



**ARMEN vague 3**  
**Simplification du processus achat - Nord**  
**Livrable court**

# Présentation de l'équipe

Annie Barbier

- Responsable du service achats
- CH Lens

Agnès Boy

- Responsable des services économiques
- Institut Robert Merle d'Aubigné

André Cosqueric

- AAH
- CH Quimper

Dominique Durand

- Responsable achats
- Hôpital Mémorial Saint-Lô

Béatrice François

- Attachée d'Administration Hospitalière à la Direction de la Logistique et des Equipements
- EPSM de l'Agglomération Lilloise

Vincent Lahaeye

- Adjoint des cadres
- CH Guingamp

Jean-Claude Le Guen

- Responsable achats
- C.H.P.C.

Etienne Le Miere

- Directeur des Achats et de la Logistique
- Institut de Cancérologie de l'Ouest

Maxime Meunier

- Directeur achat et Services éco
- CH Blois

Valérie Mignon

- Attachée d'Administration Hospitalière à la Direction des Travaux et du Patrimoine
- EPSM de l'Agglomération Lilloise

Stéphane Paporé

- chef du département « Performance de l'offre »
- UGAP

Christine Pelligand

- Directrice des achats et de la logistique
- CH St. Nazaire

Marie Joelle Racine Martin

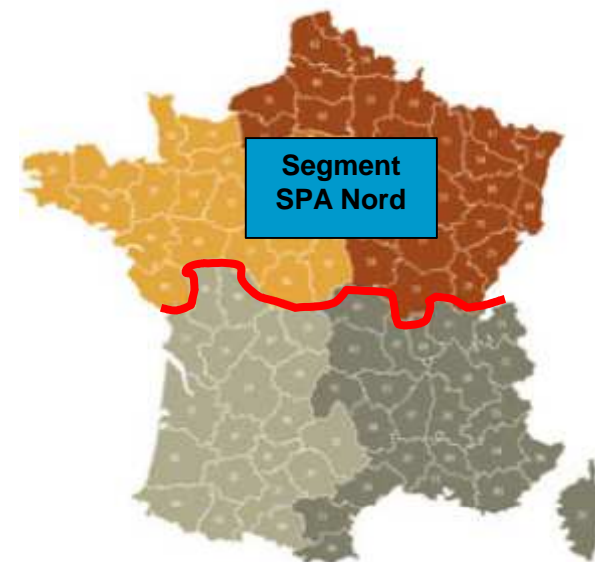
- Directrice Services éco
- Hospices Civils de Beaune

Liliane Tanguy

- AAH
- EPSM Quimper

Antoine Wallaert

- attaché d'administration hospitalière
- CH St. Nazaire



**PARRAIN**

**Yves Gaubert**  
Responsable pôle  
finance et BDHF  
FHF

**LEADER**

**Benoit Rault**  
Directeur adjoint  
CH Lannion

**ASSISTANT**

**Daniel Caby**  
DGOS



# Introduction

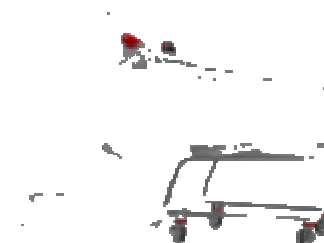
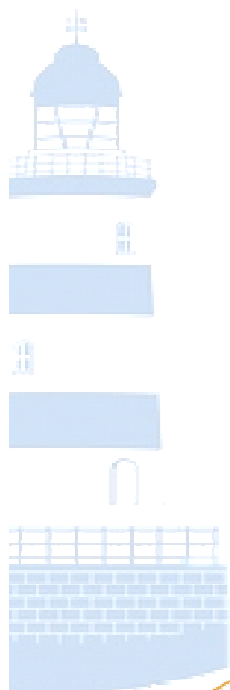


Rappel de l'objectif de travail du groupe : **simplification du processus achat ou amélioration?**



## Sommaire

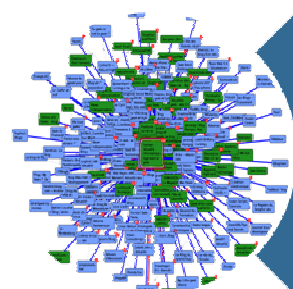
- ☐ Périmètre et exposé de la situation actuelle
- ☐ Présentation de quelques unes des bonnes pratiques significatives parmi les 21 identifiées
- ☐ Opportunités
- ☐ Matrice enjeux efforts
- ☐ Conclusion



## Un préalable incontournable : se connaître



Savoir la structure de ses achats



Etablir sa cartographie

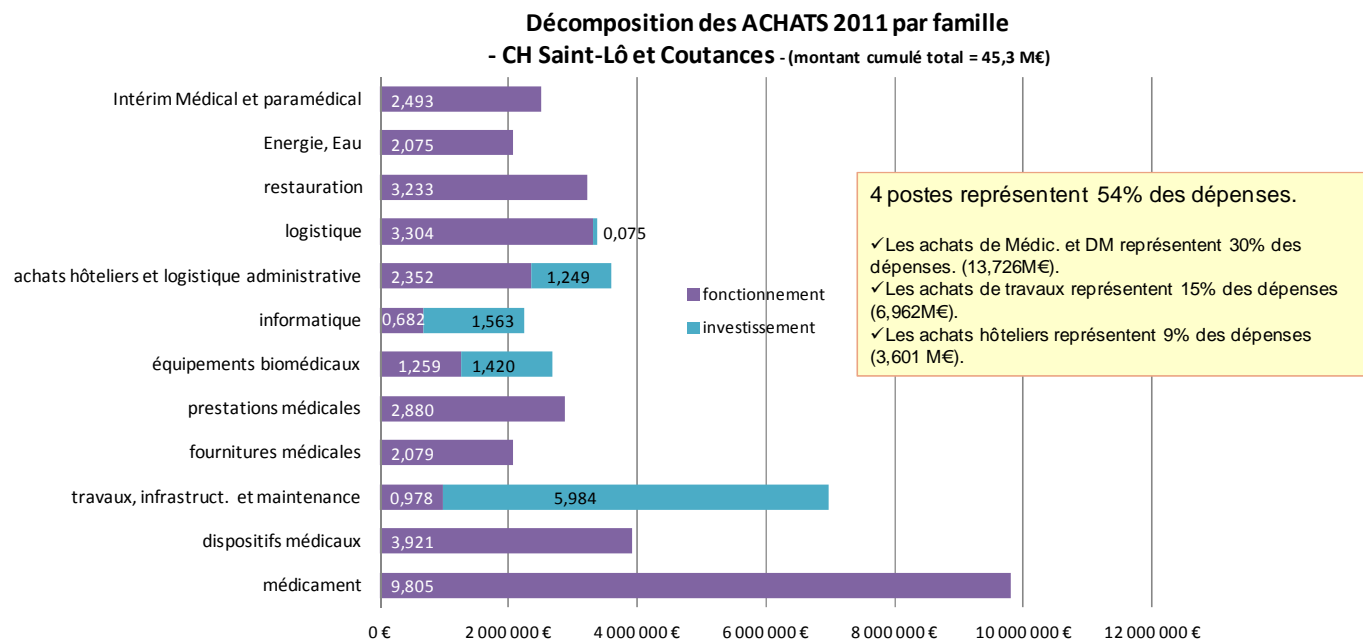


Faire le bilan des moyens  
consacrés aux différentes phases  
du processus



## L'existence d'une cartographie achat: un signe de maturité de certains établissements sur la stratégie achat

### Focus sur deux établissements: CH Saint-lô et Coutances



Moins de 25% des établissements du groupe disposent aujourd'hui d'une cartographie achat.



Cela reste un outil, mais un point de départ essentiel pour construire sa stratégie achat

### Remarque

Il s'agit également de la première des sept étapes de la méthodologie du plan d'action achat qui permet à la direction achat de prioriser les segments stratégiques et d'orienter les analyses d'aide à la décision



## Pour un établissement de santé, on distingue différents niveaux de processus achat en fonction des choix de mutualisation

### Achat en groupement

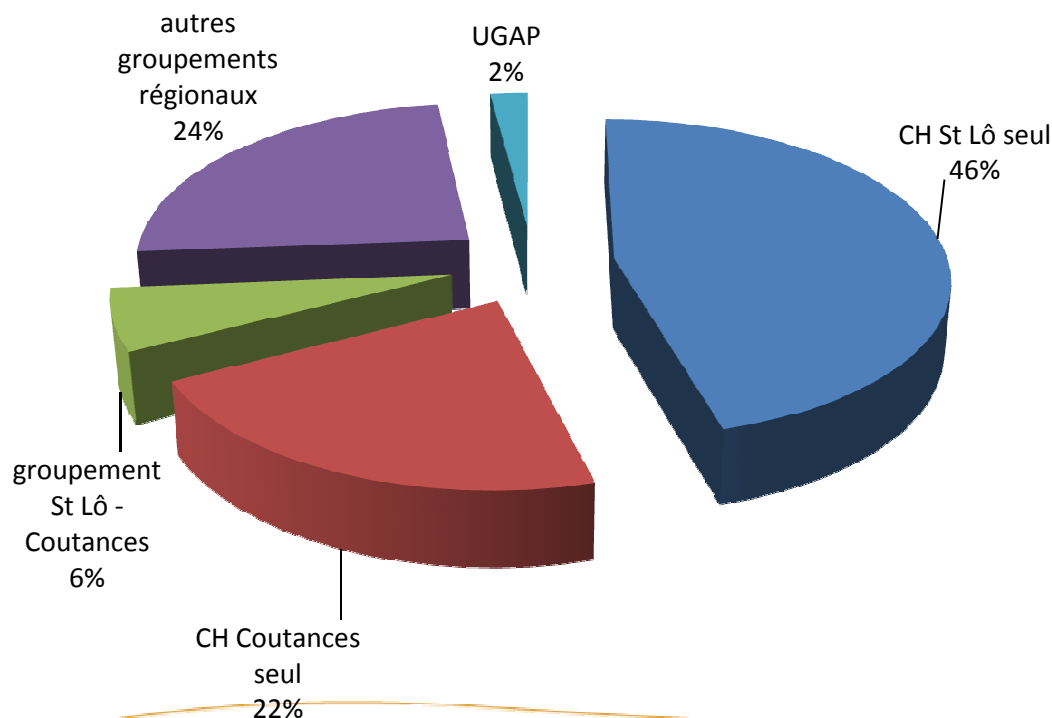
- Processus allégé sur les blocs « stratégie achat » et « rédaction DCE »
- Travail en plus à faire pour le groupement => déplacement de la charge

**30% des achats**



### Focus sur les CH de Saint Lô et Coutances

Typologie des achats CH St Lô et Coutances (2012)



### Achat en centrale d'achat

- Processus le plus simple et court
- Peu de ressources allouées au processus achat

**2% des achats**

### Achat autonome

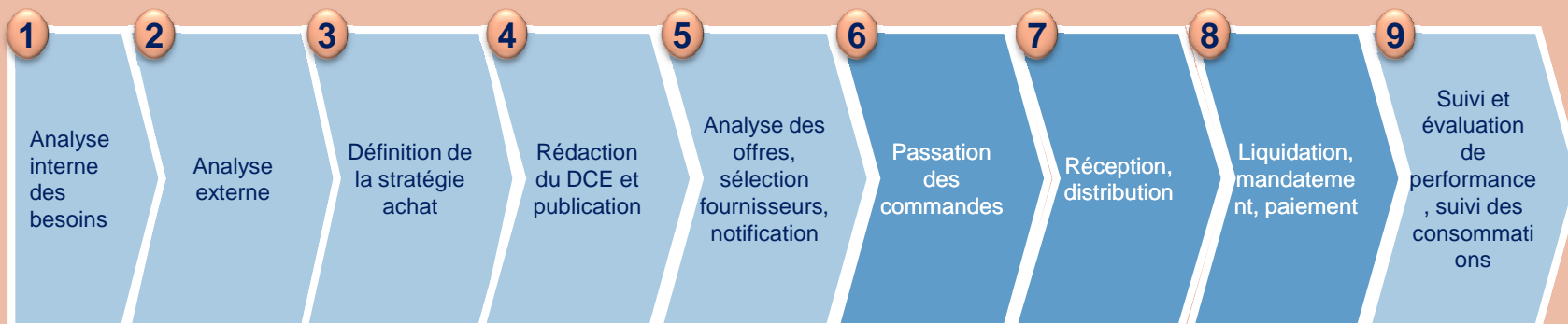
- Processus long et très consommateur de ressources
- Rédaction de DCE nécessaire à chaque fois
- Permet un meilleur dialogue en interne

**68% des achats**

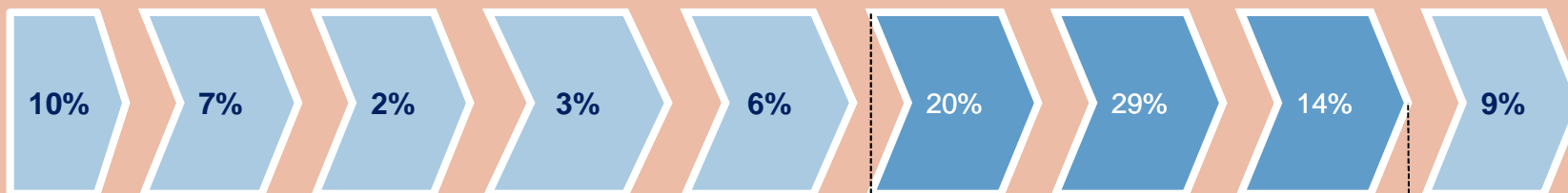
## Rappel des étapes du processus achat et des moyens qui y sont consacrés

Pour le CH de Lannion, 63% des ressources du processus sont concentrées sur les phases d'approvisionnement

Processus complet



Part des sous-segments dans le processus\*



Part des phases d'approvisionnement : **63%** des ETP

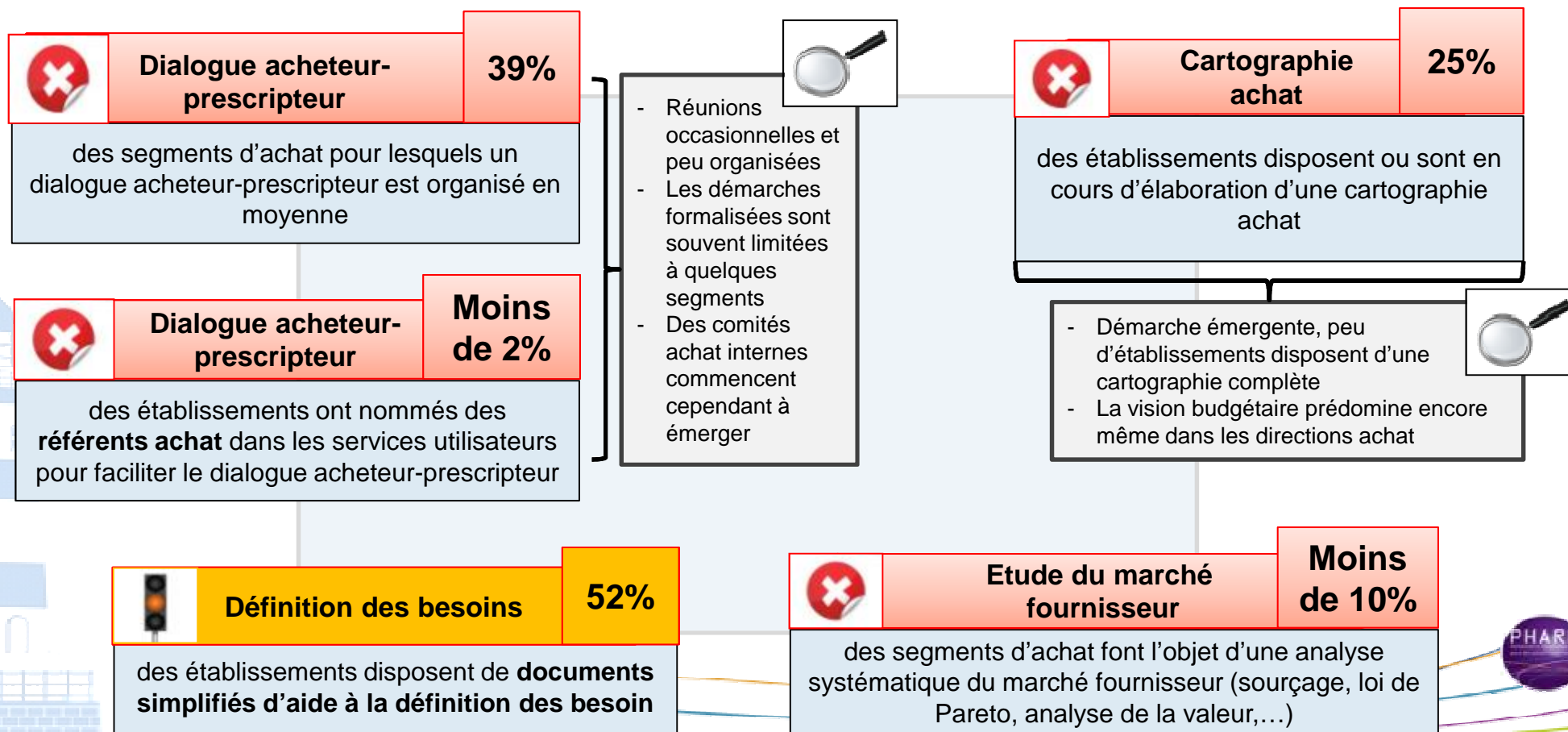
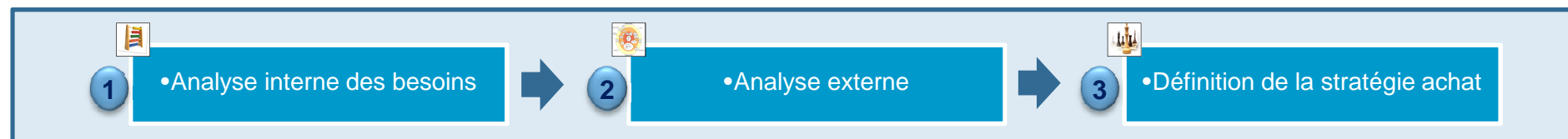
Achat: étapes 1 à 5 + 9

Approvisionnement: étapes 6 à 8

\* source: CH Lannion



# Les phases d'analyse des besoins et de définition de la stratégie achat sont encore insuffisamment priorisées dans nos organisations achat





## Des marges de progrès importantes existent sur les phases d'exécution-approvisionnement notamment concernant l'organisation des commandes



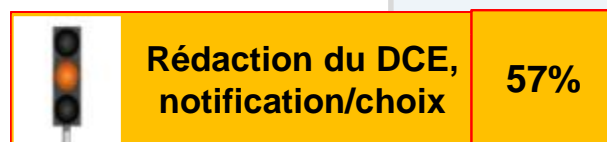
des commandes des établissements sont passées **par fax ou par courrier**

- Les établissements utilisent peu les facultés ouvertes par les logiciels de GEF pour l'automatisation des commandes
- Les commandes de médicaments/DM sont toutefois plus avancées dans ce domaine

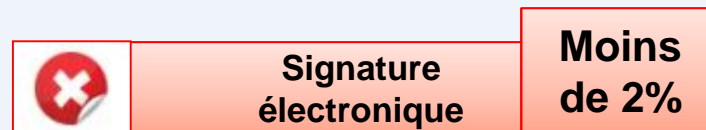


Points de livraison en moyenne dans les établissements

- Il existe souvent un point de livraison distinct pour les produits non médicaux et les produits de santé (médicaments/DM)
- La centralisation des magasins est plus fréquente dans les CHU et grands établissements

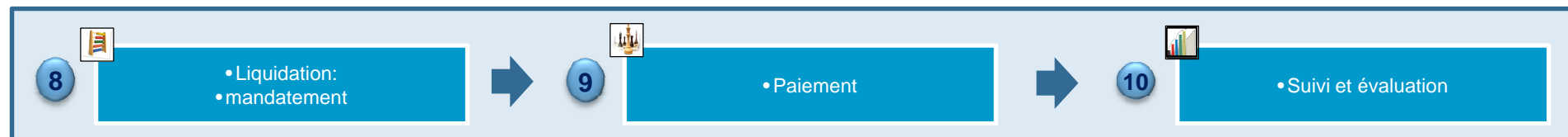


des établissements utilisent un **logiciel d'aide à la rédaction du DCE** et au choix des fournisseurs (EPICURE/Marco/SIS,...)



des établissements ont mis en place la signature électronique des marchés

## Parmi les points forts constatés, la sécurité juridique et les délais de paiement En revanche le suivi de la performance reste une préoccupation



**Sécurité juridique** 0,42%

des marchés **donnent lieu à des contentieux** et le nombre de condamnations est encore plus faible

**Mesure des gains** 14%

des établissements déclarent **mesurer leurs gains sur achat**

**Délais de paiement** Moins de 1%

des paiements font l'objet d'**intérêts moratoires** (supérieurs à 50 jours)

**Marchés infructueux** 3,5%

des marchés sont déclarés infructueux ou sans suite à l'issue d'une première mise en concurrence

- Lorsque les gains sur achat sont calculés, ils ne le sont que sur moins de 20% des segments
- Les directions achat qui ont mis en place une démarche systématique de mesure des gains sur tout le périmètre achat sont marginaux

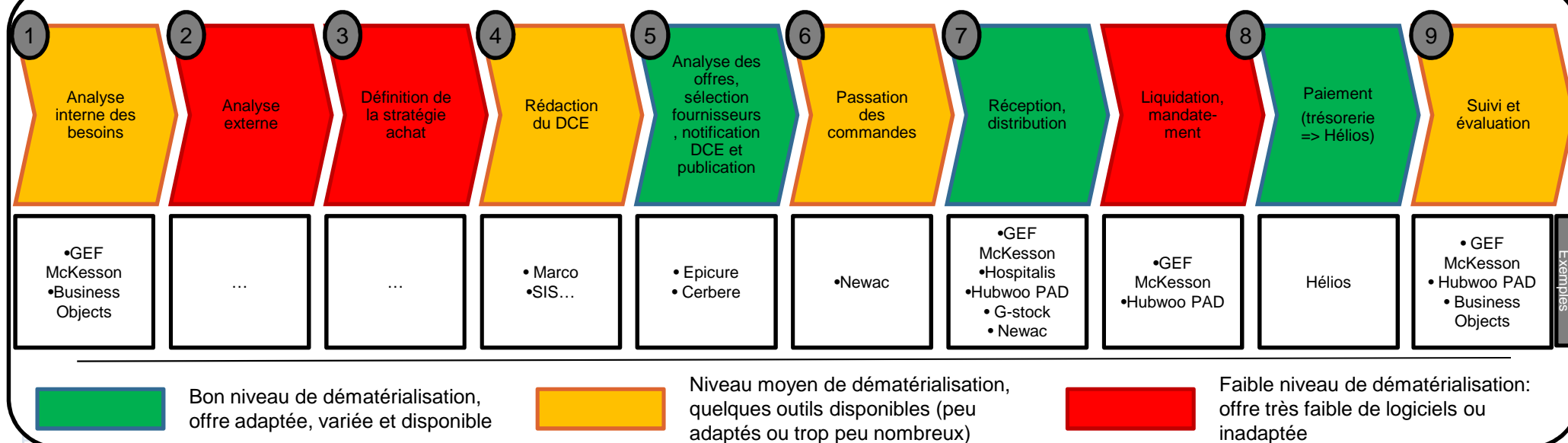


**Liquidation-mandatement** Moins de 2%

des mandats sont rejetés par la trésorerie

## Analyse de la situation actuelle: on constate un niveau de dématérialisation très variable selon les étapes du processus

### Maturité dans la dématérialisation des étapes du processus



L'existence de systèmes d'information métiers facilite l'analyse des offres, les échanges avec les fournisseurs et les paiements.

Les établissements n'exploitent pas à plein les outils disponibles.

Il reste encore des étapes ou des segments à faire entrer dans les démarches de dématérialisation.

Mais certaines étapes sont par nature peu propices à la dématérialisation, ex. définition stratégie

## La situation actuelle : les constats majeurs



Les moyens humains sont concentrés sur les phases approvisionnement



Les phases d'analyse des besoins et de définition de la stratégie achat sont encore insuffisamment priorisées dans nos organisations achat



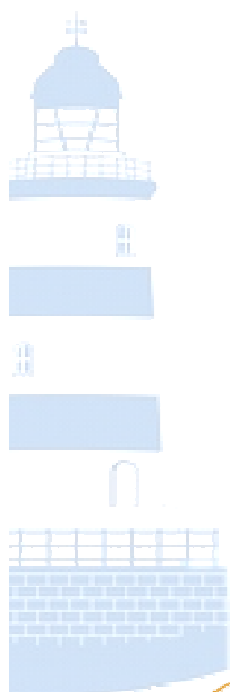
Des marges de progrès importantes existent sur les phases d'exécution-approvisionnement notamment concernant l'organisation des commandes



Parmi les points forts constatés, la sécurité juridique et les délais de paiement  
En revanche le suivi de la performance reste une préoccupation



niveau de dématérialisation très variable selon les étapes du processus



## Présentation de 7 bonnes pratiques sur les 21 bonnes pratiques identifiées

1

La gestion des stocks dans les services par le magasin au CH de Guingamp

2

La décentralisation des commandes, des livraisons et délégation de budgets de service sur les fournitures de bureau, papier et consommables informatiques aux CH de Saint-Lô et Coutances

3

La mise en place d'une plateforme d'achat/approvisionnement dématérialisée au CH de Lens

4

La mise en place de fiches A4 récapitulant les particularités d'un marché CH de Lens

5

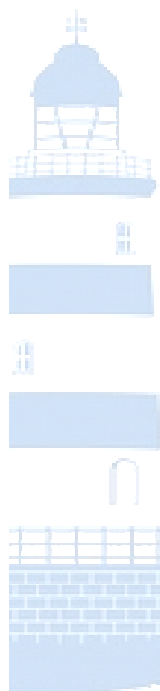
Le recours aux groupements d'achat et/ou à l'UGAP

6

La MEP d'un processus d'évaluation continue de l'exécution des marchés aux CH de Saint-Lô et Coutances

7

L'utilisation de la signature électronique dans le processus achat à l'UGAP



## La gestion des stocks dans les services par le magasin au CH de Guingamp a permis de dégager du temps agent - 0,5 ETP d'aide soignants et 0,5 ETP d'infirmiers



### Constat de départ

- Périmètre: produits d'entretien, usage unique...
- difficultés des soignants pour évaluer et transmettre les besoins au magasin
- les locaux de stockage dans les services ne sont pas gérés ni optimisés (surstock, Péréemption...)
- Intervention des magasins, des infirmiers et des aide soignants dans le processus



### Plan d'action

- Mise en place du logiciel Newac pour la gestion des stocks ( fonctionnant sur wifi et « flashcodes » permettant le recensement et la préparation des commandes en une seule fois)
- Une dotation de 15 jours est calculée en tenant compte des pics de consommation,
- Les produits sont en stock dans les unités et le magasin approvisionne et range les produits tous les 15 jours (complémentation de dotation)
- Les dotations sont réévaluées en fonction de l'activité



### Acteurs impliqués

- Achats logistique
- Personnel des unités
- Service logistique

### Résultats sur le processus achat

- Les infirmiers et aides soignants n'interviennent plus dans le processus (gain évalué pour l'établissement : 0,5 ETP AS et 0,5 ETP infirmière)
- Organisation à moyen constant pour le magasin
- Le « flashcode » permet d'éviter les erreurs de recensement des produits
- Les lieux de stockage sont rangés et il n'y a plus de rupture de stocks
- La fonction logistique est mieux considérée par les soignants
- Il n'y a plus de péréemption de produits

### Effet de levier sur gains achat

**10 % de baisse de consommation soit – 28 000 €**

**La décentralisation des commandes, des livraisons et délégation de budgets de service sur les fournitures de bureau, papier et consommables informatiques aux CH de Saint-Lô et Coutances a permis un gain de temps équivalent à 0,5 ETP**



### Constat de départ

- Périmètre: Fournitures de bureau, consommables informatique et papier
- Temps de gestion important
- Produits nombreux pour un enjeu modeste
- Circuits logistiques complexes
- Circuit interne entièrement sur papier



### Plan d'action

- Définition d'un nouveau processus de commande, dématérialisée, avec les tâches à faible valeur ajoutée externalisées (livraison dans les services)
- Mise en place d'une délégation de budget par service
- Association des acheteurs au processus achat
- Définition d'un catalogue restreint par service
- Formation des utilisateurs



### Acteurs impliqués

- Services achats
- Magasin
- Finances
- Tous les services demandeurs

### Résultats sur le processus achat

- Temps administratif dégagé
- Suppression du papier sur toute la chaîne d'appro
- Suppression d'un magasin (Temps magasinier dégagé (0,3 ETP))
- Création d'un service reprographie centralisé intersite
- Simplification de la liquidation: une simple facture mensuelle



### Effet de levier sur gains achat

Effet de levier sur gain achat: **20%** sur le périmètre

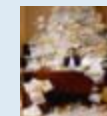


## La mise en place d'une plateforme d'achat/approvisionnement dématérialisée a permis au CH de Lens un gain de temps équivalent à 3 ETP tout en réalisant des économies



### Constat de départ

- Périmètre: Actuellement mise en place pour les achats généraux et hôteliers ainsi que les DMNS (11M€ hors investissement) peut être étendu à l'intégralité des domaines d'achats (labos,pharmas)
- 8 approvisionneurs achats généraux, biomédicaux, travaux, NTIC
- Toute la phase approvisionnement se faisait en version papier



### Plan d'action

- Mise en place de la plateforme de commande internet PAD Ebuy7 ainsi que le module de reporting (MAJ de la BDD des catalogues produits nécessaire)
- Le service demandeur effectue une précommande sur catalogues électroniques, validée par les approvisionneurs en commande, le tout sur la plateforme
- Les magasiniers ou les services (livraisons on-desk) effectuent la réception de la commande sur la plateforme PAD
- Le fournisseur envoie une facture électronique ou papier) qui est rapprochée automatiquement avec émission d'un flux de liquidation automatisé dans la GEF
- Reporting et analyse d'activité sur le périmètre dématérialisé



### Acteurs impliqués

- Acheteurs et approvisionneurs
- Demandeurs
- Magasiniers
- Services réceptionnaires
- Fournisseurs
- Contrôleur de gestion achat

### Résultats sur le processus achat

- 5 approvisionneurs achats généraux, biomédicaux, travaux, NTIC → 3 ETP économisés
- Fort accompagnement au changement des méthodes de travail « sans papier »
- Plus de papier utilisé
- Liquidation facilitée par le système même si traitement manuel des rejets et litiges

### Effet de levier sur gains achat

**5 % d'économies** par la mise en place des délégations budgétaires

## La mise en place de fiches A4 récapitulant les particularités d'un marché a permis au CH de Lens de gagner du temps en passant les commandes et d'éviter les erreurs



### Constat de départ

- Périmètre: Actuellement mise en place pour les achats généraux et hôteliers ainsi que les DMNS (11M€ hors investissement)
- Perte de temps dans la passation des commandes
- Erreurs lors de l'exécution (délais, tarifs, pénalités...)



### Plan d'action

- Mise en place d'une fiche de liaison caractéristiques d'un marché, récapitulant toutes les particularités d'un marché sur un format A4
- Document synthétique de référence permettant de:
  - vérifier rapidement les conditions prévues aux marchés
  - joindre l'interlocuteur chez le fournisseur
- Elles sont rédigées (et amendées lors des révisions de prix et avenants) par les acheteurs
- Elles sont ensuite classées par portefeuille achat et n° de marché dans des classeurs à disposition de toute personne ayant besoin de l'information
- Lors de la passation des commandes elles sont consultées



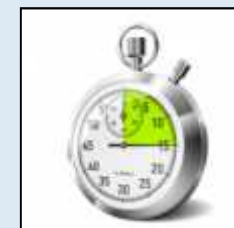
### Acteurs impliqués

- Acheteurs et approvisionneur



### Résultats sur le processus achat

- Gain de temps
- A permis d'éviter les erreurs lors de l'exécution



## Le recours aux groupements d'achat et/ou à l'UGAP permet de simplifier le processus achat et donc rediriger du temps administratif vers des fonctions achat



### Constat de départ

- Périmètre : les offres éligibles à la mutualisation des procédures et à la massification des achats
- Etape-clé du processus : définition de la stratégie d'achat
- Etapes impactées : phase de procédure (rédaction du DCE et publication, passation des commandes)



### Plan d'action

- Après l'analyse interne et externe des besoins, vérifier si l'offre disponible par les groupements ou par l'UGAP permet de répondre au besoin identifié
- Mettre en œuvre une convention avec la centrale d'achats pour optimiser les gains en fonction des différents domaines de produits
- Vérifier la pertinence économique et fonctionnelle de ces offres, soit en faisant établir des devis, soit en consultant les offres sur les sites internet (Ugap.fr par exemple)
- En cas de recours aux groupements ou à l'UGAP, étudier l'opportunité de redéployer les ressources notamment vers le suivi de l'exécution



### Acteurs impliqués

- Services éco
- Cellule Marchés
  - Services Techniques
  - Service Informatique
  - Service BioMédical

### Résultats sur le processus achat

- Gains en charge sur la procédure et redéploiement possible sur l'exécution
- Simplification sur la passation des commandes
- Disponibilité immédiate de l'offre (pas de délai de procédure)
- Connaissance a priori des caractéristiques des produits disponibles
- Sécurité juridique : pas de risque de recours, de multi-attribution, ni de problèmes de nomenclatures.



### Effet de levier sur gains achat

**Estimation**  
**5 à 10 % de gains achat.**  
 28 M€ (soit 6,8% en moyenne) par l'UGAP en 2013

**La MEP d'un processus d'évaluation continue de l'exécution des marchés permet aux CH de Saint-Lô et Coutances d'engager des démarche de progrès avec les fournisseurs et d'acquérir des connaissances pour les futurs marchés**



### Constat de départ

- Périmètre : initié au laboratoire, vocation à s'étendre au secteur biomédical dans un premier temps
- Très peu de suivi institutionnalisé au sein des deux CH
- Peu de pénalités appliquées
- Peu de capitalisation des connaissances acquises lors du marché



### Plan d'action

- Elaboration d'une procédure d'évaluation et des outils à mettre à la disposition des services
- Désignation d'un référent
- Le référent suivi exécution des marchés est en charge de collecter, de synthétiser et d'alerter pour mise en œuvre des plans de progrès
- Utilisation de la base de données acquises pour élaborer nouveau marché



### Acteurs impliqués

- Référent désigné au sein du service Achats
- Direction achats
- Utilisateurs
- Gestionnaire achats concerné

### Résultats sur le processus achat

- Permet de s'assurer de la bonne exécution des marchés, de suivre les pénalités ou compensations dues et initier des plans de progrès avec les fournisseurs
- Les services sont accompagnés après la mise en œuvre des marchés
- Instauration d'un dialogue continu avec les fournisseurs
- Meilleures connaissances des points d'attention pour le renouvellement des marchés



## L'utilisation de la signature électronique dans le processus achat à l'UGAP a permis de renforcer la sécurité et la contrôle



### Constat de départ

- Périmètre : la signature électronique appliquée aux marchés publics mais aussi à la facturation.
- Il est important d'identifier le signataire, son accréditation et de garantir l'intégrité du document.
- L'utilisation de la signature électronique se répand pour les procédures (mais aussi pour la facturation, en particulier chez certains fournisseurs). Depuis le 1er janvier 2012, le pouvoir adjudicateur ne peut plus refuser de recevoir les documents des candidats par voie électronique pour les marchés dont le montant est supérieur ou égal à 90 000 € HT.

### Plan d'action

- Il s'agit d'un véritable projet (pas seulement informatique !)
- Mise en place d'un certificat électronique et un outil de signature
- Signature et dépôt sur une plateforme accréditée (par exemple PLACE)
- Le certificat électronique peut servir à signer d'autres documents de gestion
- Facteur de succès : Accompagnement du changement dans les équipes pour passer au « sans papier »
- Nécessite la mise en œuvre d'outils de gestion des marchés dématérialisés et de workflow pour en suivre la circulation pendant la phase de constitution.
- Pour la facturation, associée à une facture dématérialisée, allège le traitement des factures et diminue les délais de règlement (facilite la trésorerie des PME)



### Acteurs impliqués

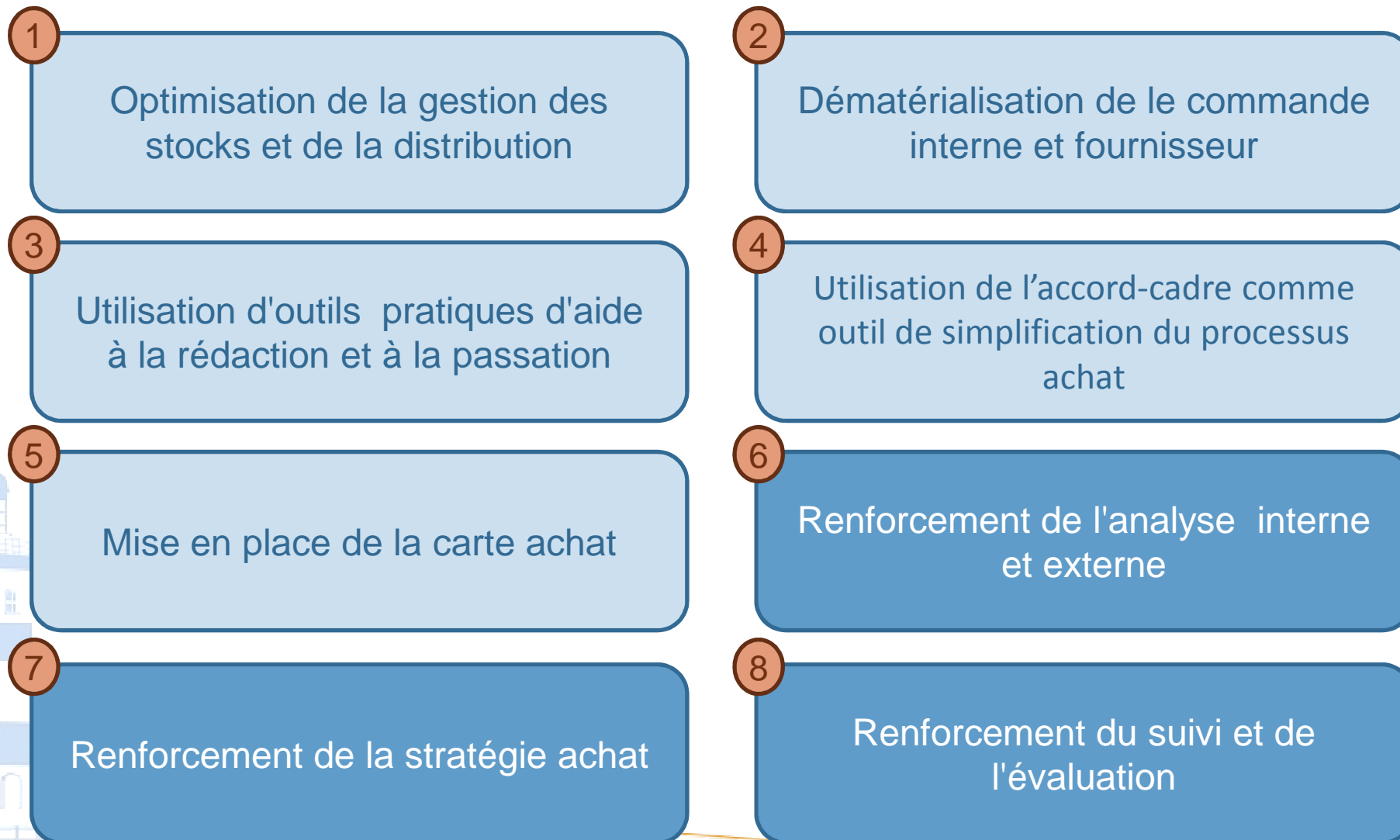
- Acheteurs
- Cellule marchés
- Fournisseurs
- Contrôleur de gestion achat

### Résultats sur le processus achat

- Maîtrise de l'intégrité des documents et renforce la sécurité de la procédure
- Disponibilité des documents de marché pour l'ensemble des utilisateurs autorisés (facilite la consultation et le contrôle lors du règlement, facilite la gestion de l'archivage)
- Sur la facturation, permet de contrôler facilement les étapes de contrôle et de rapprochement commande/facture
- Allège le processus de facturation chez les fournisseurs (donc gain potentiel dans les prix)



## Identification de huit familles d'opportunités



Opportunités relatives au renforcement des phases d'analyse, stratégie et évaluation du processus

Opportunités relatives à la simplification des phases d'exécution et d'approvisionnement du processus



## Opportunité: optimiser la gestion des stocks et de la distribution

Étapes concernées

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

### Conditions de mise en œuvre

Exemples d'actions à mener sur le sujet: commande par les services avec livraisons directes, gestion des stocks dans les services par le magasin, automatisation des commandes pour les ateliers...

Pour cela il faut exploiter les outils mis à notre dispositions dans le systèmes de GEF, instaurer des circuits de commande en ligne, définir des catalogues de commandes

100

#### Résultat potentiel

- On peut attendre des gains extrêmement importants car c'est un sujet sur lequel il existe de fortes marges de progrès
- L'impact sur le processus est très lourd du fait de la part importantes d'ETP dédiés à ces étapes du processus

0

100

#### Part des ES concernés

- Même si des établissements ont déjà travaillé sur le sujet, de fortes marges de manœuvre existent.
- De nombreux établissements n'ont pas encore travaillé sur le sujet

0

100

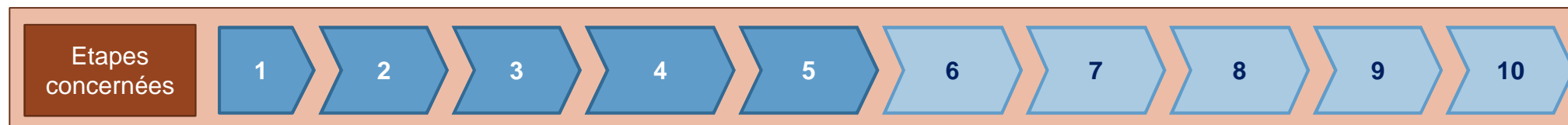
#### Efforts

- Pour aborder les premières actions sur le sujet très peu d'efforts sont nécessaires
- Les actions plus avancées requièrent un peu plus d'efforts

0

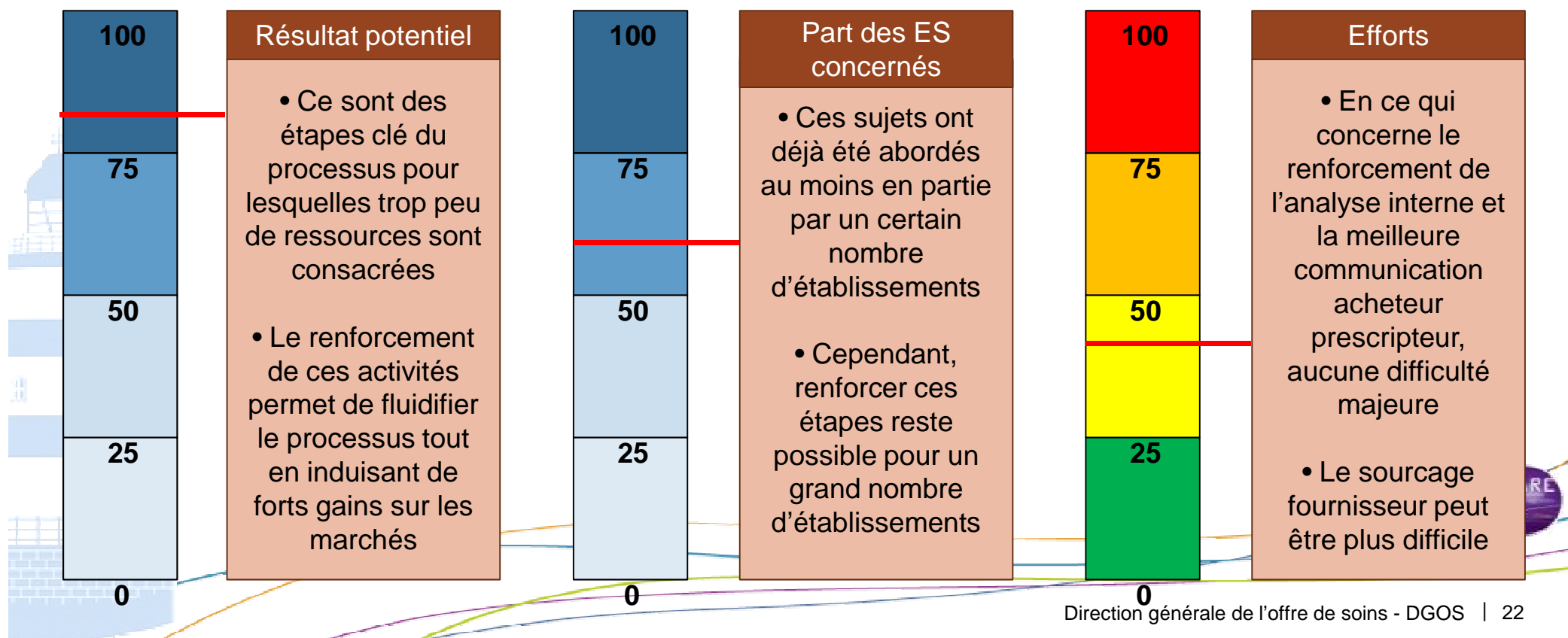


## Opportunité: renforcer l'analyse interne et externe



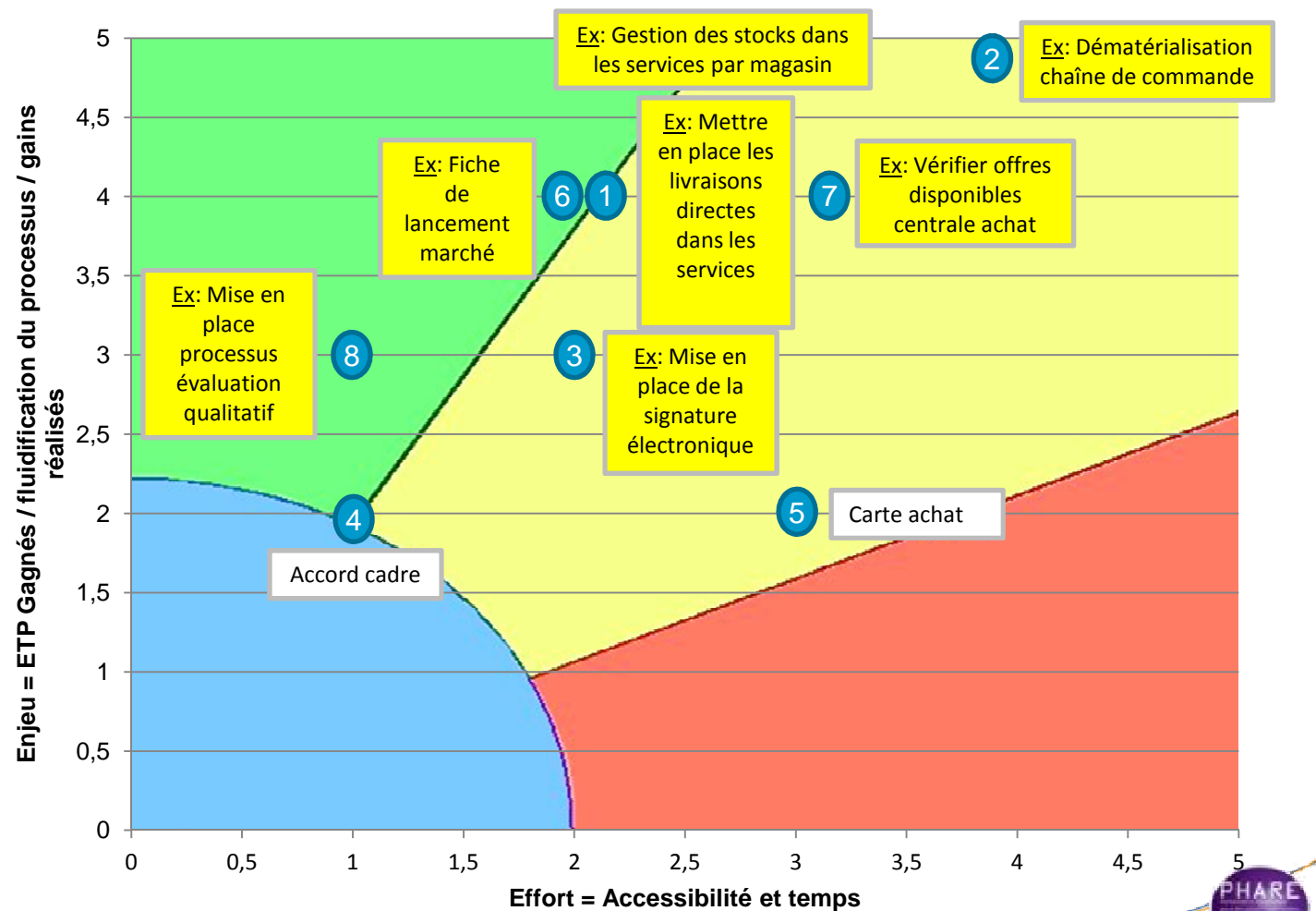
### Conditions de mise en œuvre

Exemples d'actions à mener sur le sujet: création de comités logistiques, prospection, veille et relation fournisseur, fiche de lancement de marché...  
 Pour cela il faut prendre conscience que tout commence à la notification du marché; mettre en place les circuits de vérifications et d'évaluation prévus aux marchés...et organiser la veille technologique et prendre l'habitude de rencontrer en amont les fournisseurs



# Matrice enjeux/efforts

Numéro	Opportunités: Simplification des phases d'exécution et d'approvisionnement du processus
1	Optimiser la gestion des stocks et la distribution
2	Dématérialiser la commande interne et fournisseur
3	Utiliser des outils pratiques d'aide à la rédaction et à la passation
4	Utiliser l'accord-cadre comme outil de simplification du processus achat
5	Mettre en place la carte achat
Numéro	Opportunités: Renforcement des phases d'analyse, stratégie et évaluation du processus
6	Renforcer l'analyse interne et externe
7	Renforcer la stratégie achat
8	Renforcer le suivi et l'évaluation des marchés



## Messages de conclusion



Faire des gains de simplification pour réinvestir les moyens sur les phases à forts enjeux et surtout dans les étapes de la stratégie achat



La mise en œuvre des moyens suppose une vraie volonté politique et l'implication des chefs d'Etablissements



Savoir adopter la politique des petits pas



Rechercher l'efficacité dans la simplicité



Savoir définir des priorités dans le choix des actions à mener



Les moyens techniques sont à notre disposition et majoritairement à notre portée



« Yes we can » B. Obama



## Remerciements

CH Lens

Institut Robert  
Merle d'Aubigné  
(centre de  
rééducation)

CH Quimper

Hôpital  
Mémorial Saint-  
Lô

EPSM de  
l'Agglomération  
Lilloise

CH Guingamp

C.H.P.C.

Institut de  
Cancérologie de  
l'Ouest

CH Blois

UGAP

CH St Nazaire

Hospices Civils  
de Beaune

CH Lannion

EPSM Quimper

CH St Nazaire

Equipe PHARE

Parrain – Yves  
Gaubert

