



Audit de la Fonction Achat de l'Institut Pasteur
Restitution du questionnaire en ligne

Rappel du périmètre et des objectifs de l'audit

Réalisation d'un audit puis élaboration d'un plan d'actions permettant d'améliorer la maturité Achat



Périmètre

- Un **audit de la fonction et du processus Achat** demandé par le Conseil d'Administration dans le cadre du plan d'audit annuel
- Le périmètre d'audit couvre :
 1. **les achats du siège Parisien** (hors établissements secondaires)
 2. **toutes les catégories de dépenses** (achats de Laboratoire dont CAPEX, Frais Généraux, Travaux, IT et Communication)
 3. **l'ensemble du processus Achat**, depuis le sourcing des fournisseurs jusqu'au paiement des factures (Source-to-Pay)

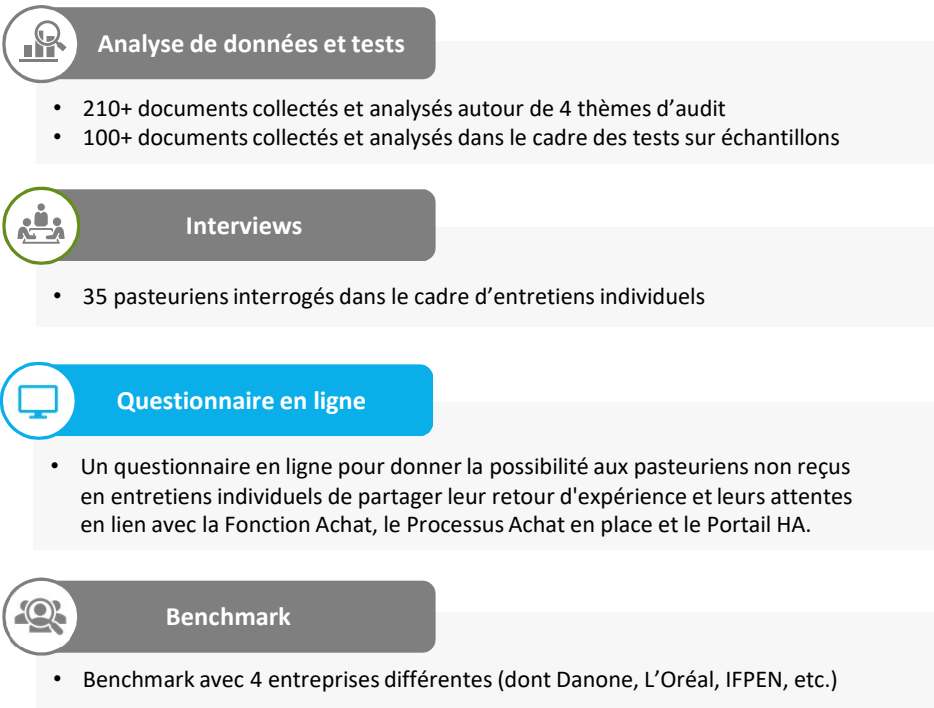


Objectifs

1. **Réaliser un diagnostic de l'existant** via un état des lieux organisationnel du Département Achat, un regard critique sur les procédures et pratiques Achat, une cartographie des risques, et une analyse de la conformité aux sujets réglementaires et déontologiques
2. **Mener une analyse comparative** (benchmark) sur des aspects clés de la fonction Achat afin de challenger l'existant, de s'inspirer des meilleures pratiques et de proposer des alignements
3. **Proposer des axes d'amélioration au travers d'un plan d'actions hiérarchisé**, soutenu par des indicateurs de performance

Rappel de la démarche

Une approche basée sur 4 activités clés dont un questionnaire en ligne



Objectif : Dans le cadre de l'audit de la fonction Achat réalisé par Deloitte, alimenter l'analyse de l'existant et le plan d'actions



Contenu : Retour d'expérience autour de la fonction et du processus Achat via de 3 thèmes :

- Thème #1 – La collaboration avec le Département Achat
- Thème #2 – La procédure Achat de l'institut Pasteur
- Thème #3 – Le processus de commande et le Portail HA



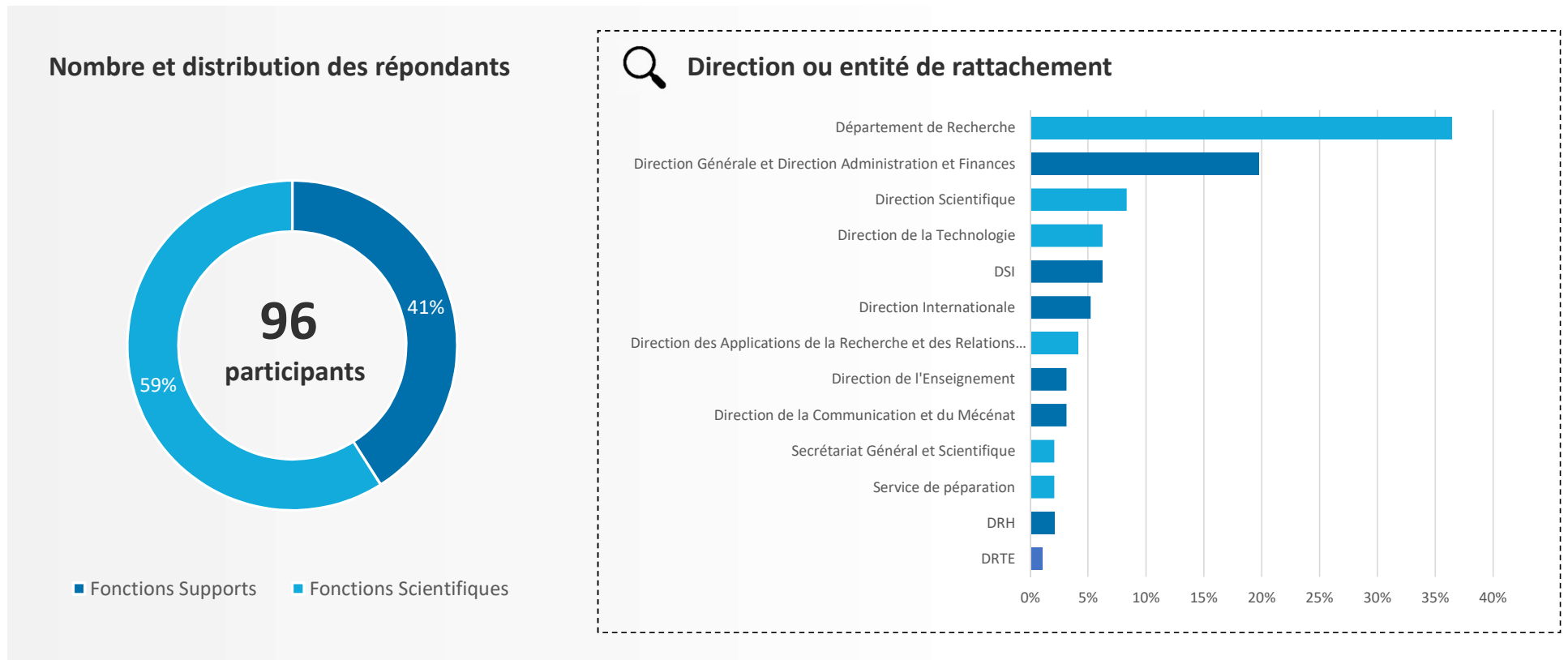
Format : Questionnaire en ligne, anonyme et rapide



Questionnaire en ligne accessible depuis pc, tablette ou smartphone
(Aucune donnée personnelle collectée)

Restitution du questionnaire en ligne

Niveau de participation et provenance des répondants

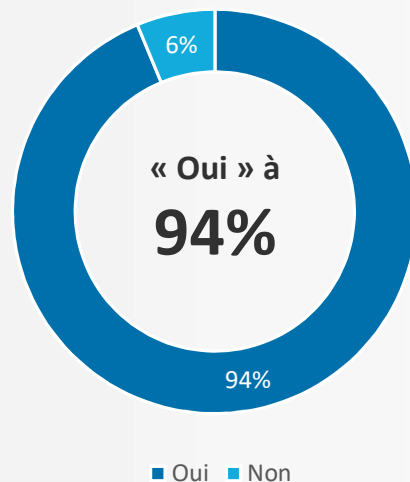


Restitution du questionnaire en ligne

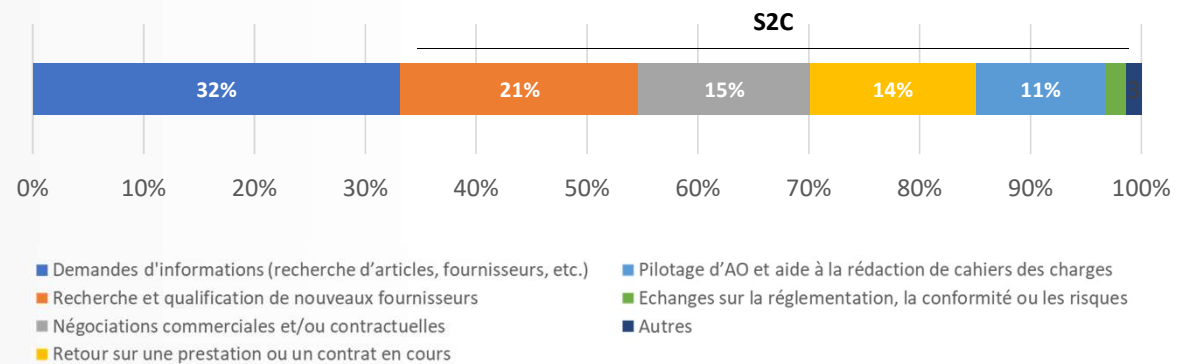
Les demandes d'informations générales sont le premier motif de sollicitation du Département Achat

Thème #1 – La collaboration avec le Département Achat

Avez-vous déjà fait appel ou travaillé avec le Département Achat ?



Si oui, dans quel cadre avez-vous fait appel ou travaillé avec le Département Achat ?



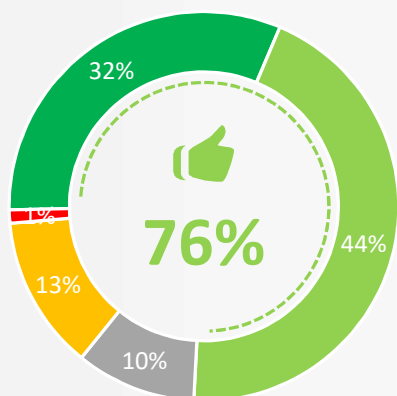
Les demandes d'informations mobilisent le Département Achat sur des tâches à faible valeur ajoutée. Le processus S2C représente au cumulé plus de 60% des sollicitations et doit être une priorité pour le Département Achat car à plus forte valeur ajoutée pour les parties prenantes.

Restitution du questionnaire en ligne

Les répondants sont satisfaits de la collaboration avec le Département Achat et en perçoivent la valeur ajoutée

Thème #1 – La collaboration avec le Département Achat

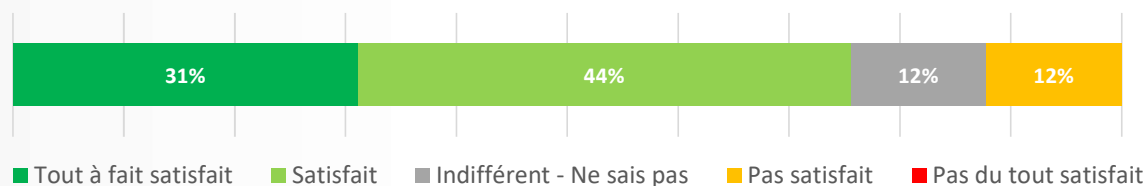
Etes-vous satisfait de la collaboration avec le Département Achat ?



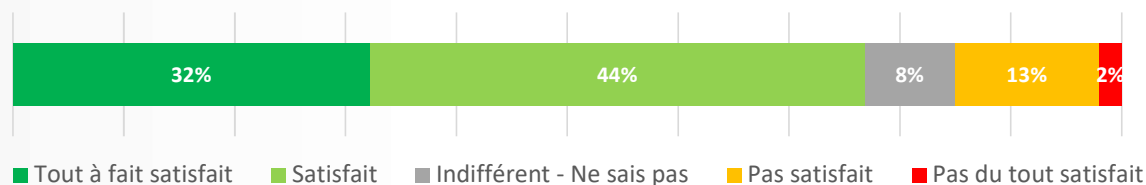
■ Tout à fait satisfait ■ Satisfait
■ Indifférent - Ne sais pas ■ Pas satisfait
■ Pas du tout satisfait

👍 89% pour les fonctions Supports
65% pour les fonctions Scientifiques

Les prescripteurs perçoivent la valeur ajoutée du Département Achat dans l'exercice de leurs activités...



Les délais d'intervention et l'agilité en cas de demande urgente apportent globalement satisfaction...



Restitution du questionnaire en ligne

Une relation de qualité avec les pasteuriens sur laquelle capitaliser pour apporter plus de valeur ajoutée

Thème #1 – La collaboration avec le Département Achat

Motifs de satisfaction

- Une bonne réactivité aux demandes des pasteuriens
- Un apport de contenu et une valeur ajoutée reconnue (aide significative dans les négociations, conseils judicieux, connaissance des produits et fournisseurs, etc.)
- Une relation de proximité avec certains Métiers (support pour faire avancer les projets, force de proposition - regroupements d'achats, mise en concurrence, etc. - pour atteindre rapport qualité/prix pertinent, etc.)

Motifs d'insatisfaction

- Les conditions commerciales négociées ne sont pas toujours compétitives
- Manque de transparence (sélection des fournisseurs, manque de retour au cours des négociations, etc.) et de communication en interne (changements de fournisseurs, de références, évolution des contrats, etc.)
- Des délais parfois longs (traitement des AO, création fournisseur, négociation contractuelle incluant le juridique, etc.)

Suggestions pour améliorer la collaboration

- Donner de la visibilité aux Métiers sur les contacts Achat (Qui fait quoi ? A qui s'adresser ?) pour filtrer et bien orienter les demandes
- Mieux communiquer avec les Directions Métiers - Chercheurs - en amont (stratégie conjointe, besoins, contraintes, veille technologique, efficacité RSE, etc.) et en aval (rupture de stock, incidents sur commandes, etc.)
- Aider les petites consultations lancées par la Direction Internationale dans le cadre de projets ponctuels et spécifiques



Forces



Axes d'amélioration

« Excellent relationnel. L'équipe en charge de mon entité, se montre disponible, réactive, professionnelle et chaleureuse. À la moindre question par e-mail ou téléphone, j'ai toujours droit à une réponse claire et précise, et ce rapidement »

« Les infos envoyées par les fournisseurs, en cas de soucis avec les commandes effectuées, ne nous sont pas transférées par mail »

Très sollicitée par tout le campus, l'équipe fait toujours son maximum et avec le sourire pour nous épauler au mieux dans nos besoins.

« Pas de réelle valeur ajoutée sur les conditions obtenues »

« Délai de réponse satisfaisant - conseils judicieux »

« Beaucoup de répondant, et grande compétence »

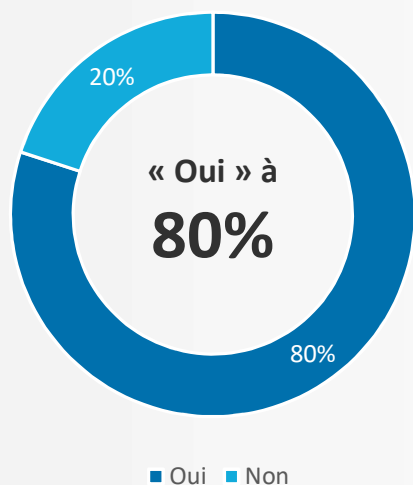
« Ce n'est pas normal d'apprendre de la bouche d'un représentant commercial qu'une référence n'est plus disponible »

Restitution du questionnaire en ligne

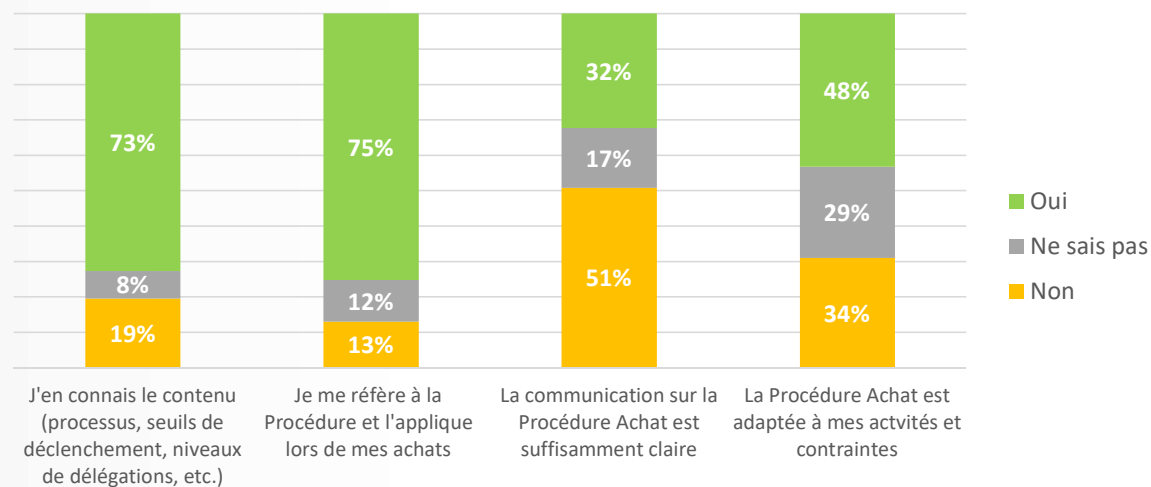
La procédure est connue et appliquée par les pasteuriens lors de leurs achats

Thème #2 – La procédure Achat de l'institut Pasteur

Savez-vous qu'il existe une Procédure Achat au sein de l'Institut Pasteur ?



Quel retour pouvez-vous faire sur la Procédure Achat de l'Institut Pasteur ?



L'application de la Procédure Achat par les Directions Métiers est globalement bonne. L'adaptation de la Procédure Achat aux activités de l'Institut Pasteur et l'amélioration de la communication autour de cette même procédure sont des enjeux clés pour le Département Achat.

Restitution du questionnaire en ligne

Suggestions pour l'amélioration de la Procédure Achat existante

Thème #2 – La procédure Achat de l'institut Pasteur

Mettre à jour la procédure Achat

- Simplifier la procédure et la rendre plus lisible pour mes Métiers (donner des exemples concrets pour chaque catégorie, etc.)
- Revoir et clarifier les modalités d'intervention (appel d'offres VS consultation VS gré à gré) pour prendre en compte les contraintes Métiers et les éléments de contexte afin d'être plus efficace (technologie ciblée dans le cadre d'un POC, monopole sur une technologie, revendeur exclusif, etc.)
- Revoir les seuils à la hausse (demandes des répondants de la DG/DAF notamment)

Faire évoluer le processus de création fournisseur

- Simplifier et accélérer le processus de création fournisseurs (dont validation de la pertinence et processus d'on-boarding couvrant conformité et gestion des risques)
- Sensibiliser les Métiers à l'impact des créations fournisseurs pour l'Institut Pasteur (coûts, risques, gestion administrative, etc.) et donner des chiffres clés (en 2019, 30% des nouveaux fournisseurs n'ont pas reçu de commande)

Améliorer la communication autour de la Procédure Achat

- Améliorer la visibilité de la procédure sur Webcampus et faire des communications régulières (rappeler son existence, les liens utiles, les contacts par catégorie / sujet, etc.)
- Proposer des réunions d'explications aux Métiers (segmentation, seuils, etc.)



Forces



Axes d'amélioration

« Procédure simple, complète »

« La procédure me convient »

« Je suis satisfait de la procédure »

« La distinction entre le process de consultation et d'AO me semble ténue »

« Peut-être qu'une piqure de rappel serait nécessaire de temps en temps, car les procédures sont nombreuses »

« Il est très difficile, voir souvent impossible de faire des commandes hors des marchés déjà en place alors que les coûts pourraient être clairement réduits. Bloquer les achats hors de certains fournisseurs est souvent pénalisant »

« Plus de liberté sur l'ajout de fournisseurs quand c'est justifié. La réponse semble toujours non car ca demande du travail au Département Achat »

« Inclure des informations sur l'autorisation de gré à gré car il semble ne pas exister. Quand on regarde la procédure, le processus de consultation est indiqué pour tous les marchés de 0 à 50K€, alors qu'il me semble avoir des cas en GAG »

Restitution du questionnaire en ligne

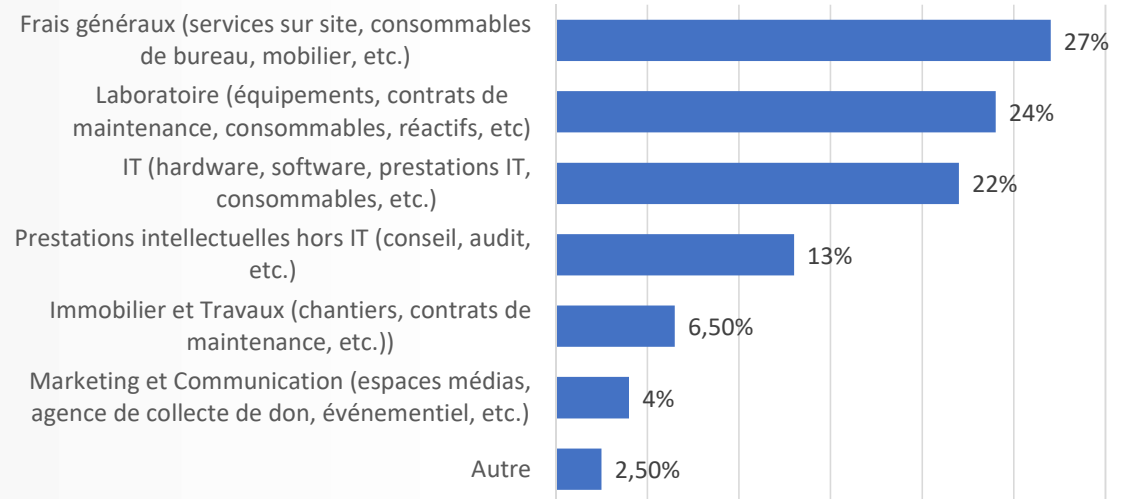
Un Portail HA largement utilisé par les Pasteuriens

Thème #3 – Le processus de commande et le Portail HA

Dans le cadre de votre activité, avez-vous déjà passé commande dans le Portail HA ?



Quels types de biens et/ou services avez-vous commandé dans le Portail HA ?

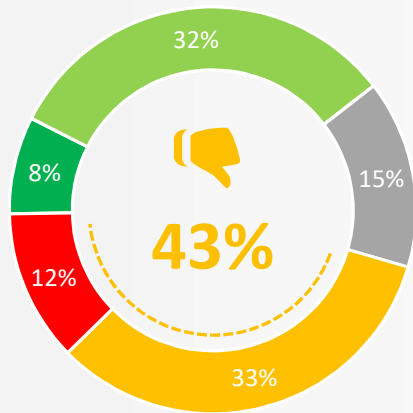


Restitution du questionnaire en ligne

Le processus Achat et le portail Achat font l'objet d'une insatisfaction marquée

Thème #3 – Le processus de commande et le Portail HA

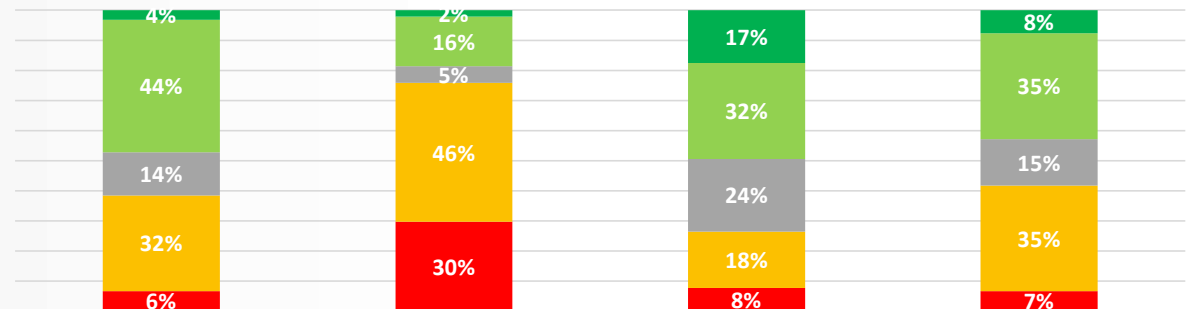
Satisfaction autour du Processus Achat et du Portail HA



- Tout à fait satisfait
- Satisfait
- Indifférent - Ne sais pas
- Pas satisfait
- Pas du tout satisfait

34% pour les fonctions Supports
50% pour les fonctions Scientifiques

Basé sur votre expérience des commandes passées, quel retour pouvez-vous faire sur le Processus Achat et le workflow associé du Portail HA ?



Le Processus Achat et le workflow du Portail HA sont cohérents avec les besoins opérationnels

L'interface du Portail HA (SAP) est intuitive et l'outil simple à utiliser

Les catalogues en ligne du Portail HA facilitent les commandes

La communication sur le Processus Achat et le Portail HA (SAP) est suffisamment claire

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Indifférent - Ne sais pas
- D'accord
- Tout à fait d'accord

L'interface du Portail HA est le principal élément d'insatisfaction des pasteurien (76% d'avis négatifs).
L'existence des catalogues est un avantage mais la gestion des références est perfectible.

Restitution du questionnaire en ligne

Suggestions pour l'amélioration du Processus Achat existant et du Portail HA

Thème #3 – Le processus de commande et le Portail HA

Amélioration de l'interface utilisateur

- Un interface plus intuitive notamment sur la gestion des paniers (modification avant validation, recherche de commande antérieure, vision consolidée des paniers, livraisons multiples, etc.), les imputations budgétaires, et via la mise en place d'un guide dans le portail (rappel des étapes du processus, seuils), etc.

Faciliter la recherche d'articles

- Accès rapide aux catalogues, recherche intelligente, recherche par mots-clés, mise en avant d'alternatives (produits moins chers, génériques, autres packagings, etc.)
- Revue du référentiel articles, des Groupes Marchandises, des descriptif articles, et harmonisation des intitulés des produits
- Généraliser le recours aux catalogues en « vrai » punch-out (références, descriptifs articles, prix et disponibilités à jour) et réduire les non-référencés

Rendre l'outil plus rapide

- Suivre les lenteurs et bugs du Portail HA pour en identifier les causes (mise à jour des paniers, affichage des commandes, recherche d'articles, etc.)

Optimiser le workflow end-to-end

- Accélérer le workflow jugé trop long (jusqu'à 1 mois pour valider une commande, ce qui provoque de relances fournisseurs), donner la possibilité de suivre l'avancement des commandes (de la validation, à la livraison et la réception) et de générer des alertes/relances si besoin, etc.



Forces



Axes d'amélioration

« On devrait pouvoir modifier le panier s'il n'est pas validé (et non le supprimer pour le refaire). On devrait trouver plus facilement les produits si le nom n'est pas exact. »

« Le portail est tout sauf convivial. Workflow lourd, bugs réguliers, historique régulièrement inaccessible »

« Le portail HA est parfois très lent. La mise à jour des paniers de l'équipe peut prendre jusqu'à 30 minutes »

« Adopter une interface plus intuitive »

« L'ergonomie et la présentation sont ne sont pas intuitives »

« L'interface est à revoir, mais surtout l'outil de recherche. C'est tout simplement déplorable de devoir passer du temps à deviner quel est le mot clé qu'il faut introduire pour trouver le bon produit »

« Le système SAP serait mieux fait, je n'aurai pas à déranger le Département Achat pour des recherches d'articles ou de fournisseur. En général, je passe par ma gestion »