

Lien entre gains achats et gains budgétaires : une nouvelle occasion de dialogue entre direction des finances et direction des achats à saisir

Si la place de la fonction achats dans l'organisation des établissements revêt de plus en plus un caractère stratégique, l'examen de leurs budgets confirme ce constat. En effet, les achats représentent jusqu'à 30% de ces derniers. Cette tendance, à l'instar de beaucoup de pays, se confirmera très certainement en raison de plusieurs facteurs : augmentation des besoins de santé, progrès technique, externalisation de certaines fonctions y compris dans le cadre de coopérations publiques, ... Quel que soit le secteur considéré (public ou privé, industrie, services, ...) les directions achats utilisent le concept de « gains achats » pour mesurer, parallèlement aux indicateurs qualitatifs, leur performance. Il est aujourd'hui communément admis que ces dernières peuvent se fixer un objectif annuel approchant les 3% de gains achats générés sur l'ensemble du périmètre concerné grâce au travail effectué en lien étroit avec les prescripteurs. Cependant, cette notion ne saurait être confondue avec celle de « gains budgétaires » entendue comme une diminution de tout ou partie du budget consacré à une activité. On relèvera que ces concepts peuvent parfois se recouper et contribuer ainsi à remplir une visée commune qui est d'assurer la meilleure performance pour l'établissement dans un contexte budgétaire contraint. Au quotidien, le rapprochement entre "gains budgétaires" et "gains achats" constitue une nouvelle occasion de dialogue entre la direction des finances et la direction des achats et ce, afin de donner à l'établissement la visibilité nécessaire à l'utilisation des économies éventuellement réalisées.

Rappel de quelques grands principes de la méthode de calcul des gains achats

La méthode de calcul des gains achats élaborée par la DGOS⁽¹⁾ dans le cadre du programme PHARE s'inspire très largement de celle adoptée par le Service des Achats de l'Etat (SAE). Le principe est simple : les gains achats mesurent ce qui a été fait différemment et mieux que la fois précédente.

Ils doivent mettre en valeur le travail de l'acheteur qui, par sa connaissance du marché et de l'établissement pourra mobiliser tous les outils achats et juridiques à sa disposition pour assurer à l'établissement l'atteinte d'un optimum sur une filière d'achats donnée et au regard du contexte de celle-ci (tendances du secteur, conduite du changement nécessaire en interne, situation géographique,...).

Cette méthodologie, principalement axée sur une logique de prix unitaire, aura très certainement vocation à évoluer vers une approche plus globale pour tenir compte des changements que l'on voit apparaître dans certains secteurs (ex : mise en place de plans de progrès avec les industriels permettant une plus grande performance des organisations).

Trois cas de figure sont distingués par le référentiel dans le calcul des gains achats effectué sur une base 12 mois, proratisés et ramenés à l'exercice correspondant (cf. encadré 1.) :

- Les achats récurrents de l'établissement et pour lesquels il existe un historique de prix. Ceux-ci constituent une part prépondérante des gains achats.
- Les nouveaux achats ou achats ponctuels et pour lesquels l'établissement ne dispose pas d'un historique. Il s'agit par exemple des investissements.

Alexandra DONNY
Directrice adjointe Resah
Charles Edouard ESCURAT
Directeur adjoint Resah

(1) www.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Programme_PHARE_-_Referentiel_de_calcul_des_gains_achats-3.pdf

ACHAT & MARCHÉS PUBLICS

- Les actions de progrès qui induisent une nouvelle approche grâce à une modification des équipements, des processus ou des pratiques.

On notera que c'est ce dernier cas qui apparaît comme le plus complexe car il implique notamment une approche en coût global (Total Cost of Ownership) avec la prise en compte de nombreux facteurs non directement liés à l'achat. C'est aussi celui qui sera certainement de plus en plus souvent au centre des échanges au regard de l'intensification des collaborations entre acheteurs et prescripteurs source d'innovation, de la tendance des industriels à développer leurs offres en ce sens (approche par activité ou processus) et des logiques de co-développement entre industrie et établissement (ex : « Redesign to cost »).

Encadré 1

| Typologie d'achats | Méthodologie de calcul |
|--------------------|--|
| Achats récurrents | $(\text{Prix historique} - \text{Nouveau prix}) \times \text{Volume prévisionnel}$ |
| Achats ponctuels | $((\text{Prix de référence (ex : étude de marché)} - \text{prix obtenu par l'établissement}) \times \text{Volume prévisionnel})$ |
| Actions de progrès | Situation de référence - Nouvelle situation améliorée |

Ainsi, hormis le cas des actions de progrès, et sous réserve d'un temps de contrôle de gestion dédié, il peut sembler de prime abord comme relativement aisé de rapprocher les gains achats et gains budgétaires. Cependant, il convient pour être complet de prendre en compte deux correctifs qui ne permettent d'opérer systématiquement cette conciliation.

Tout d'abord, les variations d'activité de l'établissement ne sont pas prises en compte dans les calculs même si ceux-ci font l'objet d'un rapprochement à l'issue de l'exercice budgétaire. Ainsi, une hausse de l'activité de l'établissement entraînera de facto une augmentation des consommations susceptible d'absorber les gains sur achats générés par le travail de l'acheteur.

Ensuite, la méthodologie appliquée vise à valoriser le travail de l'acheteur qui aura su mobiliser son savoir-faire. C'est ainsi que, même si elles sont minorées dans le calcul, les actions de ce dernier qui ont permis à l'établissement d'amplifier un phénomène lié à une conjoncture favorable ou bien, à l'inverse, limiter les hausses constatées dans le secteur sont comptabilisées (cf. encadré 2.).

Encadré 2

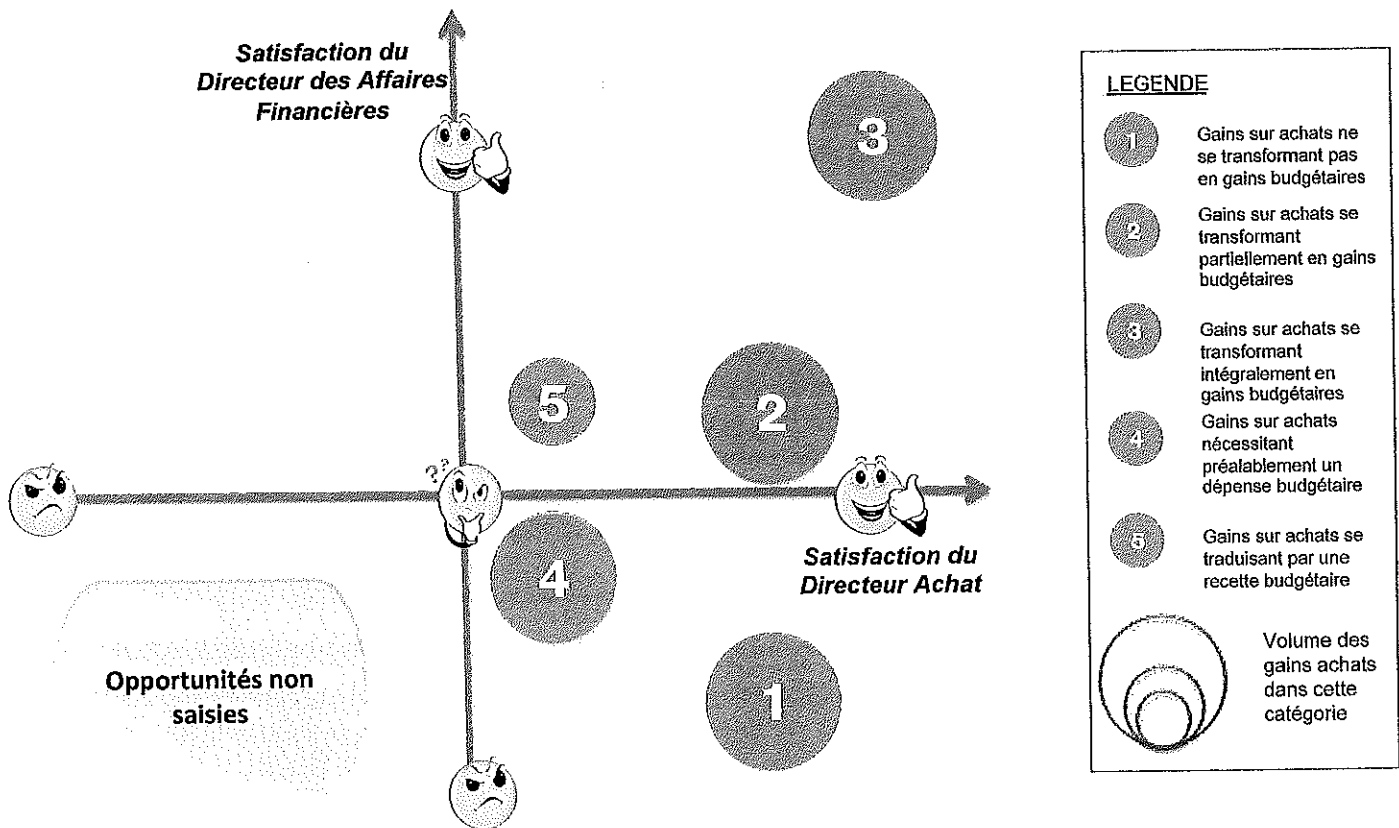
| | |
|--|--|
| Nouveau prix du marché (référence dans le secteur) | |
| Nouveau prix de l'établissement | |
| Prix historique de l'établissement | |
| Nouveau prix du marché (référence dans le secteur) | |
| Nouveau prix de l'établissement | |

Part neutralisée lors de des gains sur achats
Part intégrée dans le des gains sur achats

Le rappel de ces grands principes de calcul permet de comprendre quelles peuvent être les sources d'incompréhension entre la direction des finances et la direction des achats et ce, d'autant plus qu'il n'existe pas à notre connaissance de formule dans le secteur public ou privé permettant de s'assurer d'un « taux de transformation » des gains achats en gains budgétaires. Des lors, la question de cette corrélation porte d'avantage sur une nécessaire convergence de vues au sein de l'établissement entre la direction des finances et la direction des achats sur ce que recouvre les gains achats au regard des gains budgétaires.

Corrélation/Non corrélation entre gains achats et gains budgétaires : recensement des différents cas de figure au sein de l'établissement.

Encadré 3. Les zones d'échanges entre la direction des achats et la direction des affaires financières



La corrélation entre gains budgétaires et gains achats procède d'une réflexion sur la compatibilité des objectifs de chacune des directions au regard d'une part de la méthodologie de calcul des gains dont nous avons rappelé les principes et des expériences issus des échanges avec les établissements (cf. encadré 3)⁽²⁾.

Le croisement de ces différents facteurs permet de recenser au moins cinq grands cas de figure qui pourront servir d'aiguillon dans les discussions.

Cas n° 1 : Les gains achats ne se transformant pas en gains budgétaires

Il s'agit du point principal des échanges car ici l'action de l'acheteur a permis d'éviter une dépense supplémentaire à l'établissement et ne peut, dès lors se retrouver dans les comptes de ce dernier en tant que gain budgétaire. L'un des exemples rencontrés réside dans l'élaboration et la juste rédaction d'une clause de révision de prix qui va partiellement ou totalement annihiler une hausse constatée dans le secteur considéré (ex: maintien d'un prix dans un contexte de marché fortement à la hausse).

(2) Pour mesurer le taux de satisfaction de la direction des finances nous sommes partis d'un postulat assez réducteur (on prierait le lecteur de bien vouloir nous en pardonner) consistant à ce que sa satisfaction est d'autant plus grande que les dépenses diminuent et que les recettes augmentent.

Cas n°2 : Les gains achats se transformant partiellement en gains budgétaires

On rencontre principalement ce cas dans les achats effectués « hors GHS », qui représentent une part très importante des achats de produits de santé. En effet, si l'action de l'acheteur permet d'obtenir des tarifs plus avantageux pour l'établissement, ce dernier récupérera 50% des gains qui auront été générés, l'autre moitié revenant à la sécurité sociale.

Cas n° 3 : Les gains achats se transformant intégralement en gains budgétaires

Pour les achats dont la consommation est stable d'un exercice à l'autre, la diminution, structurelle ou conjoncturelle, du prix obtenu par l'acheteur se traduit immédiatement en gain budgétaire.

Deux exemples permettent d'illustrer ce cas de figure:

- diminution structurelle: l'apparition d'un générique sur le segment des médicaments entraîne automatiquement, et sous réserve de disposer des mécanismes contractuels permettant ce basculement, l'apparition de gains.
- diminution conjoncturelle: le marché des gaz médicaux est exemplaire en ce qu'il permet de générer des gains pouvant aller jusqu'à 50%.

Cas n° 4 : Les gains achats nécessitant préalablement une dépense budgétaire

Dans ce cas, l'action de l'acheteur consiste en une modification de pratique ou de processus passant, par exemple, par un investissement. Ainsi, certains établissements, pour diminuer le nombre de tenues à acheter ou à entretenir grâce à une optimisation de la rotation, investissent dans un distributeur automatique induisant l'achat des matériels nécessaires à l'opération. Ici le gain achat n'apparaîtra qu'après une dépense supplémentaire, et se transformera en gain budgétaire grâce à une diminution des dépenses liée à l'acquisition de tenues.

Cas n°5 : Les gains achats conduisant à une recette budgétaire

Au-delà du retour sur investissement, le travail de l'acheteur dans le dialogue avec les prescripteurs et à l'occasion des études de marchés, de l'élaboration des montages contractuels ou du travail sur le besoin, permet parfois d'générer des recettes supplémentaires.

En effet, ces achats pourront constituer un élément différenciant ou bien un facteur d'attractivité pour les patients ou le personnel. A titre d'exemple, le changement dans les modalités d'achats des denrées alimentaires et l'amélioration de la qualité des repas servis au personnel qu'elle a amené a permis à un établissement une augmentation de la fréquentation du restaurant qui s'est accompagnée de recettes budgétaires supplémentaires.

Lors de l'acquisition de certains équipements ou services, on voit apparaître des modalités de paiement du fournisseur par lesquels il est intéressé à une augmentation de l'activité. Par ces mécanismes, il devient un allié objectif de l'établissement et cherchera à améliorer les recettes. À l'inverse, une diminution de l'activité amoindrira les bénéfices qu'il pourra tirer de son produit.

En l'absence d'une formule ou d'une martingale permettant un calcul mathématique de la transformation des gains achats en gains budgétaires, seul un dialogue local entre la direction des finances et la direction des achats peut permettre d'effectuer un rapprochement entre les deux notions.

Cette dernière doit être en capacité de s'assurer qu'elle obtient la meilleure performance possible pour un établissement. Bien entendu, les évolutions par rapport aux prix historiques sont ici primordiales. Cependant, ainsi que nous l'avons vu, il ne permet pas de mesurer à lui seul le travail effectué par l'acheteur. Un rapprochement sur ce point avec la direction des affaires financières est nécessaire pour donner une visibilité à la direction de l'établissement.

En conclusion, le "taux de transformation" des gains achats en gains budgétaires est avant tout local. Suite au travail mené conjointement par les directions des finances et des achats, il doit permettre à la direction de l'établissement de décider de l'allocation des gains ainsi générés (réduction du déficit, financement de nouveaux projets,...) en fonction de ses propres priorités stratégiques.

Tarification à l'activité

dans les établissements de santé de court séjour
Mécanismes, stratégie et perspectives

Tarification à l'activité

Dans les établissements de santé de court séjour
Mécanismes, stratégie et perspectives

de Roland Cash - Préface de Martine Acoustin

Maîtriser la T2A et ses impacts sur la stratégie d'établissement. Actualisation au 1^{er} mars 2013

BON DE COMMANDE - A retourner à Infodium, 69, avenue des Ternes 75017 Paris ou par télécopie au 01 70 24 82 60

OUI, Je commande exemplaire(s) du livre
« *Tarification à l'activité dans les établissements de santé de court séjour* » de Roland CASH
(ISBN 978-2-9535550-4-2) TVA : 5,5 %

Participation forfaitaire aux frais de port (à partir de 2 commandes : 10 euros TTC). TVA : 19,6 %

| | HT | TTC |
|--------------|-------|-------|
| | 58,77 | 62,00 |
| | 5,02 | 6,00 |
| Total | | |

Mme, Mlle, M.

Nom : Prénom :

Établissement :

Fonction :

Adresse :

Code Postal : Ville :

Téléphone : Fax :

E-mail :

Je règle par :

Chèque bancaire ou postal à l'ordre d'INFODIUM. Je recevrai une facture justificative.

A réception de facture (avec RIB)

Cachet / Signature

INFODIUM
ÉDITIONS

69, avenue des Ternes 75017 Paris
Tél. : 09 81 07 95 76 - Fax : 01 70 24 82 60
courriel : contact@infodium.fr