

**JAL**

Les  
journées  
achat et  
logistique  
13<sup>e</sup> édition  
2024

resah 

# Value Based Procurement : une solution en période d'inflation. Quels gains annexes ?

**COMMENT DÉVELOPPER LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DANS UNE RECHERCHE DE PERFORMANCE GLOBALE ?**

## Guillaume Lepeu

Expert VBP



guillaume.lepeu@acusteng.com

### Formation

EHESP - Resah  
IFIS - EM Produits de Santé  
Achats complexes  
Value Based Proc. / Selling  
Marchés publics / privés

### Conseil

Accompagnement  
d'acteurs de la santé  
dans la conception de  
marchés ou d'offres  
innovants, notamment  
autour de la valeur en  
santé

### CoVO

Plateforme digitale pour  
un pilotage augmenté  
des accords  
commerciaux

[www.covo.info](http://www.covo.info)

## Contexte de hausses persistantes de prix unitaires

### Médicaments / Dispositifs médicaux



**+ 0,2%**



Evolution 2025 de l'ONDAM global de 2,8%

Evolution 2025 du sous-objectif de l'ONDAM Etablissements de santé de 3,1%

En réalité, selon la FHF, une fois neutralisée l'enveloppe de compensation de l'augmentation des cotisations CNRACL, l'évolution nette est de seulement 2%. Après prise en compte des impacts de l'inflation et des effets prix auxquels les établissements de santé vont devoir faire face en 2025, **l'évolution nette n'est plus que de 0,2%.**

*<https://www.fhf.fr/actualites/communiqués-de-presse/plfss-2025-la-santé-ne-peut-etre-sacrifiée-sur-l'autel-de-la-compensation-du-déficit-des-caisses-de>*

**JAL**

Les  
journées  
achat et  
logistique  
13<sup>e</sup> édition  
2024

**resah** 

Quelle solution ?

1. Le Value Based Procurement
2. Illustration avec les changes connectés

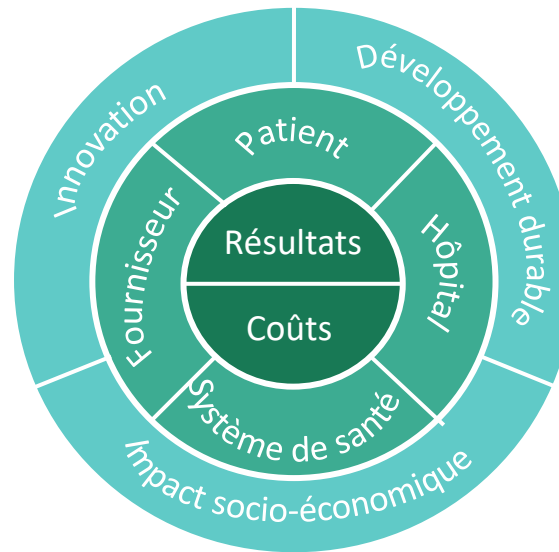
**COMMENT DÉVELOPPER LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DANS UNE RECHERCHE DE PERFORMANCE GLOBALE ?**

# La valeur en santé

- 2006 : Un concept à la suite des travaux de Michael Porter et d'Elizabeth Teisberg
- 2014 : Une réglementation européenne des marchés publics (MEAT)

Approche holistique visant à valoriser le service rendu et potentiellement l'ensemble des résultats d'une solution, pour le patient, l'hôpital, les fournisseurs, le système de santé et la société, rapportée à son coût complet de mise en œuvre (au-delà du seul prix d'acquisition).

$$\text{Valeur} = \frac{\text{Résultats}}{\text{Coûts}}$$



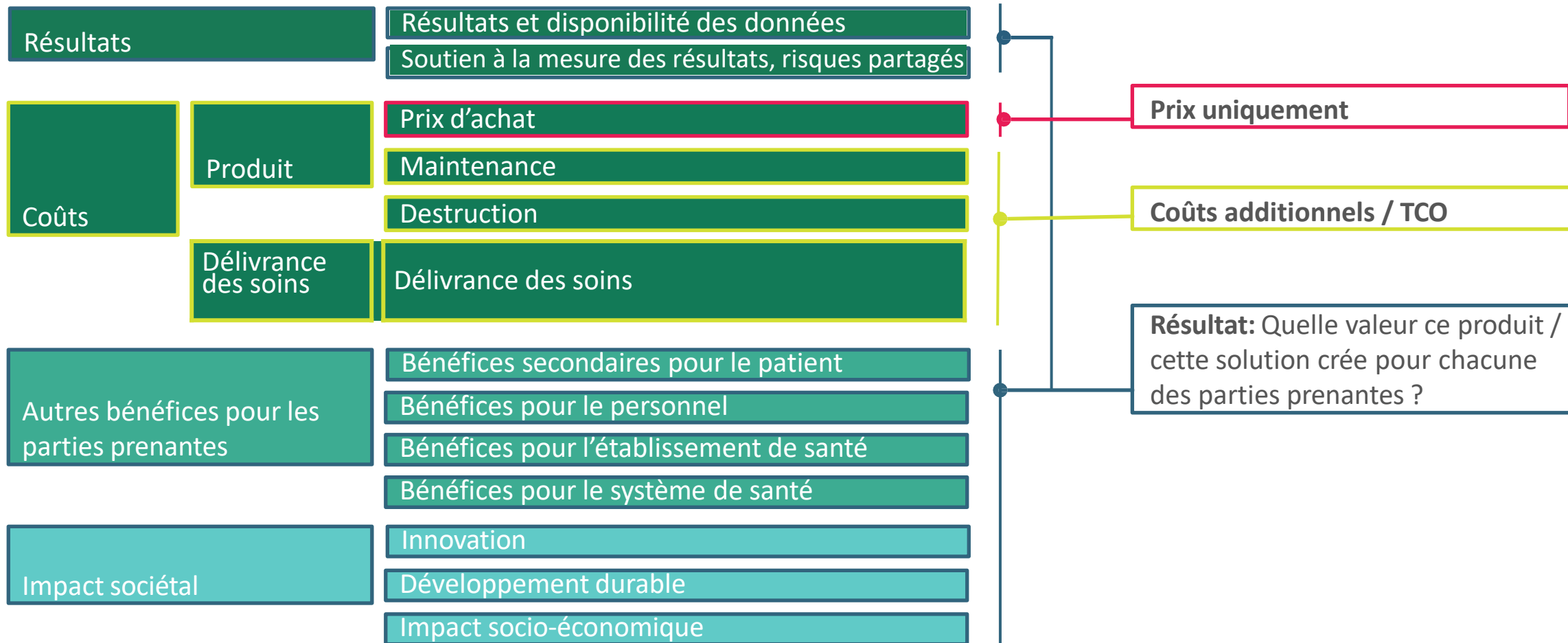
- Résultats vs. Coûts
- Résultat pour les principales parties prenantes
- Résultat pour la société

! En France, les résultats doivent être en lien avec l'objet du marché

Source: MedTech Europe; BCG



# Modèle d'achat fondé sur la valeur



# Un raisonnement basé sur le coût total et les résultats recherchés davantage que sur le coût unitaire des produits

Gestion de parc



Optimisation de budget



Parcours de soin



Augmentation des recettes  
Baisse de la DMS



Baisse des complications  
RAAC





# Des modalités juridiques flexibles pour l'acquisition d'un résultat

- Un lot complémentaire dans un appel d'offres
- Un accord cadre avec marchés subséquents
- Une procédure concurrentielle avec négociation
- Un dialogue compétitif
- Des critères de choix variés
  - Coût total
  - Résultat patient
  - Impact RSE ...
- Des clauses de performance financière

## Valorisation et suivi de la performance achat

Performance achat : mesure économique de l'action de l'acheteur par rapport à une situation économique de référence. Il s'agit de la valeur ajoutée apportée par l'acheteur dans l'achat d'un bien ou d'un service, quel que soit le levier activé par l'acheteur, prenant en compte les gains, pertes et recettes générés par son action

Gain achat : valorisation des dépenses évitées du fait de l'intervention de l'acheteur, pour modifier la situation économique d'une affaire. Si l'acheteur n'intervient pas, l'établissement paie au prix fort.

Perte achat : à l'inverse, valorisation des dépenses supplémentaires générées par un achat aboutissant à une absence de performance par rapport à une situation de référence

Recette achat : valorisation d'un revenu nouveau lié à une activité commerciale du fait d'une action de l'acheteur (la négociation d'une autorisation d'occupation temporaire (AOT), la mise en place d'une filière de valorisation des déchets ou la négociation d'une délégation de service public, etc.).

Principe n°3 : La performance achat est mesurée à partir de **la différence entre une situation économique de référence et une nouvelle situation économique**, obtenue après intervention de l'acheteur, à iso-volume et iso-pratique. Les variations de volume ou de pratiques sont neutralisées à l'exception du cas où elles résultent d'une action de l'acheteur visant à faire évoluer les comportements.

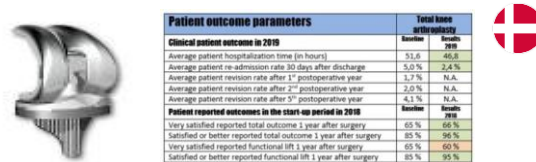
# Evaluation de la valeur attendue

**Au-delà du prix : considérer le coût total de la délivrance des soins sur la base de modèles théoriques**



- Un hôpital a fait un appel d'offres pour les **produits de soin des blessures**
- A la place d'un modèle purement fondé sur le prix, un **modèle** de coût incluant les **coûts de délivrance des soins** a été utilisé
- Les fournisseurs devaient prouver les **coûts totaux** pour 3 **patients fictifs** différents
- Le soumissionnaire avec le prix le plus élevé a gagné : le coût total était le plus faible, **des preuves solides étayaient leur allégation.**

**Un engagement contractuel financier important pour des objectifs ambitieux**



- Un hôpital danois recherchait une **solution** pour améliorer la prise en charge de la **prothèse totale de genou.**
- L'établissement a partagé les **résultats actuels** et proposé un **objectif de progrès** (nombre de réadmissions, de révisions, DMS, ...) couplé à une **évaluation (PROMS)** qualitative de vie et fonctionnelle des patients.
- Le titulaire s'est engagé sur **des prix +/- 17% et la fourniture gratuite d'implants de révision au-delà d'un taux contractuel. 100% des patients** avec arthroplastie primaire du genou sont inclus.

**Sélection sur les rapports d'essais d'une moindre douleur ressentie par les patients et d'une meilleure qualité produit**



- Un prestataire norvégien **avait des problèmes sur les cathéters à bas coûts** : douleur pour les patients et taux de défaillance élevées
- L'autorité régionale de santé a décidé d'**inclure la douleur rapportée par les patients dans l'évaluation des offres**
- Nombreux **cathéters testés par les infirmières et niveaux de douleur rapportés par les patients pendant l'évaluation des offres**
- Une action judiciaire en a résulté en raison de la subjectivité de l'évaluation, mais **l'appel d'offres a finalement été déclaré conforme**

## Bénéfices pour l'hospitalier

- Optimisation des coûts directs et indirects, augmentation des ressources
- Intégration des différents objectifs de la commande publique (RSE, PME, Souveraineté, ...)
- Multiplication des leviers de négociations
- Utilisation des compétences externes et des solutions des fournisseurs
- Evaluation du retour sur investissement / Alignement des coûts sur les recettes
- Aide à la prise de décision
- Amélioration de la performance financière, environnementale et sociétale de long terme

## Bénéfices pour l'industriel

- Sortir de l'évaluation restreinte au « prix »
- Valoriser les usages, les services et la valeur de ses produits de santé
- Développer de nouveaux rapports clients – fournisseurs dans un mode partenarial
- Développer de nouvelles compétences
- Faciliter les études d'observation en vie réelle (MDR, ASMR)
- Amélioration de la performance financière, environnementale et sociétale de long terme

### Pour les industriels



Comment aborder les démarches « achats » innovantes pour les dispositifs médicaux ?

**Nouveau** **Managers** **Exclusivité IFIS**

**CODE DMDAI**



**EN PARTENARIAT AVEC**



**TAUX DE SATISFACTION : 100 %**

### Pour les hospitaliers



**EHESP**  
Formation continue

**2024**

**DIPLÔME D'ÉTABLISSEMENT**

En partenariat avec le Resah



**LES 100 HEURES DE L'ACHAT EN SANTÉ : PILOTER LA DÉMARCHE ET LES RESSOURCES DE LA FONCTION ACHAT À L'ÉCHELLE TERRITORIALE**

**JAL**

Les  
journées  
achat et  
logistique  
13<sup>e</sup> édition  
2024

**resah** 

# Incontinence et VBP

**COMMENT DÉVELOPPER LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DANS UNE RECHERCHE DE PERFORMANCE GLOBALE ?**

# La qualité de vie est un enjeu majeur pour les établissements



## Une population âgée croissante

Avec l'allongement de la durée de vie, la population âgée s'accroît et les besoins en matière de soins augmentent.



## Une pénurie de personnel soignant

Le manque de personnel soignant se traduit par une charge de travail plus lourde et moins de temps pour apporter aux personnes l'aide dont elles ont besoin.



## Les solutions numériques

peuvent-elles être utilisées pour aider les soignants - en leur libérant un temps précieux et en améliorant les soins ?

# Les défis de la prise en charge de l'incontinence



- Santé et bien être des residents
- Relation familles

- Qualité des soins
- Charge de travail
- QVT

- Finances

- RSE

**Peut – on acheter les produits d'incontinence en VBP ?**



# Les solutions digitales font partie de la solution

**TENA SmartCare** est notre gamme de solutions connectées conçues pour garantir des soins centrés sur la personne et optimiser l'utilisation du temps et des ressources.



## **TENA SmartCare Identifi**

La solution connectée conçue pour aider à réaliser des évaluations précises de la continence



## **TENA SmartCare Indicateur de Change**

La solution connectée qui avertit les soignants lorsqu'il est nécessaire de changer les résidents



## **TENA SmartCare Bladder Sensor**

La solution connectée qui avertit les utilisateurs quand il est nécessaire de vider sa vessie.

Non  
disponible  
pour le  
moment en  
France

**JAL**

Les  
journées  
achat et  
logistique  
13<sup>e</sup> édition  
2024

**resah** 

# TENA SMARTCARE IDENTIFI

## La clef d'une évaluation précise de l'incontinence

**COMMENT DÉVELOPPER LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DANS UNE RECHERCHE DE PERFORMANCE GLOBALE ?**

# Les évaluations manuelles sont-elles suffisantes ?

- Informations sont parfois incorrectes ou insuffisantes sur les habitudes mictionnelles
- Le soignant manque souvent de temps pour une évaluation précise

## Conséquences

- Mauvais choix de la protection
- Contrôles et changements de produits inutiles
- Utilisation inefficace du budget, du temps et des ressources
- Objectifs imprécis en matière de soins de continence



# La solution digitale pour des évaluations précises



- Surveille les habitudes mictionnelles des résidents sur une période continue de 72 heures pour illustrer quand la miction se produit.
- Crée un rapport d'évaluation détaillé avec les schémas et les volumes des mictions.
- Fournit les informations nécessaires à l'élaboration des protocoles de soins

## Avantages pour les résidents\*



Réduction des  
contrôles des  
produits de **25.9%**



Réduction des fuites  
de **60.7%**



Maintien de la continence.  
Mise aux toilettes **+2.1%**

*« Cela facilite la planification d'un changement car nous savons maintenant quand il est nécessaire. »*



\*Kolmans, A.L., Koopmans, N., & Gansewinkel, H. Van. (2022). Giving direction together in elderly care in Central Brabant, NL. Published December 2022.



## Avantages pour les soignants\*



Une efficacité accrue permet d'économiser

- **16,7 minutes** par résident par jour
- **101 heures** par résident et par an



Changements de  
produits réduits de  
**16.7%**

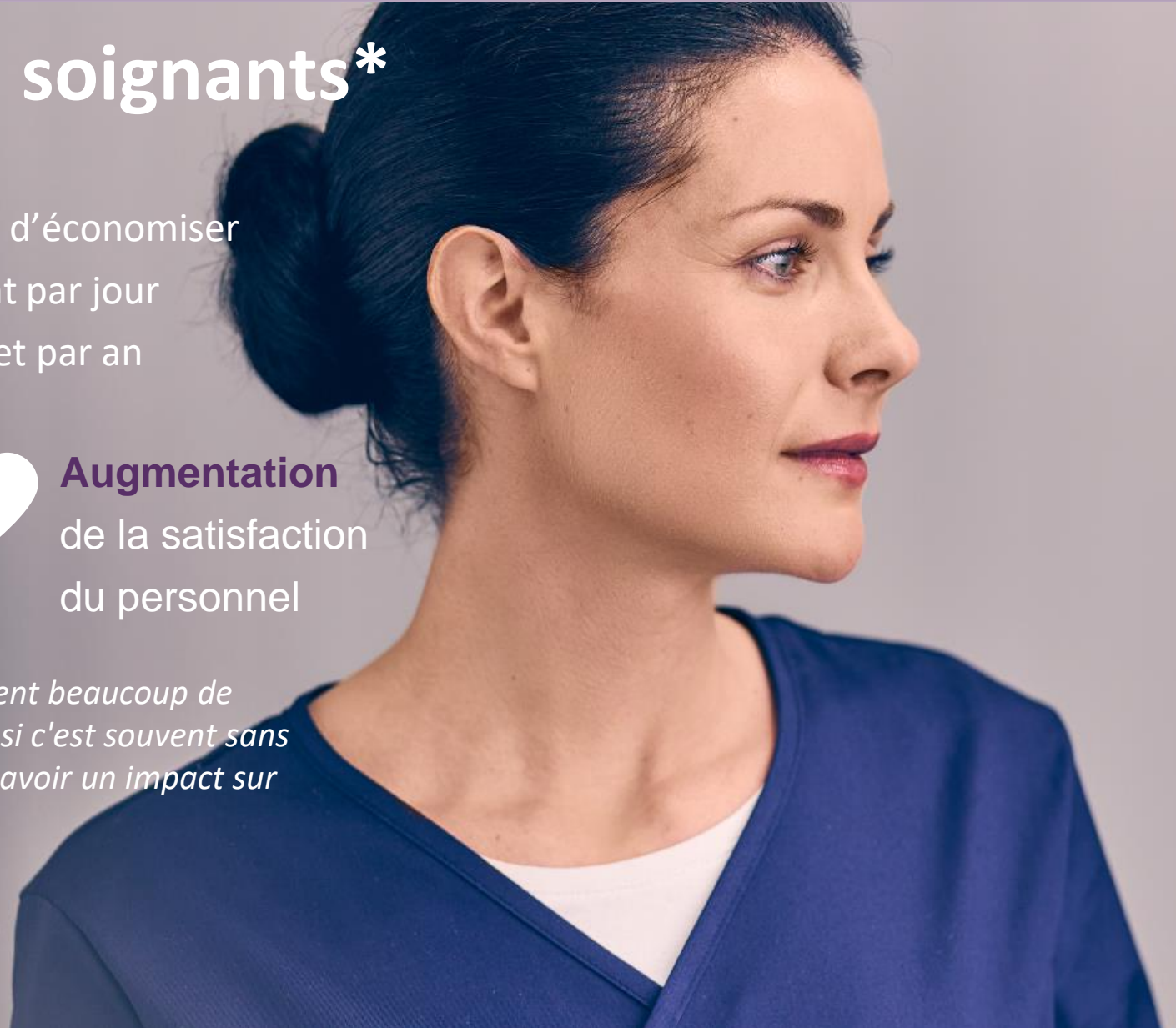


**Augmentation**  
de la satisfaction  
du personnel

*Avec certains résidents, nous passons vraiment beaucoup de temps à faire des mises aux toilettes, même si c'est souvent sans résultat. Je pense donc que ce système peut avoir un impact sur le temps passé par nos résidents.*



\*Kolmans, A.L., Koopmans, N., & Gansewinkel, H. Van. (2022). Giving direction together in elderly care in Central Brabant, NL. Published December 2022.



# Avantages établissement\*



Réduction des coûts produits de **296 EUR** par resident par an

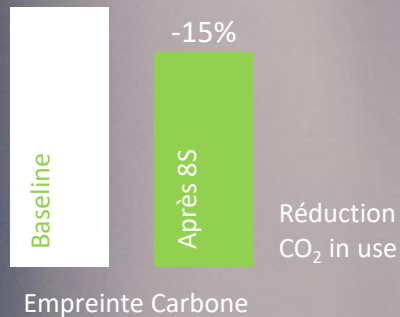
Réduction des coûts de blanchisserie de **308 EUR** par resident par an

Valorisation de la reallocation des ressources humaines

**2933 EUR** par résident et par an

Gain total de **3537 EUR** par resident par an

Réduction de -15% de l'empreinte carbone



« Les changes interviennent désormais lorsqu'ils sont vraiment nécessaires. »



\*Kolmans, A.L., Koopmans, N., & Gansewinkel, H. Van. (2022). Giving direction together in elderly care in Central Brabant, NL. Published December 2022.



**JAL**

Les  
journées  
achat et  
logistique  
13<sup>e</sup> édition  
2024

**resah** 

Et la France ?

**COMMENT DÉVELOPPER LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DANS UNE RECHERCHE DE PERFORMANCE GLOBALE ?**



# Déjà 13 évaluations en France et des premiers résultats concluants



## Soin

- Utiliser le bon nombre de change par jour – réduction de **24%**
- Meilleure qualité de soin résidents – réduction de **29%** des contrôles non nécessaires



## Choix des produits

- Optimisation des protocoles de soins – augmentation des absorptions PLUS (**+25%**) et réduction des absorptions très fortes MAXI (**-17%**)



## Libérer du temps aux soignants

- Gain de **79 heures par an** par rapport au changement de protection
- Gain de **19 heures par an -29%** des contrôles non nécessaires
- Gain total de **98 heures par an** par résident



## Budget

- **-25%** d'achats de produits d'incontinence (moins de produits et moins de déchets )

**JAL**

Les  
journées  
achat et  
logistique  
13<sup>e</sup> édition  
2024

**resah** 

# Cas pratique : mettre d'accord les équipes

**COMMENT DÉVELOPPER LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DANS UNE RECHERCHE DE PERFORMANCE GLOBALE ?**

# Problématique : fuites en fin de matinée et le désaccord entre les équipes

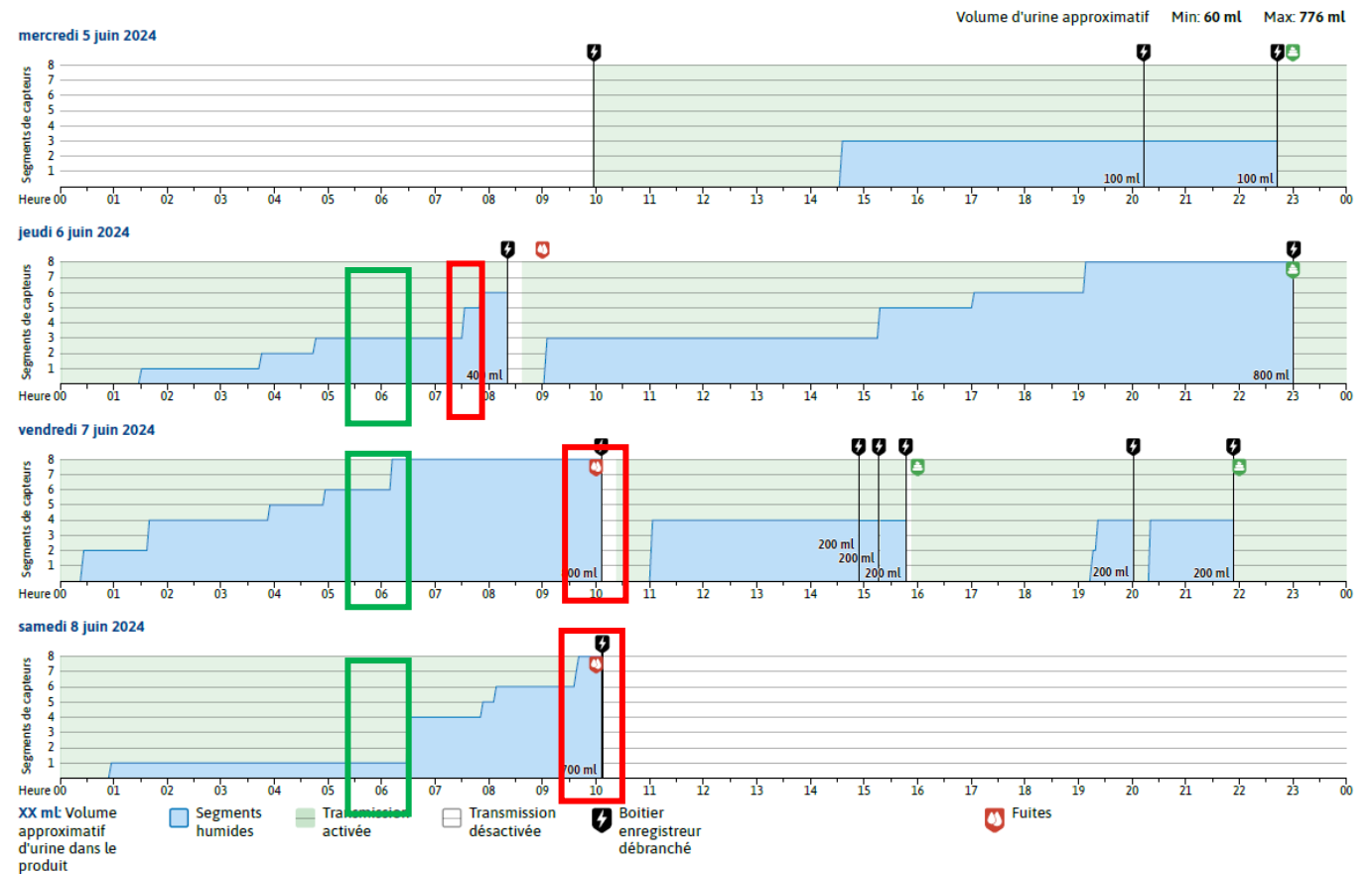
## 1 Problématique

Vous ne changez pas les résidents ! Tous les matins, le lit de Madame Toutlemonde est trempé

7h15 Transmission entre les équipes



Nous vérifions systématiquement cette dame, sa protection est à peine mouillée à 6H



2

## Résultats

### Recommandations :

- Effectuer la toilette de Me Toutlemonde le plus tôt possible
- Equiper la résidente pour la nuit d'une protection de plus forte absorption permettant d'attendre l'intervention de l'équipe du matin



### Résident et familles

- ✓ Respect du sommeil
- ✓ Confort
- ✓ Respect du capital cutané



### Soignants

- ✓ Dialogue et accord entre les équipes
- ✓ Diminution de la charge de travail liée aux lits mouillés



### Etablissement

- ✓ QVT
- ✓ Coût de l'incontinence (temps, linge..)

# Problématique : rassurer les familles sur la bonne prise en soin d'un proche

1

## Problématique

Pourquoi vous ne changez pas maman ?  
Elle me dit qu'elle a uriné



La protection de votre maman est à peine mouillée, nous la mettons aux toilettes régulièrement

2

## Contexte

- Résidente équipée d'une culotte absorbante
- Remise en question par la famille du travail des soignants et du protocole

### CONSTATS grâce à l'évaluation

- Mise aux **toilettes régulières**
- **Peu d'urines** dans les protections maximum de 304ml

### RESULTATS

- Après visualisation du rapport par la famille et explication sur l'absorption et la composition de la protection utilisée par leur parente, la famille est rassurée

3

## Résultats

### Résident et familles



- ✓ Maintien de la continence
- ✓ Satisfaction des familles

### Soignants



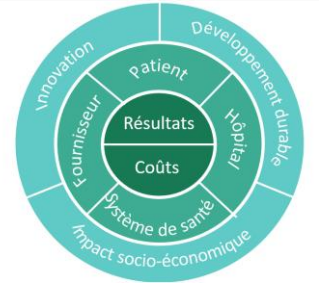
- ✓ Reconnaissance de leur mission
- ✓ Gestion des familles

### Etablissement



- ✓ Mise en lumière de la qualité des soins

# L'incontinence est compatible avec la démarche VBP



La fonction achats , levier de transformation, de création de valeur et d'amélioration du parcours patient



## Démarche d'achat classique

- ✓ **Achat en prix unitaires**
- ✓ **Négociation d'un prix X volume** sans prise en compte de l'impact positif ou négatif sur les autres unités fonctionnelles concernées
- ✓ **Pas de partage de risque**
- ✓ **Prise en compte du bénéfice patient, soignant** dans l'évaluation de la prestation parfois peu documentée
- ✓ **Outils juridiques standards** (marché à bon de commande essentiellement)



## Démarche d'achats innovants

- ✓ **Achat d'un résultat avec un mécanisme de bonus / Malus**
- ✓ **Négociation en coût complet** basée sur la valeur avec prise en compte de l'impact positif ou négatif sur les autres UF concernées
- ✓ **Bénéfice patient** ( ex : Confort, maintien de la continence), **soignant ou métier** ( ex : amélioration QVT , impact TMS ) et **hôpital et sociétal** (ex : RSE, image)
- ✓ **Phase de sourcing** ( ex : Accords sur les indicateurs de mesure de la performance )

**JAL**

Les  
journées  
achat et  
logistique  
13<sup>e</sup> édition  
2024

**resah** 

# Exemple du marché RESAH 2023 - R059

**COMMENT DÉVELOPPER LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DANS UNE RECHERCHE DE PERFORMANCE GLOBALE ?**

# Marché R-059, les prémices du VBP

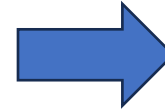
## Critères pondérés

- **Valeur financière : 45%**
  - **40%** : Prix unitaires X Quantités du BPU
  - **5%** : Surcoûts et remises logistiques appliqués aux hypothèses du BPU
- **Valeur technique : 55%** :
  - **10 %** : Evaluation du produit
  - **20%** : Qualité des services
  - **10%** : Impact sociétal et environnemental
  - **15%** : Avantages Médico – Economiques du Plan de progrès décrit au cas concret
  - Présentation des résultats prévisionnels en indiquant les avantages pour l'établissement, les soignants et les résidents

✓ **Accord Cadre**

## Critères d'achat innovant

- **Approche visant à valoriser le service rendu et l'ensemble des résultats de la solution**
  - Pour le patient
  - Le soignant
  - Les services supports
  - L'hôpital
  - La sociétéau-delà du seul prix d'acquisition.
- **Phase de sourcing**





# Cas pratique : Au-delà du prix

## Considérer le coût total sur la base d'un modèle théorique

A la place d'un critère financier fondé sur des prix unitaires, un modèle incluant une partie des **coûts induits** a été utilisé.

Les fournisseurs devaient décrire le processus complet de mise en place du plan **d'optimisation** en indiquant notamment les **produits de substitution** et le coût, de définir le **plan d'action** adapté à l'établissement, et de présenter les résultats prévisionnels en indiquant les **avantages pour l'établissement, les soignants et les résidents.**

Patient	Soignant	Etablissement / Société
Maintien de l'autonomie et de la continence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pratiques de soins en lien avec les recommandations de l'HAS</li> <li>Donner du sens (Mission de rééducation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gain sur coûts unitaires et d'utilisation</li> <li>Economies de <b>16.7%</b></li> </ul>
Confort	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simplification de la mercuriale et du choix produit</li> <li>Harmonisation des pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisation de la logistique :</li> <li>Diminution du nombre de références</li> <li>Réduction des couts d'entreposage de <b>18%</b></li> </ul>
Respect du sommeil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminution des changes inutiles : Impact TMS &amp; Charge en Soins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminution du poids des déchets de <b>7.3%</b></li> <li>Impact CO2</li> </ul>

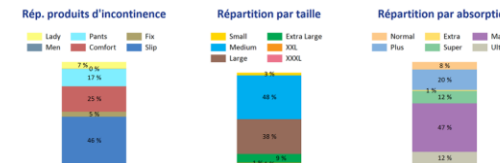
# Des résultats fondés sur la valeur

Coûts	Produit	Prix d'achat	
		Maintenance	N/A
		Destruction	Diminution du Poids des déchets
	Délivrance des soins	Délivrance des soins	Prévention des complications médicales - Maintien de la continence – Simplification des procédures – Optimisation du temps soignants
Autres bénéfices pour les parties prenantes		Bénéfices secondaires pour le patient	Confort – Sécurité - Acceptance
		Bénéfices pour le personnel	Réduction des actes liés aux changement de protections – Impact TMS
		Bénéfices pour l'établissement de santé	Gain volumes - Linge - QVT
Impact sociétal		Innovation	Evaluation Attractivité
		Développement durable	Impact déchets & CO2
		Impact socio-économique	Amélioration de l'autonomie, de la qualité de vie des patients Valorisation des soins de continence

# Et demain ...

## Achat d'un résultat avec un mécanisme de bonus/Malus

### Un engagement contractuel pour des objectifs ambitieux



- Recherche d'une solution pour améliorer la prise en charge de la continence
- Partage des résultats actuels et proposition d'un objectif de progrès en hébergement ( % de protections permettant de maintenir l'autonomie, ratio d'absorption, poids du linge à périmètre constant ) couplé à une évaluation de la satisfaction des soignants et des résidents/Familles lorsque celle-ci est possible.
- Engagement du titulaire sur des prix variables +/- % au-delà d'indicateurs contractuels. Tous les résidents équipés sont inclus