

Congrès des Ingénieurs Hospitaliers de France

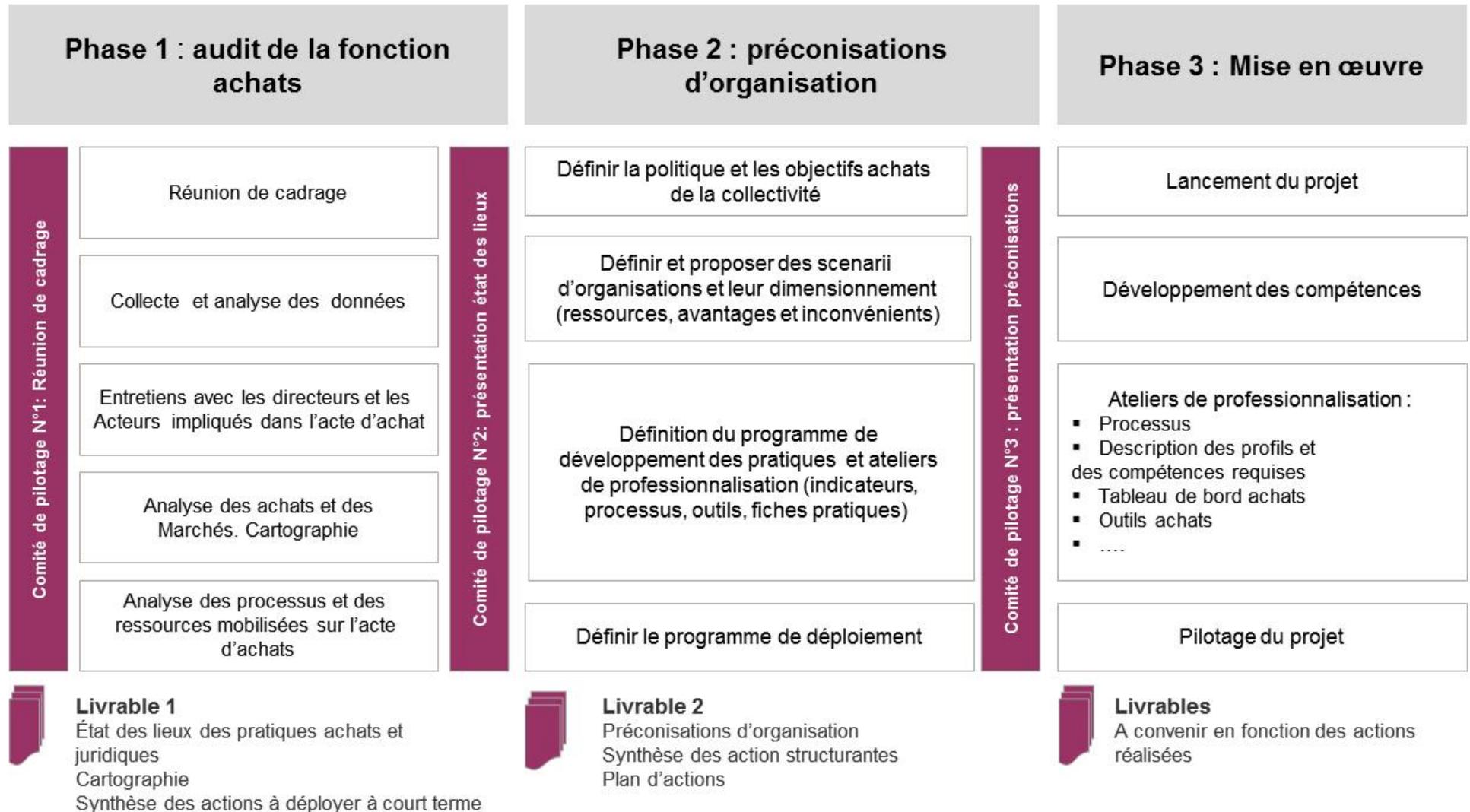
19 juin 2013





- ❑ 100 % Achats
- ❑ Nos clients : 1/2 secteur **public**; 1/2 **grands comptes privés**
- ❑ Présence à Lyon, Paris, Marseille, Barcelone, Casablanca

- CHU Nantes
- CHU Toulouse
- CHRU Montpellier
 - CHU Nîmes
- Hospices civils de Lyon
 - CHRU Strasbourg
 - CHU Nancy
 - CHU Tours
- CH Belfort Montbéliard
 - CH Lens
- CH Montélimar
 - CH Privas
- CH Aubenas
- CH Annecy
- CH Chambéry
- CH Boulogne
- ...



- Une situation hétérogène de maturité
-
- Une prise de conscience progressive de l'aspect stratégique de la fonction achats, au-delà des objectifs d'économies
 - La mise en place d'organisations (centralisée, déconcentrée)
 - Une structuration des équipes
 - Une professionnalisation des équipes
 - Des pratiques vertueuses en développement (relations fournisseurs amont; études de marché; CDC; négociations; évaluations; ...)
-
- La tentation permanente du moins disant
 - Des définitions de besoins perfectibles
 - Des absences de stratégies d'achat (du CCTP au DCE)
 - De faibles démarches contractuelles – priorisation du juridique; un CMP «subi»
 - Des lacunes de planification (urgence)
 - Un travail collectif à développer; Des compétences à développer
 - Des SI à intégrer (hétérogénéité)

In fine, une fonction achats à institutionnaliser et à positionner avec les moyens nécessaires

- **Disposer d'une forte implication des directions générales**

Mettre en place une fonction achats nécessite parfois des modifications d'organisations, l'apparition de nouveaux acteurs, de nouvelles méthodes, ... Ces actions souvent transverses demandent un appui fort des DG pour que les différents acteurs comprennent les enjeux et les obligations de résultats.

- **Enseigner le fait que l'achat est un acte pensé**

Acheter ne veut pas dire uniquement faire un CCTP puis un dossier marché.

- . Un établissement doit disposer d'une politique achat sous forme de consignes claires d'objectifs donnés à la direction des achats.
- . Chaque famille d'achat importante doit faire l'objet d'une stratégie d'achat. Tout ne s'achète pas de la même façon. En fonction des besoins à venir et de la situation du marché économique on détermine des achats stratégiques, leviers, non critiques, goulots d'étranglement qui induisent des pratiques d'achat différentes.

- **Développer le travail en équipe**

L'achat est un travail collectif (prescripteur, acheteur, juriste, financier, conseillers, ...). Ce collectif est à systématiser pour ne pas oublier certaines dimensions lors de l'instruction d'un dossier et éviter les dérives de calendriers et les avenants non légitimes.

- **Chasser l'urgence**

« Le talent ne remplace pas le temps ». Travailler en urgence veut dire moins penser le besoin, ne pas faire d'études de marché, ne pas prendre le temps de négocier, faire des analyses d'offres tendue, ... Le fait de ne pas prendre de recul entraîne des décisions parfois peu pertinentes que l'on tente de rattraper par la suite (avec le risque de sortir des règles des marchés publics – en négociation, en analyse des offres, avec des avenants peu justifiés, ...)

- **Identifier des actions à effet rapide ; prioriser**

Il faut créer un effet d'entraînement. Des premières décisions à succès sont dopantes. Il faut ensuite prioriser les actions et les dossiers d'achats sur lesquels ont met en œuvre les bonnes pratiques. Le mieux est l'ennemi du bien.

- **Comparer ses pratiques**

Observer les bonnes pratiques et l'utilisation de bonnes idées éprouvées par ailleurs (autres collectivités, état, organismes...)

- **Avoir une approche pragmatique et non dogmatique**

Chaque établissement est une particularité. Il faut étudier avec attention son éco système. Par exemple étudier le recours à l'UGAP ou aux groupements comme un levier souvent efficace mais pas systématiquement miracle.

- **Travailler sur la justesse et la précision du besoin; Généraliser la réflexion en coût global**

Chaque achat doit faire l'objet d'une juste et précise définition du besoin basée sur une étude de marché et une approche en coût global. Prendre en compte les coûts d'achat, les couts de consommation, les coûts de stockage, les coûts induits (formation, migration, ...), les coûts de recyclage, ... Et du coup utiliser les critères à disposition dans l'article 53 du CMP.

- **Utiliser le code des marchés publics comme une boite à outils d'acheteurs**

La sécurité juridique est bien évidemment une préoccupation incontournable. La « sur sécurité juridique » ne doit pas jouer contre la performance des achats. Nous rencontrons des services marchés publics qui jouent contre cette performance par une frilosité démesurée, des pratiques routinières dues à une non formation juridique spécialisée et une non maîtrise de certaines pratiques du code des marchés publics.

■ Oser la rupture ...

Oser la relation fournisseur en amont

Oser le benchmark

Oser les plans de progrès fournisseurs

Oser le dialogue compétitif

Oser l'analyse fonctionnelle et les objectifs de performance

Oser l'utilisation des critères de l'article 53 du CMP et sortir du duo « Prix / Valeur technique »

Oser le mieux disant et le coût global !

Oser la négociation, notamment en marchés de travaux

Oser les accords-cadres

...

■ Communiquer ...

Informers les acteurs des actions en cours et sur les succès engrangés permet de motiver et de légitimer les actions à venir.

C'est l'hôpital entier qui porte le succès.

Les achats de travaux dans le cadre d'une opération de construction neuve ou de réhabilitation sont des **achats spécifiques** à plus d'un titre :

- Ils procèdent d'une logique en mode projet
- Ils s'opèrent en multiples phases (achat d'Amo; achats de maîtrise d'œuvre; achats de travaux; ...)
- Ils font intervenir une multiplicité d'acteurs (AMO, maître d'œuvre, contrôleur technique, coordinateur SPS, SSI, entreprises de travaux, ...)
- Ils interviennent dans le cadre d'une réglementation très complexe (Code des marchés publics, CCAG, Loi MOP, CCTG / Loi sur la sous traitance, DTU, Lois sur l'architecture et l'environnement, ...)
- Ils incluent souvent une dimension politique
- Ils font enfin l'objet d'enjeux financiers souvent très importants

Des achats professionnalisés permettent une augmentation de la performance technico économique et commerciale ainsi qu'une diminution des risques fonctionnels, financiers, juridiques et sociaux.

Dans le cadre d'opération de travaux, cette professionnalisation se traduit par la réduction :

- des plannings qui dérapent,
- des programmes de maîtrise d'œuvre dénaturés,
- des enveloppes financières qui explosent,
- des arrêts et reprises de projet,
- des avenants litigieux, des bordereaux de prix supplémentaires sans fin,
- des réceptions interminables, ...

Ce n'est pas parce que le contexte de l'achat des travaux est complexe que les fondamentaux de cette fonction doivent être ignorés.



Michel Madar

michel.madar@cropandco.com

06 25 96 03 73

www.cropandco.com