

Processus d'appel d'offres

Description

Le processus comprend l'évaluation des besoins, le choix des critères de sélection, la rédaction du cahier des charges, la publication de l'appel d'offres, l'analyse et le choix des offres, et le contrôle de la procédure d'appel d'offres. Le cahier des charges est censé exprimer de façon parfaitement explicite les besoins et les exigences de qualité des utilisateurs. Seuls les critères prédéfinis doivent permettre de motiver le choix du fournisseur.

Clients

Les clients directs de l'appel d'offres sont les fournisseurs qui vont se baser sur les documents, et notamment sur le CCTP, pour rédiger leur proposition.

Les clients indirects sont :

- Les utilisateurs des produits et services des fournisseurs. Le cahier des charges doit refléter l'expression de leurs besoins.
- La direction générale. Pour elle, le cahier des charges doit permettre de choisir le fournisseur offrant le meilleur rapport qualité - prix.
- Les autorités de tutelle et de contrôle. L'appel d'offres doit respecter la législation en vigueur et permettre l'accès libre à la concurrence.
- La pharmacie enfin. Le changement de fournisseur a un coût pour la pharmacie (mise à jour des fichiers et documents, modification des procédures, formation des utilisateurs etc.) Ce coût ne doit pas être supérieur à l'avantage qu'offre le fournisseur.

Finalité

La finalité du processus est de permettre le choix, au meilleur coût et dans le respect de la législation, du fournisseur dont l'offre est la plus adaptée aux besoins explicites de l'hôpital.

Résultats attendus

1. La législation en vigueur a-t-elle été respectée ?
2. Est-ce que l'appel d'offre a permis de choisir le meilleur fournisseur ?
Le meilleur fournisseur est, a priori, celui qui est choisi par la commission d'appel d'offres. Encore faut-il, non seulement qu'il respecte les conditions contractuelles prévues, mais aussi qu'il ne soit pas à l'origine de dysfonctionnements handicapant le fonctionnement de l'hôpital. Les éventuels incidents sont enregistrés a posteriori pendant l'exercice au niveau du processus de gestion des approvisionnements et compilés dans l'indicateur APO2.
3. Est-ce que le processus a été mis en œuvre au meilleur coût ?

Indicateurs finaux

$$APO1 = \frac{\text{nombre d'appels d'offres non conformes}}{\text{nombre total d'appels d'offres contrôlés}}$$

$$APO2 = \frac{\text{nombre de lots non conformes}}{\text{nombre total de lots}}$$

$$APO3 = \frac{\text{Coût total du processus}}{\text{nombre total de lots}}$$

Tableau de bord

Indicateur	Signification	Source / Modalités	Pistes d'analyse
APO1	Permet de connaître le taux de non-conformité pour les procédures d'appel d'offres lancées par l'hôpital (résultat attendu 1).	Contrôle interne à l'hôpital Définir la procédure et la non-conformité. Est-ce que les règles du code des marchés ont été respectés, est ce que le fournisseur a été choisi sur des critères indiqués dans le cahier des charges.	100% des procédures mises en œuvre doivent respecter la législation en vigueur.
APO2	Permet de connaître le taux de non-conformités des lots par rapport aux exigences de l'hôpital (résultat attendu 2).	Chaque incident constaté chez le fournisseur est systématiquement enregistré, par exemple : erreur de facturation, rupture de stock, retard de livraison... et classé par lot (au sens des appels d'offres) au niveau du processus de gestion des approvisionnements. Un lot présentant un ou plusieurs incident est considéré comme non conforme. L'indicateur est exploité une fois par an à la fin de l'exercice.	L'évolution de l'indicateur renseigne sur l'évolution de la performance du fournisseur. Indirectement, cela renseigne aussi sur l'aptitude de l'équipe pharmaceutique à élaborer un cahier des charges permettant de choisir le meilleur fournisseur. On constate ainsi que le cahier des charges se conçoit tout au long de l'exercice avec la participation active de tous les acteurs hospitaliers en relation directe ou indirecte avec le fournisseur (pharmacie, services de soins, services comptables et financiers, services logistiques...)
APO3	Permet de connaître le coût moyen du processus d'appel d'offres par lot (résultat attendu 3).	Il s'agit du coût directement engendré par l'appel d'offres. Le coût de changement de fournisseur n'y est pas intégré. La comptabilité analytique de l'hôpital fournit les données nécessaires. Le coût total du processus correspond essentiellement au coût du travail réellement consacré aux activités du processus.	L'évolution de l'indicateur renseigne sur l'évolution de la productivité de l'équipe hospitalière dans le processus d'appels d'offres.

Indicateurs intermédiaires

Le coût de changement de fournisseur ne sera pas utilisé pour évaluer le coût moyen du processus d'appel d'offres. Par contre il est indispensable à l'activité de rédaction du cahier des charges. En effet, le gain sur le prix d'un produit s'oppose aux charges structurelles induites par le changement.

Une nouvelle référence engendre systématiquement¹ :

- Une mise à jour des fichiers informatiques.
- Une mise à jour des documents
- Une mise à jour des procédures et des protocoles
- Une information ou une formation des utilisateurs
- Une mise à jour du rangement (boîtes, étiquettes rayon...) etc.

Et éventuellement des erreurs à tous les niveaux de la commande à l'administration du produit dont il faut estimer le risque.

¹ Source : séminaire de formation Antarès sur le coût de changement de fournisseur - 1995.