



ARMEN vague 2

Segment Solutions d'impression

Restitution du 20 février 2013

Une équipe diversifiée

Parrain	Leader	Membres		
		Prénom-Nom	Etablissement	Fonction
Hélène PHANER	Guy-Noël NOGUERA	Stéphane COLON	UGAP	Chef de département Impression et consommables
SAE	UGAP	Véronique COMBEMOREL	EPSM Gourmelen	Directeur adjoint en charge du patrimoine
Directrice de programme « Achat des opérateurs de l'Etat ».	Directeur des projets de développement - Secteur IT	Marie-Ange DOUADY	CH Avignon	ADC Achats
		Serge GRIGNON	CH Laborit Poitiers	Directeur des services économiques
		Véronique LAURENT	CH Chaumont	Responsable services économiques
		Jean-Claude LE GUEN	C.H. Public du Cotentin	Responsable services économiques
		Etienne MAUGET	CH Alpes Léman	Directeur adjoint
		Liliane TANGUY	EPSM Gourmelen	AAH Direction des Moyens Logistiques
		Marylise VERGNOUX	CHI Monts et Barrages	Responsable des services économiques et financiers

Un assistant-stagiaire

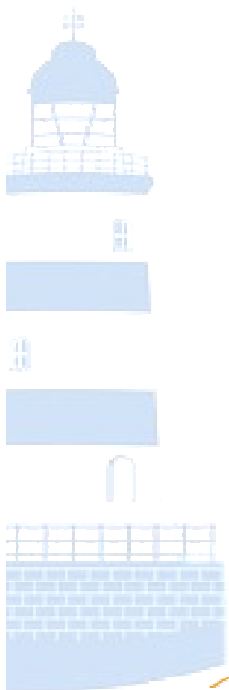
Marc HOROVITZ

Ingénieur civil des Mines de Paris

Diplômé d'HEC Paris

Plan de présentation

- Périmètre et analyse de la cartographie
- Analyse de la situation actuelle
- Bonnes pratiques identifiées
- Opportunités de gains à l'échelle nationale



Périmètre et analyse de la cartographie



Définition du périmètre

Périmètre retenu

- Copieurs MFP (scanner, fax, ...) – Acquisition / location
- Imprimantes & Fax
- Traceurs grands formats
- Machines d'ateliers de reprographie
- Consommables d'encre
- Prestations associées
- Maintenance
- Audit de parcs et recommandations

Hors périmètre

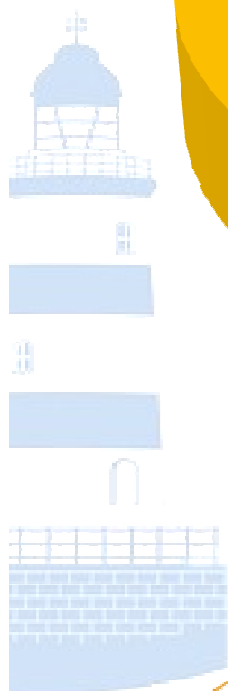
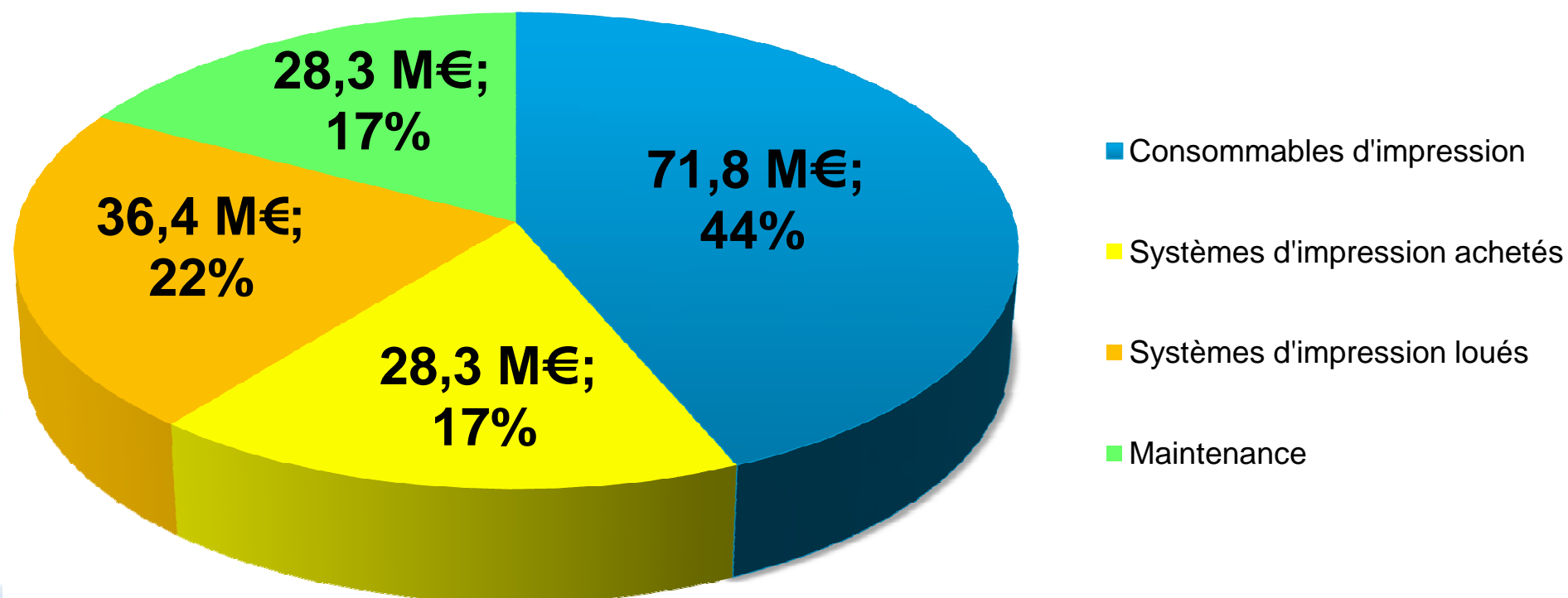
Papier reprographie/impression

*Traité par le groupe de travail
« fournitures de bureau »*

Le segment représente un enjeu financier de 165 M€ dont 44% sont dédiés à l'achat des cartouches et 39% aux dépenses de systèmes d'impression

Dépenses de solutions d'impression agrégées

A partir des données Ministère de la Santé et d'un échantillon d'établissements

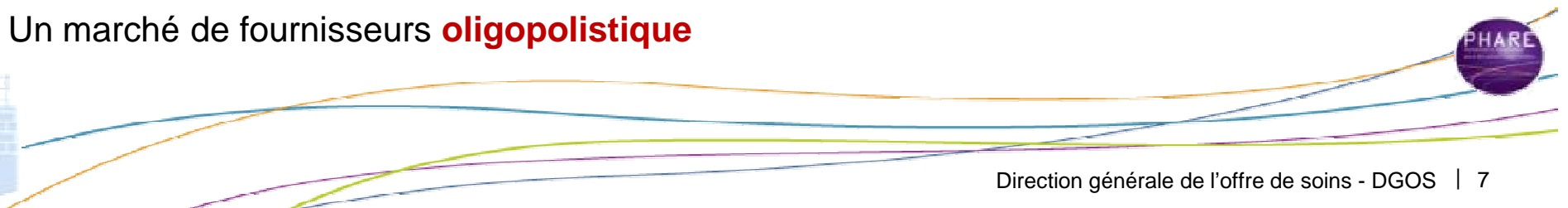
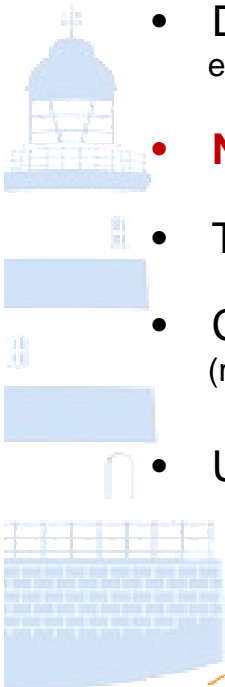


Analyse de la situation actuelle



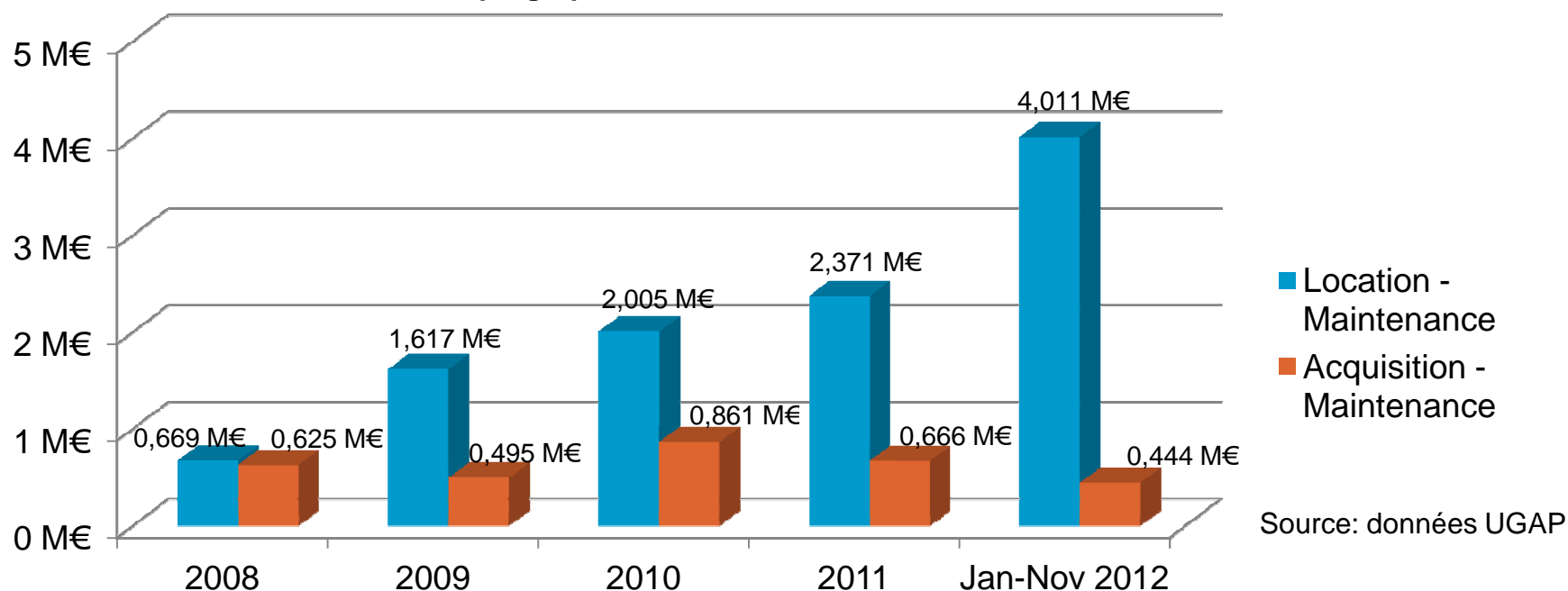
La situation actuelle des hôpitaux est hétérogène

- Une **gestion éclatée** du parc d'impression entre plusieurs directions sans convergence des choix stratégiques (p. ex. : mutualisation vs. équipements individuels)
- Un parc souvent **mal connu et vieillissant**, résultant de vagues successives d'équipement et d'informatisation (superposition d'équipements)
- Des **dépenses mal cernées** sur le périmètre
- Une **gestion non optimisée** des systèmes d'impression et des consommables (pas de connexion systématique au réseau des MFP ; *a priori* sur les génériques)
- Des **marges importantes d'amélioration** en termes d'homogénéisation et de rationalisation du parc (imprimantes vs. multifonctions, taille du parc)
- **Non uniformisation** des modes de gestion du parc (investissement / location)
- Travail de **mutualisation / groupements** des achats non abouti
- Comportement **individualiste** des utilisateurs (réticences fortes aux politiques de conduite du changement)
- Un marché de fournisseurs **oligopolistique**



L'arbitrage entre la location et l'acquisition tend à privilégier la location, du fait de l'évolution technologique rapide et de la plus grande facilité de gestion

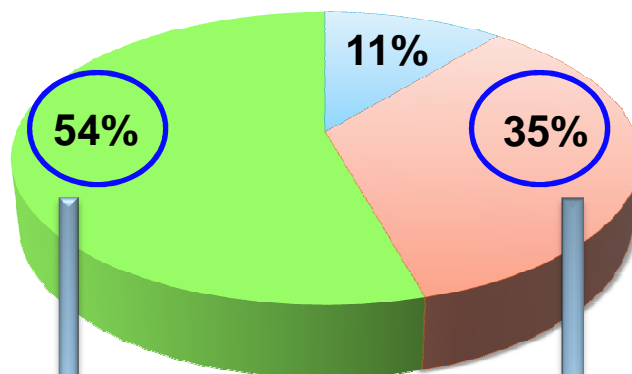
Commandes des CH auprès de l'UGAP (M€ HT)
Famille reprographie



Dans le Guide pratique « **Politique d'impression des services de l'Etat** » (sept. 2007), la MIFA (Mission Interministérielle France Achats) recommande les **marchés de location plutôt que d'acquisition**, en argumentant sur « **7 bonnes raisons de privilégier la location** ».
[Lien : www.dgcis.redressement-productif.gouv.fr/.../guidepolitimpress.pdf](http://www.dgcis.redressement-productif.gouv.fr/.../guidepolitimpress.pdf)

Même si les efforts de rationalisation du parc sont en cours, les marges de progression paraissent réelles

Parc d'impression



- Fax
- MFP
- Imprimantes

Source: données issues d'un échantillon d'établissements

*Part
d'imprimantes
trop importante*

**Sous-utilisation des MFP
(en capacité de production et
fonctionnalité d'impression)**

**Surenchérisssement
du coût à la page**

A man with dark hair, wearing a grey suit, blue shirt, and yellow tie, is shown from the chest up. He has a thoughtful expression, looking slightly to his left. The background is dark and out of focus.

A votre avis, à poids équivalent,
quel est le produit le plus cher?

♦A: Le caviar

♦B: Une cartouche d'encre

♦C: Le Champagne

♦D: Du parfum de luxe

Et non, c'était la
cartouche d'encre.
Quel dommage!

A votre avis, à poids équivalent,
quel est le produit le plus cher?

•A• Le caviar

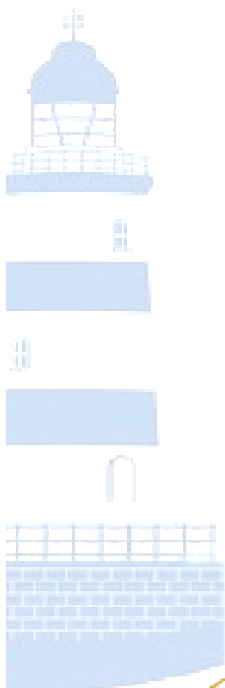
•B• Une cartouche d'encre

•C• Le Champagne

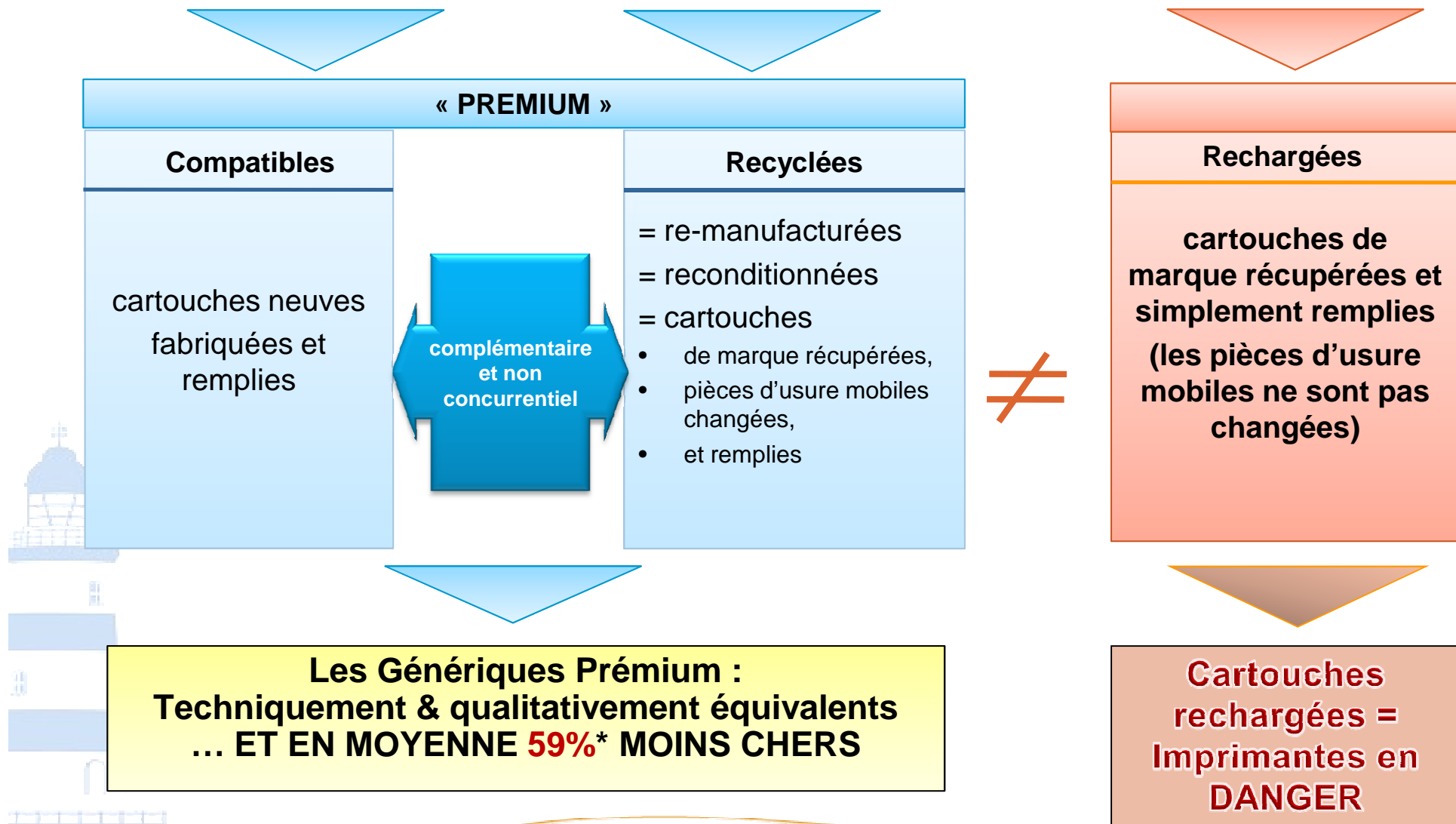
•D• Du parfum de luxe



Jusqu'à 3 000 € le litre !!!



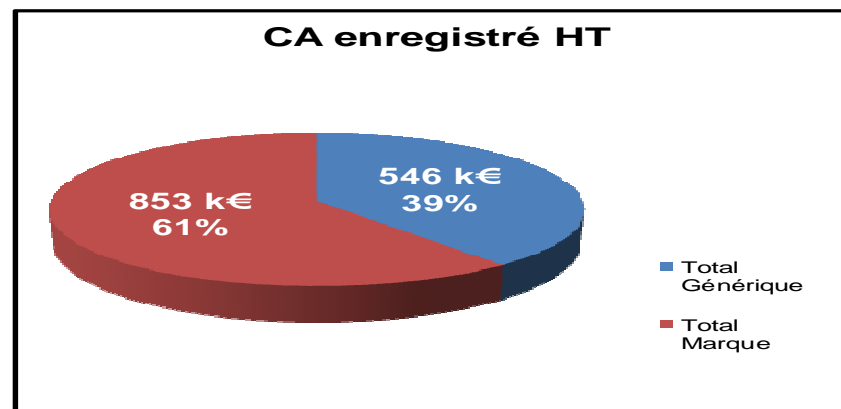
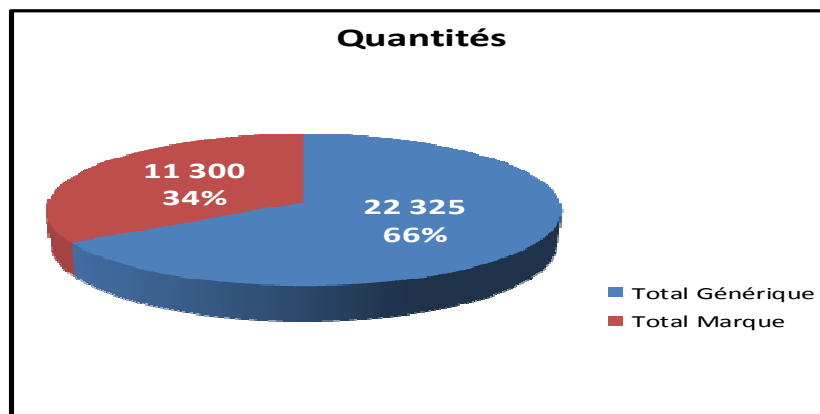
Sous le terme **GENERIQUE** se cachent trois catégories de cartouches



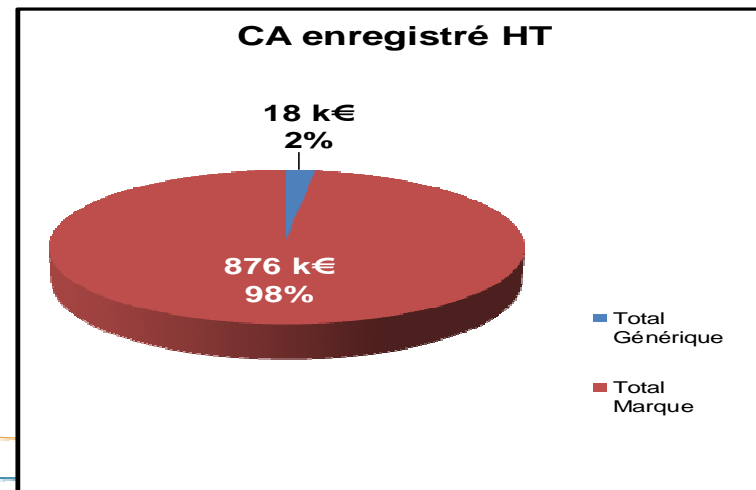
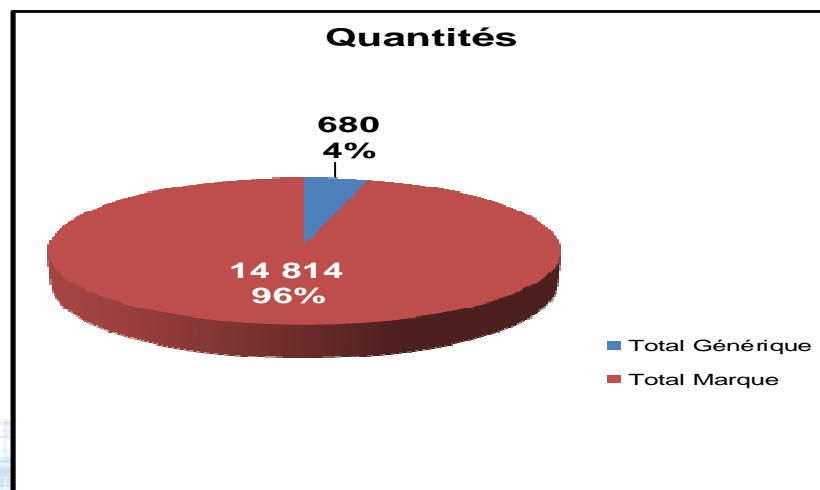
* Source : marché UGAP 2012

*Des marges de manœuvre très importantes existent pour le passage aux **GÉNÉRIQUES**...
... comme en témoigne ...*

1. La situation de l'APHP, qui utilise majoritairement les génériques (66%)...



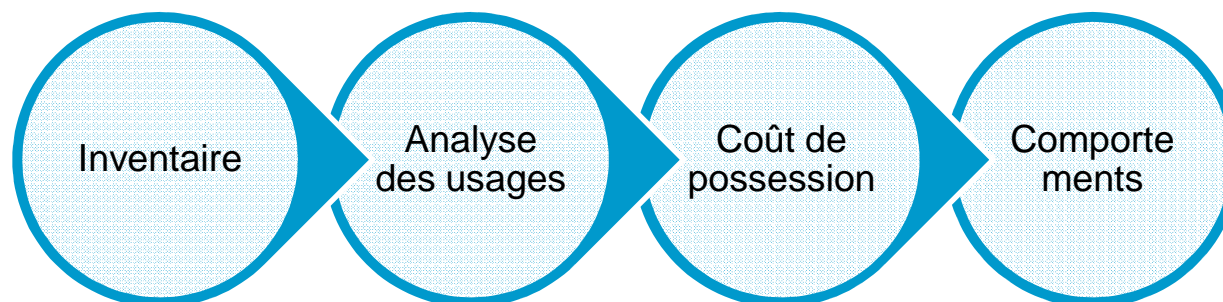
2. La situation des autres CH ... qui n'en consomment que 4%



La demande en audit externe des hôpitaux est en très forte croissance. Le prix de l'accompagnement est souvent faible, alors que les économies sont potentiellement substantielles.

Source : marché UGAP 2012

Méthodo:

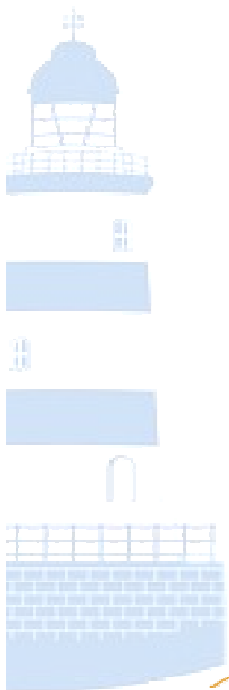


- Exemples de coût pour les 4 prestations (inventaire, flux, comportement, TCO) – Marché UGAP

Nombre de postes	Prix de vente par poste	Coût de l'audit
200	20,91€	4 182,00 €
400	18,50 €	7 400,00 €
750	14,91 €	11 182,50 €
1 100	13,23€	14 553,00 €

➤ ***Des prix très bas en regard des économies potentielles***

Bonnes pratiques identifiées



Les génériques, ce doit être systématique

La preuve ... une économie de 1M€ pour l'APHP via un « catalogue restreint » UGAP

Synthèse

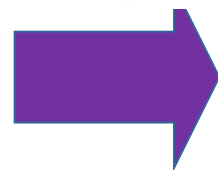
- La grande étendue de l'offre permet de substituer des génériques aux cartouches « à la marque » pour les produits les plus vendus
- La mise en place d'un catalogue restreint basé sur l'offre UGAP supprimant les produits à la marque lorsque le produit générique existe au marché.



Détails du plan d'actions

L'APHP pouvait ...

- potentiellement remplacer une majorité de cartouches « à la marque » par des génériques
- Mais les mesures incitatives étaient insuffisantes pour modifier significativement les pratiques



... L'APHP l'a fait

- La mise en place d'un « **catalogue restreint** » ne comprenant que le modèle de cartouche générique lorsqu'un substitut à la cartouche « à la marque » existait, a conduit à modifier les pratiques
- Les réticences au changement ont été assez faibles



Résultats

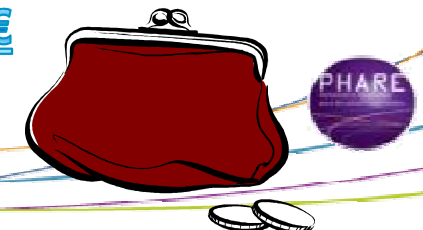
Des cartouches moins chères

Et des cartouches d'aussi bonne qualité

A 100% de cartouches à la marque : coût = 2,4 M€

Aujourd'hui, 2/3 de génériques : coût = 1,4 €

Une économie d'1 M€, soit 42% du prix des consommables



A périmètre d'achats constant sur les consommables, le Ministère de la Défense a réalisé une économie de 22% en s'adossant au *marché mutualisé* de l'UGAP plutôt qu'en achetant seul

Synthèse

La mutualisation des achats permet de réduire sensiblement la facture, aussi bien sur les consommables que sur les systèmes d'impression.

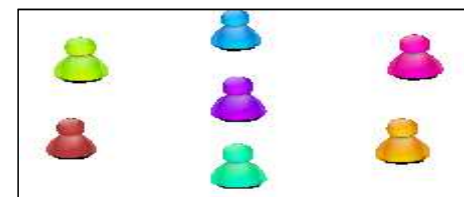


Détails du plan d'actions

Le SGA du Ministère de la Défense a procédé à un *benchmark* pour comparer les prix qu'il obtenait seul par rapport à ceux issus d'un marché mutualisé de l'UGAP.

Facteurs clés de réussite d'une massification efficace

- ✓ Rechercher l'effet de masse en s'adossant à une centrale ou à un groupement
- ✓ Assurer l'attractivité du marché par ses engagements en volume et montant
- ✓ Rechercher l'approche concurrentielle des distributeurs plutôt que des fabricants
- ✓ Mieux planifier sa demande tout en gardant la réactivité nécessaire.

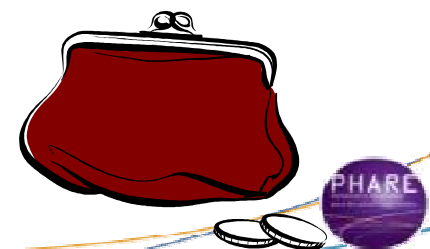


Résultats

L'effet volume permet une économie sensible sur les prix d'achat

Réduction par ailleurs des coûts internes de gestion

**Une économie de 22%
sur les achats de consommables**



La dématérialisation de la commande au fournisseur a permis au ministère du travail d'obtenir une économie de 3,5%

Synthèse

Intégrer l'usage de la commande dématérialisée comme un élément d'exécution du marché permet au fournisseur de réduire ses coûts de fonctionnement qu'il répercute sur ses prix de vente afin de remporter les marchés



Détails du plan d'actions

L'économie de 3,5% a été évaluée par le Ministère du Travail lors des ateliers Calypso, et mise en œuvre entre l'UGAP et le Ministère des Finances sur le segment des consommables :

- ✓ Mise en place d'un système de commande dématérialisée entre l'UGAP et son fournisseur
- ✓ Mise à disposition des entités d'un espace web de commande privatif
- ✓ Incitation à l'utilisation de la commande en ligne par les entités utilisatrices

Facteur clé de réussite

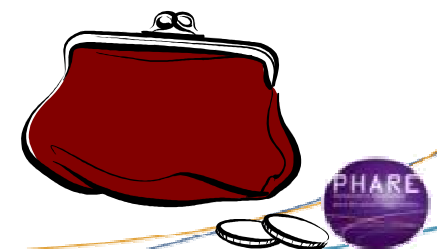
- ✓ Il faut une utilisation quasi-systématique



Résultats

- Gain à l'achat
- Diminution du risque d'erreur de saisie et donc des litiges
- Moins de back-office
- Chiffres issus des ateliers Calypso

**Une économie de 3,5%
liée à la dématérialisation des commandes**



La *rationalisation* du parc d'impression en location du CH de Chaumont après audit externe a permis de générer une économie de 40K€

Synthèse

- Parc multifonctions en location
- Auparavant : organisation complexe divisée entre la DSI et la DSE..
- Motivations : Réduire les coûts + développement durable + contexte de vieillissement du parc + faire évoluer le matériel en fonction des besoins des utilisateurs plutôt qu'en fonction d'échéances contractuelles...
- Choix d'un auditeur externe (non fournisseur) en 2011 (3 candidatures) – Coût : 3 500 €



Détails du plan d'actions

Projet piloté
conjointement
par la DSE & DSI



- ✓ Audit préalable par un prestataire externe non fournisseur
- ✓ 2012 : Marché + choix fournisseur + mise en place du matériel
- ✓ Fourniture d'un parc d'impression en location maintenance et infogérance
- ✓ Communication interne sur le projet

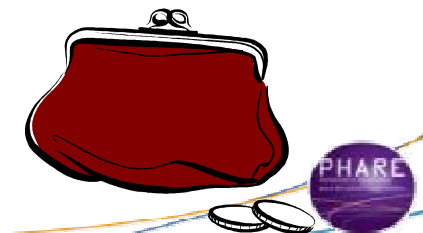


Résultats

- ✓ Gain annuel de 40k€
- ✓ Stabilité des prix pendant 5 ans
- ✓ Réduction de 59% du nombre de périphériques (de 270 à 100)
- ✓ Approvisionnement automatique des consommables
- ✓ Pénalité de retard si délai de rétablissement > 4h

Une économie de plus de **20%**

- ➔ Fournisseur unique avec gestion par liaison informatique (pannes, anticipation des besoins de consommables)
- ➔ Plus que 8 factures/an contre 174 en 2011 !



Après dialogue compétitif performanciel visant à *rationaliser* son parc, le passage d'une solution propriétaire vers une solution de location-maintenance a permis au CH Laborit de Poitiers, à coûts de possession constants, de générer un gain d'achat de 24,5%

Synthèse

Situation de référence : parc d'impression propriétaire, éclaté entre DSE et DSI, vieillissant, hétérogène, en surcapacité, générant une gestion complexe et coûteuse

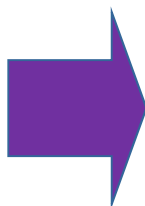
Objectifs : Passage en location sous condition de **non augmentation du coût global direct de possession**; rationalisation et homogénéisation du parc ; mutualisation des fonctions en un seul appareil (MFP), avec **garantie de confidentialité** ; réduction de la consommation électrique et de papier (action Bilan carbone)

Modalités retenues pour atteindre les objectifs : Marché global performanciel de location-entretien (article 73 II du CMP) ; dialogue compétitif avec les candidats sélectionnés

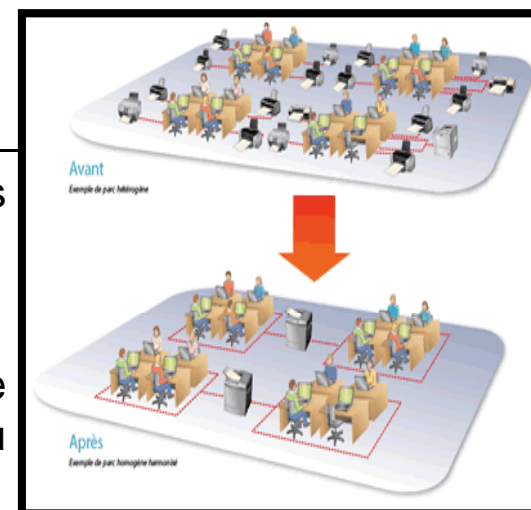
Durée du projet : 12 mois

Détails du plan d'actions

Projet piloté conjointement par la DSE & DSI



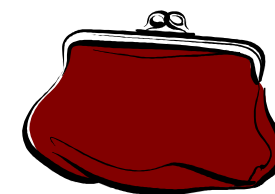
- ✓ Audit préalable par 4 candidats présélectionnés
- ✓ 2 séances de dialogue
- ✓ Mise en place de la solution avec plan de communication et d'accompagnement au changement
- ✓ Déploiement et formation des utilisateurs



Résultats

- Réduction quantitative du parc de près de 60% (165 contre 398)
- Plus que 7 modèles dont 75% sont des MFP
- La confidentialité des impressions sur appareils mutualisés est garantie par des dispositifs de libération d'impression par carte CPS ou code PIN

Un gain d'achat de 24,5%



L'intégration de la fonction fax au sein de ses multifonctions a permis au CH Laborit de Poitiers d'enregistrer un gain de 25% sur le coût complet des impressions fax

Synthèse

Situation de référence : parc hétérogène et vieillissant d'une cinquantaine de fax

Objectifs : Intégration de cette fonctionnalité au sein des MFP (cartes fax ou serveur fax) ; réduction drastique du volume imprimé ; maintien d'une continuité de communication en cas de panne sur MFP

Modalités retenues pour atteindre les objectifs : Intégration au marché global performant de location-entretien



Détails du plan d'actions

- ✓ Choix de la solution carte fax sur chaque MFP (moins mobilisatrice en ressources que le serveur fax)
- ✓ Raccordement des MFP sur une ligne analogique
- ✓ Création d'adresses génériques associées aux n° de fax pour assurer une continuité de réception sur la messagerie
- ✓ Envoi sans impression préalable des messages/fax aux destinataires par le ou les titulaires de l'adresse générique



Résultats

• **Coût à la page passant de 0,047 € HT à 0,005 € HT (rapport de 1 à 10)**

• Consommation de papier réduite d'environ 60% (estimation) du fait de la maîtrise des impressions

Une économie de 25% en coût complet



En maîtrisant les impressions en couleur, le CH d'Avignon a économisé plus de 27% sur les coûts copies

Synthèse

- ✓ Une part de copies couleurs jugée excessive (> à 5%)
- ✓ Un coût à la page couleur près de **15 fois supérieur** au noir & blanc (0,073 € en couleurs, versus, 0,0054 € en N&B)

→ **Plan de maîtrise de l'utilisation de l'impression couleur**



Détails du plan d'actions

Afin de limiter les impressions en couleur le CH d'Avignon a procédé :

- ✓ A un paramétrage par défaut des **impressions** sur le noir & blanc
- ✓ A un traitement des **photocopies** couleur en central par le service de reprographie

	nombre de copies noir & blanc	nombre de copies couleur	Nombre total copies	Coût N&B	Coût Couleur	Coût total
2011	2 726 997	157 166	2 884 163	14 854 €	11 582 €	26 436 €
2012	2 859 766	59 927	2 919 693	15 439 €	3 819 €	19 258 €

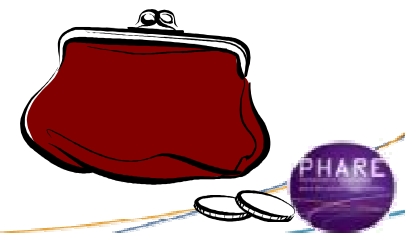
Résultats

✓ Une diminution de 62 % du nombre de copies couleur

✓ Un gain de 7,2k€ pour un total initial coût copies de 26,4 k€

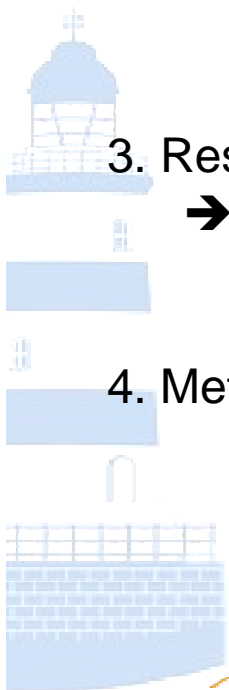
Ce gain est un gain « minimal » car l'effet « hausse du nombre total d'impressions » n'a pas été pris en compte (+1,2% entre 2011 et 2012)

Une économie de plus de
27%

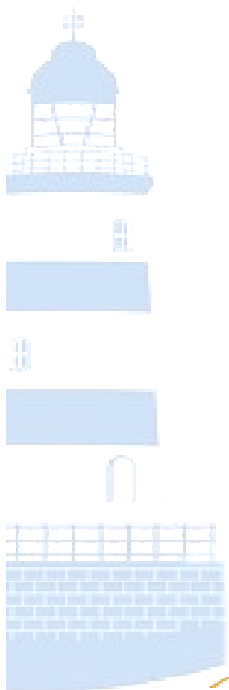


D'autres bonnes pratiques qu'il convient de lister...

1. Imprimer en **recto-verso** → gain sur l'achat de papier
2. Configurer les systèmes d'impression par défaut sur le **mode brouillon**
 - la consommation d'encre est 2 fois plus faible en mode « brouillon » qu'en mode « normal »
 - ou utiliser une police de caractère « maigre » (ex: Century Gothic police 10)
3. Responsabiliser les utilisateurs sur la **réduction du nombre de pages imprimées**
 - gain valorisé par Calypso
4. Mettre en place la réception des **fax sur la messagerie** (carte fax/serveur fax)



Opportunités de gain au niveau national



OPPORTUNITÉ : La MUTUALISATION des achats (via une centrale ou un groupement) permet de générer une économie de **6,6 M€** sur le segment

Gain retenu :
20%

- Un benchmark avait été fait par le SGA du Ministère de la Défense entre son marché de consommables et celui, mutualisé, de l'UGAP, avant de faire le choix de s'appuyer sur la centrale d'achats.
- Le gain à l'achat qui en ressort est de 22%.
- On retient **20%**

Assiette
retenue :
33 M€

- Tout le périmètre est retenu dans le chiffrage du gain à l'échelle d'un établissement : **164,8M€**
- Au vu de la situation sur les membres du groupe (moins de la moitié sont en groupement sur les solutions d'impression), et compte tenu de la nécessité d'une certaine taille critique pour obtenir des réductions de prix sensibles, un taux d'applicabilité de **20%** paraît modeste mais plausible.

Opportunité
de gain :
6,6M€ = 4%

- Une opportunité de gain important malgré des hypothèses prudentes

Reproductibilité



Rapidité
de mise
en œuvre

Selon les
circonstances locales



Difficulté-
intensité



OPPORTUNITÉ : La rationalisation du parc suite à un audit permet **8,2 M€** de gain sur le segment

Gain retenu :
20%

- Le gain retenu est de **20%**
- Il s'agit d'une évaluation prudente : souvent, les cabinets d'audit présentent plusieurs scénarii (*conservateur, réaliste, et ambitieux*) générant une économie plus ou moins importante

Assiette
retenue :
41,2 M€

- Tout le périmètre est retenu dans le chiffrage du gain à l'échelle d'un établissement : **164,8M€**
- Au vu de la croissance des commandes d'audit impression de CH auprès de l'UGAP, et à partir d'une étude sur échantillon d'une dizaine de CH, un taux d'applicabilité de **25%** paraît une hypothèse crédible

Opportunité
de gain :
8,2 M€ = 5%

- Un parc rationalisé en nombre de machines et de marques, en capacité de production, et en étendue des références de consommables

Reproductibilité



Rapidité de
mise en œuvre



Difficulté-
intensité



OPPORTUNITÉ : Un usage large des cartouches GÉNÉRIQUES via le recours à un catalogue restreint représente un gain d'environ **14,25 M€** sur le segment

Gain retenu :
30%

- Gain calculé à partir des données UGAP sur ses clients hôpitaux, hors AP-HP
- Objectif : remplacer par le générique dès qu'il est disponible
- Evaluation des gains MINIMUM (hypothèse de tarifs standards)
 - → Une économie potentielle de **30%** (plus de 40% dans le cas de l'AP-HP)

Assiette retenue :
47,5 M€

- Périmètre concerné : 75% du sous-segment « consommables » (*) hors APHP qui est déjà passé aux génériques :
 - → 75% (**71,8M€-1,4M€=70,4M€**)
- Les hôpitaux hors APHP consomment 98% de cartouches "à la marque" en valeur
- Vérification empirique : Sur un échantillon de 10 CH, la part de cartouches à la marque est de : 91 %
 - → On retient **90%** (soit 47,5 M€)

(*) Les 25% restants auront « rationalisé leur parc » et n'achèteront donc plus de consommables

Opportunité de gain :
14,25 M€ = 8,6%

- Des dépenses de consommables sensiblement moins élevées
- Une qualité de consommables équivalente aux cartouches « à la marque »

Reproductibilité



Rapidité de mise en œuvre



Difficulté-intensité



Au total, les bonnes pratiques identifiées permettent de générer une économie globale de **19% sur le périmètre initial de **164,8 M€****

Mesure	Portion du périmètre A	Part des CH B	Assiette retenue C =(AxB)	Gain escompté D	Gain en € =(CxD)	Gain sur périmètre en %	Gain cumulé en %
Passage aux génériques	52 800 000	90%	47 520 000	30%	14 256 000	8,6%	8,6%
Rationalisation du parc d'impression	164 821 103	25%	41 205 276	20%	8 241 055	5,0%	13,6%
Mutualisation des achats	164 821 103	20%	32 964 221	20%	6 592 844	4,0%	17,6%
Limiter la couleur	100 119 103	10%	10 011 910	15%	1 501 787	0,9%	18,5%
Dématérialisation de la gestion des commandes	71 816 577	20%	14 363 315	3,50%	502 716	0,3%	18,8%
Intégration de la fonction fax sur les MFP	5 006 707	10%	500 671	25,00%	125 168	0,1%	18,9%

Un gain total de : 31 M€, soit 19%

Matrice enjeux efforts :

Une économie de 31 M€, avec un effort de mise en œuvre raisonnable

