



Exemple de fiche action
« Négociation systématique pour
les marchés de travaux inférieurs à 5M€ HT »

Segment	Levier achat	Intitulé opportunité	Enjeu au niveau national	Sous-segments d'achat concernés	Acteurs
Dépenses immobilières	Négociation	Systématiser le recours à la négociation pour les marchés de travaux inférieurs à 5 M €	120 M€	Travaux neufs et de réhabilitation Travaux d'aménagement de locaux Petits travaux d'entretien et de réparation	Ingénieurs travaux Directeurs Achat Directeurs travaux/services techniques Responsables Achat
Recommandations		Exemples de mise en œuvre en établissement		Gain constaté	Enjeu au niveau national
Systématiser l'utilisation de procédures négociées pour les opérations de travaux inférieures à 5 M €		La pratique de la négociation a permis au CHU de Grenoble de réaliser un gain moyen de 6 % lors de la restructuration d'une aile d'hospitalisation de 1500 m2 de l'hôpital Albert Michallon. Au CH de Valenciennes, la systématisation de la négociation a permis un gain de 3.5%. Lors de la construction de son parking en superstructure de 800 places (estimation 4.5M€), la procédure du marché négocié a été préférée à l'appel d'offres. Le CH de Valenciennes s'interroge systématiquement sur la procédure la mieux adaptée à ses achats de travaux. L'adhésion de la MOE à cette démarche, l'ouverture aux variantes des entreprises ainsi que la définition précise des points de négociation ont contribué au succès de l'opération. La généralisation de la pratique de la négociation dans les procédures d'achats du CHU de Lyon lui a permis au de réaliser un gain moyen de 7,5% sur 38 consultations en 2011 pour un montant total d'achat de 17 M€ HT. L'antenne immobilière Rhône-Alpes du MINEFI a constaté des gains entre 4 et 15 % en fonction des lots pour les MAPA négocié pour des travaux de construction de la Trésorerie de Savoie et le MAPA négocié pour le remplacement des châssis de l'hôtel des finances.		7 % en moyenne	120 M €

Fiche action « Négociation systématique pour les marchés de travaux inférieurs à 5 M € HT »

Recommandation		Description des étapes clés du plan d’actions				
L’utilisation systématique de procédures négociées pour les opérations de travaux inférieures à 5 M €		Informers les acteurs internes de l’achat de travaux à la systématisation des négociations: Former les acteurs des négociations Identifier les opérations « éligibles » au MAPA Définir une procédure MAPA Rédiger les documents types comme le règlement de consultation et avis public à concurrence Mettre en place un TdB de mesure de la performance « Négociation »				
Détail des actions à mettre en œuvre						
Intitulé Action	Responsable	Objectifs	Pré-requis	Modalités opérationnelles	Durée	Points d’attention
Action 1 Informers les acteurs internes de l’achat de travaux à la systématisation des négociations:	Responsable Achats	Faire connaître la possibilité de la négociation, la promouvoir, l’expliquer, convaincre,	Bonne connaissance des MAPA (CMP Art 28)	Réunions d’information, courriel, e-mailing	Quelques heures à quelques jours	Sans
Etape 1.1 : Bâtir le dispositif de communication en partant des pratiques actuelles pour aller vers la systématisation de la négociation. Etape 1.2 : Identifier les acteurs et auditeurs concernés en identifiants les profils socio dynamiques. Etape 1.3 : Déployer le plan de communication. Etape 1.4 : Mesurer l’impact du plan de communication.						
Action 2 : Former les acteurs des négociations	Responsable Achats	Doter les acteurs des outils appropriés, de la méthode,	Expert de la négociation.	Formation par un expert interne ou externe	Quelques jours (2 à 3)	Adaptée au domaine de l’achat public
Etape 2.1 : Connaître le cadre législatif des MAPA. Etape 2.2 : Savoir bâtir une stratégie d’achat intégrant la négociation. Etape 2.3 : Savoir mettre en œuvre le processus de consultation et de négociation en assurant égalité de traitement et transparence de la procédure. Etape 2.4 : Savoir préparer les négociations, identifier les axes (prix, quantité, délai, qualité,...), les forces et faibles, les opportunités et les risques, les enjeux,... Etape 2.5 : Savoir mener un entretien de négociation						
Action3 : Identifier les opérations « éligibles » au MAPA	Prescripteur interne	Prévoir la phase de négociation dans les consultations	Connaître le montant estimé des opérations de travaux	Revue de Projets de travaux	Régulièrement, à chaque inscription de ligne budgétaire (avant lancement du marché)	Qualité de l’estimation. Le montant



Fiche action « Négociation systématique pour les marchés de travaux inférieurs à 5 M € HT »

Action 4 : Définir une procédure MAPA	Responsable Achats	Identifier de façon opérationnelle qui fait quoi et comment,	Travailler en étroite collaboration avec juristes et prescripteurs	Avoir un guide optimisant le processus	Quelques réunions.	sans
Voir les éléments détaillés en Annexe ci-après.						
Action 5 : Rédiger les documents types	Juriste	Disposer de documents annonçant la négociation.	Mesurer les risques juridiques et les pondérer avec les bénéfices	Mise à disposition d'un clausier,	Quelques réunions.	Conformité au CMP.
Etape 2.1 : L'avis public à concurrence type d'un MAPA. Etape 2.2 : Le règlement de consultation type d'un MAPA incluant la négociation.						
Action 6 : Mettre en place un TdB de mesure de la performance « Négociation »	Responsable Achats	Mesurer la performance des négociations pour vérifier de la plus-value	Définir les indicateurs et le mode du recueil des informations	Propre	Pluri annuel	Mode de calcul des gains en Qualité-Délai-Cout

Référent DGOS à contacter en cas de besoin : Vincent Charroin, Responsable Achats Travaux, Energies et Prestations Techniques aux HCL (vincent.charroin@chu-lyon.fr)

Calendrier de mise en œuvre																												
Intitulé Action	Responsable	Jan.			Fev.			Mars			Avril			Mai			Juin			Jui.			Août			Sept.		
Action 1 Informar les acteurs internes de l'achat de travaux à la systématisation des négociations:	Responsable Achats																											
Action 2 : Former les acteurs des négociations	Responsable Achats																											
Action3 : Identifier les opérations « éligibles » au MAPA	Prescripteur interne																											
Action 4 : Définir une procédure MAPA	Responsable Achats																											
Action 5 : Rédiger les documents types comme le règlement de consultation et avis public à concurrence	Juriste																											
Action 6 : Mettre en place un TdB de mesure de la performance « Négociation »	Responsable Achats																											



Fiche action « Négociation systématique pour les marchés de travaux inférieurs à 5 M € HT »

Annexe

Les étapes clefs d'une négociation

Construire une stratégie de négociation
Prévoir la négociation avant la publication
Indiquer la négociation dans le Règlement de consultation
Analyser les offres initiales
Classer les offres initiales
Retenir des offres en négociation
Identifier forces/faiblesses, opportunité/risques, enjeux leviers de négociation
Négocier
Analyser les nouvelles offres
Classer les offres
Tour de négociation supplémentaire ou attribution

Négocier : Pourquoi? Quoi? Qui? Où? Quand? Comment?

Pourquoi négocie-t-on ?

Pour adapter au mieux les offres au juste besoin de la demande ; ce qui implique une analyse préalable du besoin, l'identification des marges d'ajustement de ce besoin et la construction d'une stratégie de négociation.

Quoi ?

Négociation des marchés de travaux d'un montant inférieur à 5 M€:

- De Quoi s'agit-il ? L'acte d'achat efficace se caractérise par la recherche d'une adéquation de l'offre du vendeur aux besoins de l'acheteur. La négociation permet d'adapter les offres à la demande. On peut
 - **Négocier le prix**
 - **Négocier la quantité**
 - **Négocier la qualité**
 - **Négocier le délai**
 - **Négocier les garanties de bonne exécution du marché, les pénalités, les conditions de résiliation, les conditions de paiements,...**
- Quel est l'état de la situation? A ce jour les consultations d'un montant inférieur à 5M€ HT peuvent (doivent) être passées en marchés négociés selon l'article 28 du CMP (1).
- Quelles sont les caractéristiques? cette procédure **ne permet pas de modifier les caractéristiques principales du marché** (ni l'objet du marché ni les critères de sélection des candidatures et des offres) mais laisse à l'acheteur public la possibilité de déterminer lors de la négociation le contenu des prestations et l'adaptation du prix aux prestations finalement retenues.
- Quelles sont les conséquences? Au terme de la négociation, l'acheteur public pourra déterminer la **meilleure offre en fonction des capacités économiques et techniques** des entreprises répondant aux objectifs de stratégie établie.
- Quels sont les risques ? d'une part juridique en cas de **rupture de l'égalité de traitement et/ou de la non transparence de la procédure** et d'autre part qualitative si la négociation est uniquement axée sur l'aspect économique.



Fiche action « Négociation systématique pour les marchés de travaux inférieurs à 5 M € HT »

Qui ?

Description des exécutants, acteurs ou personnes concernées

- Qui est concerné par la mise en œuvre? L'acheteur et le prescripteur formés sont les acteurs naturels de la négociation. ***Ils n'ont pas besoin de bénéficier d'une délégation de signature*** formalisé par le pouvoir adjudicateur (les négociations n'impliquant pas de prise de décision).
- Qui est intéressé par le résultat? le décideur, l'utilisateur, le prescripteur (interne et externe comme le MOE), le candidat,...

Où ?

Description des lieux

- Dans quel lieu? Pour respecter égalité de traitement et transparence de la procédure les négociations devront être menées en un lieu unique : locaux du pouvoir adjudicateur.
- En cas d'éloignement important de l'un ou plusieurs candidats la visio-conférence, le téléphone voir les échanges écrits peuvent être utilisés. Dans ce cas-là, **TOUS** les candidats retenus en négociation bénéficieront de ce mode d'échange.

Quand ?

Description des temps

- Il peut être prévu une ou des phases de négociation au sein même du marché. Ces phases ont lieu après analyse des candidatures et des offres.
- ***Le planning d'attribution des marchés doit intégrer ces phases de négociation mais aussi les délais d'analyse des nouvelles offres remises après négociation.***
- Il peut être opportun d'annoncer les dates prévisionnelles de ces négociations lors de la publication.
- Les négociations avec les candidats « concurrents au sein d'un même lot » doivent être concentrées au maximum pour éviter une rupture d'égalité de traitement.
- La durée et le contenu de la négociation doit être définie avant le commencement des discussions et seront identiques pour les candidats « concurrents au sein d'un même lot »

Comment de manière générale ?

De quelle manière? en respectant un processus respectant le CMP et validé et en l'annonçant dans l'avis d'appel public à concurrence et dans le règlement de la consultation : *Conformément à l'article 28 du Code des marchés publics, le pouvoir adjudicateur négociera ...*

- **Dans quelles conditions ?** En prenant en compte deux contraintes : assurer aux candidats l'égalité de traitement tout au long de la procédure et transparence de la procédure dans le respect du secret industriel et commercial des candidats.
- **Comment procède-t-on concrètement ?**
 - S'assurer que le montant de l'ensemble des marchés exécutés sera inférieur au seuil de 5M€ HT (montants initiaux et avenants, marchés complémentaires,...).
 - Lancer la publication via l'AAPC avec un formalisme adapté au MAPA décrit également dans le règlement de consultation (document et clause type)
 - Selon la stratégie de négociation, annoncer le nombre de candidats retenus en négociation : *avec (tous) (au maximum) les (X). candidats dont les offres, à l'issue d'un premier classement, ont été jugées économiquement les plus avantageuses en fonction des critères d'attribution*



Fiche action « Négociation systématique pour les marchés de travaux inférieurs à 5 M € HT »

- Selon la stratégie de négociation, annoncer les conditions d'accès à la négociation : *Les candidats ayant présenté des offres inappropriées, inacceptables ou irrégulières au titre de l'article 35-I 1 du CMP ne pourront être retenus en négociation. En particulier seront considérées comme irrégulières les offres initiales incomplètes ne permettant une analyse aisée des critères techniques définis dans le présent règlement de consultation (dossier technique absent, renseignement très partiel du matériel et équipements proposés, méthodologie non adaptée au projet, délai non renseignés...).*
- Convoquer les candidats retenus et s'assurer de la réception de la convocation selon les modalités du RC : *La participation aux séances de négociation est obligatoire. A l'issue de ces séances, une nouvelle offre (avec compléments techniques, Actes d'Engagement et DPGF) devra être remise dans un délai imparti. L'absence aux séances de négociation comme une réponse au-delà du délai imparti, exclura le candidat de la procédure.*
- Préparer les négociations au regard de l'analyse des offres et de l'identification des forces et des faiblesses, des enjeux et des risques, des leviers de négociation, selon la stratégie établie en amont.
- Négocier en assurant la traçabilité par un compte rendu simple : date et heure, durée, participants, points de discussions, questions posées, réponses attendues,...
- Définir une date de remise des nouvelles offres après négociation (identique pour tous les candidats concurrents sur le même lot)
- Transmettre par écrit aux candidats le CR de la négociation et le date de remise des nouvelles offres en y rajoutant individuellement les points particuliers propres à chaque candidats afin de ne pas dévoiler de secret industriel et/ou commercial.

Avec quelles procédures, quelles méthodes, quels moyens, ... ?

Ce processus de négociation doit être encadré par la procédure interne (cf action 4) permettant d'assurer égalité de traitement, transparence, confidentialité des offres tout en restant suffisamment souple pour être efficace. Les acteurs internes de la négociation doivent être formés à suivre cette procédure et en accepter les contraintes.