

Bonne pratique n°1 – Organiser systématiquement avec les prescripteurs un « remue-ménage » pour définir le juste besoin

Sur toutes les catégories d'achat, il est fortement conseillé d'organiser systématiquement avec les prescripteurs et les utilisateurs des séances de « remue-ménage » pour définir au mieux le besoin.

C'est à l'acheteur d'organiser ces séances en ciblant en priorité les achats à plus forts enjeux. Il convient d'associer à ces réunions des compétences clés, telles que les pharmaciens pour les médicaments ou les dispositifs médicaux ou les biologistes pour les achats de consommables de laboratoire.

L'acheteur, positionné en chef de projet, doit préparer ces échanges en réalisant au préalable une analyse du marché, un recueil des bonnes pratiques et une analyse des consommations. Si nécessaire et en fonction des achats concernés, il convient d'associer les acteurs clés jouant un rôle dans le coût complet du produit ou service (magasins, service approvisionneur, économat,...).

Bonne pratique n°2 – Raisonner en coût complet

Les achats d'une structure sont parfois fragmentés par direction fonctionnelle acheteuse. Cela peut conduire à des achats sous-optimaux si la recherche de performance ne se fait pas de manière décloisonnée et en coût complet. Il est important, dès la phase amont de définition du besoin, de **réunir tous les acteurs de l'achat** – acheteur, référent technique ou fonctionnel, utilisateurs, prescripteurs, pour identifier tous les postes de coût au-delà des seuls coûts d'acquisition: coût de mise en œuvre, coûts d'usage, coûts associés, coûts de fin de vie, etc. A titre d'illustration, l'achat d'un équipement médical qui nécessite une maintenance et l'utilisation de consommables devra être appréhendé en coût complet sur le périmètre d'achat complet afin de bénéficier des meilleures possibilités de négociation.

Bonne pratique n°3 – Définir un prix cible

La définition d'un prix cible peut être un moyen efficace de réaliser un achat performant.

Pour ce faire, la direction achat doit procéder à une analyse du marché fournisseurs afin d'évaluer au mieux le produit ou le service à acheter. Il est indispensable de compléter cette étape par des réunions de définition du besoin avec les utilisateurs métiers, lesquelles permettront de valider des éléments techniques et d'affiner les hypothèses d'achat. Il est conseillé de procéder en parallèle à un benchmark prix/fonctionnalités avec d'autres établissements hospitaliers pour confronter l'analyse interne.

Un prix cible ou prix d'objectif peut alors être défini pour un achat donné, cohérent avec les ressources budgétaires affectées. La définition d'un prix cible permet d'identifier plus facilement les offres très onéreuses et les offres dont le prix paraît trop bas, voire anormalement bas.

Bonne pratique n°4 – Valoriser systématiquement les gains achat

Calculer et analyser les gains achat est un facteur essentiel de développement et de crédibilité de la fonction achat. Une direction des achats doit s'appuyer sur un **plan d'action achat annuel (PAA)** quantifié, issu d'un dialogue avec les prescripteurs sur toutes les catégories de dépenses. En interne, ce plan d'action achat permet de valoriser la fonction achat, de mobiliser et de piloter la performance achat. La méthode de calcul des gains mesure l'impact de ce que l'on a fait de mieux ou de différent que la fois précédente, sur une base annuelle et en distinguant 3 cas : gains sur achats récurrents, gains sur achats ponctuels, actions de progrès.

Bonne pratique n°5 – Définir un niveau d'allotissement adapté pour activer la concurrence et assurer un premier niveau de standardisation

La définition du niveau d'allotissement d'un marché est un facteur de stimulation de la concurrence. Pour obtenir une meilleure performance au niveau de chaque lot, il faut que 3 ou 4 candidats puissent se positionner avec une offre concurrentielle. Le **définition du bon niveau d'allotissement** doit respecter le principe de famille homogène de produits ou services. Le choix de l'allotissement permet également d'assurer un premier niveau de standardisation, à condition que l'analyse du besoin aie permis de définir les spécificités de base indispensables pour chaque lot.

Bonne pratique n°6 – Identifier des solutions de substitution

Il existe souvent des alternatives aux produits référencés dans les marchés. Des solutions de substitution peuvent s'avérer aussi qualitatives et moins coûteuses que la référence initialement choisie. Il est important d'effectuer une veille produit permanente pour connaître les nouvelles offres du marché. La rédaction des cahiers des charges doit permettre la substitution automatique d'un produit par un autre plus intéressant à n'importe quel moment de la vie du marché. Il est suggéré de demander aux titulaires d'être à **l'initiative des propositions de substitution dès qu'elles existent.**

Les compatibles pour les consommables informatiques sont des exemples de possibilités de substitution qui ont fait leurs preuves. Il est recommandé d'autoriser les variantes (art. 20 du CMP) afin de bénéficier des meilleures solutions techniques de la part des soumissionnaires. La variante peut porter, outre les solutions techniques, sur des nouvelles propositions de process, d'organisation, de logistique, d'approvisionnement ...

Bonne pratique n°7 – Intégrer des clauses de prix promotionnel

Il n'est pas souhaitable de conclure un marché à prix ferme mais plutôt d'indiquer dans le cahier des charges que les prix sont révisables à tout moment, par le biais *d'offres de prix promotionnelles* à l'initiative du fournisseur. Celui-ci donne toutes précisions utiles et notamment la durée de validité de la promotion et la désignation précise des prestations concernées. La baisse de prix s'applique aux commandes émises pendant toute la durée de la promotion. Ces offres de prix promotionnelles ne peuvent s'appliquer qu'aux seules prestations figurant au marché et qui ont fait l'objet d'une notification.

Bonne pratique n°8 – Anticiper les différents temps d'un marché

Les différents temps d'un marché doivent être anticipés, tant dans la phase de préparation que dans la phase d'exécution. En amont de la procédure, une étude de marché fournisseurs doit permettre de s'adapter aux évolutions du marché: arrivée de nouveaux entrants, évolution des stratégies des fournisseurs historiques, etc. Pendant la consultation et la phase d'exécution, les ressources et le temps consacrés à la négociation et aux périodes de reconduction ou d'ajustement des prix doivent être calibrés et anticipés.

Bonne pratique n°9 – Négocier chaque fois que c'est possible et notamment en MAPA pour les travaux <5M€

A chaque fois que le code des marchés publics le permet, la procédure adaptée doit être privilégiée au détriment de l'appel d'offres (cf. également la procédure négociée, art. 35 du CMP). Elle permet d'engager une négociation avec les soumissionnaires qui doit être systématisée tout en respectant l'égalité de traitement des candidats. En vue de parvenir à un accord sur les termes d'un marché à conclure, la négociation donne l'opportunité d'améliorer les conditions proposées d'un point de vue économique (prix de base, conditions de paiement...), technique (cahier des charges), logistique (délai, stock...), environnemental et sociétal.

La négociation permet donc d'améliorer l'offre, tant au niveau technique qu'économique et de sécuriser le prescripteur comme l'acte d'achat.

Concernant les marchés de travaux, la procédure adaptée est possible pour toute opération inférieure au seuil de 5M€ hors taxes, mais dans la pratique, elle n'est pas toujours appliquée. Etant donné les montants concernés, une formation des acheteurs à la négociation peut s'avérer payante. La négociation doit se dérouler dans le respect des principes d'égalité de traitement, de transparence des procédures et de traçabilité des décisions et être cadrée dans le cahier des charges. A la suite de l'analyse des offres, les soumissionnaires les mieux classés sont retenus pour la négociation (constitution de la liste restreinte). Pour chacun d'entre eux, des objectifs de négociation sont définis et formalisés. A l'issue des phases de *négociation*, *il est demandé à chaque soumissionnaire de la liste restreinte une dernière meilleure offre qui clôture les négociations.*

Bonne pratique n°10 – Mettre en place des plans de progrès avec les fournisseurs

L'intégration dans les cahiers des charges de **plans de progrès avec les fournisseurs** est fortement recommandée. L'objectif est de demander à ces derniers qu'ils proposent des améliorations dans l'exécution du marché dont vous pouvez bénéficier contractuellement. *Ex : proposition d'indicateurs de suivi de performance, aide à la réduction du nombre de commandes, à la maîtrise du coût global des activités, etc.* Des rencontres régulières avec les fournisseurs doivent être menées en parallèle tout au long du marché et accompagnées d'indicateurs de mesure de la qualité de service (taux de service, revue de contrat, etc...).

Bonne pratique n°11 – Adopter une gestion dynamique des marchés/cibler les lots à enjeu et relancer si c'est opportun

La recherche de la performance de ses achats est une démarche continue pour l'acheteur. Trop souvent, cette recherche de performance se concentre sur les nouveaux marchés au détriment des marchés en cours. **Il convient d'adopter une gestion dynamique des marchés** en allant chercher de la performance supplémentaire également sur les marchés non clôturés.

Sur les marchés/lots à plus forts enjeux, une veille permanente doit être assurée afin d'identifier les opportunités de gains supplémentaires avant le terme du marché. Il faut alors évaluer le rapport bénéfice/risque de relancer une consultation. De plus, une remise en cause régulière des besoins peut se révéler économiquement intéressante.

Bonne pratique n°12 – Faciliter la conduite du changement

Pour réaliser un bon achat, l'acheteur doit dialoguer en permanence avec ses interlocuteurs métiers et **questionner les pratiques**. La conduite du changement est essentielle il faut identifier les freins éventuels, s'appuyer sur les collaborateurs et les utilisateurs à même de convaincre et les valoriser, communiquer régulièrement sur les bénéfices apportés, faire en sorte que les utilisateurs se sentent concernés et s'approprient le projet.

