses pratiques d'achat.

Comme souligné précédemment, les gains achats ne sont ni des gains budgétaires, ni un calcul mathématique exact ; ils comprennent une part de subjectivité et d'analyse par l'acheteur qui les calcule. Pour autant les gains et les projets présentés sont dûment justifiés afin de pouvoir être audités. Une bonne pratique est de faire valider le calcul des gains relatifs aux principaux projets par la direction financière. La crédibilité de l'organisation achat (qui n'apparaît ainsi pas comme juge et parti) et de ses résultats affichés en dépend.

Par ailleurs il est souvent utile d'instaurer des suivis complémentaires à celui des gains achats comprenant :

- l'évolution des prix sur les catégories « faiblement influençables »,
- les impacts significatifs des variations des marchés économiques (au-delà de 4% en valeur absolue),
- les écarts de prix liés aux révisions contractuelles des marchés pluriannuels.

L'analyse de la variation de la dépense nécessite des analyses de variation de volume qui sortent du champ de la fonction achats mais sont du ressort du contrôle de gestion.

En conclusion, des gains achats fiables et les analyses convaincantes qui les accompagnent sont un facteur essentiel de développement de la fonction achat dans sa dimension d'attention économique au sein des organisations.