



PHARE

Performance hospitalière
pour des achats responsables



Le pilotage de la performance achat en établissement

Intervention Région XXX

Janvier 2013



Objectifs de l'intervention

Partager les principaux concepts et leviers clés de la performance achat



Maitriser le calcul des gains achat





Le rôle de la fonction achat

Veiller à ce que les biens ou services arrivent à l'heure et avec la qualité souhaitée

Approvisionnement

S'assurer que les marchés respectent le code des marchés publics

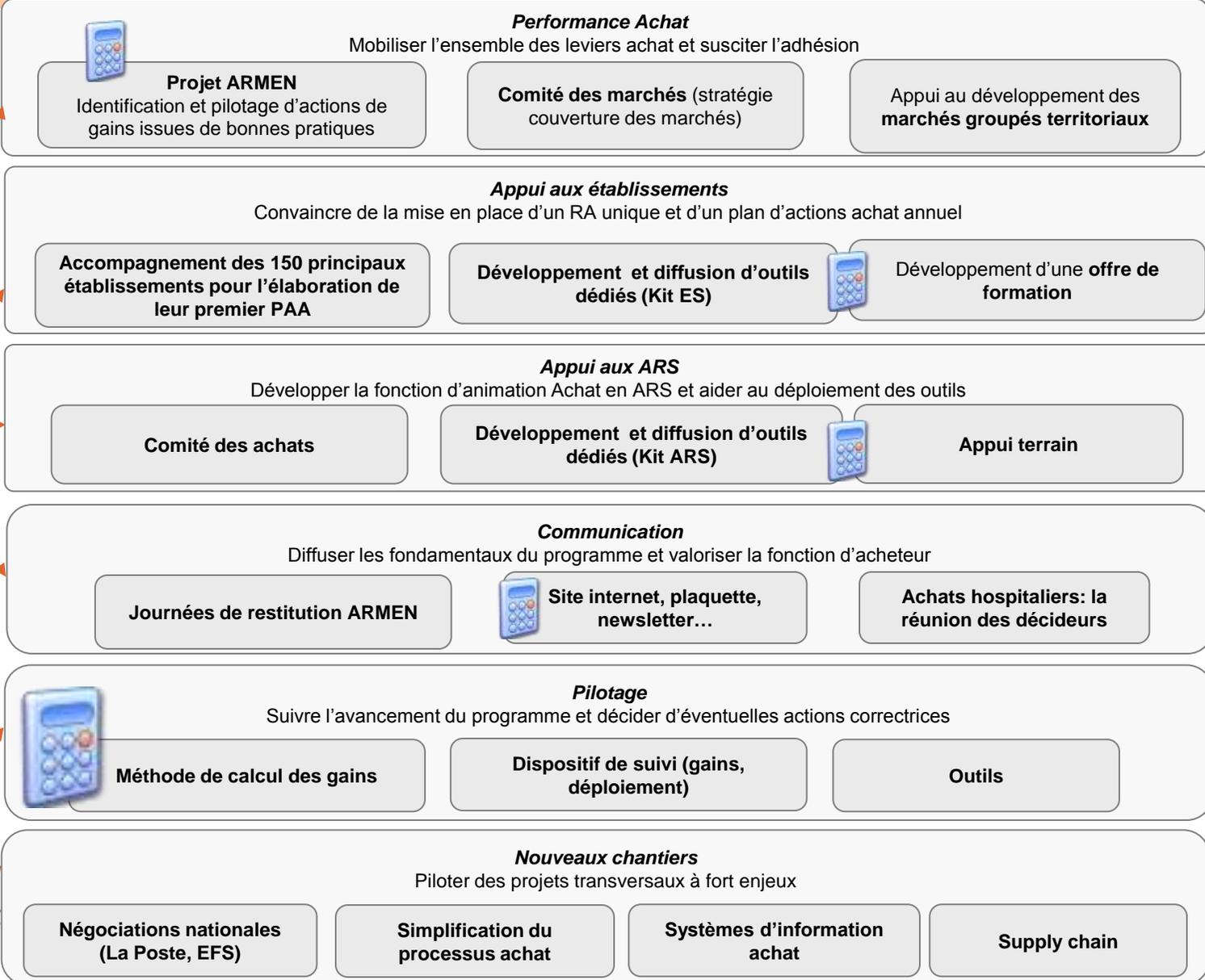
Juridique

Obtenir les meilleures conditions économiques

Economique



Le pilotage de la performance achat est au cœur du programme PHARE





Pour vous aider à aller plus loin....

3 grandes catégories de leviers de gains achats

1. Massifier les contrats :

- Regroupements
- Renégociation des contrats
- Changement de la composition du portefeuille de fournisseurs...

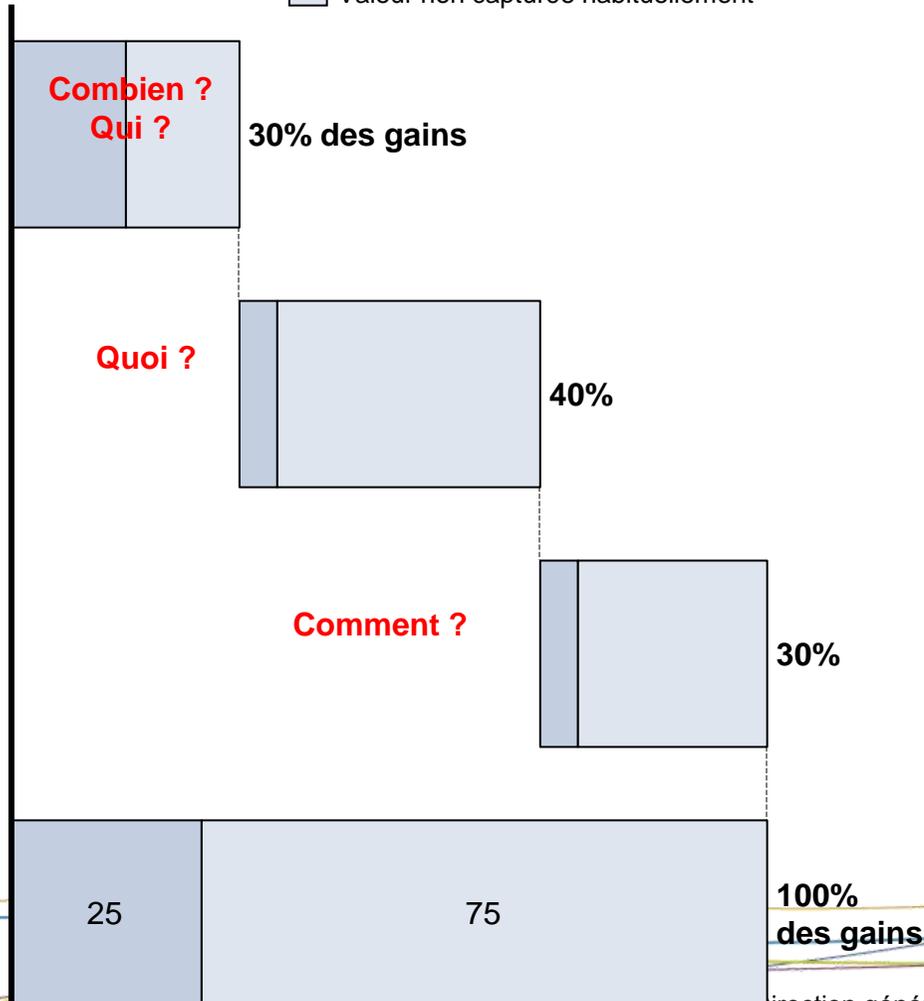
2. Optimiser les produits et services achetés :

- Standardisation
- Solutions de substitution
- Elimination de la surqualité dans les spécifications
- Coût objectif
- Etude des besoins et gestion de la demande...

3. Optimiser les processus d'achat:

- Simplification de l'administration
- Utilisation optimale du code des marchés
- Réduction des coûts d'interface
- Travail plus étroit avec les fournisseurs, plan de progrès
- Optimisation de la gestion des stocks..
- Implication d'un acheteur dans toutes les procédures d'achat

■ Performance typique des hôpitaux
 ■ Valeur non capturée habituellement



Avons nous recherché des bonnes pratiques sur l'ensemble de ces leviers?



Le responsable achat unique et le groupement de commandes sont au cœur de cette recherche d'une plus grande performance achat

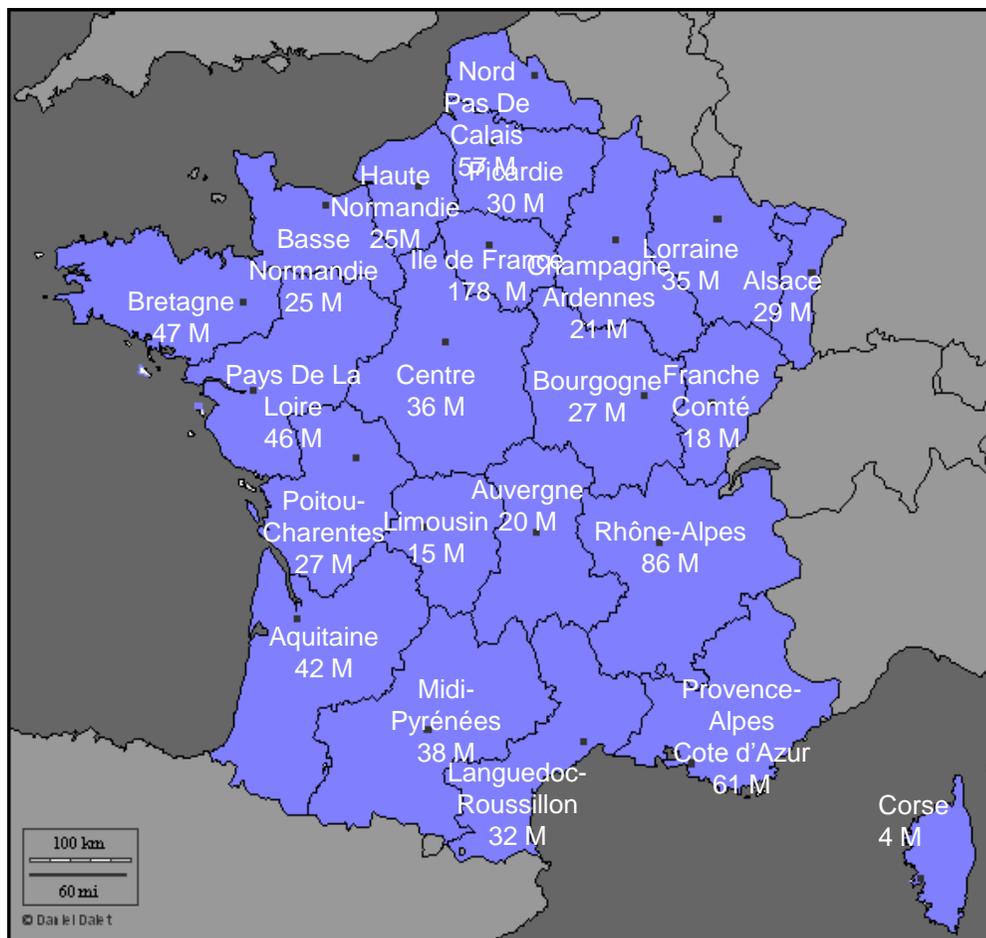
**Responsable
achat unique en
établissement**

1. Conduit la consultation (étude de marché, stratégie d'achat, DCE, négociation...) à partir des besoins de ses adhérents afin d'obtenir les meilleures conditions économiques
2. Encourage les établissements à l'utilisation des marchés
3. Encourage à une implication renforcée des prescripteurs au sein des établissements adhérents
4. Fournit si besoin une expertise achat et un appui méthodologique aux acheteurs
5. Diffuse de l'innovation
6. Quantifie les gains obtenus

**GROUPEMENT
DE COMMANDES**

1. Anime un dialogue avec les prescripteurs sur toutes les catégories de dépenses pour définir le juste besoin / raisonner en coût complet / standardiser
2. Utilise le groupement de commandes pour bénéficier des meilleures conditions économiques sur les achats mutualisables
3. Encourage à une implication renforcée des prescripteurs de son établissement dans le groupement
4. Accompagne l'acheteur leader et le prescripteur leader localisés dans son établissement (si établissement coordonnateur)
5. Challenge la performance du groupement
6. Suit la bonne exécution des marchés et la mise en place de plans de progrès avec les fournisseurs

Un objectif de gain de 910 M€ sur 3 ans



Région	2012	2013	2014
Alsace	6,8	10,3	12,3
Aquitaine	9,6	14,7	17,5
Auvergne	4,4	6,7	7,9
Basse-Normandie	5,7	8,7	10,3
Bourgogne	6,3	9,6	11,4
Bretagne	10,6	16,1	19,2
Centre	8,2	12,4	14,8
Champagne-Ardenne	4,8	7,4	8,8
Corse	0,8	1,3	1,5
Franche-Comté	4,3	6,5	7,8
Haute-Normandie	5,4	8,2	9,8
Ile-de-France	46,8	71,3	84,6
Languedoc-Roussillon	7,4	11,2	13,3
Limousin	3,5	5,3	6,3
Lorraine	8,3	12,6	15,0
Midi-Pyrénées	8,3	12,7	15,0
Nord-Pas-de-Calais	12,4	18,9	22,5
Pays de la Loire	9,9	15,1	17,9
Picardie	6,8	10,3	12,2
Poitou-Charentes	5,8	8,9	10,5
Provence-Alpes-Côte d'Azur	14,0	21,3	25,3
Rhône-Alpes	20,0	30,4	36,1
Total	210	320	380

La maîtrise de la dépense de santé nécessite des efforts d'efficacité. Le programme Phare a vocation à accompagner les établissements dans l'atteinte de ces objectifs en proposant une méthode qui permettra de concrétiser ces gains.





Sommaire

Piloter la
performance

Principes de
calcul

Quelques
Exemples

La démarche
PAA



Piloter sa performance achat :

c'est animer une **démarche annuelle** et **quantifiée**
de progrès sur toutes les catégories de dépenses issue d'un
dialogue avec les prescripteurs :

le Plan d'Action Achat



La construction d'un PAA permet de

Prioriser les actions achat
Mobiliser les interlocuteurs
Piloter la réalisation des gains
Evaluer l'atteinte des objectifs, etc...



Le montant potentiel du gain permet de mesurer l'intérêt
de la remise en question des situations





Au sein de l'établissement la mesure des gains permet de

Enrichir le dialogue de gestion
Réduire les obstacles
Valoriser la fonction achat
Partager les contraintes budgétaires

Une opportunité pour la fonction achat



La mesure des gains n'est pas :

x Un indicateur à sanction du CPOM.

Ne pas réaliser de Plan d'Action Achat (PAA) c'est de fait se sanctionner soi-même.

x Un moyen pour supprimer des crédits.

Pas de lien entre allocations individuelles et gains achat. Les allocations sont déterminées au niveau national et/ou régional selon des instructions idoines.

S'inclure dans la démarche c'est bénéficier d'un accompagnement ...

x Un outil de tutelle des EPS.

L'objectif du programme est d'accompagner les établissements qui restent les premiers acteurs de leur PAA.



3 facteurs clés de réussite pour l'acheteur

Aller sur les bons ballons



Enjeux / efforts



Les gains achats servent à mesurer les enjeux

Développer la « vision du jeu »



Raisonner en coûts complets



Chercher les opportunités partout où elles se trouvent

Jouer collectif



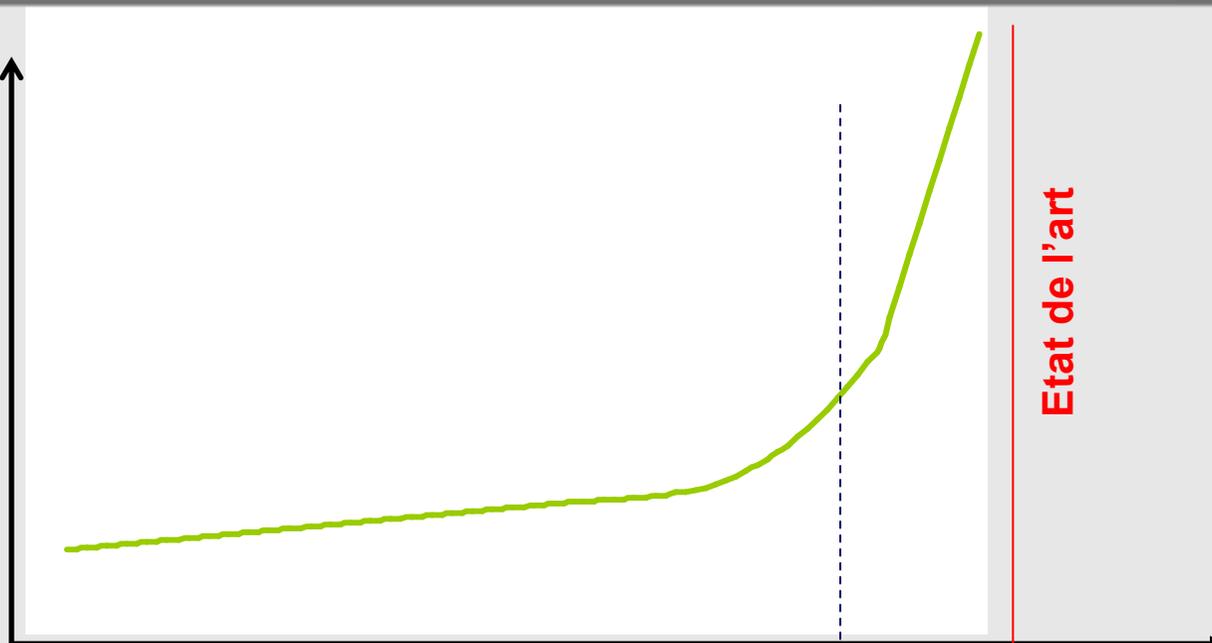
Dialogue acheteurs prescripteurs



Les plans d'actions sont le fruit de ce dialogue

Bien acheter, c'est rechercher le niveau de performance adéquat

PRIX



Etat de l'art

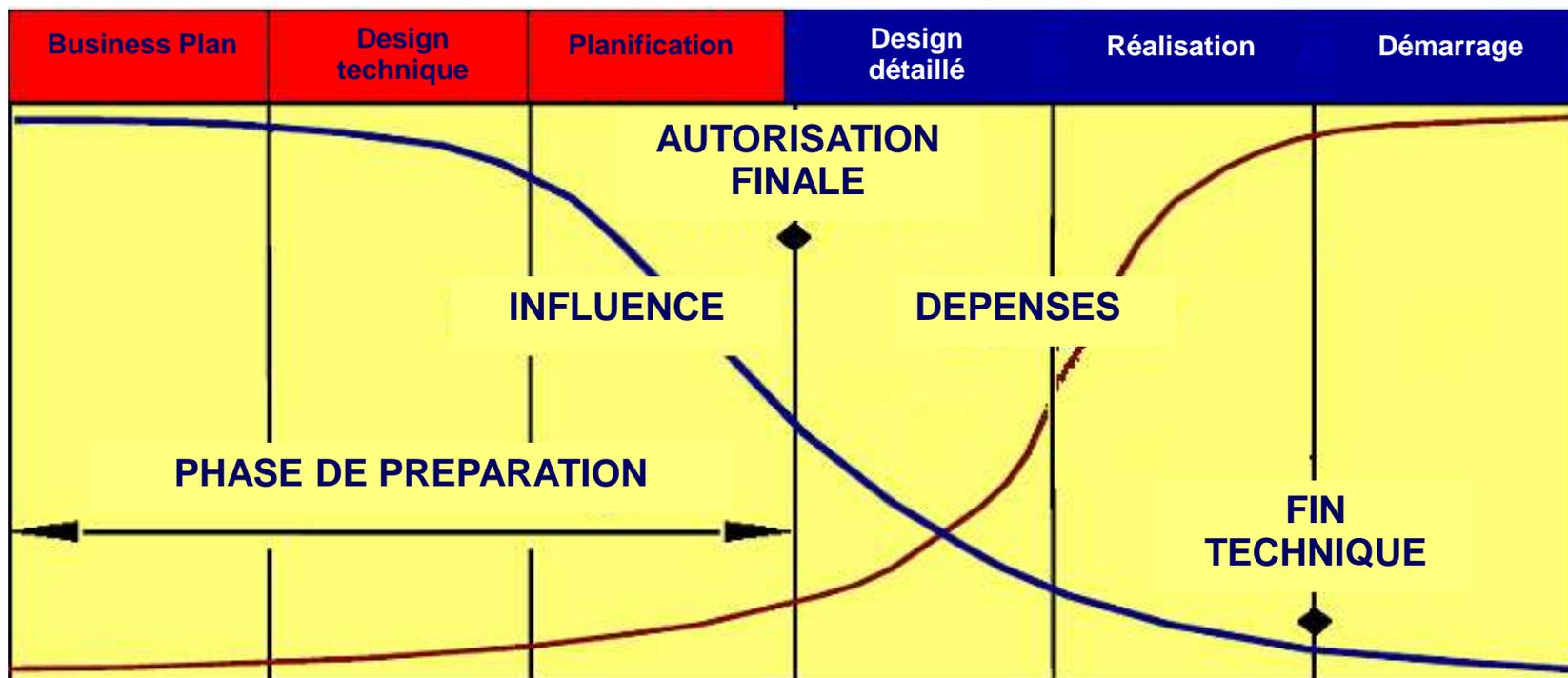
PERFORMANCE





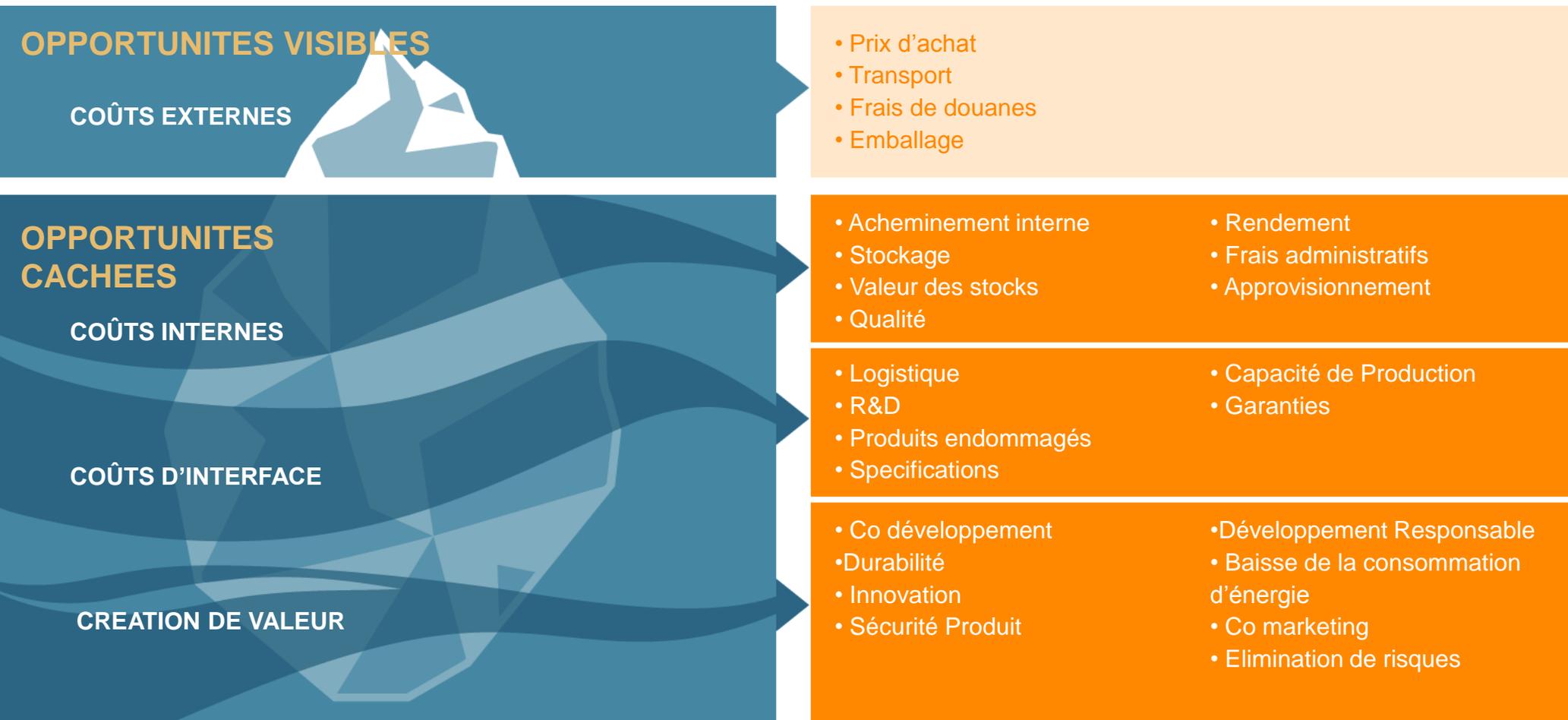
Partage de principes directeurs (2/2)

La capacité d'influencer les résultats diminue avec l'avancement du projet





Un principe clé : identifier toutes les opportunités de création de valeur



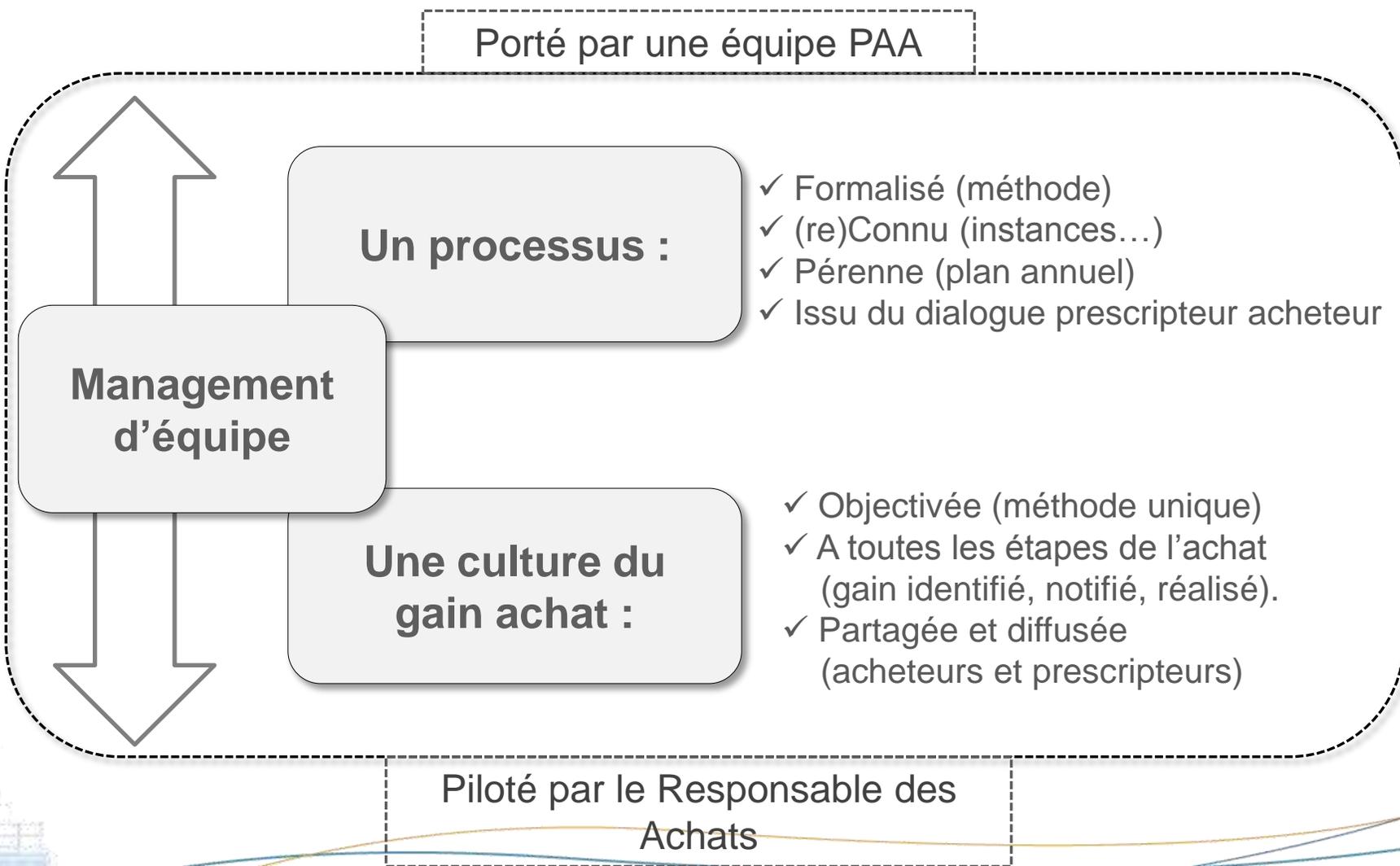


Les gains portent sur l'ensemble des éléments du coût complet



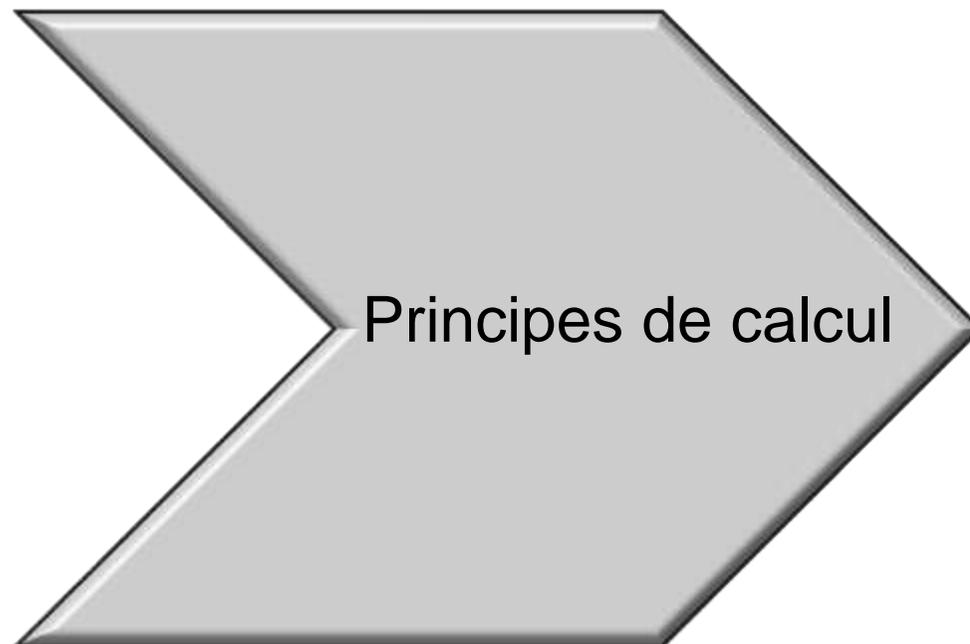
Coût d'acquisition	Coût de mise en œuvre	Coût d'usage	Coûts associés	Coût de fin de vie
<ul style="list-style-type: none">• Achat• Livraison	<ul style="list-style-type: none">• Carburant• Huile	<ul style="list-style-type: none">• Entretien /Réparation	<ul style="list-style-type: none">• Assurance• Consommables divers...	<ul style="list-style-type: none">• Recyclage

Le PAA : une démarche de progrès qui repose sur 3 piliers





Calcul des gains achat : méthodologie





Préambule

La méthode retenue s'appuie sur la méthode mise en place par le SAE pour les achats de l'Etat et des opérateurs. Des travaux ont eu lieu pour identifier les éventuels ajustements à apporter compte tenu des spécificités des achats hospitaliers.

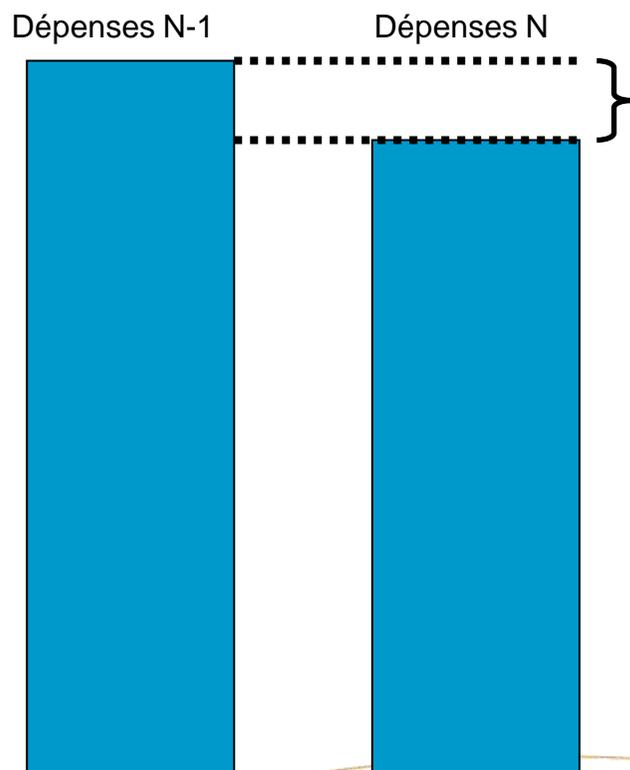


Les modes de calcul de gain pour les groupements ne sont pas développés ci-après. Le cas échéant → se référer aux supports dédiés.



Le gain achat n'est pas un gain budgétaire

Écarts entre les dépenses d'une années N-1 et N : les variations « achats » n'expliquent pas à elle-seules les variations de dépense.



- * Écarts de volume/mix
- * Écarts de prix marché fournisseurs :
Catégories faiblement influençables
> + ou - 4% sur les segments du périmètre opérationnel
- * Écarts de prix liés à la révision contractuelle des marchés pluri-annuels
- * Gains achats de l'année

Que mesurent les gains achats ?

Ce que l'on a fait de mieux / de différent que la fois précédente selon le contexte d'achat :

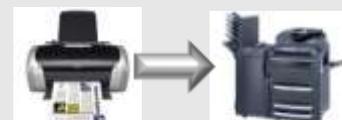
Gains sur achats récurrents



Gains sur achats ponctuels



Actions de progrès

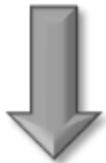


pour l'ensemble des dépenses **d'investissement** et de **fonctionnement** d'un établissement



Trois modes de calcul selon le contexte d'achat

Achats récurrents



Calcul mathématique
 $(PU_{n-1} - PU_n) \times Vol_n$

Achats ponctuels

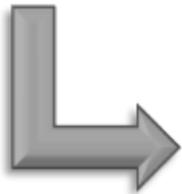


Benchmark
 $(PU_{ref} - PU_n) \times Vol_n$

Actions de progrès



Calcul économique
 $Coût_{n-1} - Coût_n$
(à service rendu équivalent)



la **simplicité** plutôt que la finesse



Utiliser l'information immédiatement disponible et
valoriser les gains significatifs





Calculer les gains : les achats récurrents

Gain achat = (prix historique – nouveau prix) X volume prévisionnel

Les variations significatives (au-delà de + ou – 4 %) du marché économique sont neutralisées (cf. p. suivante)

Attention (cas très rare)

Cela ne signifie pas que les gains achats ne sont pas comptabilisés lorsqu'ils sont dans une fourchette <-4% +4%>.

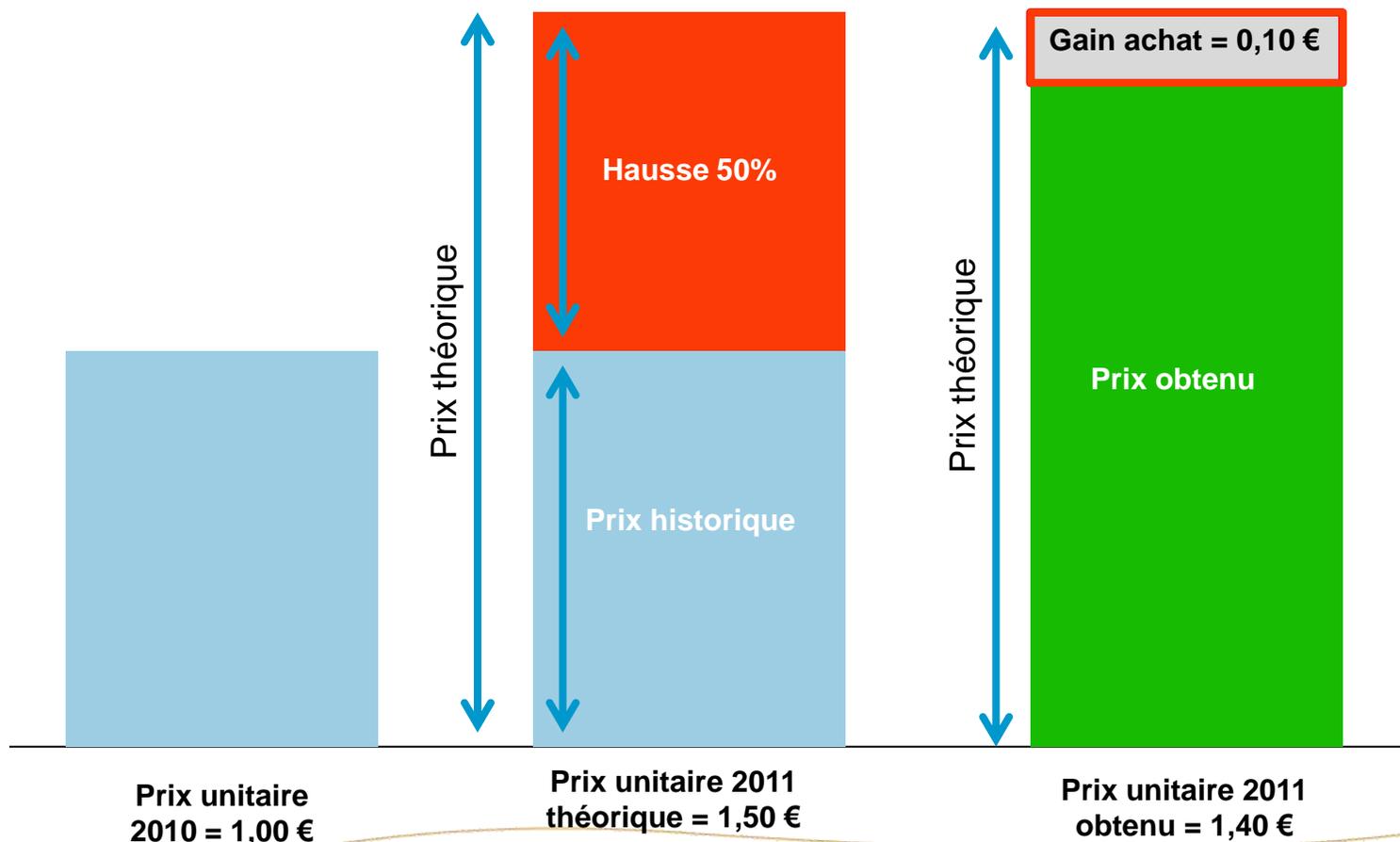
Cela signifie que les variations du prix d'achat indépendantes de l'action de l'acheteur (évolution du coût des matières, inflation...) doivent être neutralisées. Ne sont valorisées que les évolutions liées uniquement à l'action de l'acheteur. En deçà, ces paramètres ne sont pas pris en compte tenu de leur complexité au regard de l'enjeu.





Illustration de variations au delà de 4%

Alimentaire, par exemple lait, beurre, œuf... (ou coton, latex...)





Calculer les gains : les achats ponctuels

$$\text{Gain achat} = (\text{prix de référence} - \text{prix nouveau}) \times \text{volume prévisionnel}$$

Ces achats sont soit des premiers achats pour l'établissement, soit des achats très particuliers pour lesquels il n'y a pas de référence aisée ;

Particularité : pas de prix historique connu dans l'établissement ;

L'acheteur va donc trouver une solution alternative telle que :

- un prix de référence auprès d'un autre acteur comparable (établissement, groupement),
- une étude de marché préalable auprès des fournisseurs,
- à défaut la moyenne des offres reçues en éliminant si besoin des offres trop « dispersées »,
- à défaut un budget prévisionnel



Illustration d'achats ponctuels

Exemple 1 : Tablettes numériques antichoc étanches

- Prix TTC (moyenne des offres) : 1200 €
- Prix TTC Après AO = 1050 €
- Gain de l'acheteur : 150 € par tablette soit 12,5 %

Exemple 2 : Solution globale lecteur de carte vitale et terminaux de paiement

- Prix TTC (étude de marché) : 1050€
- Prix TTC Après AO = 745€
- Gain de l'acheteur 29%





Calculer les gains : les actions de progrès

$$\text{Gain achat} = \text{situation de référence} - \text{situation améliorée (*)}$$

(*) y compris investissements le cas échéant. En revanche, il est déconseillé d'intégrer, sauf action particulière, les économies réalisées par une réduction ou un redéploiement des effectifs

Projets achats visant à optimiser l'usage d'un marché ou à encourager des comportements (substitution, élimination de la surqualité, gestion de la demande). Il s'agit donc d'une notion transversale qui recoupe les situations hors mutualisation, standardisation et simplification de l'achat.

Par exemple :

- remplacer les distributeurs d'essuie-mains en formats pliés par des distributeurs en rouleau (impact sur les consommations),
- accélérer le recours des génériques (dans ce cas, on valorise l'écart de prix sur la durée « gagnée », çàd l'écart entre la date prévue de fin de marché et la date de passage réelle aux génériques, dans une limite de 12 mois, en général 4 à 6 mois)
- ...

La logique de calcul consiste à évaluer la situation avant le projet à celle qui sera constatée une fois le projet mené à son terme.





Illustration d'actions de progrès

Marché d'essuie mains : passage feuilles → rouleaux

Situation du groupement avant mise en concurrence

Consommation 1700 millions essuies mains

Dépenses : +/- 7 M€

Caractéristiques : 15% en rouleaux, 85% en feuille à feuille

Prix d'achat moyen : 0.004 €

Situation après la mise en concurrence

Consommation 1338 millions essuies mains (- 21%)

Dépenses : +/- 6 M€ (-14 %)

Caractéristiques : 60% en rouleaux, 40% en feuille à feuille

Prix d'achat moyen : 0.0044 € (+10%)

Bilan

Gain : 1 M € malgré hausse prix unitaire...





Les principes structurants (1/2)

Gain base 12 mois :

- Par convention, le gain est mesuré sur une base de 12 mois glissants. On ne mesure pas le gain sur l'ensemble de la durée juridique de la prestation. L'objectif est de donner de la lisibilité aux décideurs (performance achat calée sur le cycle financier d'un établissement), de se placer dans une dynamique de recherche annuelle de progrès et de permettre la comparaison (durées variables des marchés ==> comparaisons faussées).

Proratiser les années civiles :

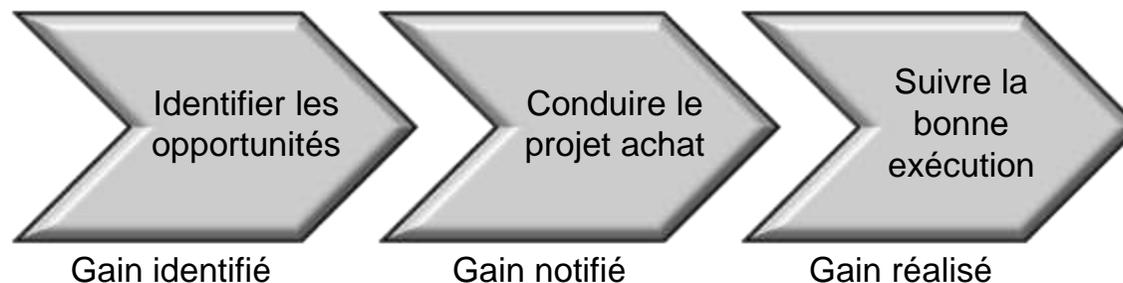
- Les objectifs du programme sont déclinés par année calendaire. Afin d'en mesurer le niveau d'atteinte, les gains sont à répartir entre les deux années concernées au prorata (ou réel) de la durée de réalisation sur N. Le point de départ est la date de notification (ou la date de premier effet économique si action sans notification). Pour un marché notifié en fin ou début d'année, il est admis de déclarer le gain sur une seule année par simplicité.

Gains TTC :

- Par convention les gains sont mesurés TTC.



Les principes structurants (2/2)



Gains identifiés :

- Les gains identifiés sont une estimation (calcul du PAA pour N+1) et ne peuvent donc être extrêmement précis. Il s'agit d'un outil de prévision mais aussi de management et de mobilisation interne (ne pas les sous-estimer pour ne pas en brider l'efficacité). Le calcul à opérer est (pour un prix unitaire) : $(P_{X_n} - P_{X_{cible}}) \times Q_{prévues}$.

Gains notifiés/réalisés :

- Ils sont à calculer pour chaque période. Distinguer le gain notifié : obtenu dès que le prix est connu (utile pour suivis mi-année), du gain réalisé prenant en compte les quantités consommées (fin d'année). Chaque établissement est libre de déterminer s'il calcule uniquement des gains notifiés ou aussi les gains réalisés. Les fichiers des PAA évoquant les gains réalisés, il est possible d'assimiler les deux notions en cas de difficultés d'accès à l'information volumes. Il est souhaitable, en cas de difficultés, de garder les volumes prévisionnels mais de s'assurer de la qualité et réalité de la prestation.



Les écueils connus et les questions courantes (1/2)

Ne pas confondre gain achat et gain budgétaire :

- Le gain achat mesure l'efficacité de l'intervention de l'acheteur pour une prestation donnée et avec les leviers qu'il maîtrise. Il n'a pas pour objet de mesurer le gain budgétaire.

Faut-il calculer une « perte achat » ?

- Il n'y a pas lieu de calculer de « perte achat » (prix $N >$ prix $N-1$) sauf à supposer que l'action de l'acheteur a été néfaste pour l'action d'achat ! En effet, si l'acheteur n'avait pas agit l'établissement n'aurait pas calculé de « perte » sur l'action. L'acheteur n'a pu, tout au plus, que réaliser un achat au coût du marché économique (et donc sans gains). Une telle situation doit en outre amener l'acheteur à engager une réflexion sur ses causes (allotissement, publicité...?) et les mesures à prendre (ne pas contractualiser...?).

Faut-il calculer tous les gains achat ?

- Non, l'objectif est de calculer des gains achats sur les actions significatives du PAA et non pas sur tous les achats de l'année.





Les écueils connus et les questions courantes (2/2)

Inclure les gains de mutualisation (groupements) dans les PAA ?

- Calculer les gains de la mutualisation est incontournable. Faire remonter les gains des groupements par les établissements est bien l'objectif à terme, mais souvent difficultés techniques importantes... :
 - identifier les quantités commandées, ou les prix historiques ... (côté coordonnateur)
 - après l'effet d'adhésion, les gpmts peuvent mener des PAA à leur niveau sans que les ES n'en aient la connaissance (côté adhérents)...Donc, proposition de simplicité : le coordonnateur peut transmettre des gains pour l'ensemble du groupement (par ex. : quantité prévi x gain de prix et/ou gain forfaitaire de X% par nouvel adhérent)
Malgré tout et concrètement, si souhait de s'organiser différemment (remontée de gains des groupements directement par les ES), cette solution est possible. Dialogue coordonnateur/adhérents à rechercher en priorité.

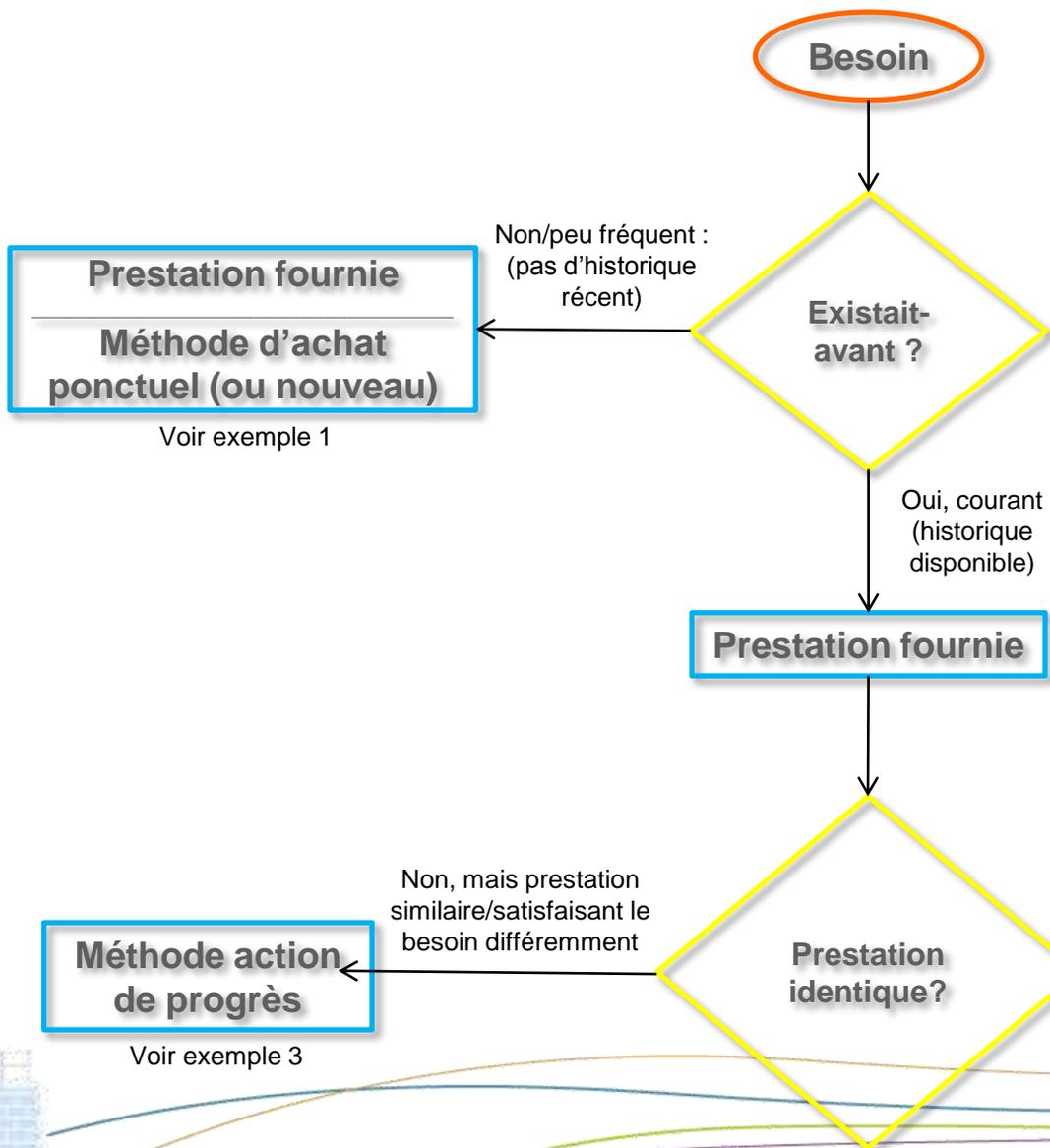
Pourquoi ne pas prendre en compte les économies de titre 1 ?

- Les économies de titre 1 sont souvent complexes à évaluer puis à mesurer (notamment en réalisé car suivi des mouvements de personnel indépendant des achats). Elles ne rendraient pas réellement compte de la performance de l'acheteur et perturberaient la lisibilité de l'efficacité de l'achat par le décideur.

Comment utiliser pratiquement la notion de la variation de +/- 4% ?

- D'un point de vue pratique, lorsque l'acheteur constate des variations de prix significatives, alors il doit vérifier que cela n'est pas lié à des effets du marché économique (variation des matières premières...) et ne valoriser que son action. Il s'agit en outre souvent de produits acquis en groupement (téléphonie, alimentaire, linge) dont les gains seront déclarés par ceux-ci.

Le calcul des gains achat : une méthode simple !



Voir exemple 1

Voir exemple 3

Ex. 1 achat ponctuel : achat (seconde main pour gain achat) d'un véhicule spécialisé (transport de corps, camion frigorifique...)

Ex. 2 achat récurrent : papier A4 80g pour imprimante. Produit identique même si changement de fournisseur ou si passage en papier recyclé (les modalités de fabrication ne modifient pas les caractéristiques du produit).

Ex. 3 action de progrès : recourir à une prestation de dématérialisation des demandes de prises en charge (ou e-procurement par ex.) plutôt que papier (fax/courrier).

Voir exemple 2





L'information est (en général) aisément accessible

?

?

?

**Dernier écueil :
Trouver l'information**

?

?

?

?



Récupérer les informations prix-volumes: cas d'un produit unique

Dans le cas d'achats récurrents ou d'achats ponctuels (recherche de prix nouveaux ou passés)

The image displays a software interface for managing purchases and consumption tracking. It is divided into several windows:

- Saisie des conditions d'achat:** Shows purchase details for 'PAPIER A4 PHOTOCOPIE - LASER BLANC 80 G.' with a unit price of 2.12 and a quantity of 33000. A red circle highlights the 'Conditions courantes' section where the unit price is 2.12.
- Consultation : Ligne de commande:** Shows order details for the same product, with a net price of 2.5355. A red circle highlights this price.
- Suivi des consommations par produit:** A window for tracking consumption with a table of data. A red circle highlights the total value of 45345.91.

Table: Suivi des consommations par produit

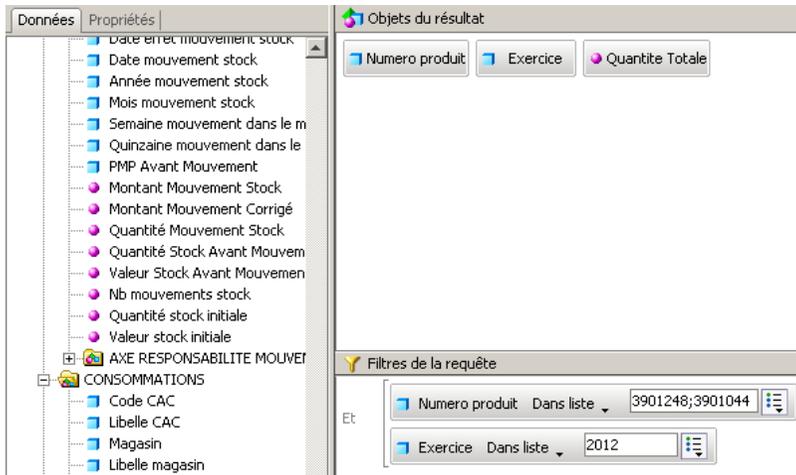
N° UF	Libellé UF	Quantité	Valeur
9201	STERILISATION QUIMPER	120.000	304.23
9351	DEPARTEMENT INFORMATIQUE	470.000	1198.74
9361	DIM	30.000	75.44
9381	HEMOVIGILANCE	25.000	64.26
9503	SERVICES TECHNIQUES QUIMPER	1.000	2.51
9504	SERVICE SECURITE	1.000	2.51
9958	HYGIENE HOSPITALIERE	47.000	118.54
Total :		17847.000	45345.91

Ne pas prendre le PMP

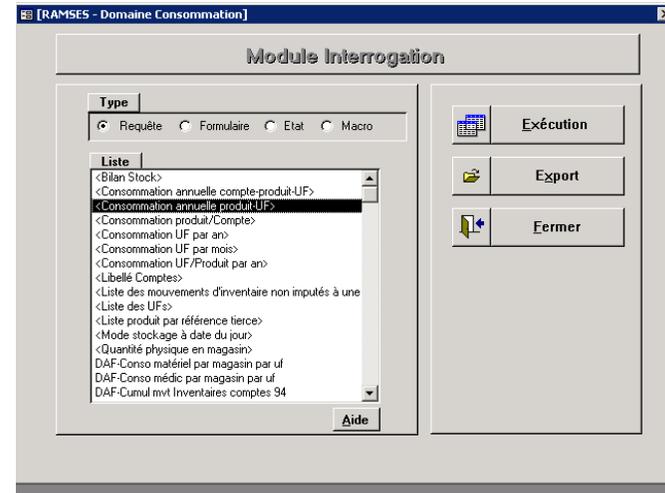
Suivre une logique identique pour un service, rechercher le(s) bon(s) de commande par fournisseur par ex.



Récupérer les informations volumes : cas de produits multiples



BO XI univers conso



Infocentres GEF

	A	B	C	D	E	F	G	H
	Produit	Libelle	UF	QTE	MMT	Mass	PrixDerinch	
1	48437	COU UNIVERSEL T8A	88.1	131.72	2	124.86		
2	48448	COU UNIVERSEL FEMORAL	88.1	131.71	3	124.86		
3	48448	COU UNIVERSEL FEMORAL	88.1	127.37	2	124.86		
4	57093	BROCHE DE KRISOCHER	88.129	250.00	2	1.00		
5	57093	BROCHE DE KRISOCHER	88.183	174.00	1	1.00		
6	60081	VIS VECS	88.1	17.53	3	14.63		
7	60150	VIS A CORTICALE DAM 4 E	88.188	570.00	2	9.00		
8	60150	VIS A CORTICALE DAM 4 E	88.38	151.6	1	9.00		
9	59256	PLAQUE TREFLE	88.3	188.0	2	81.03		
10	61729	PLAQUE RADIALE REINFORCEE LO/DP	88.4	127.44	2	59.2		
11	12088	BROCHE ECURE	88.27	474.25	2	18.00		
12	13884	VIS TIL A CONE	88.18	166.7	3	168.81		
13	13884	VIS TIL A CONE	88.4	602.0	2	168.81		
14	13884	VIS TIL A CONE	88.6	1313.6	1	168.81		
15	16388	TIGE TIL DIAMETRE 5.5	88.4	279.37	3	86.2		
16	16388	TIGE TIL DIAMETRE 5.5	88.2	139.68	2	86.2		
17	16388	TIGE TIL DIAMETRE 5.5	88.18	139.00	1	86.2		
18	16388	TIGE TIL DIAMETRE 5.5	88.9	518.56	1	0		
19	16412	PLAQUE 1/3 TUBE	88.5	83.29	3	11.43		
20	16412	PLAQUE 1/3 TUBE	88.3	31.22	1	11.43		
21	16708	AGRAFE DE VARIATION	88.3	168.05	3	0		
22	16708	AGRAFE DE VARIATION	88.4	210.79	2	0		
23	17088	VIS BAROUC EN TITANE	88.18	123.3	3	81.04		
24	17088	VIS BAROUC EN TITANE	88.5	375.06	2	81.04		
25	17088	VIS BAROUC EN TITANE	88.17	1231.38	1	81.04		
26	17181	CHEVILLE SECABLE TITANE TRISTOFF	88.5	435.1	3	83.23		
27	17181	CHEVILLE SECABLE TITANE TRISTOFF	88.4	381.24	2	83.23		
28	17181	CHEVILLE SECABLE TITANE TRISTOFF	88.2	187.03	1	83.23		
29						10781.8		

Requêtes excel (pour les + chanceux)

Ou directement extrait de la GEF en excel : modules Marchés, Produits...

➔ Ne pas oublier de valider les extractions par quelques vérifications de type sondage à chaque étape !



Récupérer les informations prix : produit(s) unique/multiples

Exemples de Bo

Numéro de marché	Code produit	Date début marché	Prix unitaire coura	Prix unitaire initial
20120004	3901248	01/01/12	2,12	2,12

BO XI univers marchés, sélection prix par code produit unique

Numéro de marché	Code produit	Date début marché	Prix unitaire ini
20120004	3901248	01/01/2012	2,12

BO XI univers marchés, sélection prix par code marché

Numéro de marché	Code produit	Date début marché	Prix unitaire in
20120004	3901044;3901248	01/01/2012	2,12

BO XI univers marchés, sélection prix par multiples codes produits



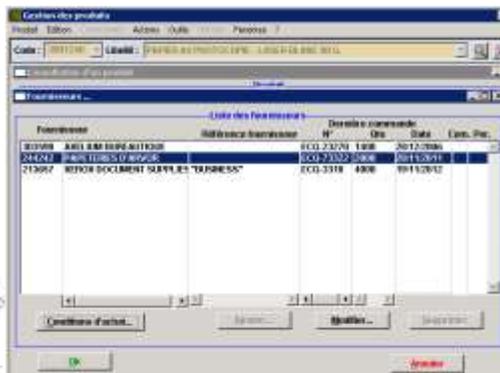
Récupérer les informations : agréger les données et l'historique

1 Agréger les deux données extraites sous un onglet (de GEF, Infocentre, BO...) via fonction recherchev

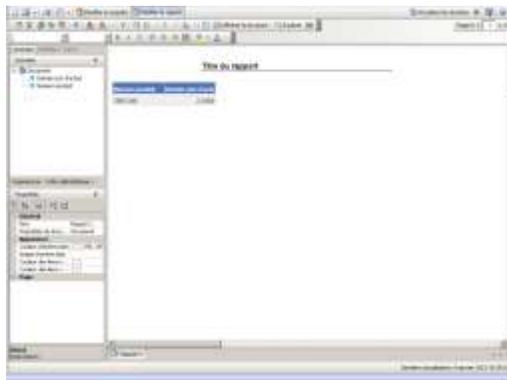
E2 fx =RECHERCHEV(B2;Feuil2!A1:C2;3;FAUX)

	A	B	C	D	E
1	n marché	code produit	px courant	px TTC	volumes 2012
2	20120004	3901248	2,12	2,54	17847
3					

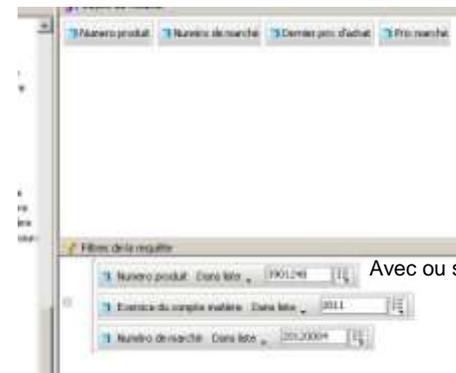
2 Récupérer l'historique



Sous GEF



Sous BO



Avec ou sans n° de produit

Sous BO (combinant étape 1 et 3)
sélection par n° marché par ex.

3 Puis agréger à nouveau les données avec l'historique et procéder au(x) calcul(s)

H2 fx =(G2-D2)*E2

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	n marché	code produit	px courant	px TTC	volumes 2012	px historique	px historique TTC	Gain achat
2	20120004	3901248	2,12	2,54	17847	2,18	2,60728	1280,70

Conseils de méthode



Pour résumer les gains achat...

La méthode de calcul mise en œuvre doit être proportionnée à l'enjeu (ne pas mettre en place un calcul complexe pour une action de faible enjeu).

Ce qu'ils ne sont pas

- Un outil comptable ou budgétaire
- Un calcul mathématique exact
- Une procédure sans finalité



A quoi servent-ils ?

- À **diriger l'action de l'acheteur** vers les **enjeux principaux**
- À permettre à l'acheteur et à son organisation de **hiérarchiser leurs projets**
- À permettre à l'acheteur et à son organisation de **lancer des initiatives de progrès**

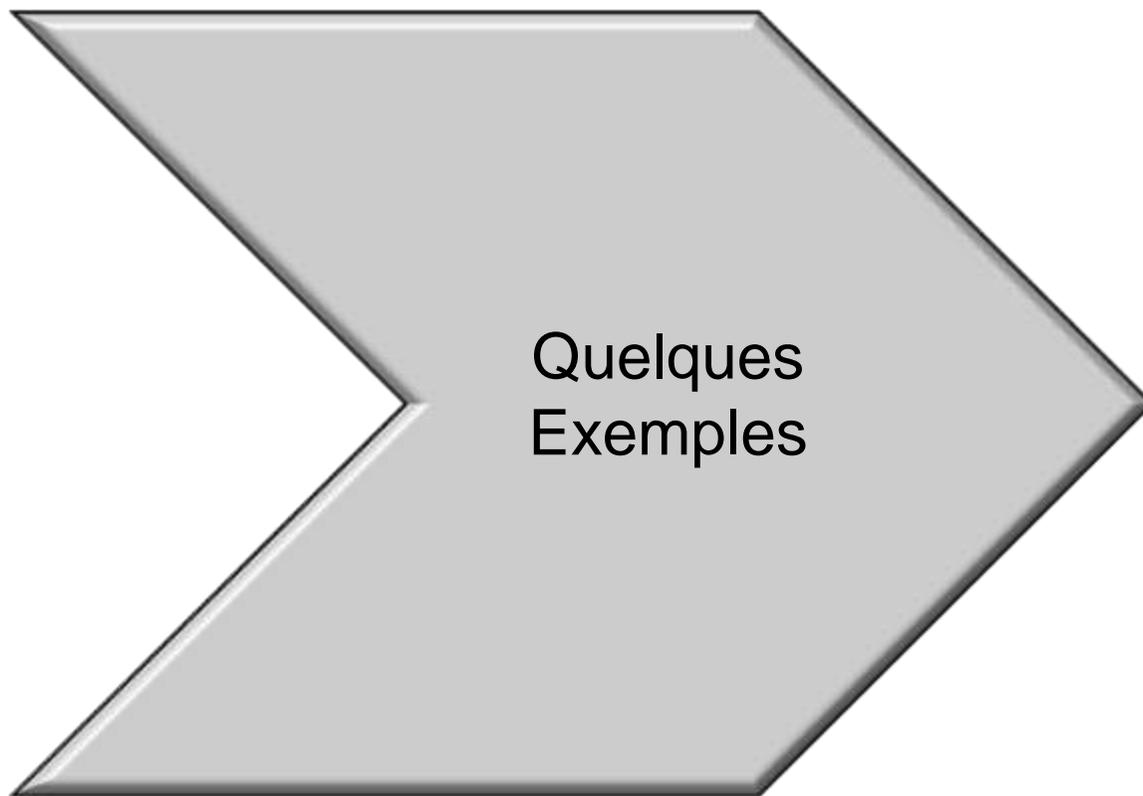


Inscrire l'organisation dans une dynamique de progrès continu





Quelques cas concrets pour éclairer le mode de calcul





Identifier les situations

La principale difficulté rencontrée est donc souvent d'identifier les situations. Quelques exemples pour vous y aider :

Exemple 1 :

- Le CH In procède à une consultation afin de renouveler son marché de fournitures de papier A4 pour imprimantes et copieurs. Le prix actuel est de 2,18€ HT, 20 000 ramettes sont consommées/an. Après une action communication du RAU pour faire accepter le papier recyclé, le prix du nouveau marché est de 2,12€ HT. Quel est le gain achat ?
- Il s'agit d'un achat récurrent, le gain est de $(2,18 - 2,12) \times 1,196 \text{ (tva)} \times 20000 = 1435,2 \text{ €}$





Identifier les situations

Exemple 2 : CH out

- Le CH out renouvelle un marché de fournitures de bureau. Le RAU ne fait aucune démarche d'action achat. Le prix des stylos bille bleus était antérieurement de 0,10 € HT pour 10 000 consommés/an. Le nouveau prix devient 0,15 € HT. Quel est le gain achat à déclarer ?
- Il n'y a bien sûr pas de gain achat mais il n'y a pas non plus de perte puisque cet achat n'a pas fait l'objet d'une action d'achat...

Exemple 3 :

- Le RAU du CH IX remarque qu'il n'a jamais mis en œuvre de procédure d'escompte alors qu'il paye ses fournisseurs rubis sur l'ongle. La systématisation de la réclamation des escomptes par la Direction des achats permet au CH de récupérer 50 000 € en fin d'année.
- C'est un gain achat à déclarer !





Identifier les situations

Exemple 4:

- Suite à l'intervention vigoureuse du CHCST, le CH Armant souhaite faire l'acquisition d'un véhicule de transport de corps afin de ne plus acheminer les patients décédés sur un chariot roulant entre l'EHPAD et la chambre mortuaire, distante de 500m. Compte tenu du Cref en cours et afin de convaincre les représentants du personnel de l'intérêt de Phare, le RAU souhaite en faire une action d'achat exemplaire. Renseignements pris, son collègue de l'établissement CH ER a acheté un véhicule neuf à 25 000 € en 2012. Le RAU d'Armant, lui, achète astucieusement un véhicule au prix de 18 000 € après d'après négociations. Comment calculer le gain achat ?
- Il s'agit d'un achat ponctuel dont le gain achat peut être calculé par comparaison. Le gain est de : $25000 - 18000 = 7\ 000$ €.





Identifier les situations

Exemple 5 :

- le CH Eli dispose d'un marché quinquennal de transport sanitaire hélicoptéré (forfaitaire pour 300 heures). Le marché prévoit une clause de révision des prix sans référence particulière. En décomposant les coûts, le RAU découvre que le carburant pèse pour 50% dans le total des charges de la prestation. Or, les prix du carburant ont significativement baissé depuis le début du marché. Le RAU décide donc de renégocier le prix de la prestation de 1 320 000 € à 1 200 000 €. Quel est le gain achat ?
- Le gain achat est de 120 000 €.

Exemple 6 :

- Le CH Ipe met en place un PACS (30 000 €/an maintenance et amortissements) en 2012. En 2013, le CH Ipe passe donc en zéro films (50 000 €/an de films, consommables, maintenance...). Quel est le gain achat ?
- Il s'agit d'une action de progrès. Le gain peut être estimé à : $50000 - 30000 = 20000$ €

→ **Action directe et volontaire de l'acheteur, mesurable et dans son domaine**



?

?

?

Questions ?

?

?

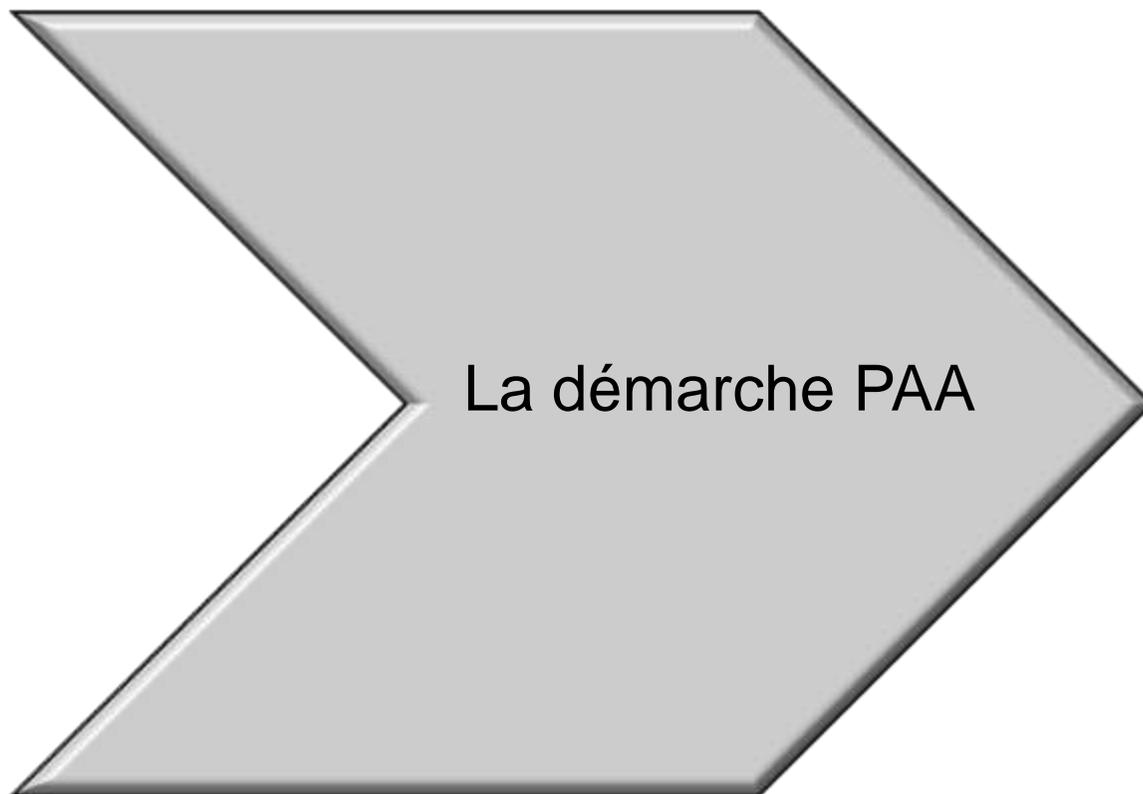
?

?

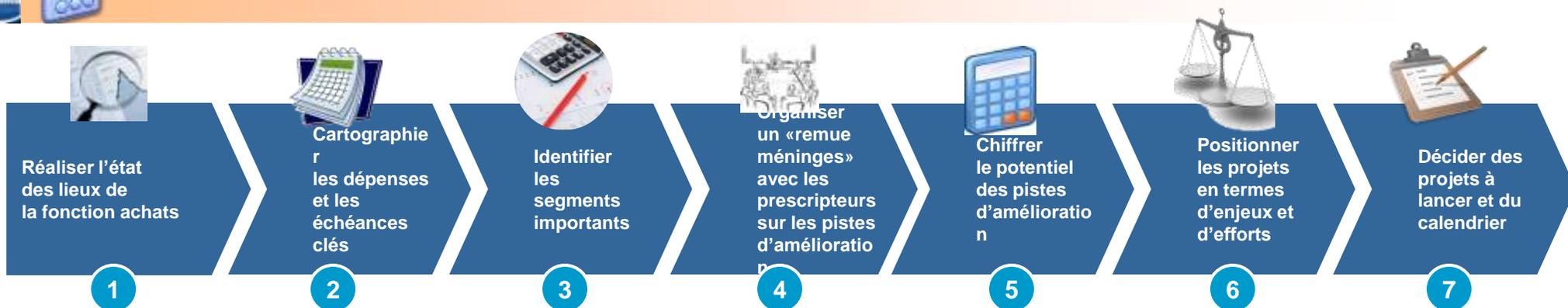




Pour ceux qui n'en sont pas encore là...



Réaliser un Plan d'Action Achat



- Grille d'autodiagnostic de la fonction achats



- Cartographie des dépenses achats



- Cartographie des prescripteurs



- Cartographie des groupements



- Calendrier des renouvellements de marché



- Pistes d'amélioration sur la base de la grille d'autodiagnostic



- Identification des leviers prioritaires



- Support à la discussion avec les prescripteurs (alimenté par le chantier ARMEN)

- Détails et chiffrage des gains pour chaque segment



- Matrice de priorisation des projets à lancer



- Fiche de mise en œuvre et de suivi des actions



- Déclinaison des actions selon un plan d'achats



- Maquette de plan d'action achats

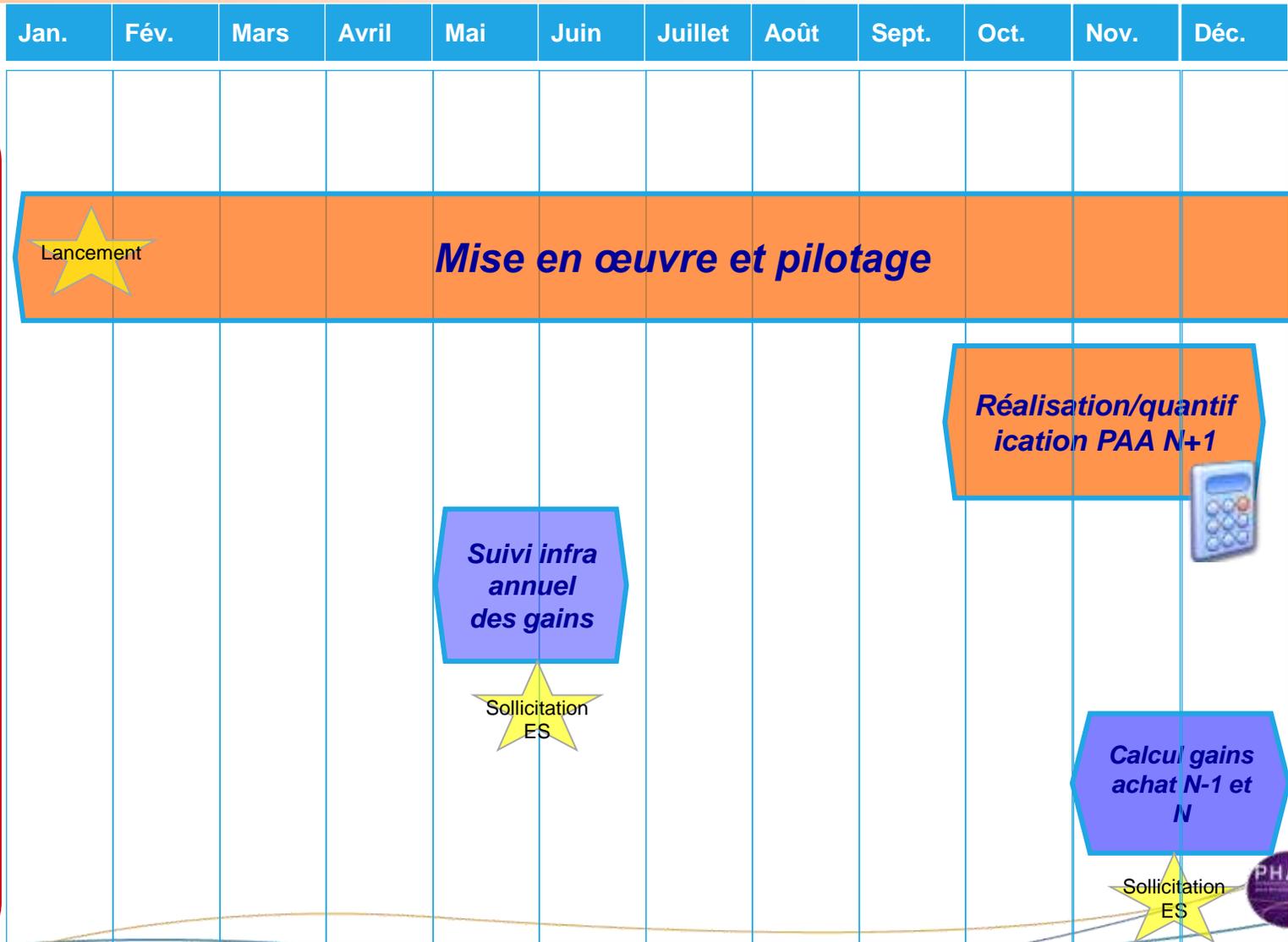


- Modèle de fiche et calendrier projet



Les gains achat : une démarche annuelle de progrès

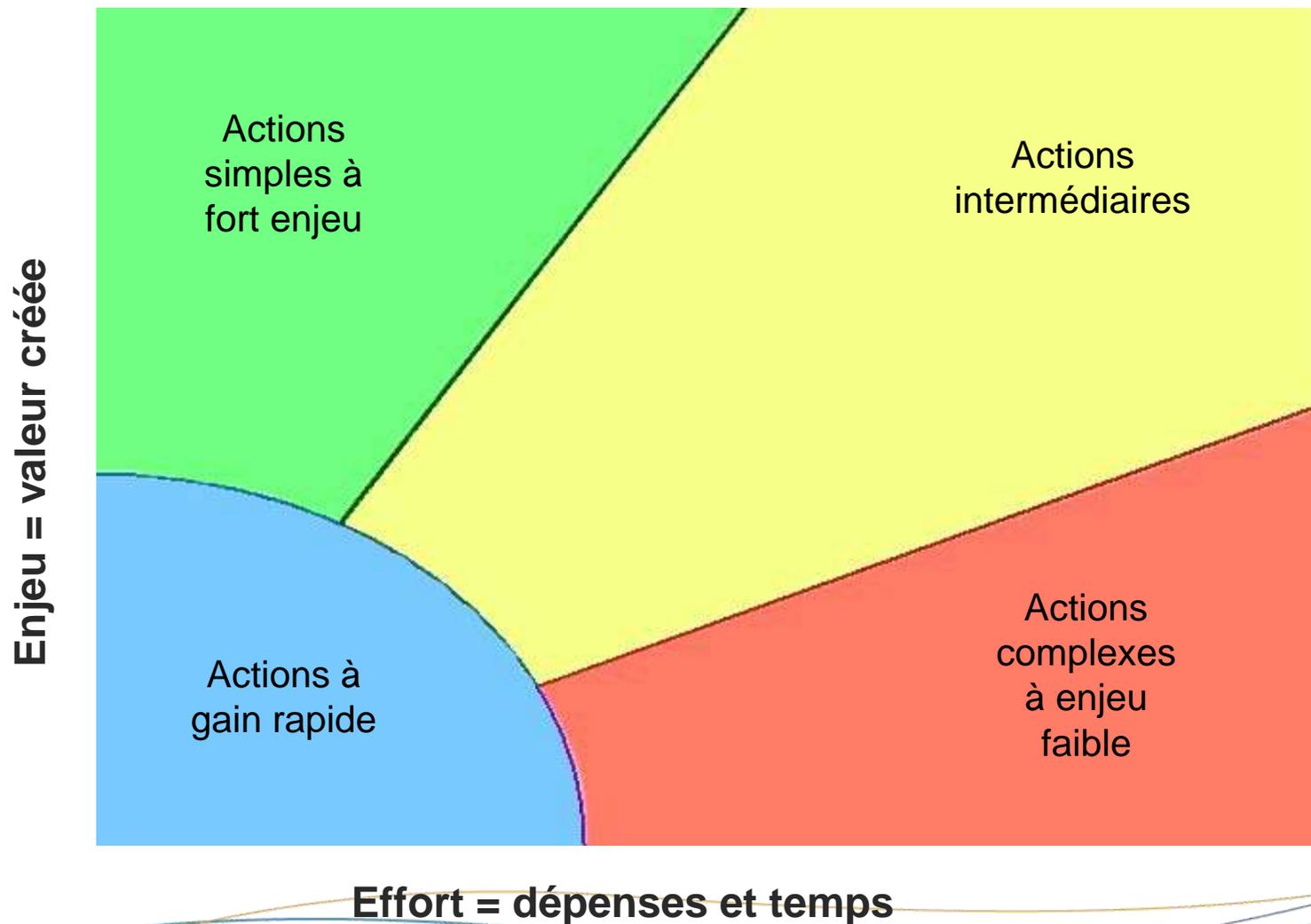
Calendrier d'un PAA



Mais il est possible de commencer en cours d'année !



Pour ceux qui n'en sont pas encore là...

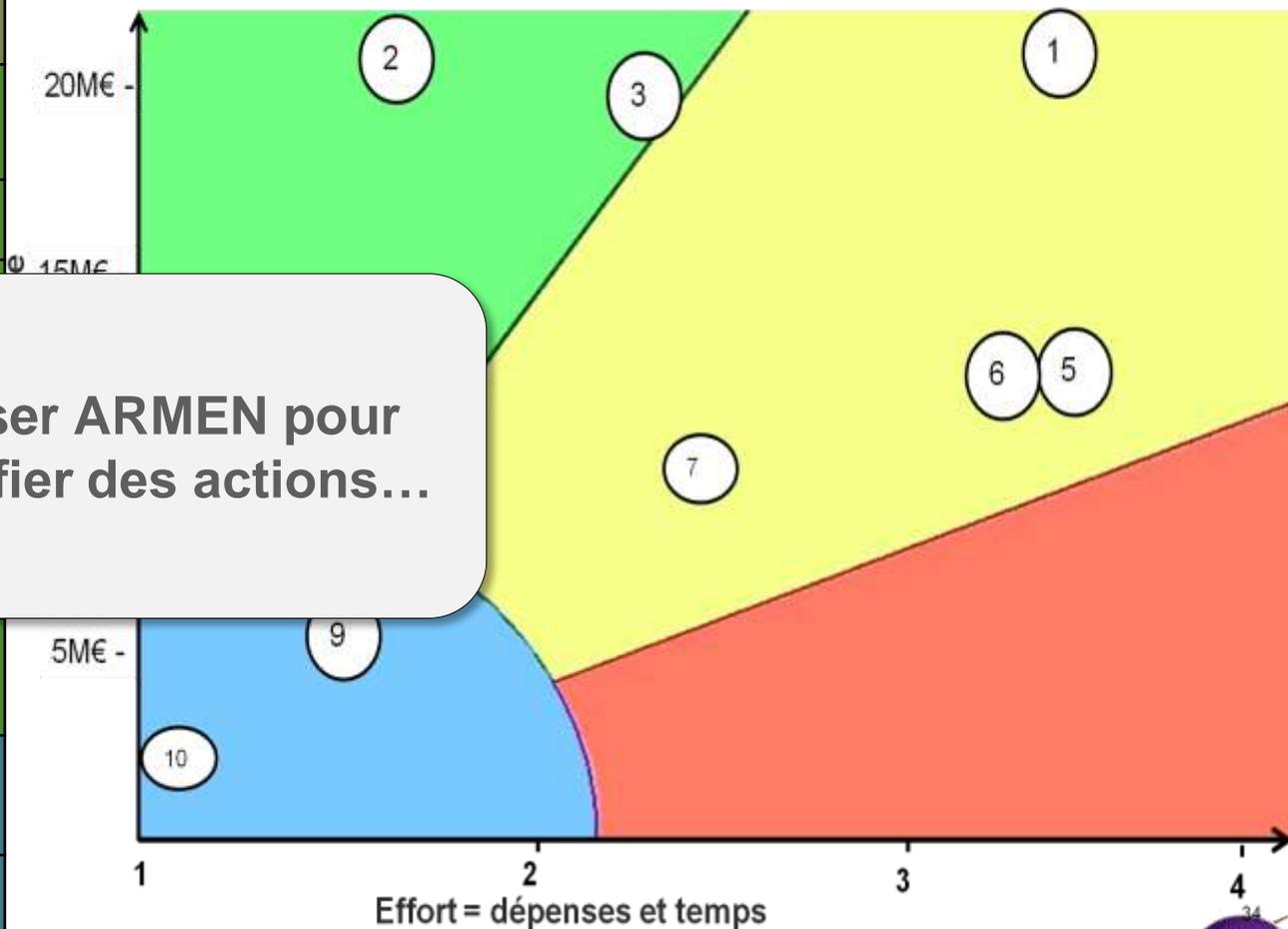




Exemple de matrice Enjeux – Efforts de la vague 1 d'ARMEN sur le segment dispositifs médicaux à usage unique

1	Cerner le juste besoin (casaques, régulateurs de débit, perfusion 3 voies, gants chirurgicaux...)
2	Homogénéiser le besoin et réaliser des économies d'échelle par la mutualisation
3	Raisonner en cout complet (matériel, consommables, maintenance)
4	Encadrer les clauses de réajustement de prix
5	Optimiser les essais
6	Réduire les couts de distribution et les répercuter sur les prix en rationalisant la logistique
7	Recourir aux consommateurs génériques (capteurs SP, de défibrillation...)
8	Entretenir le tissu concurrentiel, susciter l'offre et remettre en cause les quasi monopoles
9	Disposer d'un observatoire des prix et utiliser toutes les possibilités de (re)négociation offertes par le CMP
10	Traiter par accord cadre les "petits" achats réalisés hors groupements et hors marché

Utiliser ARMEN pour identifier des actions...



Les termes utilisés pour le calcul des gains achat dans les PAA (1/2)

Fiche d'identité projet Achats						
Intitulé du projet achats	Type de leviers	Chef de projet Achat	Equipe projet	Segment	Date de notification (1)	Durée du marché ou de l'action de progrès en mois

Fiche d'identité projet achat (pour suivi par RAU et pour BDD des PAA) :

- Intitulé du projet achats : il s'agit de l'objet de l'action à mener
- Type de leviers : il s'agit de la modalité envisagée pour parvenir à un gain. Nous vous conseillons de vous référer prioritairement aux trois grandes catégories (et sous-catégories) : mutualisation (regroupements...), optimisation des produits (standardisation, substitution...), optimisation des processus achat (décentralisation, moindre stockage...),
- Chef de projet Achat : il s'agit de la personne responsable de mener à bien l'action (organisation de réunions prescripteurs, négociations...).
- Equipe projet : collaborateurs du chef de projet achat.
- Segment : nous vous conseillons de vous référer aux segments type connus (NFS par ex.). Une liste déroulante sera proposée dans une future version.
- Date de notification : c'est la date à partir de laquelle l'action a un effet économique (point de départ théorique des gains).
- Durée du marché : bien penser ensuite à évaluer le gain en base 12 mois ou de l'action de progrès (phase de mise en œuvre) : aux fins de pilotage de l'action par le chef de projet

Les termes utilisés pour le calcul des gains achat dans les PAA (2/2)

Montant financier du projet						Suivi du projet		
Montant de référence annuel	Gains cible base 12 mois	Gains réalisés base 12 mois	Impact 2012	Impact 2013 à reporter	% gain base 12 mois (calculé)	Statut	Points d'attention	Actions correctrices

Montant financier du projet (pour pilotage par RAU et pour BDD des PAA) :

- Montant de référence annuel : il s'agit du montant de la dépense pour l'établissement sur le périmètre de l'action achat
- Gains cible base 12 mois : il s'agit du gain identifié en base 12 mois
- Gains réalisés base 12 mois : il s'agit des gains effectivement constaté à l'issue de la réalisation de 12 mois de prestation (ou dès notification si montant forfaitaire)
- Impact N : effet du gain sur la première année calendaire
- Impact N+1 : effet du report de gain (ex. : action débutant 1^{er} juillet N) sur N+1
- % Gain base 12 mois : %age de gain rapporté à l'ensemble du périmètre de l'action

Suivi projet (pour pilotage interne par RAU) :

- Statut : à lancer, en cours, terminé...
- Points d'attention : points de vigilance connus ou problèmes rencontrés
- Actions correctrices : mesures prises pour ajuster l'action



Exemples

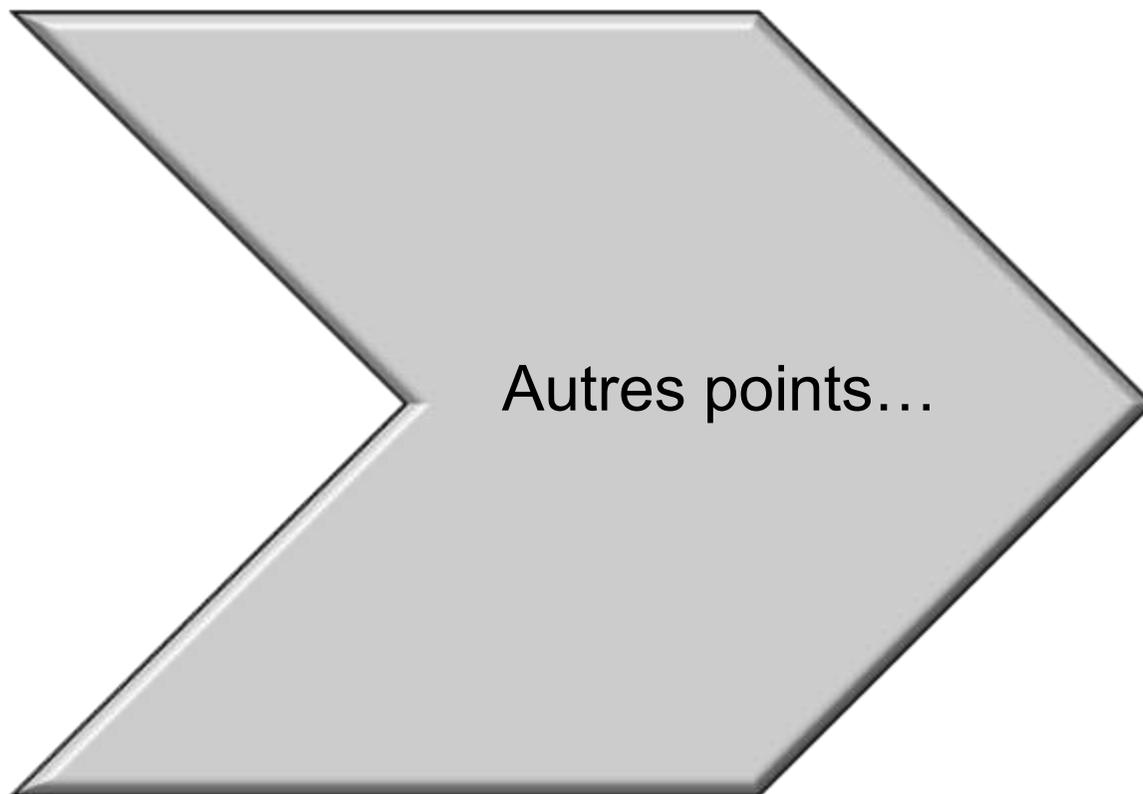
Plan d'action achats

OBJECTIF: Recenser les gains par initiative. Pour rendre compte du plan d'actions achats

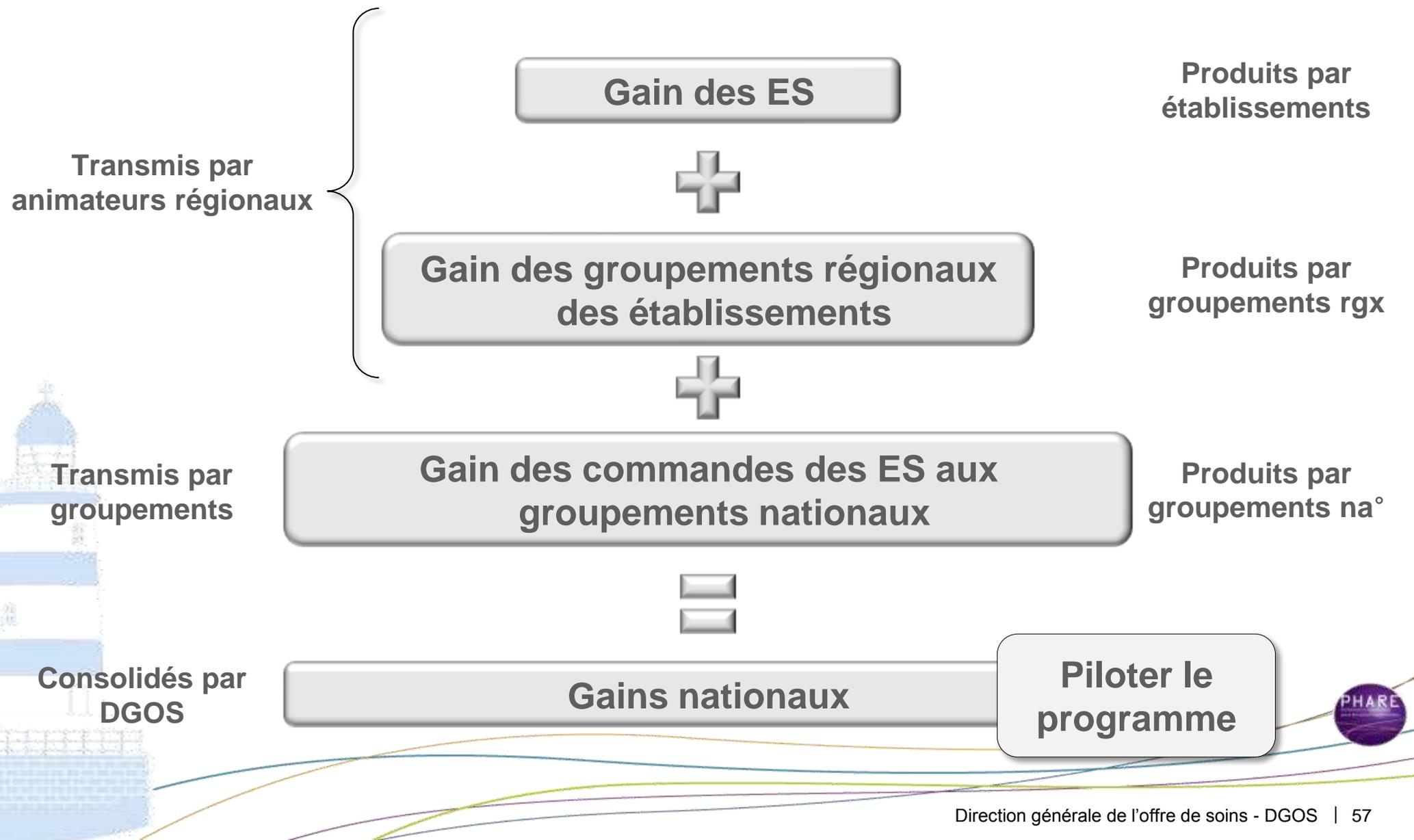
Fiche d'identité projet Achats							Montant financier du projet					Suivi du projet			
Intitulé du projet achats	Type de leviers	Chef de projet Achat	Equipe projet	Segment	Date de notification (1)	Durée du marché ou de l'action de progrès en mois	Montant de référence annuel	Gains cible base 12 mois	Gains réalisés base 12 mois	Impact 2012	Impact 2013 à reporter	% gain base 12 mois (calculé)	Statut	Points d'attention	Actions correctrices
Non tissé bloc	Massification			Dispositifs médicaux stériles	2013	36	553 000					0,0%	A lancer		
Passage gants nitriles	Substitution			Dispositifs médicaux stériles	2013	12	42 000	8741				0,0%	A lancer		
Optimiser le tri des déchets	Action de progrès			Déchets	2013	18	158000	31600				0,0%	A lancer		
Consolider les contrats de maintenance	Négociation			Biomédical	2013	36	834000	41700				0,0%	A lancer		
Dosage automatique des produits lessiviels	Action de progrès			Blanchisserie	2012	12	65 800	19 543	600	600	0	0,3%	Terminé		
Déléguer les achats de fournitures	Action de progrès			Fournitures de bureau	2013	12	75 690	7 569					A lancer		
Matériel générique pour capteurs	Standardisation			Dispositifs médicaux stériles	2 012	12	15 000	8 250	8 250	750	7 500	55,0%	Terminé		
Tragabilité du linge	Action de progrès			Linge et habillement	2012	12	49 504	14 703	600	300	300	1,2%	Terminé		
Transport de patients	Utilisation optimale du code des marchés			Véhicules	2013	achat ponctuel	25 000	8 000					A lancer		
Achat d'imprimés	Standardisation			Imprimés	2012	6	96 740	8 700	5 962	2981	2981	6,2%	Terminé		
Etiquettes thermocollantes	Standardisation			Fournitures de bureau	2012	12	7 821	2 323	600	300	300	7,7%	Terminé		
Tenues professionnelles blanches	Standardisation			Linge et habillement	2012	48	12 943	3 844	300	300	0	2,3%	Terminé		
Linge de bloc	Standardisation			Linge et habillement	2012	48	41 690	12 382	600	300	300	1,4%	Terminé		
Prestations de nettoyage	Massification			Nettoyage	2012	36	897 000	107 640				0,0%	Terminé		
Centralisation des impressions	Action de progrès			Imprimés	2013	12	550 000	50 000				0,0%	A lancer	Gérer la communication	
SI Labo : serveur de résultat suppression impressions	Utilisation optimale du code des marchés			Informatique	2012	6	95 000	11 400	6 500	2167	4333	6,8%	Terminé	Mécontentement	
Acquisition de serveurs	Utilisation optimale du code des marchés			Informatique	2012	36	65 000	7 800	7 800	2600	5200	12,0%	Terminé		
TOTAL							3 584 188 €	344 194	31 212	10 298	20 914	0,3%			



Et après...



Les gains nationaux sont l'agrégation des gains des ES





Avec le programme Phare, la mesure des gains permet de

Contractualiser sur la fonction achat
Mesurer la performance du programme
Se comparer au sein d'une Région pour...
partager les bonnes pratiques (boîte à outils)





La performance achat : les données de votre Région

Les données de votre Région :

- XX Plans d'Action Achat recensés au niveau du Programme
- XX Actions recensées dans la Région
- XX Euros de gains achat recensés en 2012
- XX Euros d'objectifs de gains achat identifiés pour 2013

Eléments de comparaison :

- Les groupements de la Région ont calculé un gain achat total de XX Euros pour une moyenne nationale de 4 M d'Euros par Région.
- La moyenne des gains achat 2012 par catégorie s'établit à [moyenne nationale : 964 154 €] :
 - XX pour les établissements de plus de 70 M€ [419 177 € ; CHU : 3 838 473 € dont HCL]
 - YY pour les établissements de 20 à 70 M€ [140 944 €]
 - ZZ pour les établissements de moins de 20M€ [103 893 €]
 - AA pour les établissements de santé mentale [98 640 €]
- La moyenne des gains identifiés pour 2013 par catégorie s'établit à [moyenne nationale : 797 113 €] :
 - XX pour les établissements de plus de 70 M€ [321 225 € ; CHU 4 577 477 € dont HCL]
 - YY pour les établissements de 20 à 70 M€ [71 366 €]
 - ZZ pour les établissements de moins de 20M€ [265 311 €]
 - AA pour les établissements de santé mentale [72 092 €]





La performance achat : les gains nationaux atteignent :

Au plan national:

- 22 Plans d'Action Achat recensés au niveau du Programme
- 95 ES et groupements calculent leurs gains achat
- 176 M d'Euros de gains achat recensés sur 2012
- 320 M d'Euros d'objectifs de gains achat envisagés pour 2013

Dont :

- Groupements nationaux, réalisations 2012 :
 - 18 M€ pour les commandes passées par l'UGAP
 - 63 M€ pour les adhérents d'UNIHA
 - 4 M€ pour les adhérents d'UNICANCER
- Groupements nationaux, objectifs 2013 :
 - 9 M€ pour les commandes passées par l'UGAP
 - 80 M€ pour les adhérents d'UNIHA
 - 5 M€ pour les adhérents d'UNICANCER





Mission référent performance achats

Consolider les gains achat (reporting national des gains)

- Pour retours d'information vers ARS/ES
- Pour suivi du programme et mesure correctrices

Consolider les PAA

- Elaboration d'une base de données nationale pour partage bonnes pratiques
- Veille sur bonnes pratiques achat

Contribution communication Phare

- Communication DGARS, DGES pour valorisation calcul/fonction achat

Cartographie annuelle dépenses achat

- Contribution analyse achats hospitaliers (opportunité groupements, ARMEN...)

Contribution élaboration SI achat

- En lien avec Resah





La cartographie des dépenses (conseils)

Identifier la bonne source de données (dialogues GEF, infocentres, BO, Epicure...)

- mais aussi les personnes pouvant vous y donner accès ou vous (in)former (contrôleur de gestion, daf, informatique...)

Extraction des données

- Découper l'extraction en catégories homogènes : utiliser les n° comptes (+ simple), analyser les produits (prix N/ N-1) d'une part, analyse des marchés de services d'autre part ; analyse des consommations (quand utile pour analyse segment)
- Ne pas hésiter à (d)écrire la méthode pour rechercher les données afin de vérifier la faisabilité et la pertinence ;

Valider à chaque étape par sondage la qualité des extractions

- Ne pas oublier de procéder à des vérifications à chaque extraction par sondage et recollement

Consolider

- Agréger ensuite les données dans excel ou access

Analyser...réfléchir...débattre...comparer (Armen...)





Les références

Le site du programme PHARE

<http://www.sante.gouv.fr/les-achats-hospitaliers-le-programme-phare,9524.html>

(notamment référentiel ainsi que calcul des gains achat)

En cas de question ou de doute :

→ contacter l'animateur régional

qui pourra, au besoin, faire le lien avec les référents nationaux du programme

