



## **MASTER MANAGEMENT PME PMI**

**Domaine : Sciences Economique et de Gestion**

**Spécialité : PME PMI**

*Mémoire de stage Master 1<sup>ère</sup> année*

*Présenté et soutenu le 28 Juin 2016*

### **Gestion des Approvisionnements / Achats**

Mission du stage : Rédaction d'un cahier des charges fonctionnel d'un nouvel outil informatique dédié à la gestion des achats / approvisionnements de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie de la Sarthe.

**Elif OZDOGAN**

Professionnel: **BLOT Charline**

Enseignant Conseil: **MAKITA Paulin**

Lieu du stage : CPAM de la Sarthe – 178 Avenue Bollée 72 033 Cedex 9

Date du stage : du **21/03/2016** au **05/08/2016**

Le Mans, Juin 2016

*« Il est moins difficile d'élaborer des idées nouvelles que d'échapper aux anciennes »*  
**John Maynard Keynes**

## *Remerciements*

*Je tiens à remercier ma tutrice de stage, Charline BLOT, Responsable du département logistique de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie de la Sarthe, qui, m'a permis d'intégrer la CPAM de la Sarthe dans le cadre d'un stage, et, qui m'a fait confiance pour la rédaction du cahier des charges fonctionnel, et, qui, par son expérience, a guidé mon activité tout en préservant mon esprit d'initiative, durant toute la période de mon stage.*

*J'adresse également mes remerciements à l'ensemble des professeurs du Master I Management PME PMI de l'université du Maine pour l'enseignement qu'ils m'ont apporté et, notamment, à Monsieur MAKITA Paulin, enseignant référent stage, pour son accompagnement et sa disponibilité ; et plus particulièrement pour ses remarques et suggestions plus que pertinentes lors de la rédaction de mon mémoire.*

*Je remercie l'ensemble du personnel du département logistique de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie de la Sarthe pour son accueil et son soutien, sans oublier Jean-Jacques POIRIER, concepteur applicatif informatique, qui, par sa formation et son expérience m'a beaucoup aidé dans l'aspect technique de la mission du stage.*

*Enfin, je tiens à remercier ma famille qui m'a toujours soutenue, et, en particulier, mes parents et mes frères pour leur soutien inconditionnel.*

*Je leur dédie mes réussites passées et à venir.*

## *Avant-Propos*

*Au moment où la CPAM de la Sarthe publie sur le site « www.Ameli.fr » sa volonté d'accueillir un(e) stagiaire pour la « Rédaction d'un cahier des charges pour l'acquisition d'un nouvel outil informatique dédié la gestion des approvisionnements » j'ai toute suite compris l'enjeu majeur du stage. J'ai donc postulé à cette offre, qui présente pour moi un véritable challenge. Suite à un entretien que j'ai eu avec la Responsable du Département Logistique, Madame Charline BLOT j'ai été retenue pour effectuer ce stage du 21 Mars 2016 jusqu'au 5 Août 2016 au sein du Département Logistique de la Caisse.*

*Afin de ne pas décevoir ma tutrice de stage et pour enrichir mes expériences professionnelles, j'ai pris à cœur ce projet. Contribuer à un tel projet d'envergure importante représente pour moi un double enjeu, la bonne conduite du projet qui se traduira par une satisfaction au niveau de la CPAM et plus particulièrement la satisfaction du département logistique et une satisfaction personnelle que j'approuverai suite à ma production. Je tiens à préciser qu'au début du stage il n'était pas évident de me plonger dans le vif du sujet, de par la complexité du projet qui est à mettre en place. Pour mener à bien ce projet, j'ai tout d'abord pris un laps de temps pour comprendre l'organisation du service et relevé ses activités. Une fois que j'ai compris le fonctionnement du service logistique et des activités de chacun des agents, je me suis donc lancer dans la rédaction du cahier des charges. Au moment où le mémoire est publié et soutenu respectivement le 20 Juin 2016 et le 28 Juin 2016 la rédaction du cahier des charges n'est pas terminée. Ce mémoire retrace l'analyse du processus de la gestion des Achats existant afin d'en aboutir à la rédaction du cahier des charges qui permettra à terme l'optimisation des performances Achats de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie.*

*A la fin de mon stage, je tiens à transmettre à mon professeur référent stage, Monsieur Paulin MAKITA, une production écrite de quelques pages qui viendrait en complément de ce mémoire dont l'objectif sera de retracer la continuité des activités faites après la remise du mémoire.*

## LEXIQUE DES SIGLES

---

CPAM :	Caisse Primaire d'Assurance Maladie
CNAMTS :	Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés
CDCF :	Cahier Des Charges Fonctionnel
UIOSS :	Union Immobilière Des Organismes de la Sécurité Sociale
GD2A:	Gestion Des Achats Et Approvisionnements
DI :	Département Informatique
DL :	Département Logistique
MMI :	Moyens Mobiliers Et Immobiliers
PS :	Professionnels de Santé
MOUVEMENTS E/S :	Mouvements Entrants / Sortants
BdC :	Bon De Commande
BdL :	Bon De Livraison
ODP :	Ordre De Paiement
BAP :	Bon A Payer
DA :	Demande D'achat
PSSI :	Plan de Sécurité Système d'Information
APTE :	Application aux Techniques D'entreprise
AF :	Analyse Fonctionnelle
AFE :	Analyse Fonctionnelle Externe
AFI :	Analyse Fonctionnelle Interne
EME :	Eléments Du Milieu Extérieur
FP :	Fonctions Principales
FC :	Fonction Complémentaires Ou Contraintes
CHST :	Comité D'Hygiène et de Sante au Travail
DEG :	Département Etude Et Gestion
CAF :	Caisse d'Allocation Familiale
CNAF :	Caisse Nationale d'Allocation Familiale
MAGIC :	Modèle Automatisé Gestion Institutionnelle Et Comptable
CDS :	Conseil Départementale de La Sarthe

# TABLE DES MATIERES

---

I.	La présentation du cadre de l'étude : La gestion des approvisionnements et des achats au sein de la CPAM de la Sarthe.....	8
I.1.	L'historique de la Sécurité Sociale.....	9
I.2.	La CPAM de la Sarthe.....	10
I.3.	Le département Logistique.....	13
II.	L'état des lieux de l'existant.....	15
II.1.	La politique d'achat en vigueur.....	16
II.2.	La gestion des achats et des approvisionnements au sein de la CPAM du Mans.....	17
II.2.1.	Les différentes étapes du processus des Achats de la CPAM du Mans.....	19
II.2.2.	Les supports existants pour la GDA.....	21
II.2.3.	Les outils existants.....	22
II.3.	Le constat du processus actuel.....	23
III.	L'analyse du processus achat.....	25
III.1.	L'analyse fonctionnelle du processus achat de la CPAM.....	26
III.1.1.	Les généralités sur l'analyse fonctionnelle.....	26
III.1.2.	L'Analyse fonctionnelle du processus achat de la CPAM.....	27
III.2.	Le benchmarking des processus achats.....	30
III.2.1.	L'étude comparative avec le secteur public.....	31
III.2.2.	L'étude comparative avec le secteur privé.....	33
III.3.	Les besoins principaux relevés.....	33
IV.	Le cahier des charges fonctionnel du projet GD2A.....	35
IV.1.	Le cahier des charges fonctionnelle et sa finalité.....	36
IV.2.	Le perimetre Fonctionnel de l'outil cible.....	36
IV.3.	Les fonctionnalités attendues de l'outil cible.....	39

# INTRODUCTION

---

Ce n'est que depuis quelques années que la fonction « Achats » est devenue telle que nous la connaissons aujourd'hui. Elle a connu de nombreuses évolutions depuis une trentaine d'années ; tout d'abord apparue au sein des entreprises dites industrielles, la fonction Achats s'est ensuite développée dans les organisations tertiaires, pour apparaître plus récemment, dans le secteur public. C'est donc dans cette optique d'évolution de la fonction Achats que la Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM) de la Sarthe souhaite mettre en place un nouvel outil informatique dédié au processus de gestion des achats et approvisionnements. Les résultats attendus de cet outil à terme sont l'optimisation budgétaire, le suivi de la satisfaction des clients internes de la Caisse et plus globalement la recherche de la performance et d'efficience.

*« La fonction achats est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise »<sup>1</sup> Autre définition de cette fonction qui nous permet de mieux comprendre la place stratégique de la fonction au sein d'une entreprise: « Fonction de l'entreprise responsable de sourcer (rechercher) et d'acquérir produits, services et prestations demandés par les clients internes, dans les meilleures conditions de coûts, de qualité de service et d'innovation, tout en maîtrisant les divers risques encourus à court et moyen termes »<sup>2</sup> Cette fonction est l'objet d'une réelle stratégie au sein de l'organisation.*

C'est tout au long de ce mémoire que cette fonction Achats sera le noyau de l'étude. **Ainsi, c'est au travers de ce mémoire que nous allons chercher à contribuer à l'optimisation des performances Achats de la CPAM de la Sarthe.** L'acquisition d'un nouvel outil informatique au sein du département logistique de la CPAM de la Sarthe présente un véritable enjeu dans la mesure où ceci se traduit par un changement des outils et des méthodes de travail du service Achat. Il est donc question ici d'un véritable projet d'amélioration du processus Achat de la CPAM.

Pour répondre à la problématique ci-dessus, ce mémoire s'échelonne en quatre parties ; tout d'abord nous présenterons l'entreprise et le cadre de l'étude ; puis nous effectuerons un état des lieux du processus achat actuel ; qui précèdera une analyse de ce processus ; enfin nous évoquerons la rédaction du cahier des charges fonctionnel qui est l'objectif majeur de ce stage. Ce dernier contribuera à terme à l'optimisation des performances de la fonction achats de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie de la Sarthe.

---

<sup>1</sup> O.BRUEL, Politique d'achat et gestion des approvisionnements, Éditions DUNOD, 2e édition, Paris, 1996, page 3.

<sup>2</sup> Livre collectif "Management des Achats, Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles" sous la direction d'Olivier BRUEL, publié aux éditions Economica, Paris, 647 pages

## **I. LA PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE : LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS ET DES ACHATS AU SEIN DE LA CPAM DE LA SARTHE**

---

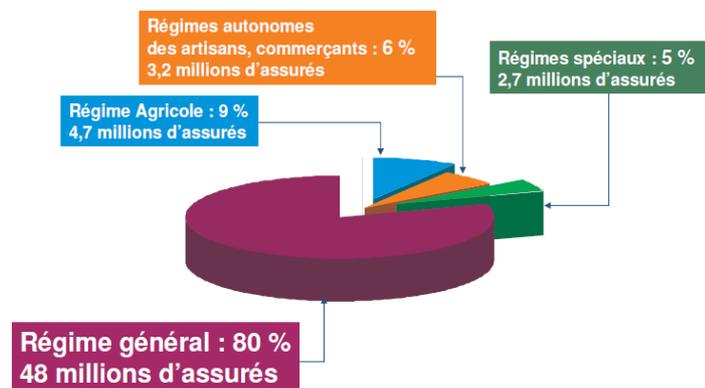
Avant de se lancer dans le vif du sujet, il est important de connaître le cadre de l'étude sur lequel la réflexion sera faite; c'est à cet effet que nous consacrons une première partie en guise de présentation ; d'abord générale en traçant l'histoire du système de la Sécurité Sociale ; puis, plus ciblée avec une présentation de la CPAM de la Sarthe ; et enfin un zoom sur le département logistique, où la fonction Achats est exercée.

## I.1. L'HISTORIQUE DE LA SECURITE SOCIALE

Le système de la Sécurité Sociale crée suite à l'ordonnancement du 4 octobre 1945, est composé de plusieurs régimes :

- ✚ le régime général des travailleurs salariés (industrie, commerce, services)
- ✚ le régime agricole (exploitants et salariés) géré par la Mutualité Sociale Agricole (MSA) ;
- ✚ le régime social des indépendants, non agricoles (professions libérales, commerçants, artisans, industriels) ;
- ✚ les régimes spéciaux (fonctionnaires, salariés de mines, SNCF...).

Les différents régimes de Sécurité Sociale



### Quelques dates :

Il faut savoir que les origines de la Sécurité Sociale remontent à la Révolution de 1789. A cette époque les solidarités se limitaient au cadre familial ou professionnel (corporations). Il faudra ainsi attendre la phase d'industrialisation du XIXème siècle pour constater le développement du système de la Sécurité Sociale : les sociétés de secours mutuels, fondées sur la prévoyance collective volontaire et limitées à quelques activités ou quelques entreprises ; l'assistance médicale gratuite (loi du 15 juillet 1893), le service départemental d'aide sociale à l'enfance (loi du 27 juin 1904), et l'assistance aux vieillards infirmes et incurables (loi du 14 juillet 1905).

Aussi, dès le début du XXème siècle, apparaissent des tentatives en faveur de l'assurance obligatoire de certains risques sociaux :

- accidents du travail (1898),
- assurance vieillesse (1910),
- assurance maladie, maternité, invalidité, vieillesse et décès (1928 et 1930) pour les salariés titulaires d'un contrat de travail,
- un régime spécial pour les agriculteurs (1928).

La branche maladie est gérée par la Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS). Elle se charge des risques maladie, accidents du travail et maladies professionnelles, maternité, invalidité, décès. Au niveau local, ces missions sont mises en place par les Caisses régionales (CRAM) et les Caisses primaires (CPAM). Il n'existe pas de

lien hiérarchique entre ces organismes. Les 16 CRAM exercent leur compétence principalement dans le domaine de l'Assurance Vieillesse et mettent en œuvre une action sanitaire et sociale.

## **I.2. LA CPAM DE LA SARTHE**

---

La Caisse Primaire d'Assurance Maladie de la Sarthe est un organisme de droit privé qui gère une mission de service public.

Elle est située à :

**178 Avenue Bollée**

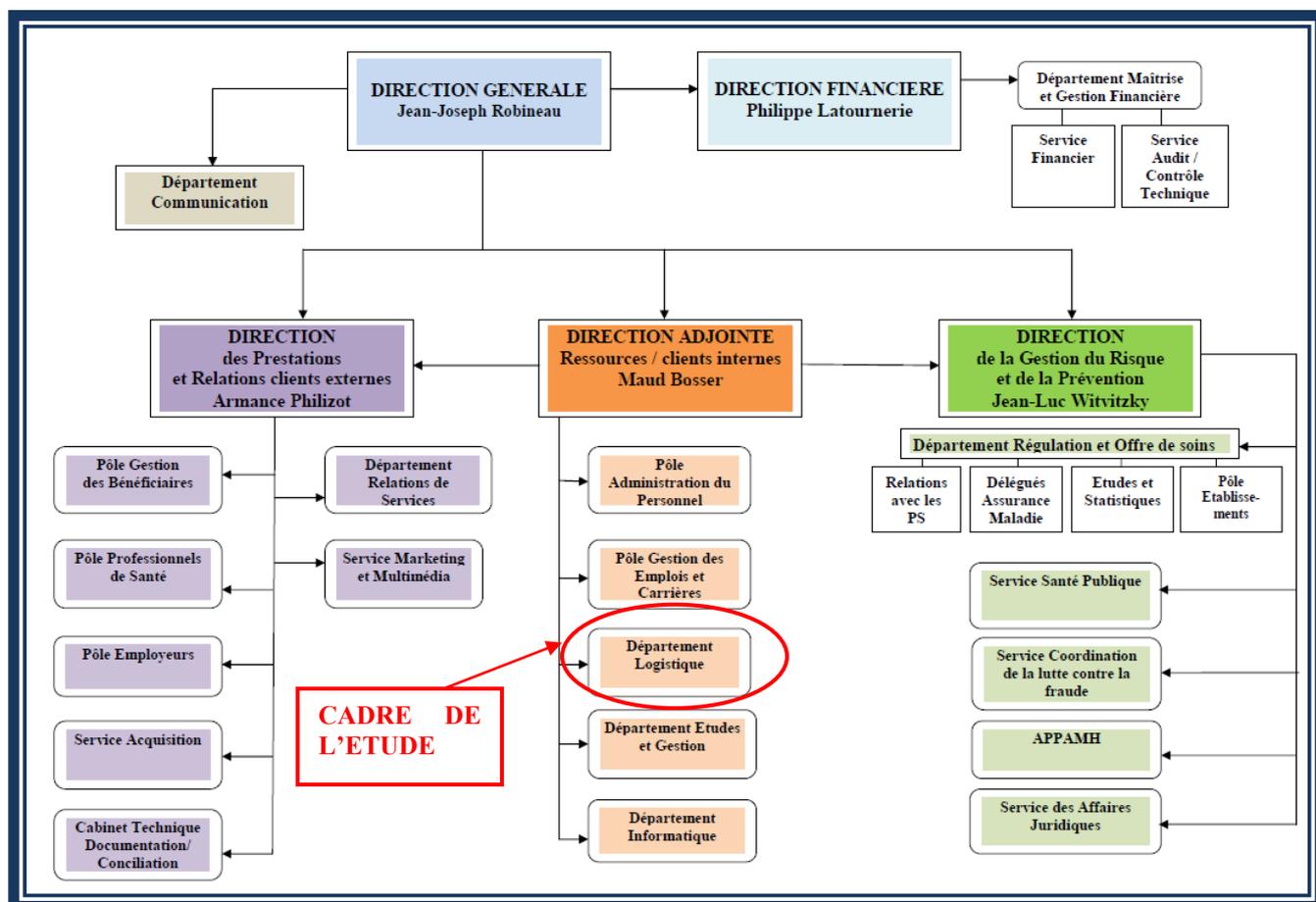
**72 033 Le Mans Cedex 9**



Elle assure plusieurs missions :

- Rembourser les prestations de l'Assurance Maladie au titre des risques maladie, maternité, décès, invalidité et accident du travail - maladie professionnelle pour les bénéficiaires du régime général
- Participer à la politique de maîtrise des dépenses de santé (campagnes d'information dirigées vers nos différents publics, prévention des risques, contrôle)
- Simplifier l'accès aux soins et accélérer les remboursements (faciliter l'utilisation de la carte Vitale et accompagner l'informatisation des professionnels de santé)
- Lutter contre les exclusions et garantir les droits à la santé pour tous
- Offrir un service de proximité, adapté à nos différents publics

**L'organigramme de la CPAM du Mans :**

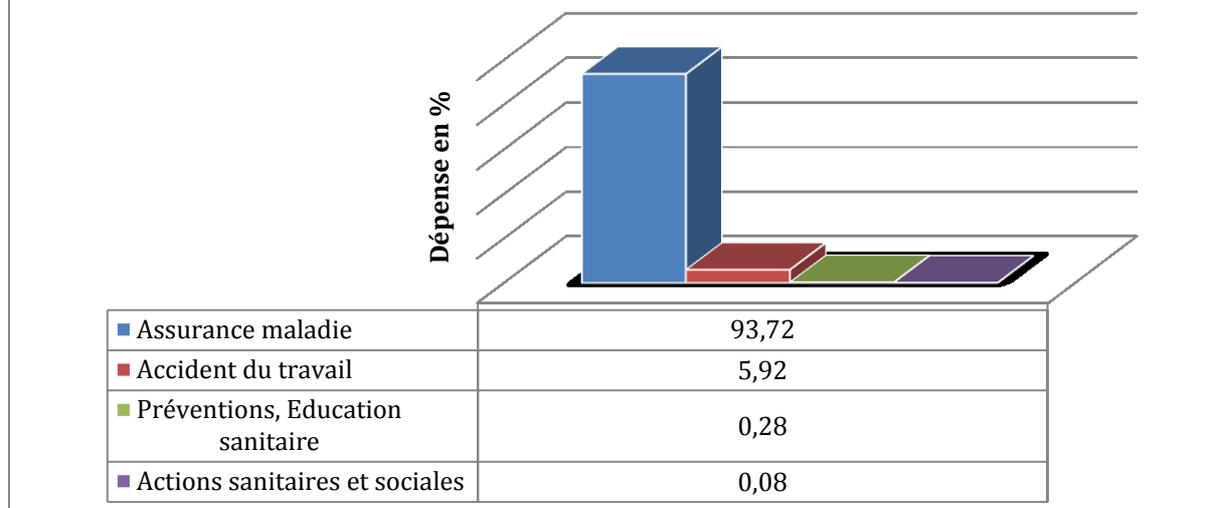


**Quelques chiffres :**

La CPAM de la Sarthe est un acteur économique essentiel du département. Ainsi, en 2014, elle a financé plus de 1,272 milliard d'euros de prestations dont plus de 640 millions d'euros versés aux établissements hospitaliers.

Avec 491 003 bénéficiaires au 31 décembre 2014, la population sarthoise protégée par le régime général représente 84 % de la population totale.

## La répartition des dépenses 2014



La part des dépenses de l'Assurance maladie représente 93.72% des dépenses de la Caisse. C'est la part la plus importante des dépenses. Vient en deuxième position le domaine d'Accident du Travail, qui représente 5.92 % des dépenses de la CPAM de la Sarthe. Les dépenses pour la prévention et les actions sanitaires et sociales représentent seulement 0.36 % des dépenses totales.

La CPAM de la Sarthe détient plusieurs points d'accueil présent dans tout le département, dont la gestion est assurée par le département logistique du siège:



### I.3. LE DEPARTEMENT LOGISTIQUE

Au sein de la CPAM de la Sarthe, le département logistique ; sous la direction adjointe Ressources/ Clients Internes ; regroupe les services de Gestion des biens et du patrimoine, de Reprographie et d'Achats. Il a pour principales missions l'optimisation de la fonction achat et la gestion des stocks (fournitures et imprimés) dans le respect des règles de marché public, la veille à la bonne gestion des biens mobiliers et immobiliers, la veille au respect des règles d'hygiène et de sécurité avec le CHSCT et la médecine du travail, le maintien des travaux de reprographie émanant des services de la caisse.

Les activités du département logistique se déclinent comme suit :

- La gestion des budgets de fonctionnement et d'investissement (prévisions, suivi et analyse des comptes)
- La réalisation des achats de biens mobiliers ou de service (achat fournitures, imprimés PS, matériels, mobiliers et immobilier ...)
- Le suivi de la bonne gestion des stocks (fournitures et imprimés) et des livraisons dans les services
- La maintenance des matériels et des biens mobiliers
- La gestion du patrimoine mobilier (inventaire physique et comptable)
- L'aménagement des espaces de bureaux (travaux, redistribution des locaux)
- Les relations permanentes et transversales avec les services, le CHSCT, l'UIOSS et les fournisseurs

Au département logistique, on constate plusieurs profils qui ont chacun des missions spécifiques :

Profils	Nb.	Missions
<b>Clients</b> : <sup>3</sup> - Internes (Divers services de l'organisme) - Externes (Professionnels de santé)	N.C	<u>Expression du besoin</u> : - Demandes fournitures, Demandes commandes spécifiques, Demandes travaux... - Demandes d'imprimés PS
<b>Service Achat</b> (Technicien Ordonnancement)	2	Assurer la gestion des dépenses de fonctionnement et d'investissement dans le respect des crédits budgétaires.
<b>Technicien MMI</b> (Moyen Mobilier Immobilier)	2	Assure la gestion des moyens matériels nécessaires au bon fonctionnement de l'organisme.
<b>Technicien Gestion des Stocks</b>	1	Assurer les commandes, le stockage et les livraisons de fournitures et imprimés destinés aux services internes et aux professionnels de santé.
<b>Assistant contrats marchés</b>	1	Organiser les activités techniques relatives à la gestion des contrats et approvisionnements.

<sup>3</sup> Nota : Dans le cadre de notre projet il est utile de mettre en avant la présence des clients internes dans le tableau ci-dessus.

<b>Gestionnaire du patrimoine</b>	1	Optimiser le patrimoine immobilier et mobilier ; et veiller à sa pérennité
<b>Responsable département Logistique</b>	1	Piloter l'équipe de la logistique ; Contribuer dans le cadre de ses missions à l'engagement de l'organisme dans une stratégie de développement. Ceci pour qu'il assure, en fonction de son environnement et dans le cadre de la politique de Branche, sa mission de service public.

## **II. L'ETAT DES LIEUX DE L'EXISTANT**

---

Notre étude lors de ce mémoire est centrée sur la fonction Achats, cependant il s'avère indispensable de prendre en considération tout l'environnement dans lequel s'inscrit cette dernière ; autrement dit, il est utile de connaître les fonctions complémentaires qui viennent interagir avec cette fonction Achats que l'on peut juger de centrale. La fonction Achats et la fonction Approvisionnements sont deux fonctions distinctes mais qui interagissent constamment entre elles ; s'ajoute à la fonction Achats, la Gestion des biens acquis ; car si l'on veut une optimisation des performances de la fonction Achat de la CPAM, il est propice que ceci impacte la gestion des Stocks (Approvisionnements) mais aussi la gestion des Moyens Mobiliers et Immobiliers de la Caisse (MMI).

Cette partie constitue l'état des lieux de l'existant, qui, consiste à mettre à plat, de façon aussi claire que possible, le fonctionnement de la gestion des achats / approvisionnements mis en pratique au sein du Département Logistique (DL) de la CPAM du Mans. Pour ce faire, nous mettrons en avant la politique d'achat de la CPAM avec les réglementations à respecter dans le cadre des achats, puis nous exposerons la gestion des achats et approvisionnements actuelle par le biais des différentes étapes du processus, des supports et des outils existants.

## II.1. LA POLITIQUE D'ACHAT EN VIGUEUR

---

Selon l'AFNOR, la politique d'achat, consiste, à définir des « orientations et intentions générales, relatives aux achats et approvisionnements, d'un organisme, telles qu'elles sont formulées par la direction de l'organisme acheteur »<sup>4</sup>. La politique d'achat est alors « la feuille de route » de la Direction d'Achat, elle retrace la définition des priorités d'achats en fonction des activités de l'établissement. Elle est centrée sur la sécurisation des procédures, vers une logique globale intégrant des objectifs de performance économique, qualité, délais et développement durable.

L'élaboration d'une stratégie achat constitue un élément clé du processus général d'achat. Viser la performance économique de l'organisme ne se limite pas seulement à réaliser des économies sur les prix, c'est en effet aussi apporter la juste réponse aux besoins des différents clients internes, mais aussi prendre en compte des objectifs de qualité, d'efficacité ou de sécurité et notamment réfléchir à la manière la plus efficiente d'utiliser les équipements au sein de l'organisme.

La politique achat de la CPAM de la Sarthe s'articule autour de trois objectifs : optimiser l'efficacité des achats, améliorer la qualité des relations avec les fournisseurs, développer un achat innovant et responsable. Elle contribue à l'optimisation de leviers achats (programmation des achats, bilan des besoins des clients internes, connaissance des structures de coûts et des fournisseurs), à intégrer la performance économique de l'achat dans la construction budgétaire et à évaluer cette performance.

### **L'amélioration de la qualité des relations avec les fournisseurs:**

Grâce à un processus achat précisément défini, les fournisseurs connaissent les différentes étapes de l'achat et les critères permettant de les sélectionner en toute transparence. La CPAM partage avec ses fournisseurs des règles éthiques et des pratiques sociétales et environnementales dans le cadre de la RSO<sup>5</sup>. Une évaluation régulière des fournisseurs, selon des indicateurs contractualisés, permet de s'assurer du niveau de qualité des prestations et d'améliorer de façon continue le niveau de performance attendu. Les stratégies d'achat mise en place au sein de la CPAM de la Sarthe facilitent l'accès des marchés à de nouveaux fournisseurs, entrepreneurs, maîtres d'œuvre et prestataires de service dans le respect des codes du marché public.

L'acheteur au sein de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie du Mans se doit de signer une charte éthique d'achat conformément à la réglementation de l'organisme. (Cf. Annexe)

### **Il est bien évident que la direction de la Caisse opte pour différents seuils de délégations en terme d'autorisation d'achat et ainsi peut signer « Bon à Payer » :**

- L'assistant contrats et marchés et le gestionnaire du patrimoine : pour tout achat ≤ 2 500€ HT
- La responsable du département logistique : pour tout achat ≤ 6 000€ HT
- La direction adjointe Ressources / Clients internes : sans limite

---

<sup>4</sup> Fascicule de l'AFNOR - X 50-128 (mai 2003)

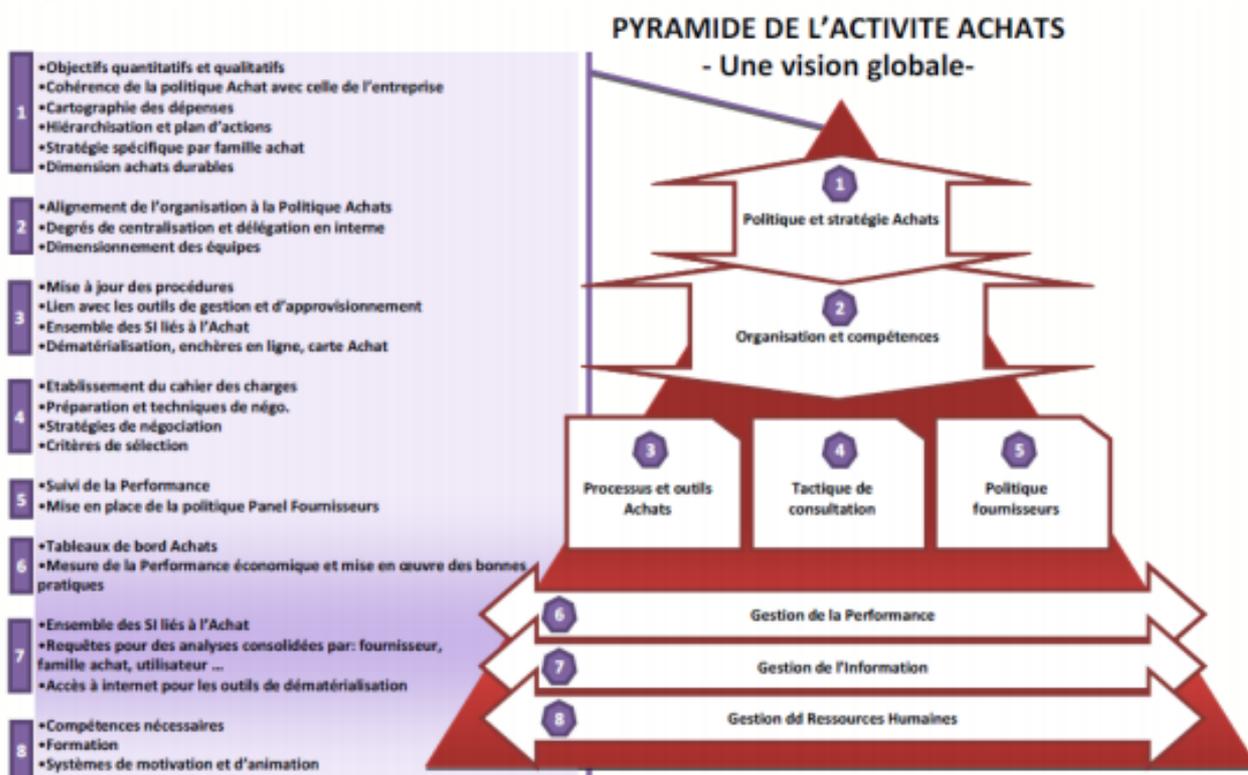
Outils de management – Lignes directrices pour le processus achat et approvisionnement

<sup>5</sup> Responsabilité Sociétale des Organisations

## II.2.LA GESTION DES ACHATS ET DES APPROVISIONNEMENTS AU SEIN DE LA CPAM DU MANS

Avant d'entamer la description du processus achat de la CPAM de la Sarthe il peut s'avérer intéressant, dans cette partie, de présenter certains concepts et principes de bases caractérisant la fonction Achats. En effet, il n'existe pas de méthode unique pour définir les différents composants de la fonction Achats en vue d'en analyser la performance. Le schéma ci-dessous<sup>6</sup> présente, tout de même, une synthèse des éléments clés à prendre en considération selon les niveaux hiérarchiques traditionnels : stratégique, tactique (pilotage) et opérationnel.

Fig 2 La pyramide de l'activité Achats

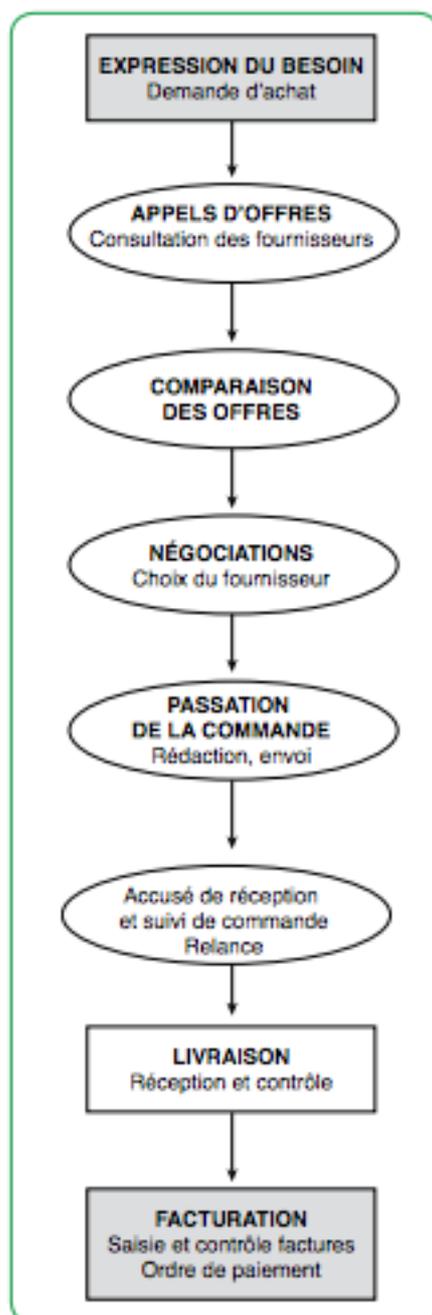


La fonction Achats doit d'abord être définie sur la base d'une politique et d'une stratégie définie et validée par la Direction de l'entreprise ou de l'entité publique. Au niveau tactique, le pilotage de la fonction Achats doit s'appuyer sur une structure et une organisation adéquate. Le niveau opérationnel recouvre l'ensemble fonctionnel de processus et d'outils informatiques (commande, facturation, interface fournisseurs, etc.) afin de simplifier et d'automatiser au maximum les opérations, ainsi que les activités liées à la gestion des appels d'offres et la gestion des fournisseurs. La gestion de la performance constitue le noyau qui anime les activités de la fonction Achats à tous les niveaux. C'est à cet effet, que cet axe est représenté de manière transversale sur le schéma. Il en est de même pour la gestion de l'information et la gestion des ressources humaines dédiées à l'achat. En matière

<sup>6</sup> Source « Diagnostiquer les Achats » Oxéa Conseil, Paris

d'information, on souligne la nécessité de disposer d'outils permettant de produire une cartographie d'analyse des achats, renseignant sur les montants dépensés selon la nature des achats, par fournisseur, par client interne, ainsi que selon le canal d'approvisionnement.

Une fois les concepts et principes de bases de la fonction Achats mis en évidence, il est utile d'explicitier le processus classique des achats avant de s'initier dans le processus Achat propre à la CPAM de la Sarthe. Le processus classique des achats s'effectue en différentes étapes qui correspondent aux différentes tâches assumées par la fonction. On représente le processus classique comme suit :



Informés en la matière nous pouvons désormais nous concentrer sur le processus Achats de notre cadre d'étude.

### *II.2.1. LES DIFFERENTES ETAPES DU PROCESSUS DES ACHATS DE LA CPAM DU MANS*

La première phase de mon stage a été dédiée aux recensements d'informations sur le processus Achats actuel ; savoir et surtout comprendre pourquoi le processus est comme tel est la base de ce projet. C'est donc en interviewant chaque profil d'agent que j'ai pu constater l'existant au sein du département Logistique de la Caisse. Le processus Achats - Approvisionnements de la Caisse se présente en 6 étapes clés (Cf. Graphique en annexe)

#### Etape 1 : L'expression du besoin

Le département logistique reçoit les demandes des différents services de l'organisme. On constate trois grandes catégories de demande :

- Fournitures de l'économat : Fournitures en stock à l'économat
- Fournitures spécifiques : Fournitures non disponibles à l'économat (hors-stock)
- Demandes de travaux (logistique)

Les clients internes expriment leurs besoins via l'Intranet en se connectant avec leurs identifiants, il est intéressant de savoir qu'un catalogue est mis à disposition pour les fournitures présent à l'économat sur l'Intranet : rubrique « Pratique », « commander », « Fourniture de l'économat » puis « Consulter ».

En ce qui concerne les commandes spécifiques – fournitures non disponibles à l'économat, les clients expriment leurs besoins sur l'Intranet de l'organisme en se connectant dans la rubrique « Pratique », « Commander » puis « Fournitures spéciaux » puis complètent le formulaire. (Cf Annexe). Cette demande génère un mail qui est transmis directement au service achat par la suite : « GCPAM\_achatsreservations@cpam-lemans.cnamts.fr » (Cf. Annexe).

Pour la demande de travaux en cas de dysfonctionnement au sein de l'organisme, les agents expriment leurs besoins sur l'Intranet également, dans l'onglet « SOS » puis « Demande de travaux (logistique) » et complètent le formulaire, un mail est alors généré aux techniciens MMI : « GCPAM721\_TRAVAUX@cpam-lemans.cnamts.fr » (Cf. Annexe).

#### Etape 2 : L'analyse du besoin et l'autorisation d'achat

Les techniciens du département logistique reçoivent les demandes des clients internes dans la messagerie HERMES, de là ils analysent la demande d'achat, recherchent un tarif directement auprès du fournisseur si contrat en cours, ou alors recherchent un tarif chez différents fournisseurs en effectuant une mise en concurrence. (Cf. annexe).

Ils transfèrent l'offre retenue au regard de la stratégie achat et du budget disponible au service demandeur. Si l'offre proposée par le département logistique convient, alors les techniciens du département effectuent la commande.

#### Etape 3 : La passation de commande

Les techniciens d'ordonnancement passent la commande auprès du fournisseur proposant l'offre la plus adéquate avec la demande sur G-Economat.

#### Etape 4 : La livraison

Les techniciens de la logistique réceptionnent et contrôlent la conformité de la marchandise selon les délégations, avec comme documents le bon de commande, le bon de livraison. Et enfin le réceptionneur signe et tamponne le BdL.

#### Etape 5 : La réception de facture

Le technicien d'ordonnancement réceptionne la facture papier ou courriel, date le document (si courriel ajoute la mention "ORIGINAL") ; rapproche la facture avec le bon de commande et le bon de livraison ou tout autre justificatif. Il vérifie que la livraison a bien été effectuée conformément à la commande et vérifie l'exactitude des montants (Commande/Facture). Le technicien achat prépare la saisie sur Copernic avec le cachet précisant le compte d'imputation comptable, la date de saisie, la date du délai de paiement et le n° contrat. Après la saisie sur Copernic, il complète le numéro d'ordre de paiement et signe la facture puis précise la date de livraison. Il transmet ensuite la facture au valideur. On recense trois seuils de délégation pour la validation d'une facture au service logistique :

- 2 500 € hors taxe maximum pour le gestionnaire du patrimoine et l'assistant contrat marché
- 6 000 € hors taxe maximum pour le responsable logistique
- sans limite pour le directeur adjoint - ressources et clients internes

#### Etape 6 : Le suivi de facturation

Un suivi rigoureux et détaillé est mise en place sous Excel par les techniciens d'ordonnancement : une fiche est élaborée pour chaque compte de charges et d'investissement. Cela passe par :

- Le suivi des dépenses (Cf. Annexe)
- L'analyse approfondie du compte de charge (Cf. Annexe)
- La rédaction d'une fiche compte (Cf. Annexe)

#### **Le suivi des dépenses**

Ce suivi est assuré par chaque agent (une répartition des comptes entre les 2 techniciens achats). Le technicien d'ordonnancement saisie les dépenses après paiement des factures (S. Logistique / ACHATS-FINANCE / budget/fiches g1.xls), sous forme de tableaux par compte comptable d'imputation. Une vérification des dépenses est faite régulièrement avec les dépenses enregistrées sous Copernic : les montants doivent être identiques.

#### **L'analyse des comptes**

L'analyse des comptes a pour objectif de faire des comparaisons entre les données résultant des dépenses annuelles en cours et celles des années précédentes et d'établir des relations entre elles c'est-à-dire d'analyser les tendances, d'expliquer les variations en étudiant les éléments inhabituels résultant de ces comparaisons.

Une analyse des comptes est réalisée régulièrement à la période d'été et permet d'établir une tendance et une prévision budgétaire jusqu'à la fin de l'année

## La rédaction de fiches compte

Elle a pour finalité de récapituler tout le travail d'analyse fait antérieurement. Les variations sont expliquées en quelques phrases.

Elle reprend un historique (dépenses, analyse) de 3 années et aborde les prévisions pour l'année N+1.

### II.2.2. LES SUPPORTS EXISTANTS POUR LA GDA

Au sein du département de la logistique de la CPAM de la Sarthe on constate plusieurs supports existants sous différents formats <sup>7</sup>:

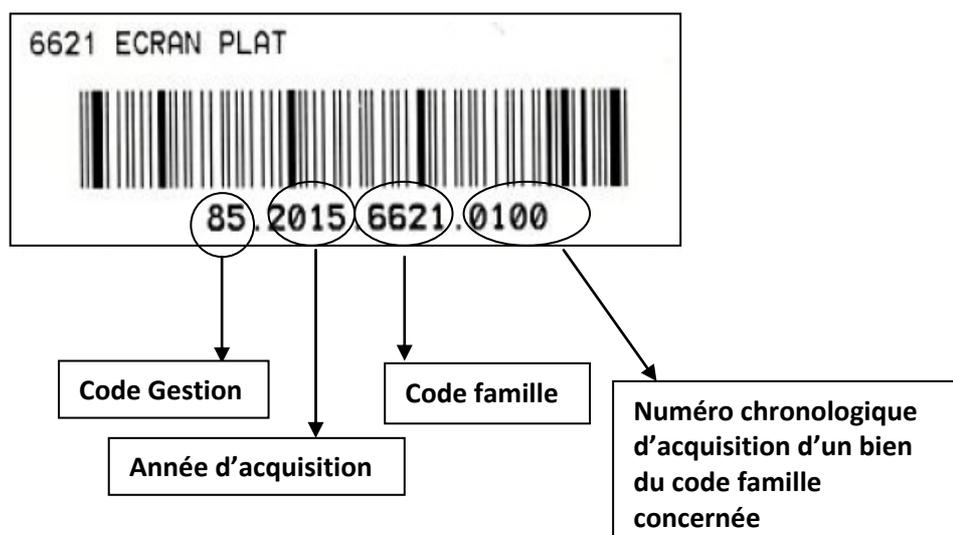
Typologie	Formats	Taille (serveur)
<p><b><u>Document Word :</u></b> Fiche compte achat de fonctionnement et d'investissement (traitement de texte)</p> <p><b><u>Tableur Excel :</u></b> <i>Tableau suivi budgétaire :</i> Etudes-Prévisions ; Coût d'agence ; Coût espace santé Active ; Coût des permanences ; Suivi des factures hors circuit</p> <p><i>Tableau suivi des contrats :</i> Copernic, Informatique et JPM</p> <p><b>Tableau de délégation :</b> Démarche qualité PML ; Revue de processus</p> <p><i>Enquête-Questionnaire:</i> Maturité Achat ; Diagnostic</p> <p><b>Marché Publics :</b> Notification-Planning</p> <p><b>Nomenclature des Achats :</b> Suivi nomenclature</p> <p><b>RIOSS :</b> données contrôle de Gestion</p> <p><b>UIOSS :</b> suivi facturation des interventions UIOSS</p>	<p>.doc .docx .pdf</p> <p>.xls .xlsx</p>	<p><u>Serveur Logistique :</u> 1.76 Go</p> <p><u>Serveur Achat-Economat :</u> 16.1 Go</p>

<sup>7</sup> Vous trouverez en annexe quelques exemplaires de ces supports.

### II.2.3. LES OUTILS EXISTANTS

Les différents acteurs du département logistique gèrent les achats et le réapprovisionnement au moyen des outils mis à leur disposition<sup>8</sup> tels que :

- ✚ L'**intranet**, où les clients internes se connectent via leurs identifiants et expriment leurs besoins :
  - de fournitures dans la rubrique « Pratique » puis « Commander »
  - ou alors dans la rubrique « SOS » puis « Demande de travaux (logistique) »
- ✚ **La messagerie Hermès** : Des adresses mails génériques sont actives au sein du département logistique en fonction des demandes des services. Le service achat réceptionne les demandes d'achat de fournitures spécifiques sur le mail : « GCPAM\_achatsreservations@cpam-lemans.cnamts.fr » et le service MMI quant à lui réceptionne les demandes d'intervention sur « GCPAM721\_TRAVAUX@cpam-lemans.cnamts.fr »
- ✚ **G-Economat** : Le logiciel G-Economat traite une partie de la gestion des flux d'achat de la manière suivante (Devis-Commande) ; les techniciens de la logistique élaborent les devis et passent les commandes via cet outil. Cet outil intègre la partie gestion des stocks de l'économat ; suivi des stocks de fournitures ; alertes et seuils de réapprovisionnements, les mouvements E/S ...
- ✚ **G-Mat** (Logiciel de gestion du PARC de l'organisme) permet de générer un code barre par biens mobiliers et immobiliers pour effectuer par la suite les mouvements de ces biens en cas de déménagement de bureau ou autres. Ce dernier permet d'établir l'inventaire physique des moyens mobiliers et immobiliers de l'organisme. Le code barre généré par G-MAT comporte les éléments suivants:



<sup>8</sup> Vous trouverez en annexe le schéma des outils existants

- ✚ **Copernic** est un logiciel national imposé par la CNAMTS
  - A la réception d'une facture le technicien d'ordonnancement saisit l'ordre de paiement sur ce logiciel. L'ODP est ensuite validé selon les seuils de délégation par l'approbateur au niveau de la logistique. Puis sont transmis automatiquement au service financier, pour une vérification comptable des saisies d'ODP par l'enrichisseur comptable dans une première étape puis validés dans une seconde étape par le valideur du service financier avec les pièces justificatives nécessaire notamment l'original de la facture.
  - Le service logistique effectue lors d'acquisition de biens mobiliers et immobiliers une saisie manuelle de chaque entrée afin de suivre l'inventaire comptable des moyens mobiliers et immobilier de la caisse.
  
- ✚ **Pack Office** : L'utilisation d'Excel au sein du service achat représente 70% de leur temps de travail quotidien (élaboration de fiches comptes ; le suivi budgétaire ; le suivi des contrats marchés...). Les techniciens d'ordonnancement effectuent des fiches comptes achats de fonctionnements et d'investissement.
  
- ✚ **Medialog** permet de réceptionner les commandes des professionnels de santé et divers demandes employeurs.
  
- ✚ **Imprimé PS (gestion de base de données sous ACCESS)** permet au technicien achat de centraliser les demandes de documentation technique des professionnels de santé pour ensuite en effectuer la commande auprès des imprimeurs, permet également au technicien gestion des stocks de suivre les envois par PS.
  
- ✚ **Suit PS**, un outil qui permet d'analyser les taux de télétransmission et l'utilisation des télé-services mis à disposition de PS.
  
- ✚ **Prépa secure**, l'outil permet d'envoyer les dépannages de feuilles de soins jusqu'à 200 feuilles soit de moins de 1 kilo avec un suivi avec accusé de réception.
  
- ✚ **GLS : Expédition en ligne** : un outil de gestion des expéditions afin d'envoyer les feuilles de soins aux PS et de suivre les envois.
  
- ✚ **SIS-Marchés** (En phase d'acquisition) Logiciel qui permettra de traiter le déroulement des procédures de passation depuis la publicité jusqu'à la notification des contrats. Une assistance juridique intégrée dans le logiciel pour la rédaction des marchés.

### II.3. LE CONSTAT DU PROCESSUS ACTUEL

---

Les différents acteurs du département logistique gèrent les achats et le réapprovisionnement au moyen des outils précédemment cités... Or, ces outils qui manquent d'interaction entre eux induisent quelques faiblesses:

- Nécessité de ressaisie d'informations d'un logiciel à l'autre (Saisie d'ODP des factures sur Copernic puis ensuite ressaisie des montants des factures sur les différents tableaux Excel mis en place)

- Un manque de traçabilité et peu transversalité entre les données des différents flux du processus achat lié à l'éparpillement des données sur différents supports (1.76 Go dans le serveur Logistique-Commun et 16.1 Go dans le serveur Achat-Economat).
- Des problèmes de sécurité des données (doublons, écrasement de données, suppressions involontaires...).
- Une gestion des droits d'accès peu sécurisés.
- Une ergonomie restreinte liée aux multitudes d'informations présentes dans différents supports sur le serveur de la logistique. De ce fait, l'agent navigue donc constamment d'un document à un autre en effectuant des « clics de souris » à répétition.
- Un archivage papier qui nécessite une place importante dans les locaux du DL pour conserver toutes les pièces justificatives des Achats (à savoir la DA, le devis, la commande et la facture) puis aussi toutes les dossiers budget annuels.
- Des fichiers Excel « liens » avec le Département Etudes et Gestion. Pour effectuer la prévision budgétaire d'une année à l'autre, le DEG de la CPAM de la Sarthe utilise les analyses faites au préalable par les techniciens d'ordonnancements.

Ce constat permet dans un premier temps de cerner le terrain du projet et les faiblesses qui s'y manifestent. L'initiative de ce projet qui m'a été confié est d'éliminer tous ces dysfonctionnements et / ou faiblesses au sein du processus d'achat de la CPAM de la Sarthe. En effet, la finalité est d'aboutir à un nouvel outil de gestion qui serait capable de répondre aux attentes des utilisateurs. Les techniciens d'ordonnement sont contraints d'utiliser le logiciel Copernic, c'est un « monstrueux » logiciel composé d'une base de données immense, il est imposé par la CNAMTS, recense toutes données de toutes les CPAM. On ne peut supprimer ou remplacer ce logiciel. Il est donc préconisé par la responsable d'acquérir un nouvel outil informatique qui serait capable de centraliser au moins tout le flux d'achat et d'approvisionnement afin d'avoir un logiciel qui permettrait l'élaboration de tableaux de bord pour contribuer à un gain de temps dans le suivi de la facturation et donc à terme contribuer à l'optimisation des performances Achats.

Bien que le processus Achat actuel de la Caisse présente des points d'améliorations que nous étudierons de plus près par la suite, on constate des forces. En effet, la méthode de travail des techniciens d'ordonnement compte tenu de leur environnement de travail est plus que bien réfléchi. Il s'avère que le budget de la Caisse est très précieusement suivi avec les simples outils bureautiques. Le service Achat a su et sait mettre en place des analyses poussées et un suivi très rigoureux des dépenses de fonctionnement et d'investissement avec un panel d'outils restreints et pas forcément adaptés à la finalité de leurs activités.

### **III. L'ANALYSE DU PROCESSUS ACHAT**

---

Dans cette partie, il est question d'élaborer une analyse du processus achat en expliquant la démarche utilisée à savoir l'analyse fonctionnelle (AF). Ceci est une étape indispensable à la compréhension et la détermination du périmètre fonctionnel de notre projet appelé GD2A<sup>9</sup>, qui est l'acquisition d'un nouvel outil informatique au sein du département logistique. Cette analyse est l'étape préalable à la rédaction d'un cahier des charges fonctionnel dont est la finalité de ce stage. Au travers de cette phase, nous définirons de manière synthétique l'AF et son enjeu principal. Puis, afin de situer et d'évaluer le fonctionnement du processus Achats de la CPAM de la Sarthe, il s'avérerait intéressant de faire des études comparatives avec des pairs. Ce benchmarking nous permet d'aller à la quête de « bonnes pratiques » au sein d'un processus achats que pourrait avoir d'autres organismes et qui ne sont pas mis en place à la CPAM de la Sarthe. De ces analyses découleront les réels besoins des utilisateurs du DL de la CPAM de la Sarthe.

---

<sup>9</sup> Gestion des Achats et Approvisionnements

### III.1. L'ANALYSE FONCTIONNELLE DU PROCESSUS ACHAT DE LA CPAM

#### III.1.1. LES GENERALITES SUR L'ANALYSE FONCTIONNELLE

Il est utile de savoir de ce que l'on parle avant d'entamer un tel projet. C'est dans cette optique que l'on effectue au préalable une analyse fonctionnelle. Pour ce faire, nous expliquerons ce dont-il s'agit par le biais d'une définition et d'une explication de la démarche à suivre pour ensuite réaliser l'analyse fonctionnelle du processus Achats de la CPAM du Mans.

##### A. La définition et l'enjeu

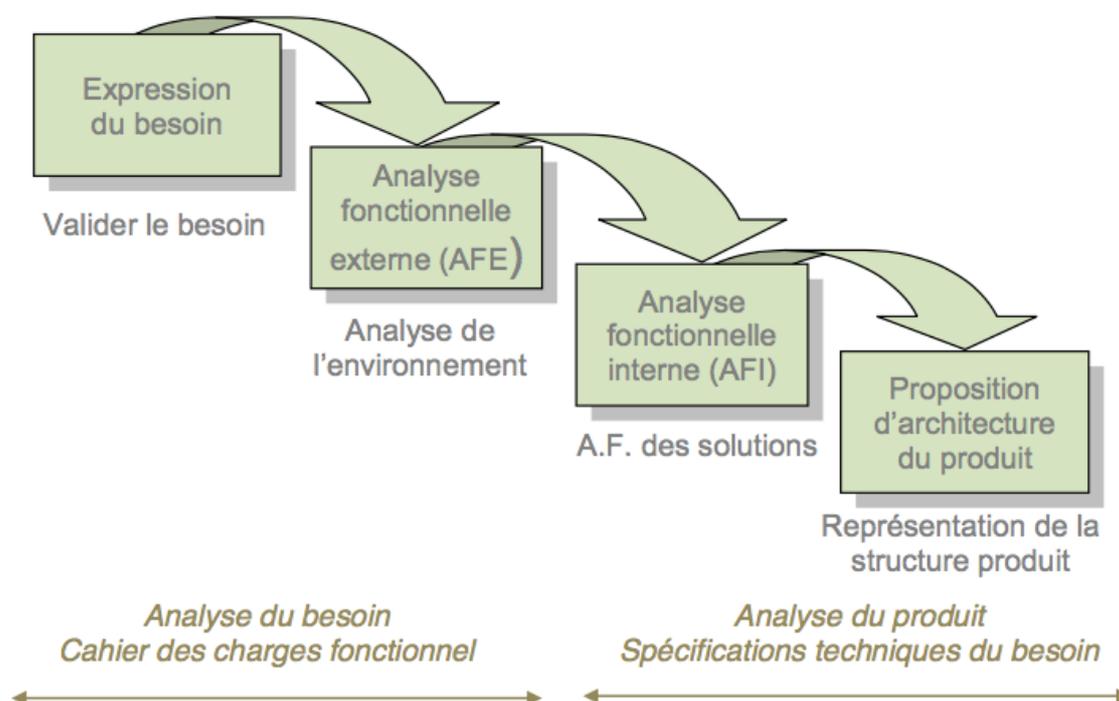
L'analyse fonctionnelle vise à améliorer la qualité du produit d'un service ou d'un système. Le résultat de l'analyse fonctionnelle peut être un objet matériel ou immatériel (produit industriel, objet technique, programme informatique...) ici dans notre cadre, il s'agit d'un outil informatique. La méthode propose alors un raisonnement orienté fonctions et services à l'utilisateur ou au client. Elle permet de concevoir des projets de qualité, en adéquation avec les besoins exprimés des utilisateurs ; elle est la composante principale du processus d'ingénierie de système. Elle permet l'expression du besoin, au travers de l'étude du périmètre fonctionnel et de l'environnement du produit souhaité ; elle est donc la première étape d'un projet.

Dans le tableau suivant nous avons relevé les éléments importants à retenir de l'analyse fonctionnelle :

A qui s'adresse l'AF ?	Aux concepteurs du produit
Quel est le but de l'AF ?	Optimiser la conception de produit en s'appuyant sur les fonctions que doit réaliser le produit.
Quand utiliser l'AF ?	Au début d'un projet
Pourquoi utiliser l'AF ?	Permet d'éviter certains pièges classiques de la conception (manque d'objectivité, mauvaise gestions des priorités). La première étape de l'AF est générale et concerne tous les acteurs d'un même projet. C'est seulement à la suite de cette première étape que l'AF devient technique et s'oriente vers les concepteurs de solutions techniques. <i>L'AF rend alors possible un dialogue entre tous les intervenants d'un projet (quels que soient leurs domaines) C'est en quelque sorte un gage d'objectivité et de créativité dans la conduite d'un projet.</i>

## B. Les Etapes de l'AF

Une analyse fonctionnelle se fait en deux temps ; en premier lieu on retrouve l'analyse fonctionnelle externe (AFE) puis l'analyse fonctionnelle interne (AFI). L'une vise à valider le besoin et à analyser l'environnement du projet. Quant à l'autre phase, elle, est l'analyse du produit, une étape de recherche de solutions possibles, une proposition d'architecture du produit souhaité. Il est donc dans notre cas question d'effectuer une analyse fonctionnelle orientée interne, c'est-à-dire de bien cerner les besoins des utilisateurs au sein du département logistique et d'analyser l'environnement du projet. Pour ce faire, nous allons mettre en pratique la théorie.



Consultant au sein du cabinet KBWhite en France, Gilbert Barbey, créateur de la méthode APTE en 1964 préconisa la synthétisation des apports des divers courants de pensée et recherches scientifique.

Parmi les outils les plus connus de la méthode APTE, nous avons la « bête à cornes » pour définir le besoin auquel répond le système, le diagramme « pieuvre » pour l'identification des fonctions qui rentrent dans le périmètre du projet, le bloc-diagramme fonctionnel pour identifier les logiques de conception, la liste des états pour déterminer les fonctions du processus. Ces outils ont tous pour objectif l'identification précise du besoin de l'entreprise et l'identification du périmètre fonctionnel. C'est une analyse préalable à la rédaction du cahier des charges fonctionnel.

### III.1.2. L'ANALYSE FONCTIONNELLE DU PROCESSUS ACHAT DE LA CPAM

Après une première phase de recensement d'informations sur l'existant au sein du département logistique, il m'a fallu un temps d'analyse pour bien cerner la volonté d'acquérir

un nouvel outil informatique au sein du DL de la CPAM de la Sarthe. C'est dans cette optique que j'ai effectué avant la rédaction du cahier des charges une analyse fonctionnelle.

Dés le lancement d'un projet d'optimisation, (ici, on souhaite l'optimisation de la fonction Achats - Approvisionnements) il est indispensable d'explicitier le besoin primaire, c'est à dire l'exigence principale. C'est par le biais d'un premier outil d'analyse fonctionnelle que le besoin sera mis en avant : la « bête à cornes ». Cet outil nécessite de répondre à plusieurs questions : « *A qui le produit rend-il service – Sur quoi agit-il - Dans quel but* » et se présente sous la forme du diagramme suivant :

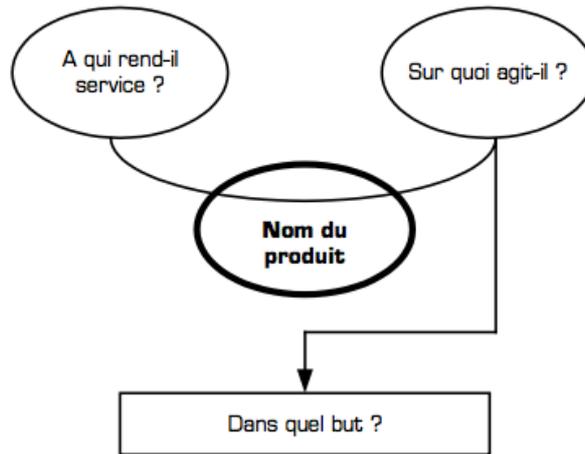
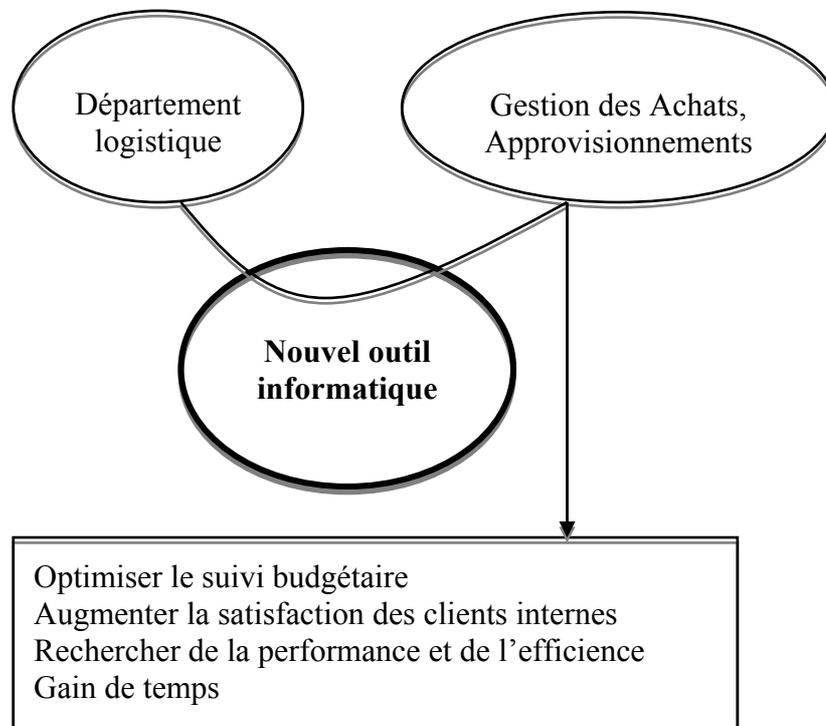


Diagramme « bête à cornes » d'un produit

Ci dessous le diagramme « Bête à cornes » de notre projet GD2A.



Le besoin énoncé : « Le nouvel outil informatique rend service au département logistique en agissant sur la gestion des Achats et des Approvisionnements en lui permettant d’optimiser le suivi budgétaire, d’augmenter la satisfaction des clients internes et de rechercher de la performance et de l’efficacité »

Une fois le besoin primaire explicité, il est indispensable d’analyser l’environnement dans lequel s’inscrit notre projet. Cette phase est primordiale pour mettre à plat l’étendue du périmètre de notre projet. L’outil utilisé dans le cadre de la **méthode APTE** est le diagramme « pieuvre ». C’est une méthode utilisée pour analyser les besoins et identifier les fonctions de service d’un produit. Ce diagramme dit « pieuvre » permet de mettre en évidence les relations entre les différents Eléments du Milieu Extérieur (**EME**) et le produit. Ces différentes relations sont appelées les **fonctions de services** qui conduisent à la satisfaction du besoin.

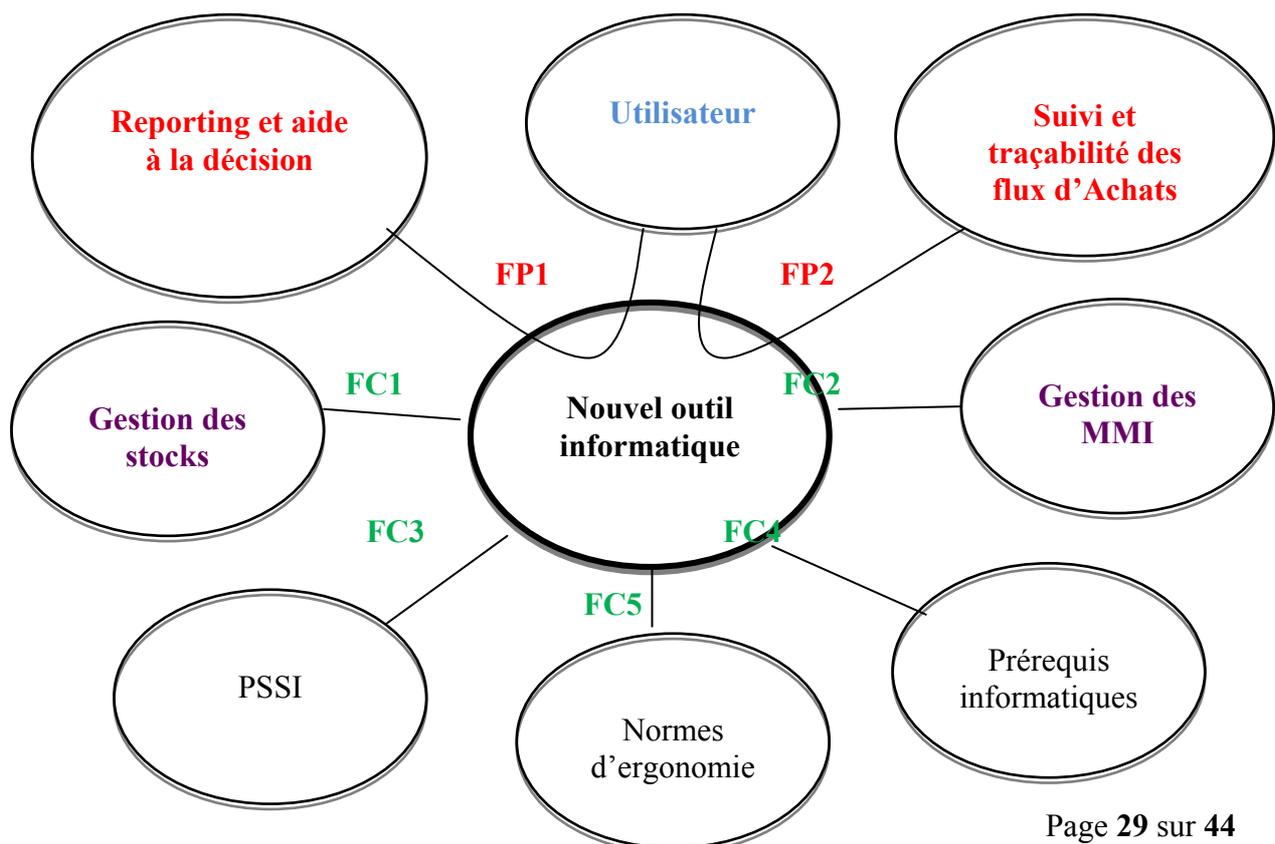
**Point vocabulaire :**

Fonction : C’est une action effectuée par un produit, toujours exprimée en terme d’objectif (sous forme d’un but à atteindre)

**Les fonctions de service** sont des fonctions liées au service ou à l’usage d’un produit, elles décrivent ou définissent une action du produit répondant à un besoin ou une attente de l’utilisateur.

L’élaboration d’un diagramme « pieuvre » nécessite la connaissance des Fonctions Principales (**FP**) ; elles représentent les relations entre deux éléments du milieu extérieur et des Fonctions Complémentaires et/ou Contraintes (**FC**) ; quant à elles rassemblent toutes les fonctions complémentaires aux fonctions principales du produit en leur imposant ou non des limites.

**Le diagramme « pieuvre » de notre projet GD2A :**



Le diagramme « pieuvre » effectué ci-dessus montre bien l'environnement de l'outil à venir au sein du service logistique. On recense deux fonction principales, en effet l'outil cible permettra aux techniciens d'ordonnancement de suivre la facturation dans l'intégralité de sa chaîne (à savoir depuis l'expression du besoin jusqu'à la facturation) puis à terme cet outil informatique sera à l'origine d'élaboration de tableaux de bord et de reporting pour aider à la décision budgétaire.

L'élaboration de ce diagramme nous a permis de relever les fonctions complémentaires et / ou contraintes avec lesquels le produit doit se mettre en adéquation. La fonction Achats au sein de la CPAM interagit avec la Gestion des Stocks et la Gestion des MMI. Ils prennent donc les deux premières places des FC présentes dans l'environnement du projet. L'outil doit en effet répondre aux attentes des techniciens MMI et du technicien stocks. L'idée est d'avoir un outil qui suit toute la chaîne d'Achats mais aussi toute la gestion qui en découle, c'est-à-dire le suivi des biens mobiliers et immobiliers acheté par la Caisse et le suivi des stocks dans le cadre du réapprovisionnement. Le produit se doit de répondre également à des exigences techniques comme par exemple les prérequis informatiques de la CPAM. De plus il ne doit pas aller à l'encontre du Plan du Système de Sécurité d'Information, il faut savoir que les données sont propres à la CPAM et ne doivent être en aucun cas hébergés ailleurs qu'en interne. Soucieuse et innovatrice dans l'ergonomie au travail, la CPAM préconise un outil facile d'utilisation pour les protagonistes qui seront amenés à manier cet outil.

Effectuée cette analyse au préalable m'a permis de bien comprendre la volonté du responsable du DL et l'environnement du projet. Il m'est paru intéressant de faire du Benchmarking pour visualiser comment fonctionnent les organismes voisins et récupérer si nécessaires « les bonnes pratiques » de ces derniers. C'est à ce titre de nous avons consacré une partie sur le benchmarking.

### **III.2. LE BENCHMARKING DES PROCESSUS ACHATS**

---

Le benchmarking définit comme une démarche de comparaison utilisée essentiellement pour évaluer la performance des processus d'une entreprise, vis-à-vis d'un pair ou d'un concurrent jugé comme référent, dans une logique de recherche des "bonnes pratiques". C'est un véritable processus d'analyse de la concurrence, dont l'objectif principal est de pouvoir augmenter la performance de l'entreprise. Il faut savoir que c'est loin d'être un plagiat, il s'agit d'une comparaison, qui peut amener à l'utilisation d'une technique prise dans d'autres organisations mais adaptée au secteur et à l'entreprise en question. En effet, lors de la réalisation du benchmark, l'on se doit de prévenir son concurrent ou entreprise-voisine qui pourra s'il ou elle le souhaite l'aider en lui donnant des informations. L'idée ici est donc d'effectuer un rapprochement des fonctionnements, des pratiques qui existent dans telle ou telle entreprise pour les adapter, si utile, à son entité.

On compte 4 types de benchmarking différents :

**Le benchmark Interne** : Il s'agit dans ce cadre de réaliser une comparaison entre plusieurs services de l'entreprise pour déterminer le meilleur fonctionnement en interne et l'appliquer si besoin est à tous les autres services afin d'augmenter leurs efficacité.

**Le benchmark Compétitif** : C'est la réalisation d'une comparaison entre notre entreprise et l'entreprise leader sur notre marché. Cela permet de modifier l'organisation en adaptant celle du leader à la notre.

**Le benchmark Fonctionnel** : Ce benchmark consiste à analyser le fonctionnement des services et le fonctionnement des départements d'entreprises qui ne sont pas concurrentes et qui ne sont même pas sur notre marché mais cela permet par exemple de pouvoir améliorer la performance d'un service lambda et ainsi de faire progresser l'efficacité de l'entreprise.

**Le benchmark Horizontal** : il consiste à rechercher dans n'importe quel secteur des fonctions ou des processus similaires pour les comparer à ceux de notre entreprise.

Le benchmarking présente des avantages pour l'entreprise soit il permet d'améliorer ses performances, mais aussi d'augmenter la productivité de l'entreprise, pour obtenir de meilleurs résultats.

### *III.2.1. L'ETUDE COMPARATIVE AVEC LE SECTEUR PUBLIC*

Le tableau suivant représente le processus Achat des organisations que j'ai contacté lors de mon stage. Dans un premier temps, il s'avérait utile de se rapprocher d'autres CPAM pour comprendre comment elles fonctionnaient. Pour cette étude comparative j'ai contacté la CPAM de Laval ainsi que celle de Paris. La Caisse de Laval du faite de sa petite taille a attiré mon attention ; je me demandais comment une telle Caisse gère à son niveau les Achats et les approvisionnements. En effet, suite à la visite dans leurs locaux accompagnée de ma tutrice de stage, qui, est à l'initiative de ce projet, j'ai vite constaté que chaque CPAM à sa propre manière de fonctionner et les activités du service logistique vont varier d'une CPAM à une autre. Si l'on jette un coup d'œil sur le tableau suivant on peut remarquer que par exemple la CPAM de Paris n'effectue pas le suivi de l'inventaire physique des moyens mobiliers et immobiliers présent dans leurs locaux, elle fait appel à un prestataire extérieur contrairement à la CPAM de la Sarthe qui elle, effectue ce suivi sur le logiciel G-MAT.

**En résumé** : Le fonctionnement de la CAF semble être le plus proche du processus souhaité par la CPAM de la Sarthe. Cependant, le processus n'est pas adaptable à la CPAM car la CAF utilise des logiciels qui leurs sont imposés par le national de la branche famille, que nul peut récupérer ses outils car sont spécifiques à leurs institutions. Le logiciel M.A.G.I.C de la CAF est un outil informatique développé en interne au niveau du DI de la CNAF. A savoir que la CAF de la Sarthe, a de l'avance sur la CPAM en terme de dématérialisation des documents. En effet, dans son processus Achat la CAF traite et archive essentiellement des documents dématérialisés telle que devis, commande, facture ... Elle présente alors un processus des Achat plus élaboré et plus centralisé que celle de la CPAM.

ETAPES DU PROCESSUS ACHAT :	MOYENS MIS EN ŒUVRE			
	CPAM de la Sarthe	CPAM de Laval	CPAM de Paris	CAF du Mans
EXPRESSION DES BESOINS DES CLIENTS INTERNES	Demande dématérialisée sur l'Intranet ; génération de mail renvoyé directement au service Achat	Formulaire format papier	Demande dématérialisée sur l'intranet génération de mail renvoyé automatiquement au service d'Achats	Formulaire format papier (DA automatisée qui va être mis en place prochainement )
SOURCING	Catalogue Economat (Stock) Catalogue fournisseurs Sites internet des fournisseurs	Catalogue fournisseurs	Portail en ligne Catalogue fournisseurs	Catalogue fournisseurs Catalogue personnalisé de fourniture de bureau
DEVIS	Tableau de mise en concurrence	Mail	Mail	Mail
PASSATION DE COMMANDE	G-ECONOMAT	G-ECONOMAT	Logiciel développé en Interne	Logiciel MAGIC <sup>10</sup>
LIVRAISON	Réception de la marchandise ; vérifié adéquation entre le BdC et le BdL ; cachet et signer conforme par l'agent qui réceptionne.	Réception de la marchandise ; vérifié adéquation entre le BdC et le BdL ; cachet et signer conforme par l'agent qui réceptionne.	N.C <sup>11</sup>	N.C
FACTURE	Réception de la facture papier ou mail (si mail apposé cachet « Originale » sur la facture)	Réception papier, cachet et signature pour BAP et transmit au service financier par la liaison.	Pièce dématérialisée BAP annoté par mail et envoyé au service financier pour paiement de la facture	Logiciel MAGIC
SUIVI BUDGETAIRE ET ELABORATION TABLEAU DE BORD ; ANALYSE BUDGETAIRE	Tableur Excel Feuille Word	Tableau Excel	Tableur Excel	Logiciel MAGIC
GESTION DES STOCKS	G-ECONOMAT	G-ECONOMAT	Outil développé en Interne	N.C
GESTION MMI	G-MAT	G-MAT	Prestataire extérieur	I.S.I.A.C <sup>12</sup>

<sup>10</sup> Modèle Automatisé de Gestion Institutionnelle Comptable

<sup>11</sup> Non communiqué

<sup>12</sup> Inventaire des immobilisations et amortissements comptables

Un benchmarking du processus Achats du Conseil Départemental de la Sarthe est prévu en juillet 2016.

### *III.2.2. L'ETUDE COMPARATIVE AVEC LE SECTEUR PRIVE*

Bien que la CPAM ne relève pas du secteur privé, j'ai trouvé alertant de m'informer sur le fonctionnement des processus Achats et Approvisionnements des PME. Pour une analyse comparative avec le secteur privé, ma responsable m'a guidé vers le Groupe SCOPELEC (Société Gobé), entreprise située dans la Z.A. La Prairie, 72150 Le Grand-Lucé. Spécialisée dans la construction d'infrastructures de télécommunications ; et dans l'installation et la maintenance d'équipements téléphoniques et informatiques ; l'entreprise a bien accepté nous recevoir afin de nous montrer leur processus Achat – Approvisionnements.

**Résumé de la visite:** Cette SAS est utilisatrice du logiciel Sage 100 et détient notamment des compétences informatiques qui ont su manier et développer l'outil à leur convenance afin d'apporter des solutions à leurs attentes. L'informaticien de cette société, nous a transmis une cartographie de l'outil informatique déployé par les différents services de l'entité. (Cf. Annexe) Cette cartographie m'a permis d'élaborer celle propre à la CPAM si elle deviendrait utilisatrice de SAGE 100. (Cf. Annexe)

### **III.3. LES BESOINS PRINCIPAUX RELEVES**

---

Suite aux analyses précédentes on recense un réel besoin d'intégrer un nouvel outil dans le processus Achats de la Caisse qui montre des dysfonctionnements ; afin d'optimiser les performances de la fonction Achat de la CPAM de la Sarthe. Les besoins principaux relevés sont :

- Améliorer la gestion des besoins des demandeurs
- Mieux recenser et comprendre les besoins des clients internes afin de les satisfaire davantage.
- Centraliser les demandes d'achat sur une même plateforme
- Fluidifier les processus en internes
- Avoir une traçabilité sur le processus des achats allant de l'expression du besoin jusqu'au transfert en comptabilité.
- Mesurer la performance des fournisseurs
- Gérer le cycle de vie des actifs, au-delà du cycle d'achat
- Mesurer la performance achats et pilotage par objectif

- Faire évoluer l'outil de gestion à chaque étape de maturité de la stratégie achat de la CPAM

Cette partie nous a permis de comprendre l'ampleur du projet et ainsi de définir son périmètre fonctionnel par le biais de l'analyse fonctionnelle. Le projet s'inscrit dans un environnement à la fois vaste mais très évident. Le processus Achat est le processus central au sein du département Logistique de la CPAM de la Sarthe ; constamment en interactions avec la Gestion des MMI et du Stock ; ceci ajoute un double enjeu au projet car l'acquisition de l'outil souhaité doit être en mesure de satisfaire et d'améliorer le flux des achats mais aussi la gestion du cycle de vie des biens mobiliers et immobiliers achetés par la Caisse ainsi que la Gestion des Stocks. Bien que l'analyse nous a permis de comprendre l'ampleur du périmètre, elle nous a également permis de relever les principaux besoins.

*C'est alors à la suite de cette analyse du processus Achat actuel aussi complète que possible que je me suis lancée dans la rédaction du cahier des charges fonctionnel. A ce jour la rédaction du cahier des charges n'est pas terminée je suis en phase de recensement des solutions et des fonctionnalités attendues du futur outil informatique.*

#### **IV. LE CAHIER DES CHARGES FONCTIONNEL DU PROJET GD2A**

Le cahier des charges étant l'objet clé du stage; nous allons dans cette dernière partie évoquer ce document. Dans un premier temps, il est préférable de savoir ce qu'est un cahier des charges ; c'est donc pour se faire que nous allons définir de manière générale le sujet et mettre en avant sa finalité. Ensuite, nous mettrons en évidence le périmètre fonctionnel de l'outil cible en expliquant par le biais d'un schéma l'utilité de celui ci. Enfin, nous exposerons les fonctionnalités attendues du futur logiciel par les utilisateurs.

Avant d'entamer la rédaction du cahier des charges fonctionnel, j'ai dû me familiariser avec le sujet en m'informant d'abord sur la définition puis à la finalité de ce document.

#### **IV.1. LE CAHIER DES CHARGES FONCTIONNELLE ET SA FINALITE**

---

Le Cahier Des Charges Fonctionnel (CDCF) est l'expression écrite des besoins à satisfaire. Il représente la phase 00 ou la phase A d'un projet, avant les études préliminaires. Il est donc la référence du besoin fonctionnel. Il regroupe les résultats des études effectuées en matière de besoins perçus. Il doit être rédigé indépendamment des solutions envisageables afin de laisser un plus grand éventail de propositions au concepteur du produit en terme de solutions possibles. La finalité du CDCF est donc d'exprimer la demande en termes de besoins et de services attendus et non pas en termes de solutions et de moyens de réalisation. Il laisse ainsi toute latitude aux initiatives du concepteur, ou du prestataire pour trouver les meilleures solutions et donc de proposer un outil adéquate aux attentes des utilisateurs.

Au travers de cette définition, nous retrouvons bien l'origine de l'analyse fonctionnelle effectuée au préalable de ce projet. Le cahier des charges fonctionnel est en effet le fruit de cette analyse. Suite à la définition, je me dois dans ce document d'explicitier le besoin réel du département Logistique. Dans la rédaction de ce cahier des charges il est objet, de mettre en avant les attentes des utilisateurs de l'outil souhaité et non pas de proposer des solutions. Il m'était donc indispensable de bien cerner la définition et l'enjeu de ce cahier des charges fonctionnel avant de commencer la rédaction.

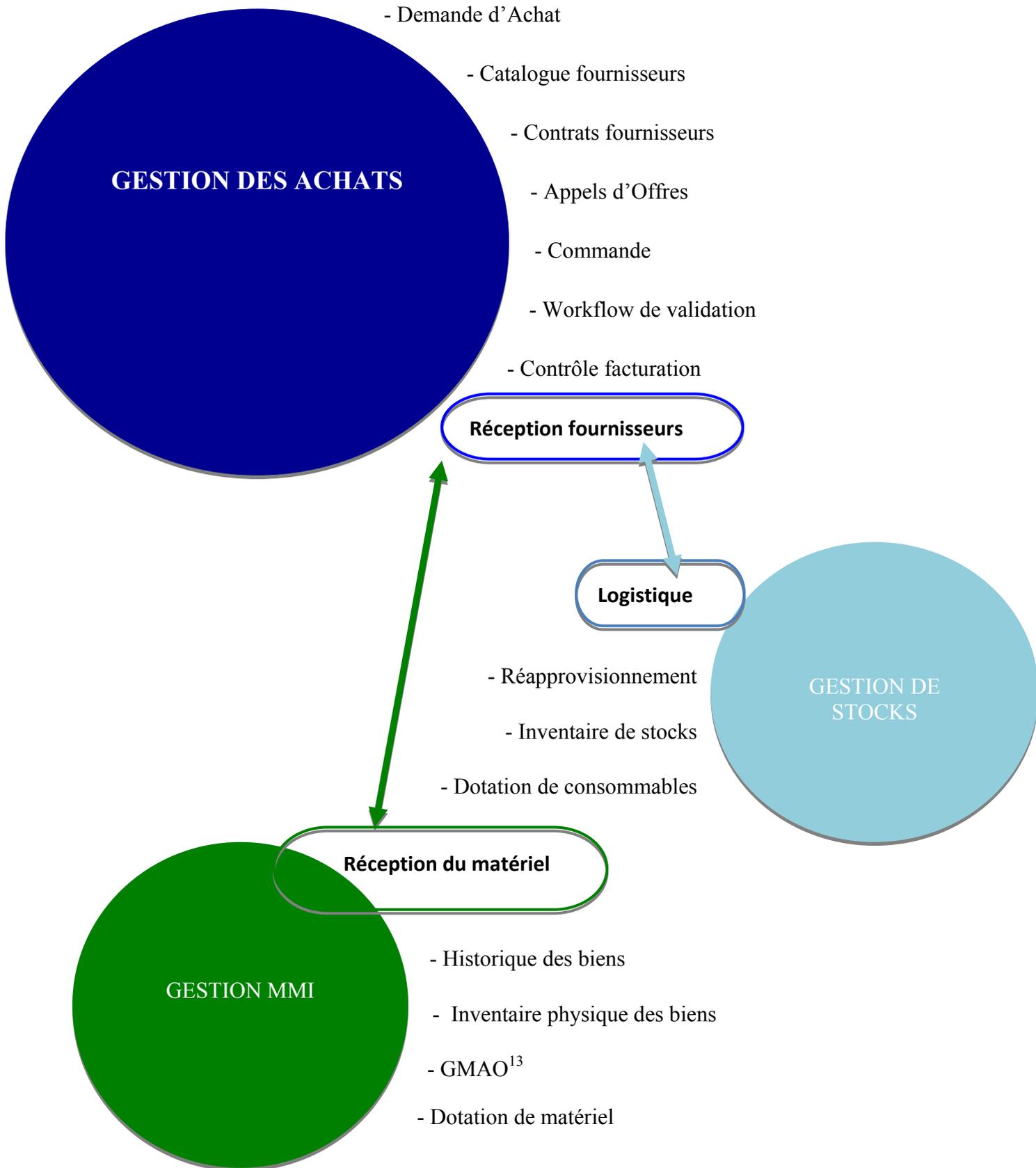
#### **IV.2. LE PERIMETRE FONCTIONNEL DE L'OUTIL CIBLE**

---

Le périmètre fonctionnel de l'outil cible souhaité fut difficile à déterminer dans la mesure où la fonction Achats interagit avec d'autres fonctions qui sont l'approvisionnement et la gestion des biens mobiliers et immobilier au sein de la Caisse. L'outil doit être capable de former un tout-en-un, c'est-à-dire être le plus complet possible pour ne pas tomber dans le piège d'acquiescer un outil qui répond qu'à une partie des attentes des utilisateurs. Il doit être en adéquation avec les activités du département logistique ; c'est-à-dire doit comprendre des modules propres aux activités de chaque profil du département logistique. Autrement dit, si l'on veut contribuer à l'amélioration de la performance des Achats de la CPAM de la Sarthe, on est contraint d'étendre le périmètre aux MMI et à la gestion du stock du fait de cette interaction constante entre ces derniers.

Nous allons effectuer une cartographie de la solution souhaitée dispatchée en module, dont chacun représentera une fonction. En vue du périmètre défini précédemment dans l'analyse fonctionnelle, l'outil informatique doit être présent sur trois modules : Achat, MMI et Stock. La cartographie suivante met en avant les interactions automatiques nécessaires entre les différents modules et les liens suites à la présence d'activités complémentaires.

CARTOGRAPHIE DE L'OUTIL CIBLE REPRESENTANT LES MODULES DU PERIMETRE FONCTIONNEL



<sup>13</sup> Gestion de maintenance du matériel

Cette cartographie nous permet de constater la fonction centrale du processus Achat puis les fonctions qui viennent s'y ajouter. C'est alors dans une optique d'amélioration des performances Achats que l'outil cible devra être en mesure de répondre aux différentes activités présentées de manière générale dans le graphique précédent. Le prestataire devra proposer alors un progiciel permettant aux différents agents du département logistique de la Caisse de travailler simultanément sur un référentiel unique. La finalité de cet outil étant l'élaboration de tableaux de bord et d'analyses statistiques sur les dépenses de la caisse afin d'aider à la décision et le pilotage. Voici un schéma qui récapitule l'essentiel du périmètre fonctionnel du nouvel outil informatique souhaité par la DL de la CPAM.

**PILOTAGE**

BUSINESS INTELLIGENCE  
TABLEAUX DE BORD ET STATISTIQUES  
RAPPORT PERSONNALISABLE  
EXTRACTION .XLSX .CSV

**FOURNISSEURS**

CLASSIFICATION FOURNISSEURS  
EVALUATION DES FOURNISSEURS  
SUIVI CONTRATS ET MARCHES

**SOURCING**

CATALOGUE FOURNISSEURS

**PROCUREMENT**

BUDGET  
EXPRESSION DU BESOIN  
WORKFLOW DE VALIDATION  
AUTOMATISATION DES COMMANDES  
RECEPTION  
FACTURATION

**ASSET MANAGEMENT**

REFERENTIEL DES IMMOBILISATION  
MAINTENANCE PREVENTIVE ET CURATIVES  
INVENTAIRE PHYSIQUE DES BIENS IMMOBILISES

**STOCK**

REAPPROVISIONNEMENT AUTOMATIQUE  
LOGISTIQUE

### IV.3. LES FONCTIONNALITES ATTENDUES DE L'OUTIL CIBLE

---

Le périmètre fonctionnel de l'outil cible étant défini, nous consacrons une dernière phase sur les fonctionnalités que ce dernier doit contenir pour répondre aux attentes des utilisateurs.

Pour cette partie, il était nécessaire de savoir les fonctionnalités qu'utilisent actuellement les agents au sein des outils existants, c'est donc pour cela que j'ai effectué un pointage des fonctionnalités des deux Logiciels G-ECONOMAT et G-MAT qui sont les outils majoritairement utilisés au centre de toutes les activités au sein du DL. (Cf. Annexe) Ce pointage m'a permis de recenser les fonctionnalités que l'outil cible doit à minima comporter. Le logiciel à venir doit être capable de produire ce qui est déjà produit par les outils existants mais faire plus encore.

Nous allons donc exposer les fonctionnalités souhaitées de l'outil à venir par thématique de fonction, mais avant il est indispensable de relever la gestion de fichiers de base (Avant toutes choses l'outil doit être capable d'intégrer tout l'existant en termes d'historique d'achat présent sous format .xlsx et .docx puis de reprendre l'existant des code barres des MMI présents actuellement dans tout l'établissement de la CPAM)

#### ✚ Gestion de fichiers de base :

- Famille de matériels
- Fournisseurs
- Nomenclatures Marchés Publics
- Code Gestion
- Définition du Plan Comptable général
- Définition des comptes par gestion
- Rattachement comptable
- Imputation comptable
- Matériels
- Fournitures et imprimés
- Services
- Implantations
- Critères d'évaluation fournisseurs
- Modification du PCG
- Modification du seuil de la nomenclature

#### ✚ Gestion des Achats

- DA intégré dans l'outil ou bien création d'un pont entre le formulaire de demande de l'intranet sur le logiciel afin que les agents expriment leur besoin comme toujours afin d'avoir une traçabilité des DA.
- Circuit d'approbation (Workflow de validation) paramétrable ; cette fonctionnalité permettra à chaque profil d'approuver ses actions : soit de valider les DA pour les techniciens d'ordonnancement ou soit de noter des BAP pour la responsable, le gestionnaire du patrimoine et l'assistant contrat marché.
- Devis ; génération automatique de bon de commande
- A réception de la facture, saisie du montant automatique qui va alimenter le suivi de la facturation et des dépenses.
- Traçabilité des flux de toute la chaîne d'achat allant de l'expression du besoin (DA) jusqu'à la facturation c'est-à-dire avoir une transversalité des données

sur chacun des pièces. Avec un simple « clic » sur le numéro de facture l'outil doit être capable de remonter jusqu'à la demande d'achat, en visualisant chaque étape du processus.

- En un « clic » bénéficier d'un reporting simple et construit pour l'aide à la décision

#### Gestion MMI

- Actions sur le matériel : reprise de l'existant , saisie de l'inventaire d'une implantation , gestion des mouvements matériels, transfert d'un matériel à partir d'un numéro d'inventaire, transfert d'un ensemble de matériels, mise à jour des matériels en attente de sortie d'actif, gestion des commandes fournisseurs, modification des information matériels.
- Edition et interrogations : Edition d'un journal des mouvements, édition du matériel dans les implantations, édition d'une sélection de biens.
- Possibilité d'intégrer les images des actifs pour permettre une efficacité grandissante dans le suivi des biens.
- Lecteur optique – imprimante de code barres

#### Gestion des Stocks

- Suivi des Stocks : Alertes de réapprovisionnements
- Inventaire de Stocks
- Visualiser les mouvements d'entrées et de sorties des stocks
- Editions : Consommable par service, par mois, par famille de fournitures...

Cette phase d'énumération des fonctionnalités recense l'essentiel de ce que l'outil doit fournir afin de répondre au mieux aux attentes des acteurs du département logistique de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie de la Sarthe. Il est important de souligner dans la mesure où le cahier des charges fonctionnel est l'étape fatidique de ce stage, que je prends le temps de bien cerner les fonctionnalités de l'outil cible à venir ; pour une satisfaction totale ou quasi totale des utilisateurs.

## CONCLUSION

---

Une problématique ambitieuse et intéressante dans ce cadre d'étude car nous avons vite constaté que l'optimisation des performances du processus Achat n'impacte pas seulement la fonction Achats mais aussi d'autres fonctions comme la gestion des Stocks et des MMI. En effet, au centre des ces fonctions, la fonction Achats révèle une place très importante que l'on peut qualifier de centrale. C'est donc tout au long de ce mémoire nous avons explicité comment contribuer à l'amélioration des performances de la fonction Achats. A cet effet, nous avons dans un premier temps présenté l'organisme et le cadre de l'étude dans lequel s'inscrit le stage, puis nous avons mis en avant le processus Achat actuel de la CPAM ainsi que l'existant en matière d'outils et de supports utilisés. Cet état des lieux nous a permis de faire un premier constat en relevant les dysfonctionnements et / ou les faiblesses du processus Achat actuellement en vigueur au sein de la CPAM de la Sarthe. Nous avons jugé indispensable d'analyser le projet afin de définir le besoin réel du département logistique de la Caisse puis d'en comprendre l'environnement dans lequel s'inscrit le projet GD2A.

Bien plus qu'un apport d'amélioration des performances en soi, ce mémoire retrace l'élaboration d'un réel projet d'optimisation des performances Achats. L'optimisation des performances de la fonction Achat était au cœur de ce mémoire. L'élément qui vient en réponse à notre problématique est donc le projet GD2A. Nous avons démontré toute au long de cette production que l'acquisition d'un nouvel outil informatique au sein du département logistique de la CPAM de la Sarthe est plus que nécessaire si l'on veut contribuer à la performance de la fonction Achats.

Tout d'abord, cet outil permettra un gain de temps du fait de l'automatisation des différentes étapes du processus Achats ; à savoir à chaque demande d'achat des clients internes une notification automatique se présentera sur le portail d'accueil du service achat (*Ceci évite au Service Achats de passer à côté d'un mail non lus*) qui traitera cette demande deux cas possible (validation ou refus de la DA) un retour est généré automatiquement au demandeur afin de suivre l'avancement de sa demande ; de là si validation, le service Achat effectue le sourcing, recherche fournisseurs qui propose le produit ou le service souhaité par le demandeur; puis commande si adéquation entre l'offre et la demande en vue du budget disponible ; le montant de la commande va s'alimenter automatiquement dans l'enveloppe du budget concerné sur la ligne « Montant engagé » (*Ceci évite la ressaisie manuelle sur les différents fichiers Excel existant au sein du DL*). A la réception de la marchandise, le service Achat valide le BdL sur l'outil cible. A la réception de la facture ; le service Achat rapproche la facture avec la DA, le Devis, le BdC et le BdL afin de vérifier la conformité des montants...Ensuite le service Achat saisie la proposition de BAP, de là le BAP sera électroniquement signé via le Workflow de validation par les profils ayant délégation. Ainsi le « Montant engagé » s'annulera et s'enregistrera automatiquement sur la ligne « Montant utilisé » (*Ceci évite une autre ressaisie sous Excel*). A terme cet outil permettra donc l'optimisation des performances Achat en simplifiant et en automatisant un maximum de

saisie au sein du processus. Ainsi le reporting et les tableaux de bord des dépenses de la Caisse seront plus fluides, et la prise de décision en termes de budget sera beaucoup plus rapide et sera donc source d'une réelle réactivité.

La finalité de l'outil serait alors source d'efficacité et de performance du processus Achat de la CPAM. Cependant, dans un contexte où la direction est soucieuse de l'environnement ; à l'heure où, de nombreux documents sont désormais dématérialisés, ne serait-il pas judicieux de réfléchir sur l'acquisition d'un outil qui viendrait prendre en compte la gestion électronique de documents? Où toutes pièces justificatives du processus Achat telles que la commande, la facture ... seraient dématérialisées et donc archivées électroniquement.

## BIBLIOGRAPHIE

---

### Ouvrages :

Olivier BRUEL, Pascal MENAGE. (26/02/2014) 4<sup>ème</sup> édition, *Politique d'achat et gestion des approvisionnements : enjeux, problématiques, organisation, changement*. Edition Dunod.

Roger PERROTIN, François SOULET de BRUGIERE (Avec la participation de Jean Jacques PASSERO). (2007) *Le manuel des Achats « Processus, Management, Audit »* Chapitre 1- p 23 à 59, Edition Groupe Eyrolles

François DEBOIS, Jérôme MAES. (04/09/2013) *La boîte à outil du chef de projet*, Edition Dunod.

David AUTISSIER, Jean Michel MOUTOT (02/05/2013) *La boîte à outil de la conduite du changement*, Edition Dunod.

Robert TASSINARI. (1995) *Pratique de l'analyse fonctionnelle*, Edition AFNOR

Livre collectif sous la direction d'Olivier BRUEL *"Management des Achats - Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles"* Edition Economica

### Articles de revues, périodiques :

William RAMARQUES (01/01/2011) « La fonction Achat en entreprise ; politique et stratégie d'achat », *Décision Achat*

Olivier WAJNSZTOK (Novembre 2011) « De l'utilité de matrice de la maturité Achat » *Décision Achat*, Tribune d'expert n° 149 - p14

Olivier WAJNSZTOK (2011) « Le processus Achats », *Décision Achats*, p15 à 20

## LISTE DES ANNEXES

---

Annexe 1 : L'Organisation de la Sécurité Sociale

Annexe 2 : Charte Ethique de l'Acheteur

Annexe 3 : Graphique « Processus Achat de la CPAM de la Sarthe »

Annexe 4 : Formulaire « Expression de besoin » sur l'Intranet

Annexe 5 : Formulaire « Demande de travaux GTL »

Annexe 6 : Tableau de mise en Concurrence

Annexe 7 : Tableur Excel « Suivi des dépenses »

Annexe 8 : Analyse des comptes – Document Word

Annexe 9 : Quelques exemplaires des supports existants dans le processus Achat de la CPAM

Annexe 10 : Galaxie des outils existant au sein du Département Logistique de la CPAM

Annexe 11 : Sage 100 appliqué au processus Achat de la CPAM de la Sarthe

Annexe 12: Pointages des fonctionnalités G-ECONOMAT et G-MAT