

# CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE NANTES

## Projet Achat du CHU de Nantes

Intervention du 14 Janvier 2013 aux Journées Achats de l'AMUE



Hôtel-Dieu

Hôpital mère-enfant



Hôpital Saint-Jacques

Maison Pirmil



Hôpital Laënnec



La Seilleraye

Beauséjour



La Placelière

# PLAN

---

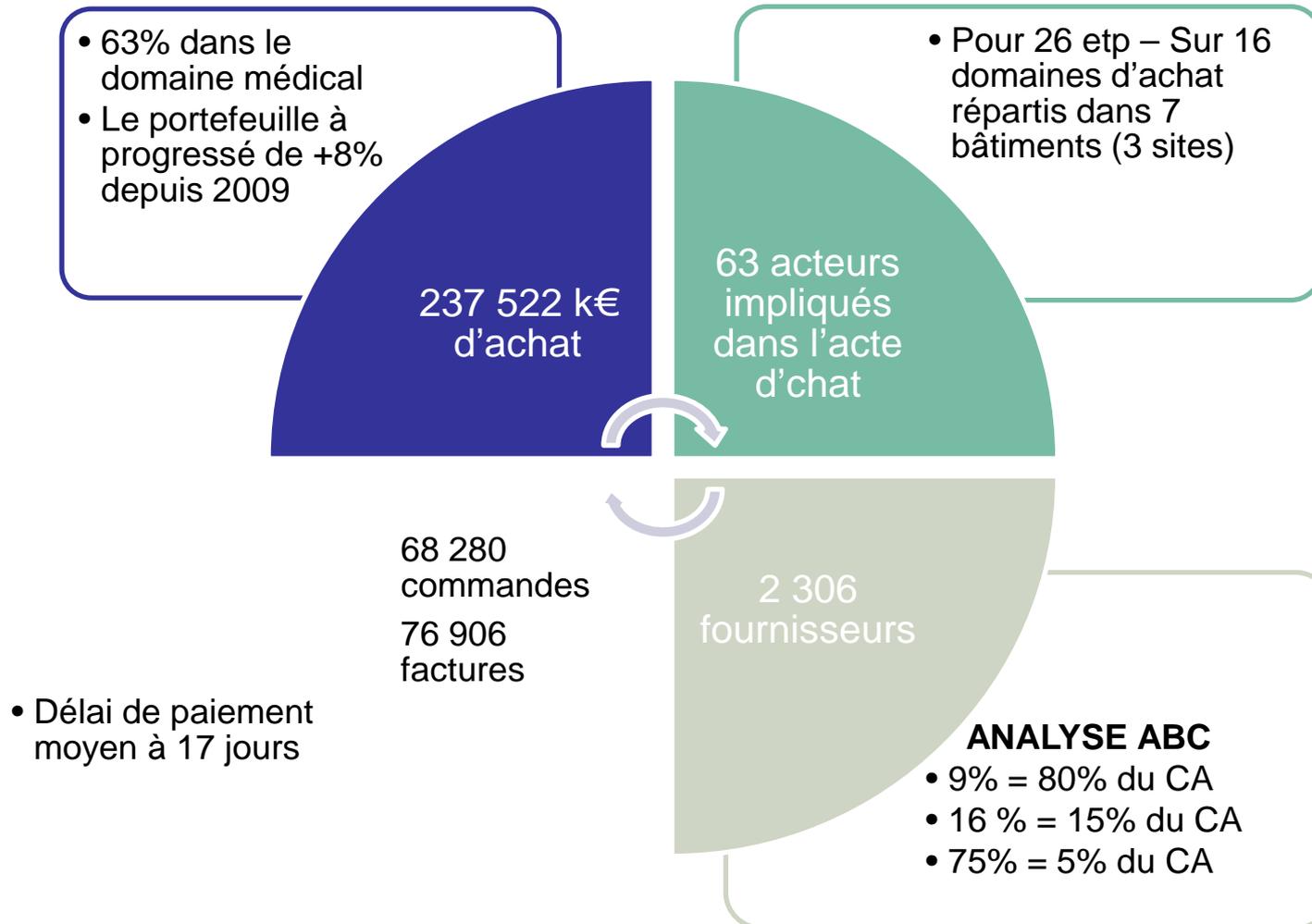
1. Retour sur le constat de départ
2. Quelques chiffres clés 2011
3. Synthèse du projet achat
4. Choix de l'organisation cible
5. Le rôle respectif des acteurs achat
6. Le développement des compétences
7. Présentation des premiers travaux

# 1 – Le constat de départ de 2009

CONTEXTE HOSPITALIER	ETAT DES LIEUX AUTOUR DU CHU DE NANTES
La loi « Hôpital, Patients, Santé et Territoires » qui est un grand projet d'organisation sanitaire et de modernisation des établissements de santé	La professionnalisation des achats hospitaliers se ressent depuis 2005 à travers la création de différents groupements de commandes, dont notamment celui du GCS Uniha (Groupement de Coopération Sanitaire « Union des Hôpitaux pour les Achats), pour lequel le Chu de Nantes affiche clairement une forte volonté d'adhésion
Des nouvelles règles de financement telles que la tarification à l'activité et des évolutions multiples autour du code des marchés	Premier bilan achat interne fin 2008 faisant apparaître des pratiques hétérogènes et des ressources achats très éclatées, et conduisant à une proposition de création d'une direction des achats et l'arrivée de deux nouvelles personnes
Des contraintes budgétaires pour tendre vers l'équilibre des établissements publics de santé et des évolutions de gouvernance avec une politique de délégation de gestion	L'établissement arrive au terme de son plan de retour à l'équilibre
la modernisation des systèmes d'informations et de supply chain (le CHU de Nantes est doté d'un WMS – Warehouse Management Systems)	<b>⇒ En Mai 2011, le Chu prend l'initiative de lancer un audit pour professionnaliser ses achats. La société Crop and Co remporte le marché</b>
La montée en charge de la dématérialisation du processus achat (l'outil d'e-procurement AUREA est implanté à Nantes depuis 2006)	<b>⇒ En Octobre 2011 sort le plan ministériel PHARE (Performance Hospitalière pour des Achats Responsable)</b>

## 2 – Les chiffres clés Achat 2011

### Au niveau du Chu de Nantes



## 2 – Les chiffres clés Achat 2011

### Au niveau du GCS UNIHA

Le GCS affiche un CA de  
1 586 millions d'Euros

- 26 % des dépenses du Chu de Nantes sont issues de ces marchés nationaux

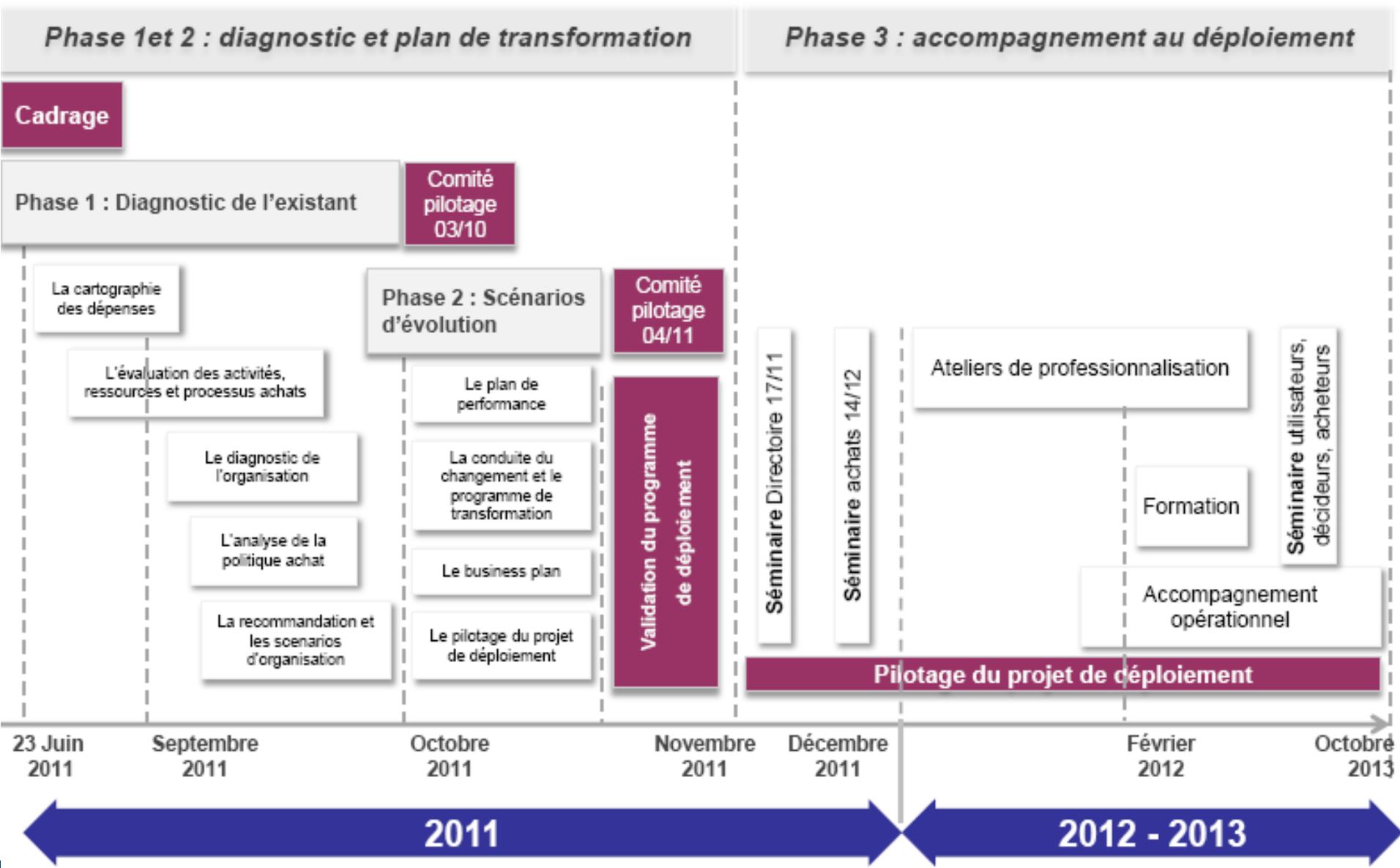
126 segments  
proposés

- Avec un taux d'adhésion à 88%, Nantes est le second établissement le plus actif

14 filières  
coordonnées par 13  
ets membres

- Nantes porte la filière Services (Prestations de Nettoyage, abonnement, voyages et déplacements, transports greffons, carte carburant...) pour un CA de 46 millions d'Euros

# 3 - Synthèse du projet achat : Le planning de la mission



### 3 - Synthèse du projet achat : mesure de la maturité de l'organisation achat

Axes de management		Passive	Achats	Gestion fournisseurs	Gestion ressources externes	Chaîne de valeur
Stratégie	Politique achats	Aucune	Capacités achats	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de politique achat d'établissement</li> <li>Cartographie des dépenses sous forme de suivi, de constat</li> <li>Planification hétérogène des achats</li> <li>Quelques stratégies d'achat, informelles</li> <li>Peu de plan d'action achats, actions intégrées dans les projets</li> </ul>		
	Cartographie achats	Inexistante	Analyses dans			
	Stratégie achats famille	Besoins non connus	Besoins Marchés			
	Plan d'action	Aucun	Liste d'achats ou service achats	Formalisés avec le fournisseur	Revus et partagés avec le client	Gérés et partagés avec le top management
Hommes	Organisation	La fonction achats n'existe pas dans l'organigramme	La fonction achats	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plusieurs organisations achats (Pharmacie, Hôtellerie, Biologie...)</li> <li>Compétences achats hétérogènes, peu de formation</li> <li>Management centré sur l'activité des processus et le suivi des dépenses</li> <li>Des hommes mobilisés</li> </ul>		
	Compétences	Aucune particulière formation	Transfert de compétences			
	Management	Ad hoc	Collectifs			
Pratiques	Leviers		Négociation externe	Globalisation des volumes	Challenger les besoins, revoir	Développement fournisseur
	Procédures		La traçabilité			
	Tableau de bord		Centré sur le fournisseur			
	Système d'information achats		Outils			
Fournisseurs	Contrat	Facture	Bon de commande	Contrat pour co-rédacteur	Couvert les attentes du client	Couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur
	Panel	Ad hoc	Liste par fournisseur			
	Relation fournisseurs	Aucune	Basique			
	Gestion	Fournisseur pilote	Fournisseurs			
Communication	Achat	Aucun	Réunion régulière	Plan de communication	Diffusion des infos clients internes	
	Interne : Fonctions support et clients internes	Aucun	Réaction Rapide dans			
	Externe : Fournisseurs Institutionnels	Aucun	Consultation			



# 3 - Synthèse du projet achat (suite)

## Les recommandations - Les actions socles pour atteindre la cible

○ Maturité achats actuelle

● Maturité achats cible

Axes de management		Passive	Achats	Gestion fournisseurs	Gestion ressources externes	Chaîne de valeur
Stratégie	Politique achats	Aucune	Capacité d'action du service achats	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déployer la politique achats de l'établissement</li> <li>▪ Formaliser les principales stratégies achats</li> <li>▪ Définir et piloter les plans d'actions</li> </ul>		
	Cartographie achats	Inexistante	Analyse au cas par cas dans chaque service			
	Stratégie achats famille	Besoin et marché inconnus	Besoin connu Marché inconnu			
	Plan d'action	Aucun	Liste d'actions du service achats			
Hommes	Organisation	La fonction achats n'existe pas dans l'organigramme	La fonction achats n'existe pas dans l'organigramme	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place la coordination des achats médical et non médical</li> <li>▪ Renforcer les compétences achats de l'équipe (formation)</li> <li>▪ Sensibiliser et développer les pratiques des prescripteurs</li> </ul>		
	Compétences	Aucune particulière formation	Transactionnel			
	Management	Ad hoc	Collectif du service achats			
Pratiques	Leviers		Négociation prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir le processus achats de l'établissement</li> <li>▪ Optimiser l'utilisation des systèmes d'informations</li> <li>▪ Développer l'implication des achats sur les périmètres stratégiques</li> </ul>		
	Procédures		La transaction est couverte par la procédure			
	Tableau de bord		Centre transactionnel			
	Système d'information achats		Outil d'approvisionnement			
Fournisseurs	Contrat	Facture	Bon de commande	Contractualisation fournisseur	Couvrent les intérêts du client	Couvrent l'ensemble de la
	Panel	Ad hoc	Liste des fournisseurs utilisée par le service	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer les règles de gestion de la relation fournisseurs stratégiques et renforcer les analyses de criticité des fournisseurs</li> <li>▪ Poursuivre la démarche de sécurisation des marchés (taux Hors Marché)</li> </ul>		
	Relation fournisseurs	Aucune	Basique			
	Gestion	Fournisseur pilote	Fournisseurs majeurs év			
Achat	Aucun	Réunion régulière				
Communication	Interne : Fonctions support et clients internes	Aucun	Réactive Reporting de transaction dans les supports internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Créer et mettre en place le plan de communication achats (interne et externe)</li> </ul>		
	Externe : Fournisseurs Institutionnels	Aucun	Consultations et audits			



## 4 - Choix de l'organisation cible

### SCENARIO 1

#### La centralisation des Achats

- La fonction Achats est **responsable pour l'ensemble des dépenses**, de la définition de la politique achats, de la contractualisation avec les fournisseurs et du support à l'exécution
- La **fonction Achats réalise et prend l'ensemble des décisions** relatives au processus Achats sur la base d'expression de besoin produite par des experts

### SCENARIO 2

#### La coordination des Achats

- La fonction Achats est **responsable pour l'ensemble des dépenses**, de la définition de la politique achats
- Le portefeuille achats reste au sein des processus.
- Les coordonnateurs **animent l'ensemble des intervenants** et apportent leurs expertises achats sous la responsabilité du directeur des achats

## 4 - Choix de l'organisation cible

---

⇒ **Le Chu de Nantes fait le choix d'une organisation coordonnée**

- Conserver une flexibilité et une **proximité** avec les processus métier
- Effectuer un changement progressif des **pratiques achats**
- Déployer **une politique achats de l'établissement** en conservant une proximité opérationnelle
- Harmoniser **le processus achats** et des procédures associées
- Renforcer le **binôme prescripteurs / acheteurs**
- Renforcer **la transversalité** de l'établissement sur les familles d'achats identifiées et accroître les actions de synergies

Tout en sachant que la Direction des achats n'a pas de liaison hiérarchique avec les acheteurs opérationnels. La direction des achats coordonne en transversalité les achats pour tous les segments.

 Cette décision induit un effort de communication plus important pour positionner la fonction achats au sein de l'établissement et lui donner toute sa légitimité sur l'ensemble des processus et donc des familles d'achats.

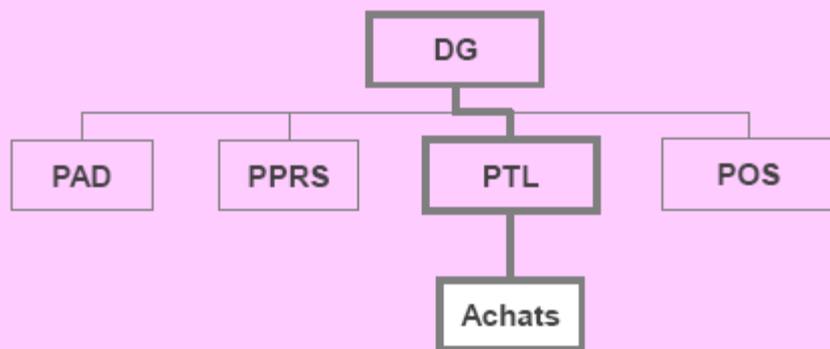
## 4 - Choix de l'organisation cible : les différents scénarios

### Rattachement au DG

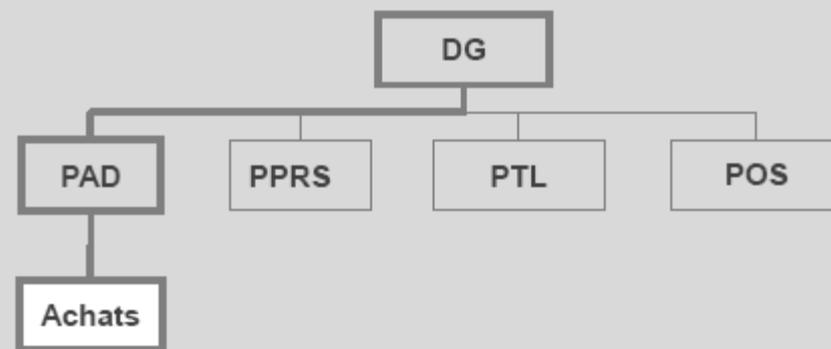


Sur les bases des scénarios cibles, le comité de pilotage a tout d'abord acté le maintien du rattachement de la Direction des Achats au Pôle Technique et Logistique. Après un premier bilan au bout de 6 mois, les Achats ont été directement rattachés à la Direction Générale pour plus de visibilité et légitimité de la fonction achat

### Rattachement au PTL



### Rattachement au PAD



## 4 - Choix de l'organisation cible : le programme PHARE

---

Parallèlement, **le programme PHARE** (Performances Hospitalières des Achats Responsables) lancé en Juin 2011 vise 2 objectifs majeurs :

- réaliser une performance achat économique avec la recherche de 910 millions d'€ sur 3 ans (hypothèse de 12 millions pour le Chu de Nantes)
- Partager des bonnes pratiques achats entre établissement autour de l'initiative ARMEN (identifier des opportunités de gains économiques et qualitatifs sur des segments d'achats)

⇒ **Les recommandations nationales sont les suivantes :**

- identifier un responsable achat unique
- Mise en oeuvre d'un plan d'actions achat annuel (PAA) quantifié visant à dégager a minima 1 à 2% de gains achats annuels en 2012 et 3 à 5% de gains achats annuels à partir de 2013
- bénéficier de prix au moins égaux aux prix négociés nationalement sur les 6 segments clairement identifiés
- adhésion à 6 groupements de commandes parmi 10 segments clairement identifiés

=> Engagements traduits dans le cadre du Contrat pluri annuel d'objectifs et de moyens, et du projet d'établissement (2013/2017), tous deux approuvés par l'ARS Pays de la Loire

## 4 - Choix de l'organisation cible : le programme PHARE

- ⇒ Des objectifs de gains ont été objectivés par processus
- ⇒ Afin d'atteindre la cible, une étude par processus et par portefeuille est nécessaire pour flécher les dossiers ayant un potentiel de gains.

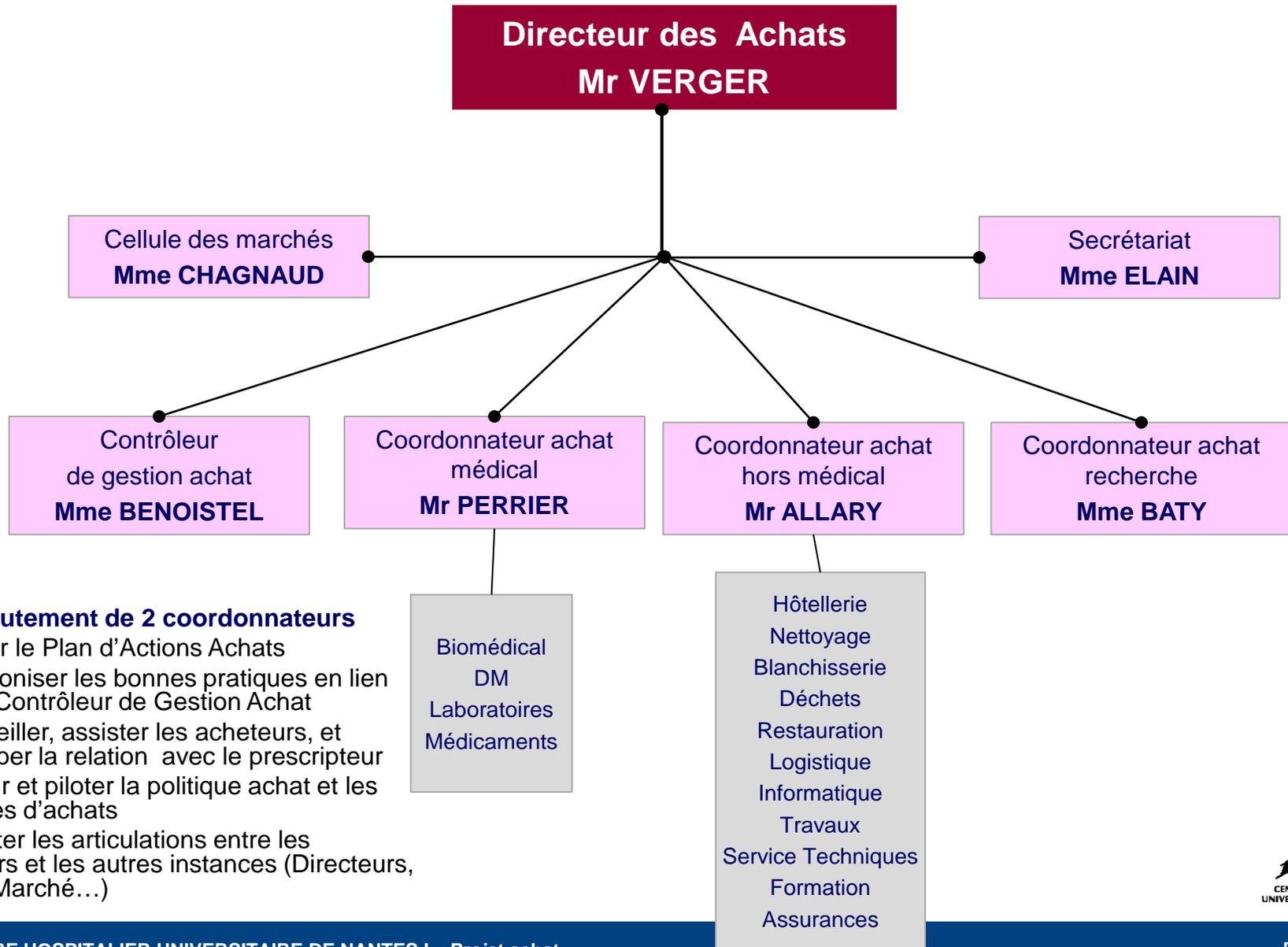
Un PAA (Plan d'Actions Achats) a été lancé pour tracer et quantifier la valeur ajoutée de l'acheteur

Simulation sur la base des hypothèses utilisées par la DGOS dans le cadre du projet PHARE

(\*) Montant en K€TTC

HYPO PHARE	GEST	CA 2011 (*)	RATIO GAIN PHARE	GAIN CIBLE A 3 ANS (*)	GAINS	GAINS	GAINS
					2012 23%	2013 35%	2014 42%
MEDICAMENT	P P1	72 745	3%	2 182	502	764	917
DM	A A1	47 244	6%	2 835	652	992	1 191
LABORATOIRES	L	16 504	6%	990	228	347	416
HOTELLERIE	D DA D1 I	11 693	3%	351	81	123	147
DECHET	D DA	1 818	3%	55	13	19	23
NETTOYAGE	D DA	3 115	3%	93	21	33	39
LOGISTIQUE	DA	607	3%	18	4	6	8
RESTAURATION	G	6 429	3%	193	44	68	81
BIOMEDICAL	EB	12 971	7,50%	973	224	340	409
DSIT	S	13 383	10%	1 338	308	468	562
TRAVAUX	T	33 750	6%	2 025	466	709	851
TECHNIQUE	E	17 257	10%	1 726	397	604	725
		<b>237 516</b>		<b>12 779</b>	<b>2 939</b>	<b>4 473</b>	<b>5 367</b>
				5,38%	1,24%	1,88%	2,26%

## 4 - Choix de l'organisation cible : organigramme à ce jour



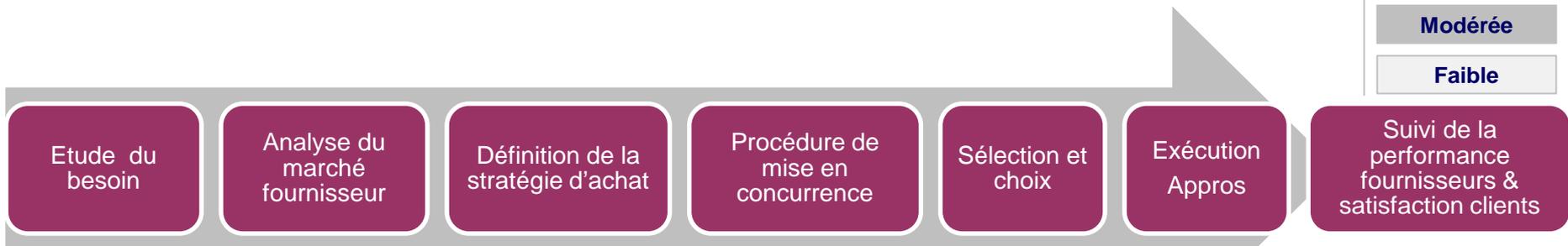
### => Recrutement de 2 coordonnateurs

- Piloter le Plan d'Actions Achats
- Harmoniser les bonnes pratiques en lien avec le Contrôleur de Gestion Achat
- Conseiller, assister les acheteurs, et développer la relation avec le prescripteur
- Définir et piloter la politique achat et les stratégies d'achats
- Faciliter les articulations entre les acheteurs et les autres instances (Directeurs, Cellule Marché...)

# 5 - Le rôle respectif des acteurs achats

Implication des différents acteurs dans les 7 étapes clés du processus achat

Forte  
Modérée  
Faible



	Etude du besoin	Analyse du marché fournisseur	Définition de la stratégie d'achat	Procédure de mise en concurrence	Sélection et choix	Exécution Appros	Suivi de la performance fournisseurs & satisfaction clients
<b>Prescripteur</b>							
<b>Utilisateur</b>							
<b>Approvisionnement – Gestionnaire</b>							
<b>Juriste</b>							
<b>Coordonnateur achat – Directeur achat</b>							
<b>Acheteur</b>							



# 6 - Le développement des compétences

---

**=> Plan de formation construit selon le rôle de chacun dans l'acte d'achat**

## **Première vague en 2012**

### **Formation des acheteurs « à plein temps » : 6 jours**

Session 1 : Prendre en main un portefeuille achat et analyser un marché fournisseurs

Session 2 : Formaliser le besoin et sélectionner les meilleures offres

Session 3 : Négocier et piloter la performance

### **Formation des acheteurs « à temps partagés » : 2 jours**

définition de stratégies d'achat et pilotage de la performance achat et gestion de la relation fournisseur

## **Seconde vague en 2013**

### **Formation des « managers » : 1/2 jr**

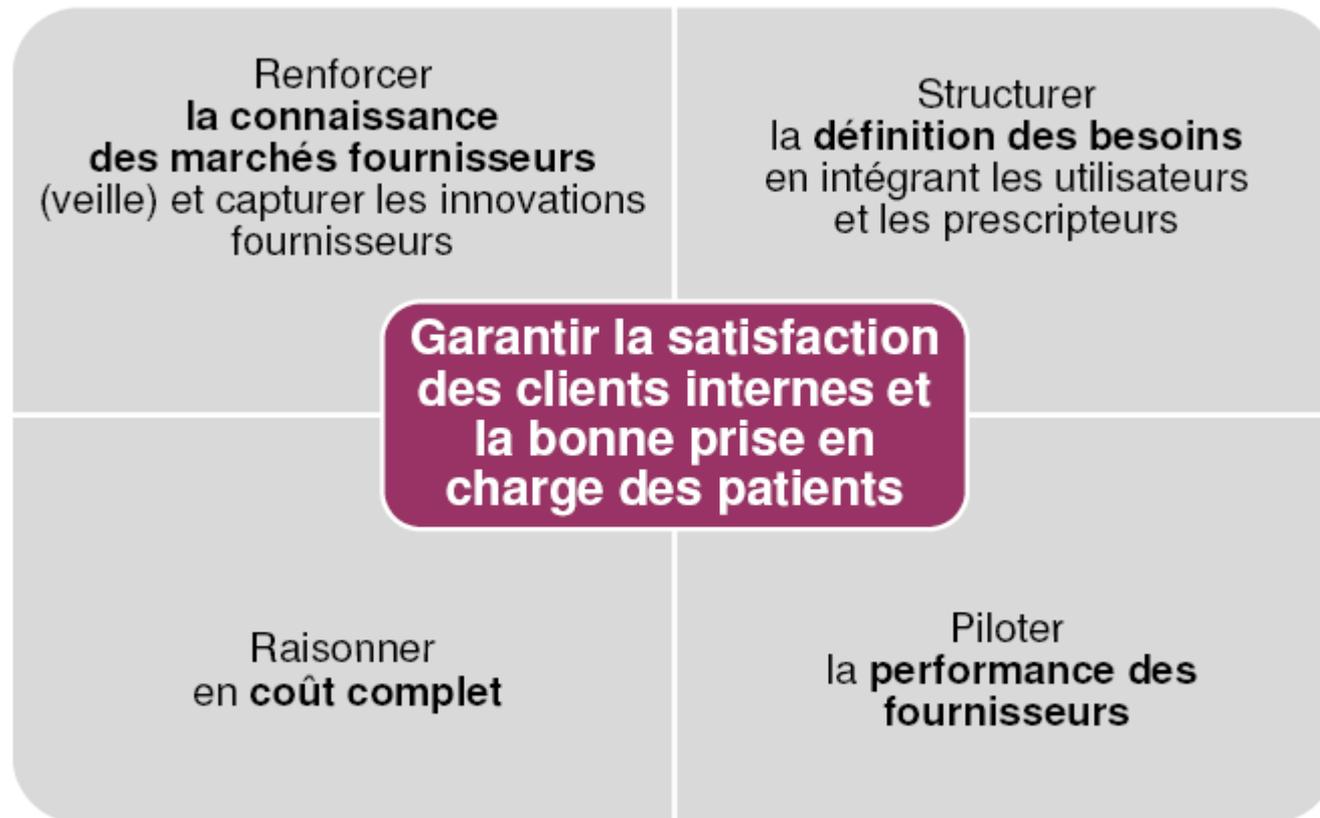
compréhension du processus achat et « Management des achats »

### **Formation des assistants achats (2 jrs) et des prescripteurs (1/2 jr)**

**+ des Formations spécifiques « à la carte » pour des besoins spécifiques**

## 7 – Les premiers travaux

### Définition de la politique achat autour de 5 axes



# 7 – Les premiers travaux

## Le PAA (Plan d'action Achat) pour 2013 (2<sup>ème</sup> PAA de la Direction)

### GO PAR DOMAINE D'ACHAT

	P0	P1	GO	%
Achat médicaux	51 087	49 589	1 499	42%
Achat non méd	43 998	41 892	2 106	58%
<b>TOTAL</b>	<b>95 085</b>	<b>91 481</b>	<b>3 605</b>	<b>100%</b>

### GO PAR TYPE DE DEPENSE

	P0	P1	GO	%
Invest	40 521	38 158	2 363	66%
Exploit	54 565	53 323	1 241	34%
<b>TOTAL</b>	<b>95 085</b>	<b>91 481</b>	<b>3 605</b>	<b>100%</b>

### GO PAR GROUPEMENT DE CDE

	P0	P1	GO	%
Procédé CHU	71 313	68 128	3 186	88%
UniHA	22 893	22 508	385	11%
UGAP	879	845	34	1%
<b>TOTAL</b>	<b>95 085</b>	<b>91 481</b>	<b>3 605</b>	<b>100%</b>

### GO PAR TITRE DE DEPENSES

	P0	P1	GO	%
Titre 2	42 338	41 543	795	64%
Titre 3	12 226	11 780	446	36%
<b>TOTAL</b>	<b>54 565</b>	<b>53 323</b>	<b>1 241</b>	<b>100%</b>

### Le principe :

- Outil excel construit selon la méthodologie de calcul de gain basée sur les recommandations de la DGOS

- 3 niveaux de gains identifiés

GO (Gain Objectif) = Mtt de référence – Mtt objectif

GP (Gain Prévisionnel) = Mtt de référence – Mtt obtenu (le notifié)

GR (Gain Réalisé) = Mtt de référence – Mtt réalisé (le consommé)

### Les constats :

- Nécessite un accompagnement important
- Induit une anticipation des dossiers d'achats
- Permet de tracer les dossiers majeurs qui feront l'objet d'un soutien ciblé des coordonnateurs
- **Mesure la valeur ajoutée de l'acheteur**

## 7 – Les premiers travaux

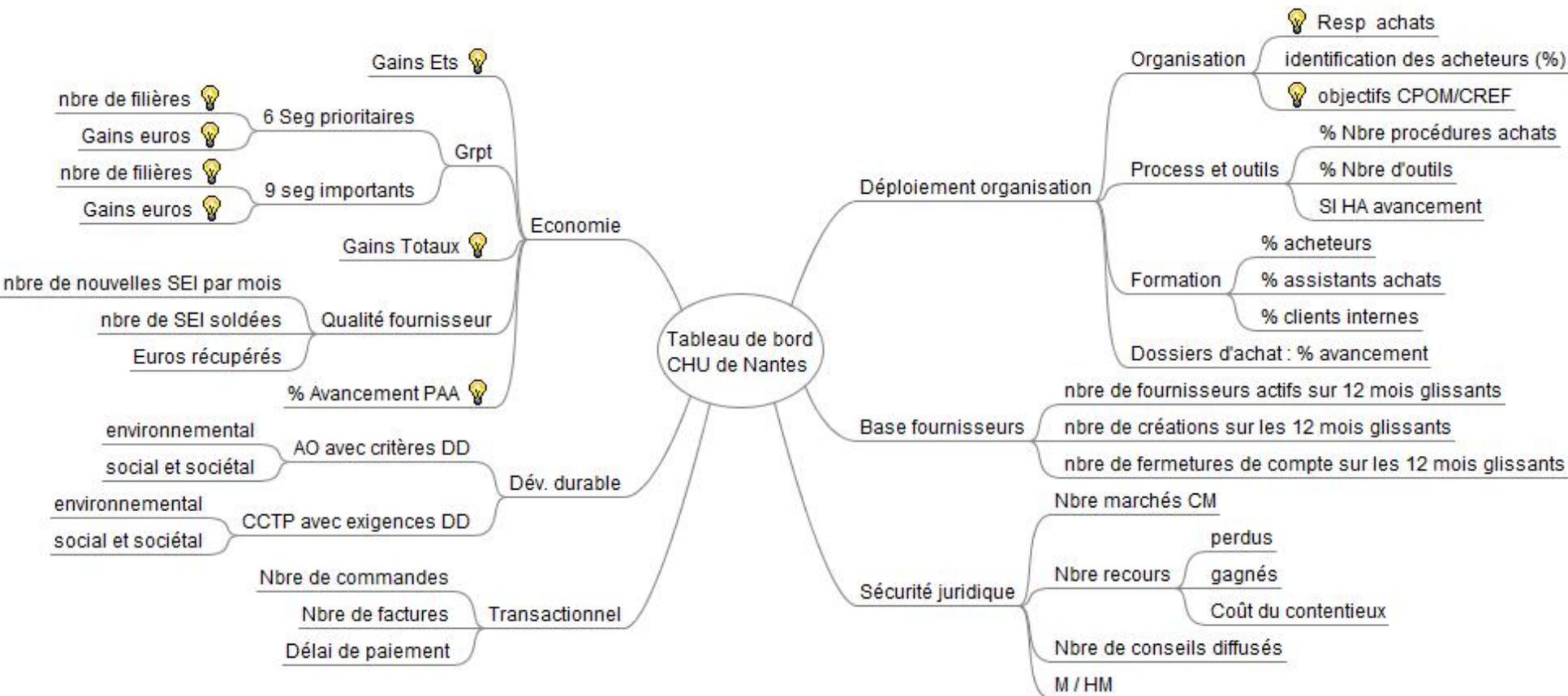
---

### Construction d'une boîte à outils (27) à destination des acheteurs dont notamment :

- **Des formulaires achats** ont été rendus obligatoires depuis Octobre 2012, ayant pour objectifs :
  - d'harmoniser les pratiques
  - de garantir le respect des différentes phase du processus achat
  - de garantir le respect de chaque phase du processus**=> Des points de validations en lien avec les coordonnateurs, assurent une meilleure professionnalisation de l'achat**
- **Une procédure générale achat** et sur chaque étape du processus achat ayant pour objectifs :
  - d'harmoniser les pratiques
  - de garantir la sécurité de l'achat
  - d'optimiser l'achat et garantir la satisfaction des clients internes
  - de servir de guide sur l'ensemble du processus

# 7 – Les premiers travaux

## La structure du tableau de bord achats





# 7 – Les premiers travaux

## Définition de la gouvernance : les principales réunions

Réunion	Objectifs	Fréquence
Revue des stratégies d'achat s'appuyant sur les instances en place (Comedims, comité clinico-biologique,...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation et validation de stratégie achats</li> <li>Définition des nouvelles stratégies à préparer</li> </ul>	Mensuelle
Revue des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue des performances des fournisseurs majeurs</li> <li>Gestion de la classification des fournisseurs</li> </ul>	Trimestrielle
Revue de performance achat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue du plan de performance achats</li> <li>Revue du plan d'achat et intégration des nouvelles opportunités d'achats</li> </ul>	Trimestrielle
Revue achats de domaine (médical et hors médical)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue du tableau de bord du domaine</li> <li>Revue des dossiers intégrant plusieurs filières</li> </ul>	Mensuelle
Revue achats de filière	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue des principaux dossiers d'achat</li> <li>Synchronisation de l'activité achats</li> </ul>	Mensuelle
Comité des acheteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage des pratiques</li> <li>Veille juridique</li> <li>Bilan des performances achats</li> <li>Communication institutionnelle</li> </ul>	Trimestrielle
Commission des marchés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valide les marchés dans le cadre de la réglementation et du bon fonctionnement de l'établissement</li> </ul>	Mensuelle
Revue achats par processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire une revue des achats en cours et à venir du processus</li> </ul>	Trimestrielle
Revue achats de pôle	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Bilan de performance</b></li> <li><b>Plans d'amélioration</b></li> </ul>	<b>Semestrielle</b>

Merci de votre attention

Avez-vous des questions ?

Alexandra BENOISTEL  
Contrôleur de gestion achat  
[alexandra.benoistel@chu-nantes.fr](mailto:alexandra.benoistel@chu-nantes.fr)