

Leçon n°6 I La mesure de la performance économique

Denis Roquier fait le point sur l'évaluation de la performance économique (6 pages).

1°) Fixation du Prix de Référence

Le prix de référence correspond au volume financier que le service opérationnel a l'intention de consacrer à l'achat réalisé sur la (ou les) nature(s) budgétaire(s) impactée(s). C'est en quelque sorte le prix de départ.

Ce qui signifie que l'acheteur est en capacité d'identifier et d'isoler le (ou les) montant(s) de crédits budgétaires de l'achat envisagé prévu(s) par les services dépensiers.

Cette étape pour évidente qu'elle parait n'en est pas moins délicate dans certains cas parce que les services dépensiers envisagent souvent la dépense de façon globale au niveau de la nature comptable qui confond plusieurs types d'achat.

Un effort doit être réalisé, à l'initiative de l'acheteur, pour repérer le montant de la dépense inhérente à l'achat à l'intérieur des crédits, ce qui constitue pour les gestionnaires des crédits une obligation de segmentation des crédits spécifiés par achat (en réalité une transparence des crédits) vécue souvent comme une forme d'ingérence dans la recherche de souplesse de gestion des crédits.

Le prix de référence s'analyse au final comme

Le budget que l'administration a l'intention de consacrer à l'achat envisagé

Que ce budget soit dédié à des achats sur marchés à reconduire ou sur marchés nouveaux.

2°) Fixation de l'objectif d'économie

Elle est le résultat de l'analyse économique et de la stratégie d'achat choisie qui permet d'évaluer un objectif d'économies qui guidera l'action de l'acheteur dans tout le déroulement du processus achat.

Il est exprimé sous 2 formes

- en pourcentage par rapport à une approche « marchés ». On évalue par exemple la possibilité de réaliser 10% d'économies sur des achats sur marchés. Le pourcentage est donc fonction du contexte de l'achat et ne peut être conçu comme identique quelle que soient les familles d'achat
- en valeur par rapport à une approche budgétaire. Les 10% d'économies achat se

traduisent en unités monétaires économisées dans le budget initialement prévu.

3°) Le prix obtenu

Il est celui que la collectivité retient au final au travers de la décision de la Commission d'Appel d'Offre et qui exprime le résultat du travail de l'acheteur après rationalisation de l'achat et/ou, si la négociation est possible, après la négociation.

4°) La performance de l'achat

Elle est une analyse d'écart entre le prix de référence, l'objectif fixé et le prix obtenu.

a) *Par rapport au prix de référence*

2 hypothèses doivent être envisagées concernant la prise en compte de l'objectif d'économies chiffré au moment de la définition de la stratégie.

1^{ère} hypothèse :

L'objectif d'économies est anticipé et donc intégré dans le prix de référence.

Exemple

Un service d'animation décide de confier la gestion d'un centre social ou d'animation par l'intermédiaire d'un marché public à un prestataire. Il établit à partir du niveau de ses exigences exprimé dans son cahier des charges, une estimation du coût du service et du prix qu'il est prêt à consentir. C'est son estimation qu'il rentre en proposition de crédits budgétaires.

Dans l'exemple il peut choisir, après une analyse économique réalisée par son acheteur qui lui suggère un prix d'achat inférieur, d'intégrer cet objectif d'économie dans son prix de référence et de minorer ainsi le crédit qu'il avait prévu.

L'atteinte de l'objectif est donc le respect du prix de référence qui constitue un bon résultat.

2^{ème} hypothèse :

L'objectif d'économies est affiché mais non intégré dans le prix de référence.

L'atteinte de l'objectif dans l'exemple précité est constatée dans l'analyse d'écart entre le prix de référence et le prix effectivement obtenu. Le prix obtenu doit être substitué au prix de référence. Et le service dépensier doit en tirer immédiatement les conséquences au plan budgétaire.

Les règles du jeu budgétaires en matière de prise en compte des économies doivent être clairement définies Ce point est évoqué au point N°5.

b) **Par rapport à l'objectif fixé**

Les règles de calcul des économies doivent être conçues de telle manière que les évaluations soient conduites de façon homogène et objective quel que soit le dossier achat notamment sur les montants exprimés en TTC, sur les montants maxi des marchés à bons de commande.

Ces règles de calcul sont exprimées dans un support commun à toutes les directions qu'on pourra appeler la « FICHE ECONOMIES » qui va permettre de réaliser des évaluations à plusieurs niveaux déterminés par le contenu des données figurant dans la fiche : économie sur le prix de référence, économie globale sur le dossier, économie sur le dossier après la négociation.

La rédaction par l'acheteur de cette fiche sera systématiquement envisagée après chaque attribution de marché.

Elle contient les données suivantes

Le prix de référence : budget retenu qui intègre ou non l'objectif d'économie

L'objectif d'économies : fixé en pourcentage et en valeur absolue

La moyenne des offres reçues

L'offre initiale du prestataire retenu

L'offre retenue : sans négociation

L'offre retenue : après négociation si la négociation était possible

Les analyses d'écart :

- économies par rapport au prix de référence (budget), en pourcentage et en valeur absolue
- économies par rapport à la moyenne des offres initiales, en pourcentage et en valeur absolue
- économies par rapport à l'offre initiale du prestataire retenu si négociation, en pourcentage et en valeur absolue

c) **par rapport aux objectifs de la politique achat globale de la collectivité**

L'évaluation des économies sur chaque dossier doit permettre de mesurer l'impact des économies sur les dépenses d'achat de la collectivité, nature budgétaire par nature budgétaire, direction par direction, famille d'achat par famille d'achat.

Il conviendra alors de consolider au plan général, les économies enregistrées dans chaque dossier d'achat à partir de la remontée des informations contenues dans la fiche

économies.

Cette consolidation se fera manuellement ou par le truchement d'un outil si la fiche économie est automatisée dans le Système d'Informations des Achats de la collectivité.

Cette consolidation permettra de mesurer la contribution des différents actes d'achat, des différents acheteurs et des différentes directions à l'effort d'économies et de vérifier enfin l'efficacité des différentes politiques achat dans la stratégie globale des achats définie au plus haut niveau de l'organisation.

5°) La règle du jeu budgétaire en matière d'économies achat

L'obtention de bons résultats dans le domaine des achats n'est pas systématique.

Il se peut que, nonobstant une stratégie achat offensive, le résultat ne se trouve pas au rendez-vous. Le mauvais résultat ne doit pas pour autant être caché ou tu.

Il doit au contraire être identifié pour faire l'objet d'une analyse à partir d'un décryptage précis pour déceler ce qui n'a pas fonctionné dans la stratégie choisie.

D'autant plus que le bon comme le mauvais résultat est un enjeu budgétaire au plan de l'attribution des crédits.

Il est milité ici pour que les règles du jeu budgétaire soient clarifiées dès le démarrage de cette politique des achats.

Au titre des principes, il est proposé une vraie politique budgétaire contractuelle avec les directions acheteuses consistant à considérer :

- que les gains obtenus grâce à la politique des achats profitent au budget dans son ensemble, que l'objectif d'économie soit anticipé ou non

Toutefois lorsque l'objectif est dépassé, il pourrait être envisagé, par contrat avec les directions qui réalisent le gain qu'il soit acquis à la direction pour la partie du dépassement.

Tout dépendra du niveau de la contrainte budgétaire de la collectivité et des choix d'affectation des gains dans la stratégie financière globale de la collectivité.

- que le prélèvement budgétaire se fasse à la source lors de la préparation budgétaire à hauteur de l'objectif d'économie.

En revanche dans l'hypothèse d'un échec sur l'objectif, toujours dans une perspective contractuelle et en fonction de l'analyse qui sera réalisée à partir de l'évaluation économique de chaque dossier achat, il pourrait être envisagé un réallocation de moyens budgétaires aux directions qui ont fait le pari de l'objectif.

[contact](#) | [accueil](#) | [présentation](#) | [crédits](#) | [mentions légales](#)