

Se diriger vers une analyse TCO de l'achat public

A propos de l'auteur

M. Mathieu Laugier

[Voir les articles de cet auteur](#)

Connaissez-vous l'approche TCO ? Elle vise à contrôler les coûts d'achats sur tout le cycle de vie des biens et des services acquis. Cette démarche n'est pas une nouveauté dans le secteur privé. Le TCO, à savoir "Total Cost of Ownership" ou "coût total de possession" en français, est le coût complet d'un bien ou d'un service englobant...

Le TCO (Total Cost of Ownership) ou coût total de possession en français, « est le coût complet d'un bien ou d'un service englobant les coûts amont, d'acquisition, de possession, d'utilisation, de gestion du fournisseur, de mise en œuvre, d'usage, de gestion du fournisseur, de défaillances et de fin de vie », explique François Capitain, chargé de mission achat et logistique au sein du Réseau des Acheteurs Hospitaliers (RESAH).



D'une vision comptable de l'achat à une conception global du besoin



Bernard d'Ortho

Appliquer une approche TCO, c'est aborder le besoin dans sa globalité, explique Bernard d'Ortho, conseiller en management fonctions supports. « Il faut regarder tous les éléments des coûts qui concourent à la satisfaction de ce besoin. L'idée est de sortir d'une conception comptable de l'achat, avec d'un côté une vision budgétaire tournée vers l'investissement, et une autre portant sur les consommables et/ou la maintenance ».

La distinction fourniture/service est peu pertinente dans un achat complet, glisse François Capitain. Selon lui, l'acheteur doit s'interroger, dès l'achat d'un équipement, sur le prix de l'entretien et des consommables associés à ce bien, et sur le prix de la formation des agents. Le marché global de performance, dans sa forme, s'inscrit parfaitement dans cette logique, note Bernard d'Ortho. Quant à l'allotissement, ce procédé serait à contre-courant lorsque chaque lot est conçu en l'absence de toute rationalisation des coûts et de convergence des besoins, souligne son confrère.

Objectiver le choix de l'offre retenue à l'appui du modèle en coût complet



François Capitain

L'approche TCO amène l'acheteur, à l'appui des données récoltées, à définir sa stratégie d'achat. D'abord, sur la nature du service ou du produit en lui-même. « La construction d'un modèle en coût complet pousse l'acheteur à revoir ses spécifications techniques et d'aller au-delà du prix », déclare François Capitain. Il prend un exemple : un médicament biosimilaire peut se révéler *in fine* plus coûteux qu'un médicament biologique de référence, au moment de la prescription au patient, au regard de l'asymétrie des modalités d'administration du produit disponibles et/ou des risques de rejet chez le bénéficiaire. Et, qui plus est, la connaissance des coûts et de la structure logistique est un moyen pour le pouvoir adjudicateur d'être davantage performant dans les négociations avec les candidats, remarque le consultant du RESAH.

La construction d'un modèle en coût complet pousse l'acheteur à revoir ses spécifications techniques et d'aller au-delà du prix

La réalisation d'un modèle en coût complet permet aussi à l'acheteur d'objectiver le choix de l'offre retenue, en termes d'efficacité et d'économie à moyen et long termes, malgré un prix d'acquisition plus élevé en comparaison de ses concurrents, et une incertitude dans les dépenses de consommation, met en avant Bernard d'Ortho. En contrepartie, le pouvoir adjudicateur ne peut faire l'impasse sur le suivi de l'exécution. Les promesses du titulaire, dans son offre, doivent être au rendez-vous. « Il faut responsabiliser les fournisseurs », affirme le conseiller.

Identifier l'ensemble des coûts : une difficulté

Le pouvoir adjudicateur doit dès lors identifier, avant la préparation d'un marché, les coûts du fournisseur qui lui seront par la suite refacturés ; et également relever les dépenses directes et indirectes assumées par l'établissement public (ex : le temps passé par un agent dans l'entretien de l'équipement) et ceux facturés par d'autres prestataires (ex : la consommation d'énergie payé au fournisseur d'électricité). Concrètement, « il faut modéliser le coût. On est dans le domaine de la comptabilité analytique », constate Bernard d'Ortho. Un sourcing au niveau des prestataires est alors nécessaire.

Mais la difficulté est de mettre en lumière des coûts qui ne peuvent être perçus à la seule lecture d'un compte de résultat ou de différentes

Il faut modéliser le coût : on est dans le domaine de la comptabilité analytique

extractions de données.

La réalisation d'enquêtes régulières auprès des services prescripteurs serait un moyen d'y parvenir. Toutefois, c'est un travail chronophage, reconnaissent les deux professionnels. Ils préconisent de se lancer dans un tel processus uniquement dans le cadre d'achat dit "stratégique" d'après leur établissement. Selon eux, la présence d'un service de contrôle de gestion spécifique aux achats est indispensable dans cette tâche. « *Au-delà de faire le lien entre les différentes directions et services, il a un rôle de fiabilisation des informations* », conclut François Capitain.