

10 idées clés pour évaluer la performance de vos fournisseurs

À partir des travaux du Cercle Performance Achat de l'ANAP / Juillet 2016

IDÉE-CLÉ 1 Assurer la continuité, la cohérence... et la performance du processus achats

L'évaluation de la performance fournisseur s'appuie sur les informations et sur les événements survenant lors de l'exécution des marchés :

- ▶ Elle s'exerce dans le cadre du suivi des contrats. Mais elle est aussi indispensable à la pertinence, ensuite, des phases « amont » et « contrat » du processus achats ; les résultats des évaluations permettent :
- ▶ La mise à jour des critères de sélection des fournisseurs et des offres ;
- ▶ La re-précision des exigences portées au CCTP.

IDÉE-CLÉ 2 Favoriser une démarche de progrès continu

Au-delà de la seule « cohérence » du processus achats, cette continuité entre achats amont - achats contrat - achats aval, **permet à l'établissement et aux fournisseurs d'enclencher une démarche de progrès pérenne, itérative et continue :**

- ▶ C'est parce que les performances fournisseurs ont été objectivées, que le(s) fournisseur(s), lors des prochains contrats, s'attachera (ont) à fournir un niveau de performance donné ;
- ▶ C'est sur la base de performances fournisseurs objectivées qu'un dialogue entre acheteurs fournisseurs et prescripteurs pourra avoir lieu, afin de confirmer ou de préciser les exigences et les besoins, voire les consommations, ou encore les flux et processus internes.

IDÉE-CLÉ 3 Apporter une performance globale au sein de l'établissement

L'évaluation de la performance fournisseurs mesure la qualité des produits/services fournis ; cette qualité devant se traduire :

- ▶ Non seulement par des économies et/ou par une réduction des coûts de non qualité ;
- ▶ Mais aussi par leur contribution à une meilleure qualité des soins ;
- ▶ Et encore par de meilleures conditions de travail pour le personnel hospitalier.

IDÉE-CLÉ 4 Favoriser les améliorations des (offres et des marchés) fournisseurs

▶ **Via l'évaluation de leur performance, les fournisseurs ont la possibilité de mieux adapter leurs offres futures aux besoins des établissements, tout en optimisant leurs modèles organisationnels ou économiques :**

- La collecte d'informations objectives, basées sur la réalité des productions / services effectués dans l'établissement, permet au fournisseur :
 - d'ajuster ses processus et/ou son calcul de coût complet ;
 - puis de trouver le meilleur équilibre entre son modèle économique, le juste prix et le juste niveau de qualité à proposer ensuite à ses clients.

▶ **Via la communication de leurs performances auprès de prospects, les fournisseurs peuvent, *in fine*, gagner d'autres clients :**

- Objectiver ses performances permet de les faire valoir auprès d'autres clients (effet « référence » de l'hôpital).

IDÉE-CLÉ 5 Entretien et accélérer la maturité des fonctions achats

▶ **Pour les fonctions achats, évaluer la performance des fournisseurs suppose :**

- De disposer d'une juste connaissance des besoins et des marchés ;
- Et qu'il existe déjà un lien « de qualité » entre acheteurs, prescripteurs et utilisateurs.

▶ **Inversement, évaluer la performance des fournisseurs permet aux fonctions achats de gagner en légitimité auprès des autres fonctions, en :**

- Communiquant avec elles plus systématiquement, et sur un mode plus factuel ;
- Offrant aux prescripteurs une identification plus précise des risques fournisseurs ;
- Proposant aux prescripteurs une stratégie d'achats reposant sur une liste objectivée des fournisseurs critiques et incluant des plans détaillés de gestion des risques fournisseurs.

IDÉE-CLÉ 6 Périmètre de l'évaluation fournisseurs
Cibler les évaluations fournisseurs : n'évaluer que les fournisseurs stratégiques et/ou les fournisseurs critiques).





IDÉE-CLÉ 7 Acteur de l'évaluation fournisseurs

La fonction achats dans son ensemble est responsable de l'évaluation fournisseurs

- ▶ L'évaluation fournisseurs ne relève pas seulement la direction ou du service achats, mais de l'ensemble acheteur - prescripteurs - utilisateurs;
- ▶ Elle est effectuée à travers un travail en équipes projets, pluridisciplinaires (qualité, achats, experts, utilisateurs).

Voir aussi : idées clé n°6 et 7 de la fiche « Directeurs, 10 idées clés pour réussir la mise en place de votre fonction achats »

IDÉE-CLÉ 8 Outils de l'évaluation fournisseurs

L'évaluation de la performance des fournisseurs est réalisée par les moyens suivants :

▶ **Critères d'évaluation**

- Spécifiques à un besoin et à un fournisseur donné ;
- Définis en lien très fort avec le besoin (tel que décrit dans le CCTP), et cohérents avec la stratégie d'achats ;
- Tous strictement objectifs (privilégier le SMART) ;
- Et tous choisis conjointement avec les prescripteurs / utilisateurs ;
- Portant :
 - à minima sur : les aspects de Qualité, Coûts et Délais ;
 - idéalement aussi sur : les services associés à la fourniture ou aux prestations (flexibilité, force de proposition, transparence) ;
 - éventuellement sur : les aspects de développement durable (Responsabilité Sociétale et Environnementale).
- Formalisés dans un document :
 - > Communiqué au fournisseur, ainsi qu'aux prescripteurs et utilisateurs concernés ;
 - > Servant ensuite de point de départ pour le plan de progrès.

▶ **Suivi des non qualités et dysfonctionnements**

- Tracer de façon précise et historisée (garder des enregistrements) ;
- Mesurer de façon factuelle et précise (combien ? quelle quantité ? dans quel lot ? à quelle date ?).

▶ **Plan de progrès**

- Formalisés ;
- Partagés :
 - Prévoyant des actions à réaliser non seulement par le fournisseur, mais aussi par l'établissement ;
 - Incluant des sanctions / pénalités, connues des prescripteurs / utilisateurs et validés par eux.

▶ **360°**

- Installer des procédures de réclamations, signalements ou doléances pour les fournisseurs ;
- Intégrer dans l'évaluation fournisseur la mesure de sa satisfaction (de sa facilité, ou de ses difficultés) à travailler avec nous.

IDÉE-CLÉ 9 Principes de mise en œuvre de l'évaluation fournisseurs

L'évaluation fournisseurs doit être effectuée en respectant les principes suivants :

▶ **Adopter une posture et un savoir être « spécifiques »**

- Aptitude à échanger, de façon constructive, avec des acteurs occupant des fonctions et disposant de profils variés ;
- Impartialité ;
- Souplesse ;
- Ouverture ;
- Respect de la confidentialité.

▶ **Progresser soi-même, Agir en Réciprocité, prendre la Co responsabilité**

- Évaluer la performance de ses fournisseurs suppose une responsabilité : l'établissement doit s'engager vis-à-vis de ses fournisseurs « en miroir » de ses exigences vis-à-vis d'eux ;
- Évaluer la performance de ses fournisseurs revient à leur donner les moyens d'être performant, en :
 - S'évaluant soi-même en tant que client et en mesurant sa propre performance ;
 - Maîtrisant sa propre organisation, ses propres besoins, ses propres process ;
 - Et en communiquant ces informations au fournisseur, pour lui donner de la visibilité et créer un sentiment d'équité.

▶ **Faire porter l'évaluation au-delà du (seul) traitement des non conformités**

- Rechercher les causes (et les solutions), plutôt que de lister les problèmes ;

▶ **Favoriser le dialogue et les relations partenariales avec les fournisseurs.**

IDÉE-CLÉ 10 Modalités de mise en œuvre de l'évaluation fournisseurs

Afin de favoriser et de rendre plus efficace l'évaluation fournisseurs, il est suggéré de :

▶ Faire de l'évaluation fournisseurs une étape en soi du processus achats, formalisée dans les procédures de la fonction achats ;

▶ Mobiliser (et valoriser) des compétences spécifiques :

- Bonne connaissance des produits / services concernés et des marchés ;
- Bonne connaissance des processus, donc des modèles et des structures de coûts ;

Voir aussi : idée clé n°2 de la fiche « Directeurs, 10 idées clés pour réussir la mise en place de votre fonction achats »

▶ Soutenir les évaluations fournisseurs par le plan de communication achats

Voir aussi : idée clé n°8 de la fiche « Directeurs, 10 idées clés pour réussir la mise en place de votre fonction achats »