

hospitalier
de territoire

GHT

Mode d'emploi



GUIDE

Guide méthodologique

LA FONCTION ACHAT DES GHT



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DES AFFAIRES SOCIALES
ET DE LA SANTÉ

Introduction	7
Objectifs du guide de la fonction achat des GHT	8
Les enjeux de la fonction achat des GHT	10
CHAPITRE 1	
Problématiques juridiques de la fonction achat de GHT	13
Contexte interne au GHT	13
Modalités de mise en place de la fonction achat	14
Cadre juridique de la mutualisation de la fonction achat	15
CHAPITRE 2	
Recommandations sur l'organisation de la fonction achat	25
Recommandations relatives à la phase d'exécution	25
Modalités d'organisation possibles	27
Recommandations relatives à la gouvernance de la fonction achat du GHT	38
Conduite de la transition : enjeux et principes	44
Principes de convergence des marchés	45
CHAPITRE 3	
Recommandations sur la gestion de transition vers le scénario cible	49
Phase 1 - Organiser et lancer une démarche en mode projet pour la mise en place d'une fonction achat unique	49
Phase 2 - Analyser la situation actuelle	55
Phase 3 - Définir l'organisation cible de la fonction achat	78
Phase 4 - Animer la fonction achat de manière transversale dans le cadre d'un PAAT unique	85
Phase 5 - Définir les modalités de la gestion commune des achats dans une politique d'achat formalisée	90
Phase 6 - Finaliser et mettre en place l'organisation cible de la fonction achat	94
Phase 7 - Modalités pratiques de mise en œuvre de la convergence des marchés	99
Un facteur clé de la réussite : gérer la conduite du changement	103



CHAPITRE 4

Les outils de la fonction achat	113
Fiche métier n° 1 - Le référentiel des processus d'achat	113
Fiche métier n° 2 - Cellule juridique des contrats	115
Fiche métier n° 3 - Contrôle de gestion achat	119
Fiche métier n° 4 - Fiche de poste contrôleur de gestion achat	124
Fiche métier n° 5 - Fiche de poste de l'assistant maîtrise d'ouvrage du SI-achat (système d'information achat)	126
Fiche métier n° 6 - Recommandations sur les outils de pilotage de la fonction achat	129
Fiche métier n° 7 - Cartographie des processus achat	137
Fiche métier n° 8 - Le système d'information achat (SI-achat)	148



ANNEXES

Annexe 1 - Loi de modernisation du système de santé (LMSS)	165
Annexe 2 - Fiches de poste type des acteurs des processus achat	167
Annexe 3 - Indicateurs de pilotage : fiches signalétiques	177
Annexe 4 - Planning du projet de mise en place de la fonction achat de GHT : prise d'effet en décembre 2017	198
Annexe 5 - Conventions entrant dans le champ d'application de la fonction d'achat	200
Annexe 6 - Précisions sur la notion de pouvoir adjudicateur	202

PRÉFACE

La réforme des GHT a été conçue pour servir la qualité, la sécurité et l'accessibilité aux soins hospitaliers. Le patient est au cœur de cette réforme. C'est la raison pour laquelle le projet médical partagé en est, avec le projet de soins partagé, la colonne vertébrale.

L'une des innovations de cette réforme réside dans la volonté, non seulement de créer les conditions d'élaboration du projet médical partagé, mais aussi de garantir les conditions de sa mise en œuvre. C'est la raison pour laquelle il est prévu que l'établissement support assure un certain nombre de fonctions supports pour le compte des autres établissements parties au GHT. Parmi celles-ci figure la fonction achat.

L'organisation de cette fonction achat de GHT requiert une mobilisation importante des équipes concernées, dès à présent, en vue de l'échéance du 1^{er} janvier 2018, date à laquelle le schéma d'organisation sera mis en œuvre. Mais l'organisation cible de cette fonction achat pas plus que les travaux préparatoires ne sauraient être les mêmes dans un GHT qui compte 2 établissements et dans un GHT qui en compte 20, dans un GHT qui dessert un bassin de population de 100 000 habitants et dans un GHT qui en dessert un de 2,5 millions, dans un GHT qui concerne une masse budgétaire de moins de 100 millions d'euros et dans un GHT qui en concerne une de plus de 2 milliards, etc. L'enjeu n'est donc certainement pas de décliner un modèle unique dans tous les GHT. Les organisations spécifiques à chaque GHT devront relever le double défi de définir une place adaptée pour chaque professionnel de l'achat hospitalier et de créer les conditions d'un travail partenarial et concerté.

C'est dans cet esprit que ce guide a été conçu. Il est à disposition de tous les professionnels concernés directement ou indirectement par l'achat hospitalier. Ce guide est d'abord, et c'est l'objet de son **premier chapitre**, un recueil des règles juridiques applicables. Il s'agit d'explicitier les nouvelles règles de l'achat telles qu'issues de la loi de modernisation de notre système de santé et de ses décrets d'application. Cette partie s'adresse particulièrement aux chefs d'établissement et plus largement aux membres des instances de gouvernance des établissements et des GHT.

Ce guide est aussi un document non prescriptif, qui se veut plutôt être un recueil indicatif sur les organisations et la méthodologie de mise en place de cette fonction achat de GHT. Ces parties-là (**chapitres 2 à 4**) s'adressent plutôt aux professionnels de l'achat hospitalier.

Élaboré avec le concours de nombreux hospitaliers, complété par les membres du comité national de suivi GHT, amendé de sorte à pouvoir intégrer les dispositions prévues par les textes d'application 2017, ce guide est un outil fait par les hospitaliers pour les hospitaliers.

Bonne lecture,

Anne-Marie ARMANTERAS-DE-SAXCÉ

Directrice générale de l'offre de soins

INTRODUCTION

La production de ce guide n'aurait pas été possible sans l'implication dense et la créativité pendant près de 3 mois (de mi-avril à début juillet 2016), au sein de 22 groupes de travail, de 327 membres¹ issus du monde hospitalier alors même que la charge de leurs activités opérationnelles était soutenue notamment du fait de la préparation des groupements hospitaliers de territoire (GHT).

Les chargés de mission achat des ARS à travers leurs analyses et la remontée des attentes et questionnements des établissements ont également contribué régulièrement aux réflexions pour rendre les recommandations de ce guide les plus opérationnelles possible.

Cela démontre encore une fois, s'il en était besoin, la capacité des acteurs à se questionner sur leurs pratiques, processus et organisations et plus globalement la vitalité de la communauté élargie des achats hospitaliers.

Que tous trouvent ici l'expression de notre reconnaissance et nos remerciements.

L'équipe du programme PHARE

1. CHU (34 %), CH (38 %), opérateurs nationaux (13 %), groupements d'achat (8 %), institutionnels (7 %).

Objectifs du guide de la fonction achat des GHT

Ce document est un guide. Il a vocation à constituer une aide pour la communauté élargie de tous les acteurs intervenant dans les processus achat, dans leur démarche de définition puis de mise en place de la fonction achat des GHT.

Ce document vise à éclairer les dirigeants et responsables des achats des établissements supports et parties au GHT en décrivant les enjeux, les problématiques juridiques et les scénarios proposés. Il constitue également un document opérationnel destiné à guider les réflexions des acteurs de la fonction achat et à apporter des solutions pragmatiques, concrètes et adaptables à chaque contexte.

Sur l'ensemble des thématiques abordées, la description des scénarios et options constitue des recommandations. Du fait de la diversité et de l'hétérogénéité des GHT (nombre d'établissements, volume d'achat, ressources d'achat et d'approvisionnement, maturité achat...), et quand cela a été possible et pertinent, les recommandations ont été modulées ou ajustées aux différentes configurations possibles des GHT.

Après la présentation des enjeux généraux de la fonction achat de GHT, trois parties principales structurent ce guide.

La fonction achat des GHT : recommandations sur les scénarios cibles possibles.

- Modalités de mise en place de la fonction achat.
- Cadre juridique de la mutualisation de la fonction achat.
- Recommandations relatives à la phase d'exécution.
- Modalités de recours aux achats groupés dans le cadre d'un GHT.
- Modalités d'organisation possibles.
- Recommandations relatives à la gouvernance de la fonction achat.
- Conduite de la transition : enjeux et principes.
- Principes de convergence des marchés.

Mise en place de la fonction achat : recommandations sur la gestion de la transition.

- Des modalités de gestion de la transition entre la situation actuelle et le scénario ciblé sont proposées (organisation de projet, thèmes à traiter, planning...).

Des fiches pratiques décrivent les principales thématiques **métiers de l'achat**.

Sont notamment décrits :

- les principales fonctions (cellule juridique, le contrôle de gestion...);
- les principaux processus de l'achat avec leurs acteurs et interfaces ;
- les outils logiciels recommandés du système d'information achat.

Les enjeux de la fonction achat des GHT

Depuis une dizaine d'années, la fonction achat hospitalière s'est régulièrement professionnalisée. Le programme PHARE, fondé sur l'adhésion de la communauté des acteurs de l'achat, l'échange des bonnes pratiques et l'appui à des actions métier a permis de créer une dynamique largement partagée.

La très forte implication des acheteurs hospitaliers a permis de franchir plusieurs paliers de professionnalisation et a déjà généré, ces dernières années, une performance économique importante, tout en conservant le même niveau de qualité des soins. De même, la communauté élargie des acteurs de l'achat, qui comprend les opérateurs d'achat mutualisés nationaux et les groupements d'achat territoriaux, a apporté une contribution significative aux objectifs d'économies.

Désormais, des organisations et des processus d'achat nouveaux vont être mis en place à l'échelle des GHT. **La mutualisation de la fonction achat au sein des GHT s'inscrit dans le cadre plus général de la politique d'optimisation des achats hospitaliers** et permet :

- de réunir des **établissements** ayant des niveaux de maturité achat, des organisations et processus achat souvent hétérogènes ;
- d'utiliser toutes les **expertises existantes** dans l'intérêt commun du GHT et de capter les synergies entre les établissements du GHT. Un potentiel élevé de mise en commun de moyens techniques et de processus existe. Il s'agit ainsi de mutualiser entre les établissements supports et parties des moyens techniques ainsi que les **expertises et ressources rares** (experts achats, contrôle de gestion achat...);
- d'assurer la **satisfaction des besoins de tous les établissements** du GHT, notamment ceux liés au **projet médical partagé** du GHT en veillant au respect d'un **haut niveau de qualité** ;

- **de recentrer le rôle de l'acheteur sur les missions stratégiques de l'achat.** **L'essentiel de la valeur de l'achat est créé en amont** des procédures de passation. Près de deux tiers des gains sont issus du dialogue entre l'acheteur et le prescripteur d'achat en mobilisant des leviers de performance notamment *via* la définition du juste besoin, l'optimisation des stratégies d'achat, mais aussi en aval, à travers les retours d'expérience, l'évaluation des fournisseurs...
- de renforcer les **réseaux des acheteurs hospitaliers** (directeurs des achats, acheteurs segments, juristes, partage des bonnes pratiques, *benchmark* prix...);
- de franchir de nouveaux paliers de performance économique, notamment à travers des actions transverses aux **établissements** ;
- **de préciser les relations avec les opérateurs d'achat mutualisés** afin d'avoir un dispositif lisible pour les établissements/GHT, attractif pour les industriels et au bout du compte, de maximiser la valeur créée pour les établissements.

Au-delà de la mise en place opérationnelle de la fonction achat de GHT mutualisée, une mobilisation régulière des GHT sera nécessaire sur la **mise en œuvre efficiente des plans d'actions achat de GHT**, vecteurs majeurs de production de gains d'achats.

Par ailleurs, une vigilance sera portée sur la **continuité opérationnelle** de la production contractuelle pendant la phase de mise en place de la fonction achat mutualisée de GHT. Comme par le passé, le programme PHARE, ainsi que les référents achat des ARS, apporteront leur soutien et auront un rôle dans l'animation et d'appui aux établissements pour concrétiser ces opportunités et créer de la valeur pour les GHT.

Guide méthodologique



1.1. Contexte interne au GHT	13
1.2. Modalités de mise en place de la fonction achat	14
1.3. Cadre juridique de la mutualisation de la fonction achat	15
1.3.1. Cadre juridique du transfert de compétence au profit de l'établissement support	15
1.3.2. Le champ d'application de la fonction achat	15
1.3.3. Modalités de recours aux achats groupés dans le cadre d'un GHT	22

PROBLÉMATIQUES JURIDIQUES DE LA FONCTION ACHAT DE GHT

1.1. Contexte interne au GHT

La mutualisation de la fonction achat a pour objectif de faire du GHT l'échelon pertinent pour la mise en œuvre d'une politique et d'une organisation des achats des établissements parties au GHT.

L'établissement support désigné par la convention constitutive assure, pour le compte des établissements parties au GHT, la responsabilité de la fonction achat.

Le rôle particulier de l'établissement support de GHT vis-à-vis de la fonction achat mutualisée ne peut avoir tout son sens qu'à travers une implication et une coordination de tous les acteurs de l'achat des établissements du GHT.

Cette mobilisation de toutes les énergies et expertises n'est possible qu'à travers l'indispensable adhésion des acteurs. Celle-ci implique une association permanente pleine et entière de tous les établissements parties au GHT dans les différents processus d'achat et de la souplesse dans l'organisation.

Le nombre d'établissements d'un GHT, leur dispersion géographique, la qualité de leurs processus d'achat, le niveau de professionnalisation de leurs équipes, leur volume d'achat, l'historique de leur implication au sein des opérateurs d'achat mutualisés ou de leur recours à ceux-ci, empêchent toute tentative d'élaboration d'un schéma d'organisation ou de processus uniques.

Cette partie vise à éclairer les établissements d'un GHT dans leur démarche de définition de la fonction achat la plus adaptée à leur historique et à leur contexte.

1.2. Modalités de mise en place de la fonction achat

Comme pour les autres fonctions traitées par le GHT, c'est au 1^{er} janvier 2018 que la bascule de compétences et de responsabilités vers l'établissement support, en matière d'achat, aura lieu sans action particulière des établissements du GHT. Cette échéance doit donc constituer la cible pour la mise en place de la fonction achat sauf si une date antérieure est prévue dans la convention constitutive du GHT.

Il est recommandé de formaliser le projet d'organisation de la fonction achat et de le soumettre à la concertation du comité stratégique du GHT (en plus des instances compétentes des établissements concernés). Ce projet d'organisation n'a pas nécessairement vocation à intégrer la convention constitutive, ni même le règlement intérieur du GHT.

Dans l'intervalle, tant que la fonction d'achat du GHT n'est pas formellement en place, les achats de chaque établissement du GHT sont instruits par leurs équipes d'achat respectives.

Avant même que la fonction achat du GHT ne soit formellement en place, il est fortement recommandé que les équipes collaborent au plus tôt, qu'elles partagent leurs méthodes, leurs processus et plus globalement leurs informations achat (cartographie marchés, fournisseurs...). La partie 2 du présent guide est précisément destinée à aider les établissements à gérer cette phase transitoire afin de contribuer à une convergence la plus rapide et la plus efficace possible.

1.3. Cadre juridique de la mutualisation de la fonction achat

1.3.1. Cadre juridique du transfert de compétence au profit de l'établissement support

La mutualisation de la fonction achat a pour objectif de faire du GHT l'échelon pertinent pour la mise en œuvre d'une politique et d'une organisation des achats des établissements parties.

L'article L. 6132-3 3° du Code de la santé publique (CSP) dispose désormais que « L'établissement support désigné par la convention constitutive assure [...] pour le compte des établissements parties au groupement [...] la fonction achats ». Pour cette fonction, le directeur de l'établissement support exerce, par dérogation, les compétences d'un chef d'établissement (L. 6143-7 CSP).

L'article R. 6132-16 du CSP prévoit que la fonction achats mutualisée comprend les missions suivantes :

- l'élaboration de la politique et des stratégies d'achat de l'ensemble des domaines d'achat ;
- la planification et **la passation des marchés** ;
- le contrôle de gestion des achats.

Il est également prévu qu'un plan d'action des achats du groupement hospitalier de territoire est élaboré pour le compte des établissements parties au groupement.

1.3.2. Le champ d'application de la fonction achat

a) Types de procédures d'achat concernés

Tous les types de procédures d'achat sont traités par la fonction achat de GHT (appels d'offres, dialogue compétitif, enchères inversées...).

b) Types de contrats concernés

Tous les types de marchés sont traités par la fonction achat de GHT (accords-cadres, marchés à bons de commande...).

En revanche, tous les autres types de contrat sont exclus du périmètre obligatoire de la fonction achat de GHT.

Cependant, afin de profiter au mieux des expertises présentes, notamment juridiques, au sein de la fonction achat de GHT, il est recommandé de déléguer à la fonction achat du GHT l'instruction des autres contrats conclus à titres onéreux : autorisation d'occupation temporaire (AOT) ou délégations de service public (DSP).

c) Familles d'achat couvertes

La fonction achat couvre toutes les familles d'achat.

- **Les achats d'exploitation** : produits de santé (médicaments, dispositifs médicaux), prestations et petits matériels biomédicaux et de biologie, prestations hôtelières (restauration, blanchisserie, déchets...) et petits matériels non médicaux, petits matériels et prestations logistiques, prestations générales (bionettoyage, gardiennage...), prestations de formation, prestations intellectuelles (*consulting*, juridiques...), etc.
- **Les achats d'investissements** : travaux, équipements biomédicaux et généraux, équipements et logiciels informatiques, réseaux informatiques et de téléphonie...), VRD, etc.

» FOCUS SUR LES MARCHÉS DE TRAVAUX

S'agissant de la maîtrise d'ouvrage publique, l'article 2 de la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée (MOP) prévoit que le maître d'ouvrage « **est la personne morale [...] pour laquelle l'ouvrage est construit**¹. Responsable principal de l'ouvrage, il remplit dans ce rôle une fonction d'intérêt général **dont il ne peut se démettre** ».

Il lui appartient ainsi, « après s'être assuré de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération envisagée, d'en déterminer la localisation, d'en définir le programme, d'en arrêter l'enveloppe financière prévisionnelle, d'en assurer le financement, de choisir le processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé et de conclure, avec les maîtres d'œuvre et entrepreneurs qu'il choisit, les contrats ayant pour objet les études et l'exécution des travaux² ».

En l'espèce, la loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 prévoit, en son article 107, que l'établissement support désigné par la convention constitutive de chaque GHT assure la fonction achat pour le compte des établissements membres du groupement. Il ne ressort ni de la lettre de ce texte ni des travaux parlementaires que le législateur a entendu réserver ce transfert de compétence aux seuls achats de fournitures et de services. Compte tenu du principe qu'une loi spéciale a, par nature, pour effet de déroger à la loi générale, conformément à l'adage « *specialia generalibus derogant* », il convient de considérer que les dispositions législatives relatives aux GHT dérogent aux dispositions générales de la loi MOP.

Il y a lieu de souligner que les dispositions de la loi MOP continueront à s'appliquer pour les autres missions composant la maîtrise d'ouvrage (définition du programme de l'opération et de l'enveloppe financière, exécution des marchés publics...), pour lesquelles chaque établissement public de santé conserve son entière compétence.

1. C'est-à-dire conçu pour répondre à ses besoins et destiné à lui être remis dès son achèvement (CE, avis 31 janvier 1995, n° 356960 et CE, 17 juin 2009, n° 297509).

2. Cf. article 2 I 2^e alinéa de la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée.

d) Processus couverts

Conformément à l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, deux phases peuvent être distinctes :

- La **passation du marché** public, qui comprend notamment la définition préalable du besoin (définition des spécifications techniques) et la signature du marché.

Le directeur de l'établissement support du GHT est seul compétent pour instruire les activités de la phase de passation des marchés, pour chacun des établissements parties au GHT.

- L'**exécution du marché** public, qui comprend notamment l'émission de commandes, les avenants, la résiliation, le paiement.

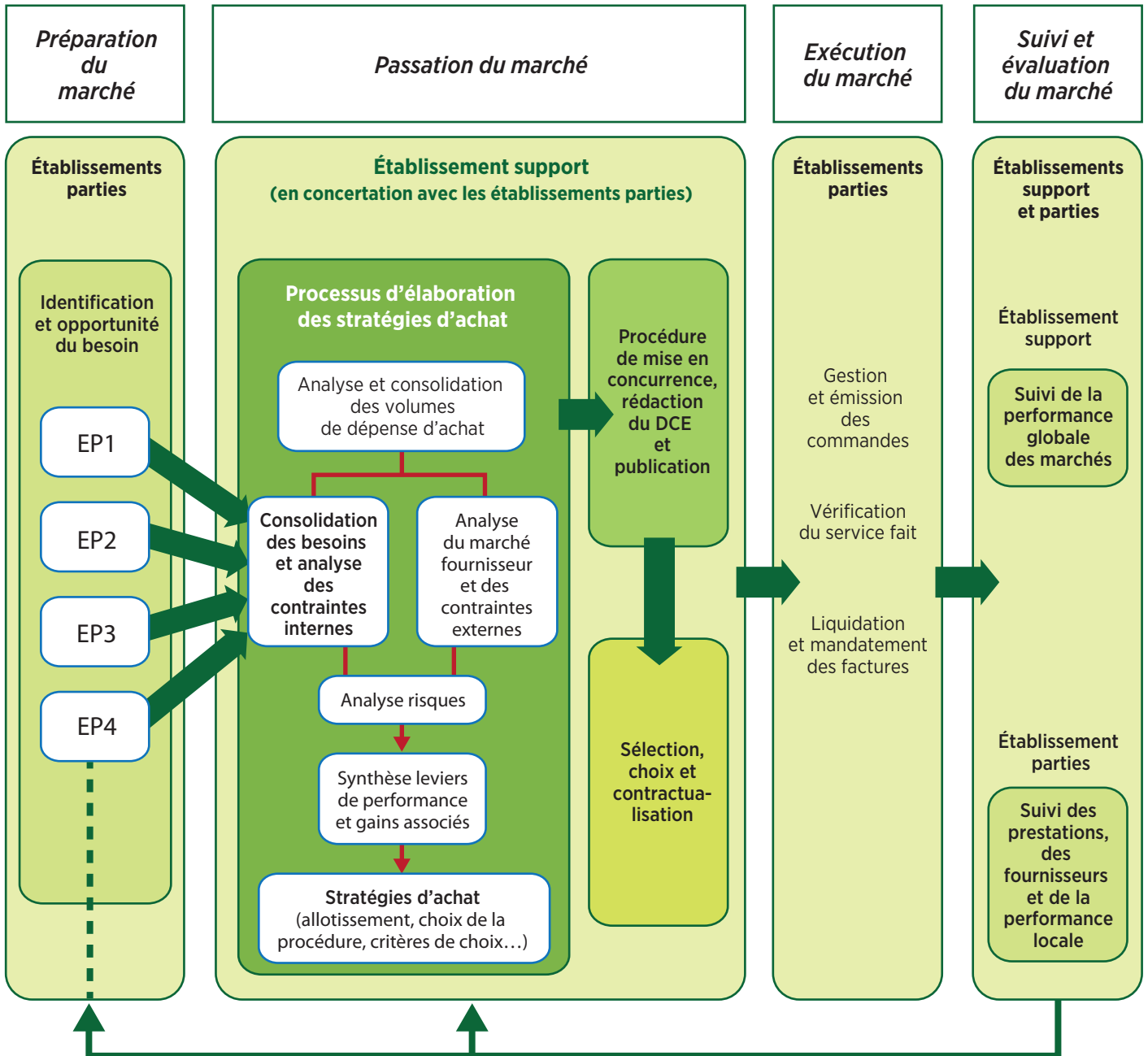
Le périmètre de compétences du directeur de l'établissement support n'intègre pas la phase d'exécution, à l'exception de la passation des avenants. Relèvent donc des établissements parties l'instruction des commandes, la liquidation, le mandatement.

Il convient d'identifier, en amont de la passation, l'identification et l'opportunité du besoin. La répartition des compétences peut être décrite de manière synthétique de la façon suivante :

L'identification et l'opportunité du besoin	établissement partie au GHT
L'analyse et la consolidation des besoins	établissement support du GHT
L'élaboration de la politique d'achat et des stratégies d'achat	établissement support du GHT
La passation du marché	établissement support du GHT
L'exécution du marché	établissement partie au GHT hors avenant des futurs marchés

Dans son acception « métier achat », le processus d'achat recouvre les phases décrites ci-après.

PROCESSUS ACHAT



I. La préparation du marché : l'identification du besoin

L'identification des besoins relève de chaque établissement partie au GHT. Ainsi, au préalable, chaque **établissement partie** se prononce en opportunité et définit ses besoins fonctionnels propres.

Ce travail d'identification des besoins est réalisé en lien avec les prescripteurs concernés, par domaine d'achat. Chaque établissement partie se prononce donc en opportunité sur ses besoins qu'il a la charge d'exprimer.

II. La passation des marchés

La phase de passation des marchés relève de la fonction achat mutualisée portée par l'établissement support (cf.§1.3.1 ci-avant). On peut distinguer les principales phases ci-après.

- L'**établissement support** procède tout d'abord à la **consolidation des besoins** de l'ensemble des établissements parties au GHT.

Il s'agit d'analyser les besoins exprimés en veillant à l'expression fonctionnelle de ceux-ci et sans biais susceptible de générer un litige juridique ultérieur instruit par un fournisseur évincé.

N.B. Les marchés concernés peuvent porter sur les besoins spécifiques d'un établissement ou des besoins communs à plusieurs d'entre eux.

Il s'agit également, pour les acteurs de la fonction achat, d'analyser les spécifications fonctionnelles en s'assurant qu'il s'agit du juste besoin et, à travers les échanges avec les prescripteurs d'achat de tous les établissements parties, de tenter d'obtenir un accord sur l'harmonisation des besoins (sans occulter les spécificités objectives de certains établissements) dans une optique de recherche d'efficacité commune, en lien avec le projet médical partagé du GHT.

- L'**établissement support**, sur la base des besoins consolidés et du *sourcing* des fournisseurs effectué (études de marchés, échanges préliminaires...), élabore ensuite la **stratégie d'achat** après avoir identifié les leviers de performance pertinents et mobilisables.

Les politiques et stratégies d'achat recouvrent les domaines ci-après.

- **La politique d'achat du GHT.** Il s'agit des exigences générales à prendre en compte sur l'ensemble des affaires du GHT. Celle-ci pourra porter sur les interfaces avec le projet médical partagé du GHT, les exigences générales de performance économique, les problématiques de développement durable, les principes et/ou domaines de recours aux opérateurs d'achat mutualisés nationaux ou régionaux, etc.
- **Les stratégies d'achat.** Il s'agit des démarches d'optimisation de chaque achat (périmètre, segmentation, leviers d'action, clauses...) à instruire sur chaque affaire.

- Les équipes de la fonction achat mutualisée procèdent ensuite à la **rédaction du dossier de consultation des entreprises** (DCE) en consolidant les cahiers des charges du marché (CCTP, CCAP, RC...) avant publication. Afin de garantir la qualité, la sécurité et la **performance de l'achat**, il est essentiel que chaque établissement joue un rôle important dans le processus d'élaboration finale des documents de marché, dont la rédaction relève de la compétence de la fonction achats mutualisée.
- Les équipes de la fonction achat instruisent la procédure de passation proprement dite. Conformément aux dispositions relatives aux marchés publics, celle-ci comprend :
 - les **opérations préalables à la publication** (calcul de la valeur estimée du besoin, évaluation préalable du mode de réalisation du projet d'investissement) ;
 - le **choix de la procédure** (procédure formalisée, procédure adaptée, marchés publics négociés sans publicité ni mise en concurrence préalable) ;
 - la **publicité préalable** (avis d'appel à la concurrence, modalités de publication des avis d'appel à la concurrence, l'invitation à confirmer l'intérêt).

Par ailleurs, cette démarche doit respecter :

- les **règles générales de passation** (dématérialisation des procédures, délai de réception des candidatures et des offres, sélection des candidats, choix de l'offre) ;
- le **déroulement des procédures formalisées** selon la nature de la procédure (appel d'offres, procédure concurrentielle avec négociation, procédure négociée avec mise en concurrence préalable, dialogue compétitif), les techniques particulières d'achat (marchés publics à tranche, accords-cadres...), les marchés publics particuliers (marchés publics globaux de performance, partenariats d'innovation...), l'achèvement de la procédure (abandon de la procédure, information des candidats et des soumissionnaires, signature du marché public, notification du marché public, avis d'attribution, transparence).

Actuellement, dans la grande majorité des établissements, en fin de procédure de passation, la notification des marchés puis la mise en place informatique des marchés dans les outils de GEF sont effectuées par les acheteurs, ce qui constitue formellement la fin de la phase de passation des marchés. Si, dans le décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics, la notification est bien identifiée comme un élément constitutif de la phase de passation des marchés, il n'en est pas de même pour la mise en place informatique des marchés dans la GEF. Il est néanmoins recommandé de permettre, dans l'organisation de la fonction achat de GHT, une harmonisation des pratiques à ce sujet, voire une organisation de travail mutualisée pour ce faire.

Il convient de préciser que la légalité d'une procédure de passation s'apprécie au regard des textes en vigueur à la date à laquelle le marché est signé. Il s'ensuit que les procédures de passation instruites par un établissement partie mais dont la date de signature serait postérieure à la date de mise en place de la fonction achat mutualisée seraient de fait caduques. Il conviendrait alors de recommencer la procédure. Afin d'éviter cet écueil, il convient d'anticiper la démarche *via* une concertation étroite entre l'établissement partie et l'établissement support.

III. L'exécution du marché

Toutes les activités de la phase d'exécution des marchés (au sens de l'ordonnance « marchés publics » du 23 juillet 2015) relèvent de chaque établissement partie au GHT, à l'exception de la passation des avenants. Aux termes de l'ordonnance relative aux marchés publics, l'exécution du marché couvre son régime financier (règlement, versement d'avances et d'acomptes), le recours le cas échéant à la sous-traitance et aux sous-contrats, le contrôle des coûts de revient.

L'exécution du marché va également générer l'émission de bons de commande, même si celle-ci n'est pas expressément visée comme une composante de l'exécution (sauf en ce qui concerne les accords-cadres).

Actuellement, en pratique, dans la grande majorité des établissements, les approvisionneurs interviennent après l'instrumentation des marchés dans la GEF. Ils assurent alors la mise en œuvre opérationnelle des marchés au profit des utilisateurs finaux avec notamment l'instruction des commandes suivant les demandes d'approvisionnement en fournitures et produits ou services qui sont exprimées au fil de l'eau par les différents services de l'hôpital.

Sur le plan des processus, cette phase d'exécution couvre ainsi :

- la gestion et l'émission des commandes passées au titre des marchés ;
- la vérification du service fait ;
- la liquidation et le mandatement des factures relatives aux prestations accomplies ;
- le traitement de 1^{er} niveau des litiges concernant les commandes (interfaces avec les acteurs internes des différents services à la place de clients internes soignants et exploitants, échanges avec fournisseurs...);
- la clôture des marchés en liaison avec les fournisseurs et dans la GEF ;
- la mise en œuvre éventuelle des garanties courant après la clôture d'un marché.

Cas particulier des avenants. Ceux-ci font formellement partie de la phase d'exécution des marchés. Cependant, il convient de distinguer la situation des marchés signés avant la mise en place de la fonction achat de GHT, dont les avenants seront conclus par chaque établissement partie, des marchés signés après cette date et dont les avenants seront conclus à titre dérogatoire par l'établissement support.

1.3.3. Modalités de recours aux achats groupés dans le cadre d'un GHT

La convention constitutive de groupement de commandes confie au coordonnateur le soin d'assurer au nom et pour le compte des autres établissements la passation du marché ainsi que certaines missions liées à l'exécution (décision de reconduction, conclusion d'avenant, décision de résiliation). C'est un dispositif prévu par l'article 28 de l'ordonnance « marchés publics » de juillet 2015, comme une modalité pour mettre en exécution l'étape de passation d'un marché.

Dès lors que **l'établissement support** deviendra compétent pour cette étape de passation des marchés, à partir du 1^{er} janvier 2018 prochain¹, il peut être considéré que **celui-ci deviendra alors compétent pour décider et mettre en œuvre, le cas échéant, le recours à un groupement de commandes qui est une décision de stratégie d'achat.**

Il peut donc être considéré que c'est l'établissement support qui sera habilité, pour le compte de chaque établissement partie au GHT :

- à signer des conventions constitutives de groupement de commandes ;
- à signer des avenants à ces conventions constitutives de groupement de commandes ;
- à dénoncer les conventions constitutives de groupement de commandes.

Le dispositif légal de transfert de compétences en matière de passation de marchés publics à l'établissement support équivaut à lui conférer des facultés analogues à celles des formules d'achats groupés ou centralisés prévus par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015. Il est donc considéré qu'il n'est pas nécessaire de « doubler » le GHT d'une formule d'achats groupés ou centralisés prévue par l'ordonnance dite « marchés publics » de 2015.

La coordination d'un groupement de commande peut être faite par un établissement partie non support d'un GHT, conformément à ce qui est prévu dans la convention constitutive du groupement de commande.

Dans ce contexte, les groupements de commande conclus antérieurement à la constitution des GHT continuent d'exister. Au terme des marchés qu'ils portent, ils peuvent poursuivre leurs missions dans le cadre des avenants qui pourraient être signés par l'établissement support de chaque GHT concerné, pour le compte de chaque établissement partie concerné. L'établissement support peut en effet permettre à un ou plusieurs des établissements parties du GHT de rejoindre des groupements de commande existants, ou de s'en retirer.

1. Sauf si une date antérieure a été prévue dans la convention constitutive du GHT.

Si la compétence de passation des marchés confiée à l'établissement support lui confère également la responsabilité du recours ou non aux groupements de commande, **il est très fortement recommandé que les décisions relatives aux groupements de commande dans lesquels les établissements parties du GHT sont engagés soient prises en concertation étroite avec les représentants de ces établissements.**

L'enjeu est donc de faire une évaluation, avec chaque établissement concerné, de chaque groupement de commande afin de consolider l'action de ceux donnant satisfaction.

N.B. Dès lors que sur un domaine ou un segment d'achat donné, l'option de convergence des marchés des différents établissements du GHT n'est pas atteignable à court terme, il est possible, pour traiter le même besoin de différents établissements, de recourir à différents groupements couvrant partiellement les établissements d'un même GHT.

2.1. Recommandations relatives à la phase d'exécution	25
2.2. Modalités d'organisation possibles	27
2.2.1. Principes généraux d'organisation	27
2.2.2. L'équipe rapprochée du directeur des achats	30
2.2.3. Organisation fonctionnelle en départements d'achat	31
2.2.4. Les référents achat en établissement partie	33
2.2.5. Les délégations de signature	34
2.2.6. Les acheteurs « familles d'achat » et les acheteurs généralistes	34
2.2.7. Actions à anticiper vis-à-vis du transfert de responsabilité vers l'établissement support	35
2.2.8. Recommandations sur l'organisation en mode projet	36
2.2.9. Interfaces entre la fonction achat et les prescripteurs d'achat	37
2.3. Recommandations relatives à la gouvernance de la fonction achat du GHT	38
2.3.1. Recommandations relatives aux interfaces entre la fonction achat et la gouvernance du GHT	38
2.3.2. Recommandations relatives à la gouvernance interne de la fonction achat	39
2.3.3. Gestion du plan d'actions achat de territoire (PAAT)	42
2.4. Conduite de la transition : enjeux et principes	44
2.4.1. Enjeux d'une gestion structurée de la conduite du changement	44
2.4.2. Principes de mise en œuvre de la conduite du changement	44
2.4.3. Planning de mise en place de la fonction achat	44
2.5. Principes de convergence des marchés	45
2.5.1. Enjeux et problématiques	45
2.5.2. Mise en place ou renouvellement des marchés	46
2.5.3. Modalités opérationnelles de convergence des marchés	46

RECOMMANDATIONS SUR L'ORGANISATION DE LA FONCTION ACHAT

Le présent chapitre regroupe des recommandations méthodologiques et organisationnelles pour la mise en œuvre de la fonction achat de GHT. Elles sont à apprécier au regard des caractéristiques de chaque GHT, en particulier sa taille et les ressources dont les établissements parties disposent pour mettre en œuvre les achats hospitaliers.

Certaines recommandations ne s'appliqueront qu'aux GHT présentant une masse critique suffisante pour dégager des ressources dédiées à certaines préconisations.

2.1. Recommandations relatives à la phase d'exécution

La gestion des commandes relève juridiquement de la phase d'exécution des marchés et n'entre pas dans le champ des missions obligatoires de l'établissement support.

Cependant, vu les opportunités de performance, il est recommandé de permettre à la fonction achat du GHT de disposer d'une vision fiable et exhaustive du rythme et du montant des commandes passées dans l'ensemble des établissements et d'instruire une partie du processus de gestion des commandes.

○ Rappel des enjeux relatifs aux activités de gestion des commandes :

Plusieurs axes d'amélioration de ces processus en aval de l'achat constituent autant de pistes d'efficacité et d'économies d'achat. Les principales opportunités consisteraient à :

- **limiter le risque de rupture de stock en fiabilisant les catalogues de produits et de prix**

L'expérience montre que la séparation actuelle des organisations (entre les acheteurs et les approvisionneurs qui gèrent les commandes) rend moins fiable l'information des nouveaux produits (références et prix), la gestion de la transition entre nouvelles et anciennes références et génère régulièrement des

ruptures de stocks (le produit attendu n'est pas bien paramétré dans la GEF et donc non livré) ;

- **réduire les frais administratifs de gestion en régulant le rythme et le montant des commandes**

On observe dans un nombre important d'établissements un morcellement des commandes (variation significative des quantités commandées). Cette situation alourdit la gestion des stocks et la logistique en interne (multiplication des interventions et des manipulations) et accroît la charge et les frais administratifs aussi bien en interne qu'en externe.

Les fournisseurs s'inquiètent régulièrement de ces situations et proposent des clauses d'intéressement sur ces sujets (bonus sur seuil élevé du montant moyen de commande) ;

- **améliorer la fiabilité des quantités indiquées dans les cahiers des charges d'appel d'offres et ainsi rassurer les industriels qui font alors un effort optimal sur le prix**

De nombreux industriels font part régulièrement du manque de fiabilité des quantités prévisionnelles (car celles réellement consommées sont en écart notable [en général à la hausse] avec celles prévues lors de l'appel d'offres).

Ce manque de fiabilité des quantités de produits/fournitures mentionnées dans le cahier des charges des appels d'offres a des conséquences au final sur les prix pratiqués. Une partie du potentiel d'économies n'est donc pas capté ;

- **réduire les coûts globaux de processus en captant les synergies entre achats, approvisionnement (stockage) et logistique (distribution)**

La nouvelle configuration des établissements au sein des GHT devrait permettre dans de nombreux GHT (de moyenne et de grande taille) d'optimiser les processus de stockage et de distribution logistique des fournitures et des produits vers et entre les établissements. Cela aura probablement un impact positif sur les achats du fait de l'optimisation potentielle des distributions par les industriels et des économies induites.

- **Recommandations pour l'optimisation du processus de gestion des commandes**

Il est proposé de déléguer à l'établissement support certains aspects du processus de commande ci-après :

- **relations avec les demandeurs et utilisateurs finaux des fournitures et des produits commandés afin de préciser, le cas échéant leurs besoins et spécificités**

Ces relations incluent les échanges visant à rationaliser au fil de l'eau le flux de commandes notamment en convainquant le(s) demandeur(s) de les regrouper ou de les différer, voire éventuellement d'y renoncer si le stock (local ou central) est suffisant ;

- **relations avec les fournisseurs concernant la mise au point des éléments précisant les modalités de commande** (détail des références de produits, conditionnement, lieux et date/heure de livraison...);

- **analyses et régulation des flux de commandes par type de fournitures ou de produits en collaboration avec la logistique**

Il pourra s'agir soit de consolider les consommations sur une période donnée afin d'extrapoler, au profit de l'acheteur concerné, les besoins prévisionnels à mentionner dans un cahier des charges d'AO, soit d'effectuer une analyse statistique fine ciblée sur un ou plusieurs produits.

La signature des commandes reste au niveau des établissements parties qui sont les ordonnateurs des dépenses et des recettes.

- **Recommandation de confier à l'établissement support la conduite des démarches de retours d'expérience** (évaluation des fournisseurs et des marchés, bilan des ruptures de stock, bilan des interfaces avec la logistique et exploitants...). S'agissant d'une démarche désormais transverse aux établissements du GHT, il semble pertinent et donc conseillé que l'établissement support porte ces activités et en retour en informe tous les acteurs de l'achat du GHT.

2.2. Modalités d'organisation possibles

2.2.1. Principes généraux d'organisation

La mutualisation de la fonction achat a pour objectif de faire du GHT l'échelon pertinent pour la mise en œuvre d'une politique et d'une organisation des achats des établissements parties.

Du fait de la diversité des contextes (en termes de nombre d'établissements, de volume d'achats, de ressources dédiées à l'achat, de maturité de l'achat...), **il ne peut y avoir de modèle d'organisation unique de la fonction achat de GHT.**

Sur le plan juridique, **la signature des marchés relève de la seule compétence du chef de l'établissement support** ou de toute personne qui bénéficie d'une délégation de signature de sa part. Pour bénéficiaire de cette délégation de signature, la personne doit être placée sous l'autorité du chef de l'établissement support. Ainsi, le directeur de l'établissement support devra identifier les agents bénéficiant d'une délégation de signature.

La nature des liens entre l'établissement support et les acteurs de la fonction achat du GHT dépend, d'une part, de la nature juridique de leurs missions (si celles-ci nécessitent une délégation de signature) et, d'autre part, des choix organisationnels propres à chaque GHT.

Il n'y a qu'une seule équipe de la fonction achat quels que soient la localisation géographique des agents et leur rattachement à l'établissement support.

Parmi les agents composant l'équipe achat, il convient de distinguer ceux qui vont relever de l'établissement support. Cela peut se faire soit par la voie du changement d'établissement, soit par la voie de la mise à disposition (laquelle peut-être partielle). Seront nécessairement concernés tous les agents exécutant, au moyen d'une délégation de signature du chef de l'établissement support, des actes juridiques pour le compte de l'établissement support.

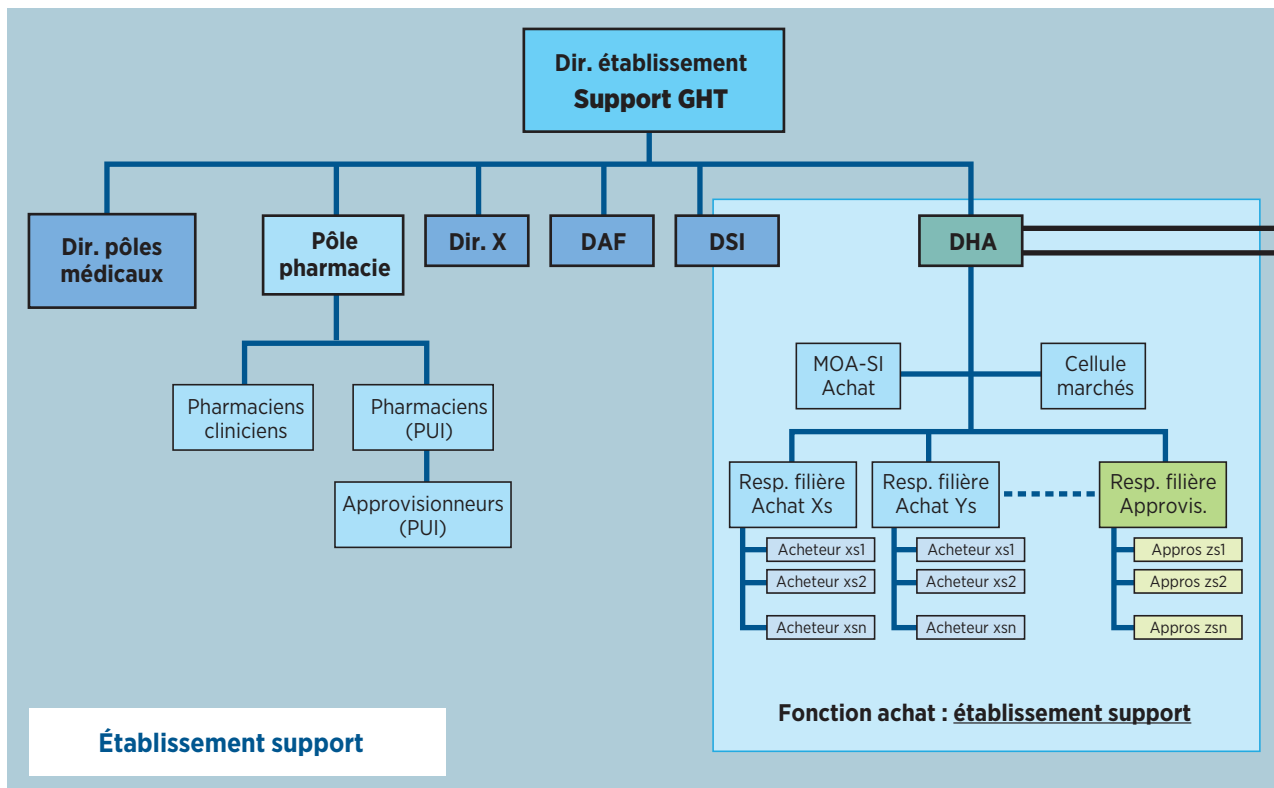
Pour les autres agents intervenant par ailleurs sur la fonction achat, ceux-ci peuvent continuer de relever pleinement des établissements parties. Ils agiront alors dans le cadre d'un lien fonctionnel au sein de la fonction achat afin d'instruire au quotidien les différents domaines du processus de passation des marchés. Il est recommandé que ces agents soient identifiés dans l'organigramme *fonctionnel* détaillé nominatif de la fonction achat qui sera élaboré lors de la phase de transition.

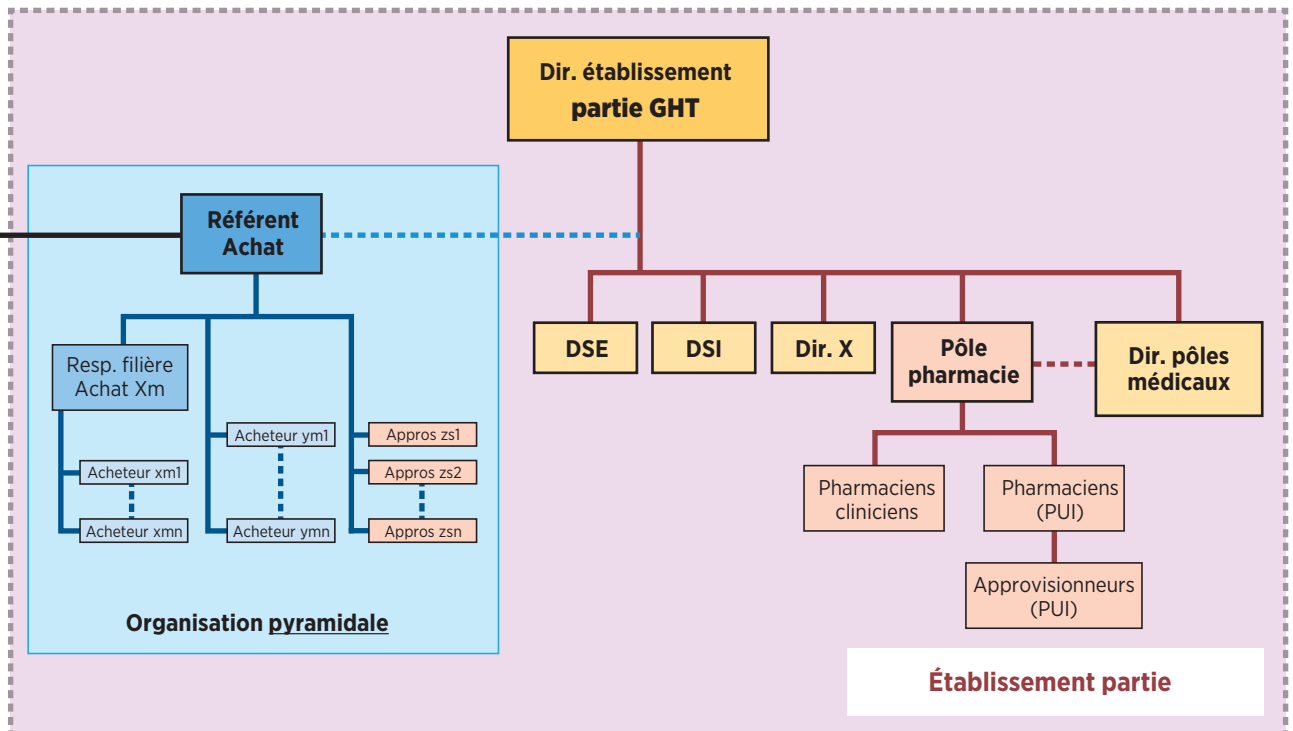
Deux principaux types d'organisations sont possibles (matricielles ou pyramidales). En fonction du contexte particulier du GHT, il peut y avoir des choix unifiés (tout pyramidal ou tout matriciel) ou des choix mixtes.

Même si une organisation pyramidale est plus facile à gérer sur le plan opérationnel (hiérarchie claire, pas de litige sur la disponibilité des agents à gérer), l'organisation matricielle est plutôt conseillée notamment pour des petits établissements car il sera difficile de dédier des agents à temps complet à la fonction achat alors qu'ils sont historiquement polyvalents (achat, logistique, approvisionnement...).

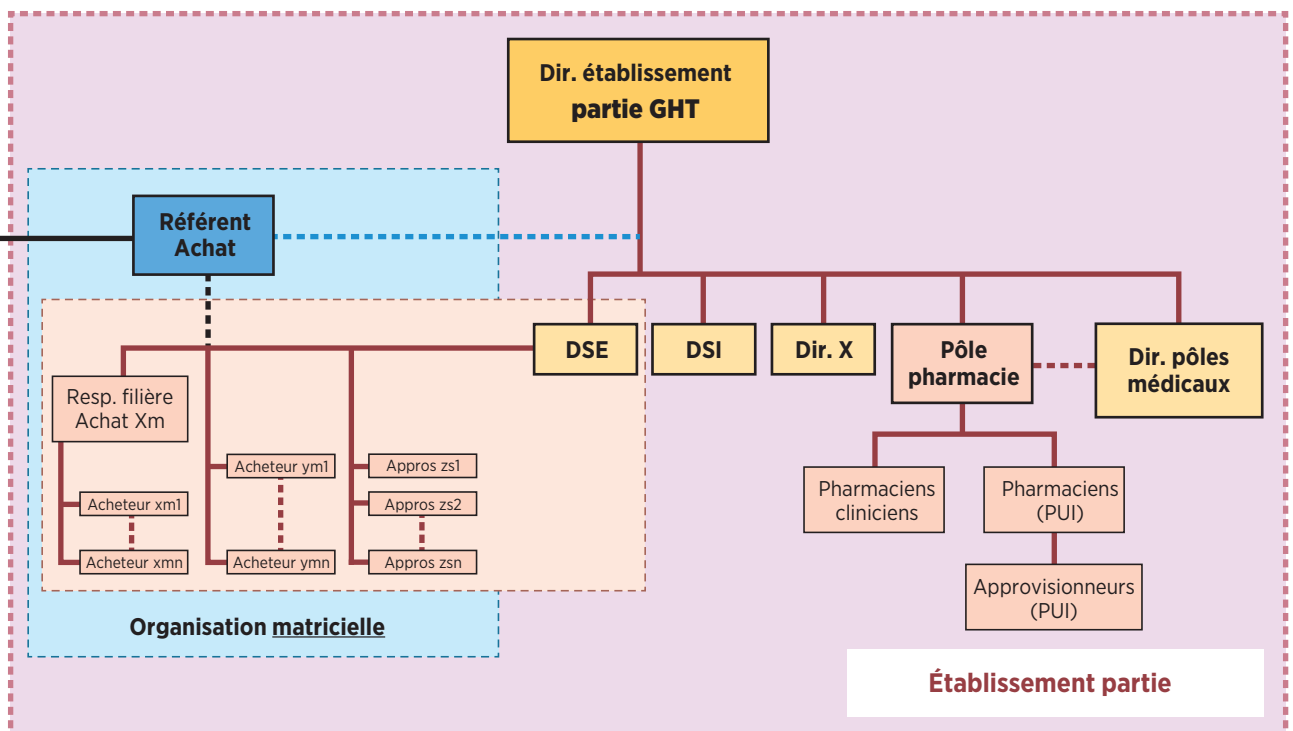
○ **Structurations possibles des équipes d'achat au sein des établissements parties**

○ **ORGANISATION PYRAMIDALE VS MATRICIELLE**





Organisation pyramidale (côté établissement partie) : les acheteurs sont dédiés à temps complet à la fonction achat. Ces acheteurs peuvent continuer de relever de leur établissement partie ou de relever de l'établissement support par la voie d'un changement d'établissement ou d'une mise à disposition. Sur le plan opérationnel, ils sont encadrés par le réfèrent achat de l'établissement partie concerné (lui-même étant sous l'autorité du directeur des achats de l'établissement support).



Organisation matricielle (côté établissement partie) : les acheteurs sont dédiés à temps partiel à la fonction achat. Ils demeurent employés et affectés dans leur établissement partie. Sur le plan opérationnel concernant leurs activités au titre de la fonction achat, ils sont encadrés par le réfèrent achat de l'établissement partie concerné (lui-même étant sous l'autorité du directeur des achats de l'établissement support). Afin de simplifier les relations avec le réfèrent achat (non opérationnelles de l'achat : congés...), il est souhaitable qu'ils soient placés sous l'autorité, au moins à temps partiel, par exemple au DSE (directeur des services économiques) de l'établissement partie. Ces agents effectuent d'autres activités au sein de leur établissement (par ex. logistique, maintenance biomédicale, d'infrastructures ou informatique, pharmacie clinique...).

2.2.2. L'équipe rapprochée du directeur des achats

Les recommandations ci-après ne s'appliquent qu'aux GHT présentant une masse critique suffisante pour dégager des ressources correspondant aux modèles décrits.

i. Le directeur des achats de GHT

Il est indispensable de créer *au plus tôt une dynamique* et un processus de pilotage de la démarche. Dans cette perspective, il est important de veiller à la désignation, le plus rapidement possible, du directeur des achats du GHT *placé auprès du directeur de l'établissement support*. C'est le premier acte fort impulsant la dynamique achat au sein du GHT.

Une fois désigné, le directeur des achats a vocation à organiser très rapidement, **sous la forme d'un projet**, la démarche de mise en place de la fonction achat (cf. *infra* § 2.1). Il semble en effet souhaitable de définir très rapidement après la désignation du directeur des achats la méthodologie générale de conduite du projet, les étapes clés et l'organisation.

ii. Recommandations sur la composition de l'équipe rapprochée du directeur des achats

Vu les impératifs de coordination de la production contractuelle en mode multi-établissements, la nécessité d'harmonisation des méthodes achat, de pilotage des processus, de sécurisation des affaires, il est important de **mettre en place, autour du directeur des achats, une équipe rapprochée** veillant sur le plan opérationnel et des méthodes à la continuité et à l'efficacité du processus de production contractuelle.

Il semble pertinent d'intégrer dans cette équipe rapprochée, les acteurs du management, du pilotage et des activités support transverses **qui vont jouer un rôle majeur au sein de la fonction achat**. Cette équipe rapprochée minimale conseillée pourrait comprendre :

- **les responsables de départements d'achat ;**

- **les référents achat d'établissement**

Il peut également être mise en place, suivant les choix organisationnels qui seront faits par chaque GHT, une équipe rapprochée plus large intégrant les responsables de la fonction achat qui interagissent en permanence sur des sujets de méthodologies et d'outils métier avec la communauté de l'achat ;

- **la cellule juridique marchés ;**

- **le contrôleur de gestion**

Il peut s'agir d'une personne à temps plein dans les grands GHT, à temps partiel dans les moyens et petits GHT. Il peut être couplé avec la fonction AMOA SI-achat et/ou méthodes ;

- **le responsable méthodes**

Il peut s'agir d'une personne à temps plein dans les grands GHT, à temps partiel dans les moyens et petits GHT. Il peut être couplé avec le contrôle de gestion achat et/ou la fonction AMOA SI-achat ;

o **l'assistant maîtrise d'ouvrage du système d'information achat (AMOA SI-achat)**

Il peut s'agir d'une personne à temps plein dans les grands GHT, à temps partiel dans les moyens et petits GHT. Il peut être couplé avec le contrôle de gestion achat et/ou méthodes.

Si les établissements du GHT ont fait le choix de faire converger leurs pratiques en matière de gestion des approvisionnements, dans le respect des compétences demeurant au niveau des établissements parties (exécution des marchés au sens de l'ordonnance « marchés publics » de juillet 2015), il peut être pertinent d'intégrer, dans cette équipe rapprochée, le responsable des approvisionnements de la fonction achat commune.

Celui-ci définit la politique de commande du GHT, réalise le suivi et l'ajustement de la politique de commande, valide les commandes dans une recherche d'optimisation des commandes de l'ensemble des établissements (montant des commandes, rythmes des commandes, définition des procédures et référentiels communs). Il met en place les outils de suivi et de *reporting* des commandes en lien avec les établissements parties le cas échéant.

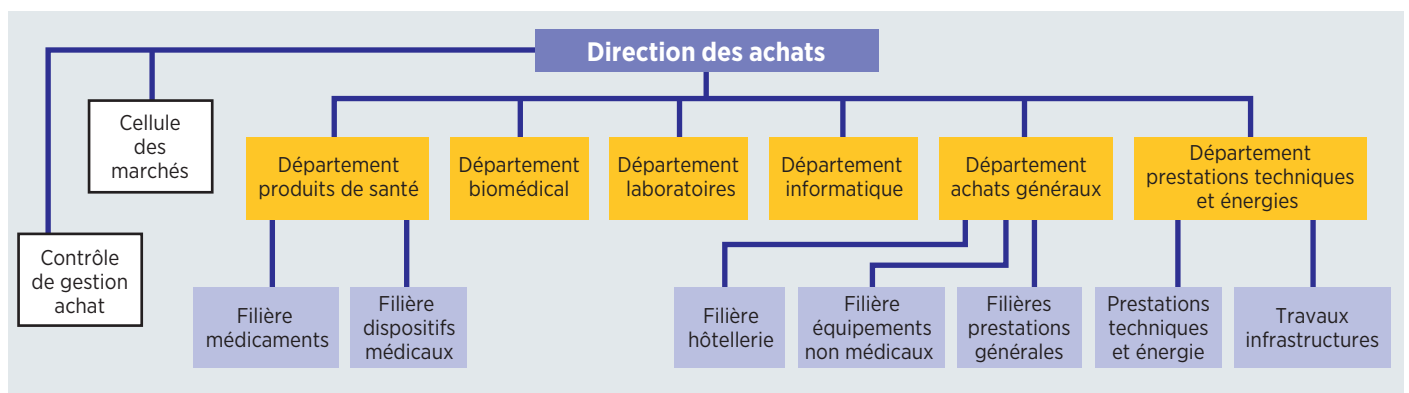
2.2.3. Organisation fonctionnelle en départements d'achat

L'une des modalités d'organisation efficiente les plus couramment rencontrées dans les fonctions achat intégrées et que l'on peut transposer à la fonction achat de GHT est celle de l'organisation fonctionnelle en départements d'achat. Les départements d'achat suivent une logique de découpage fonctionnel et leur nombre peut varier en fonction de la taille du GHT, du nombre d'établissements le composant ou du volume d'achat et du nombre d'acheteurs. Il n'y a pas une organisation type mais plusieurs possibles.

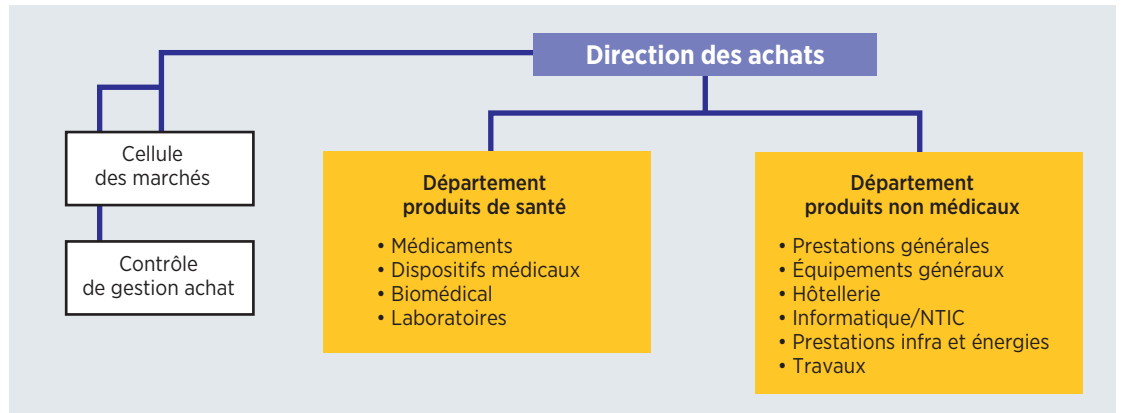
Le schéma ci-dessous propose deux types d'organisation fonctionnelle en départements : la première plus adaptée aux grands GHT est plus détaillée. Il sera pertinent dans cette organisation de rattacher à certains départements des filières d'achat (cas 1) ; la deuxième, plus adaptée aux petits GHT, sera structurée autour de deux départements principaux : le département produits de santé et le département produits non médicaux (cas 2).

De multiples déclinaisons sont donc possibles entre ces deux organisations en fonction des choix organisationnels et des spécificités du GHT.

CAS 1 : ORGANISATION DÉTAILLÉE ADAPTÉE AUX GRANDS GHT



CAS 2 : ORGANISATION SIMPLE ADAPTÉE AUX PETITS GHT



N.B. Les liens identifiés ci-dessus et ci-dessous signifient, suivant les cas, que les agents sont sous l'autorité du directeur des achats (cf. § 1.5.1) ou en lien fonctionnel avec celui-ci.

Les **responsables de département** d'achat ont un rôle d'encadrement opérationnel de tous les acheteurs de leurs familles d'achat (quelle que soit leur localisation géographique).

Ils pilotent la production des marchés (planning, gestion de la charge des agents, proposition de stratégies d'achat, allocation de ressources aux PAAT...).

Ils veillent à l'application des méthodologies d'achat par leurs acheteurs (référentiel d'achat, échanges avec les fournisseurs, consolidation des besoins, conduite des appels d'offres, calcul des gains...). Ils sont les garants de la sécurité juridique et de la performance économique sur leur périmètre vis-à-vis du directeur des achats.

Ils veillent à la prise en compte des spécificités de chaque établissement partie (maturité et nombre d'acheteurs, échéance des marchés, besoins spécifiques...) en liaison avec les référents achat de chaque établissement partie.

Il est conseillé de placer le responsable de département d'achat sous l'autorité du directeur des achats du GHT. Il aura pour rôle, au sein de son département fonctionnel, de piloter les achats d'une ou de plusieurs familles de biens ou de services, en adéquation avec la stratégie achat du GHT et en s'appuyant sur une équipe d'acheteurs « famille ». Il aura donc un rôle d'encadrement des équipes d'acheteurs de son secteur et veillera à l'optimisation globale du processus achat associé à sa famille d'achat.

Il est fortement recommandé que le responsable du département d'achat en charge des produits de santé soit compétent en matière de produits de santé (en particulier pharmacien).

2.2.4. Les référents achat en établissement partie

L'organisation de la fonction achat peut également reposer sur des **référents achat** dans les **établissements parties**. Ces référents, comme les responsables de départements d'achat, peuvent être placés sous l'autorité du chef de l'établissement support, mais placés géographiquement dans un établissement partie.

Il est fortement recommandé que le référent achat d'un établissement partie bénéficie d'une **délégation de signature sur les marchés spécifiques de l'établissement partie** concerné (marchés subséquents, marchés répondant aux besoins particuliers de l'établissement partie...). S'il s'agit d'un agent de l'établissement support, cela n'impliquera pas d'action particulière. Par contre, s'il s'agit d'un agent de l'établissement partie, cela implique que cet agent change d'établissement ou qu'il soit mis à disposition de l'établissement support (même partiellement).

Le référent achat d'établissement aura vocation à intervenir quotidiennement auprès des acheteurs et des approvisionneurs de l'établissement partie concerné.

Le référent achat de chaque établissement partie contribue au pilotage de la production des marchés en liaison étroite avec tous les responsables de département. En amont de la passation des marchés, il veille à l'expression préliminaire des besoins par l'établissement partie concerné sur le plan fonctionnel et suivant une planification pilotée. Dans le cadre de la phase de passation, il pilote en proximité avec les acheteurs concernés l'instruction des marchés spécifiques de son établissement partie (marchés subséquents, marchés spécifiques...).

Il peut continuer à exercer des fonctions diverses au sein de l'établissement partie, en complément des missions qui lui sont confiées par le directeur des achats du GHT ou le directeur de l'établissement support, si le choix d'un rattachement à temps partiel est privilégié.

Il est très important que des échanges de proximité puissent se tenir entre le référent achat et le directeur d'établissement partie concerné.

Le référent achat doit pouvoir échanger régulièrement en toute transparence et en proximité avec le directeur des achats du GHT et avec les agents de l'établissement partie concernés au titre des échanges opérationnels liés aux processus amont (expression de besoins...) et aval (exécution des marchés) mais aussi plus globalement des bonnes relations indispensables à l'adhésion et à la mobilisation des acteurs des établissements parties.

Le référent achat d'établissement a notamment la charge d'instruire la fin du processus achat des affaires spécifiques d'un établissement partie.

Il peut également, dans un but d'efficacité et de fluidité des circuits de signature, signer les marchés à procédure adaptée (MAPA) ou les appels d'offres **répondant spécifiquement et exclusivement aux besoins de l'établissement partie dont il relève**. Ces marchés sont pour autant instruits dans leur phase de passation par la fonction achat commune sous la responsabilité de l'établissement support.

Il peut également assurer la bonne mise en œuvre des orientations stratégiques définies par le directeur de la fonction achat au niveau de son établissement partie ainsi que l'identification et la mise en œuvre des actions achat locales à mener en

complément des actions communes définies dans le cadre du plan d'actions achat de territoire (PAAT).

La proximité géographique (même dans le cas d'un temps partiel) doit permettre **un échange final entre le référent achat et le directeur d'établissement partie** afin qu'ils mènent ensemble une ultime analyse des implications de tous ordres (juridiques, opérationnelles, techniques, financières...) qu'il est utile de partager avant la signature et la notification d'un marché spécifique de l'établissement partie concerné.

Ce **réfèrent achat d'établissement pourra être issu de l'établissement partie concerné** ou non. Néanmoins, il est fortement conseillé de choisir un référent achat qui connaisse déjà l'établissement partie afin de faciliter les relations fonctionnelles avec les agents de l'établissement (par exemple le directeur des services économiques de l'établissement partie ou un directeur adjoint en charge au moins d'une partie des achats, voire un responsable achat de l'établissement).

2.2.5. Les délégations de signature

Il peut être procédé à des délégations de signature de la part du directeur de l'établissement support à certains membres de la fonction achat afin de faciliter le caractère opérationnel des circuits de signature et la fluidité du processus de notification des marchés. Ces délégations de signature peuvent comporter des délimitations de périmètre ou de montant variables en fonction des organisations et des choix propres à chaque GHT.

- Il est conseillé de mettre en place des délégations de signature *a minima* aux membres de l'équipe rapprochée du directeur de la fonction achat.
- Il pourra bien entendu être procédé à des délégations de signature à d'autres agents de la fonction achat, à condition que ces agents soient directement employés par l'établissement support ou mis à disposition de celui-ci (même partiellement).

N.B. Cela n'implique pas nécessairement de modification de l'affectation géographique des agents concernés.

2.2.6. Les acheteurs « familles d'achat » et les acheteurs généralistes

- **Acheteurs « familles d'achat ».** Suivant la même logique que ci-dessus, les acheteurs spécialisés sur des familles d'achat pourraient être désignés parmi les acheteurs des établissements parties et demeurer dans leur établissement.

Afin d'optimiser l'efficacité de l'achat, il est recommandé, quand c'est possible, de mettre en place des acheteurs familles dès lors que les problématiques fonctionnelles et fournisseurs sont voisines (ex : médicaments, dispositifs médicaux, informatique, biologie, biomédical, travaux, restauration, transports...). Un acheteur peut, si son expertise le permet, couvrir plusieurs familles.

Afin de profiter des expertises présentes, mais aussi de créer l'adhésion et la mobilisation de tous les acteurs de l'achat, il est souhaitable dans tous les cas d'avoir **plusieurs acheteurs familles issus d'établissements parties**.

N.B. La diversité des situations sur le territoire national montre que des experts sur de nombreux segments existent dans des établissements de toutes tailles. Il serait dommageable à l'efficacité globale de la fonction achat de se priver de ces experts qui pilotent parfois des groupements territoriaux sur lesquels ils se sont investis historiquement. L'établissement support pourra donc s'appuyer sur ces professionnels de l'achat localisés dans un établissement partie.

Il est donc important de recenser les compétences achat présentes dans tous les établissements du GHT et de désigner les porteurs les plus appropriés segment par segment.

- **Acheteurs pharmaciens.** Du fait de l'expertise nécessaire, il est très fortement recommandé que les acheteurs de médicaments et de dispositifs médicaux soient des pharmaciens ou travaillent en lien très étroit avec ceux-ci. En dehors de ceux historiquement présents dans l'établissement support, ceux-ci sont placés sous l'autorité de leurs chefs d'établissement parties respectifs. Dans le cadre du processus de passation des marchés et sur le plan opérationnel, ils seront encadrés sur le plan opérationnel par le responsable du département d'achat couvrant les produits de santé. Ils doivent veiller à échanger en étroite collaboration et en toute transparence avec les entités prescriptrices d'achat (pôle Pharmacie, Comedims...) et les réseaux d'acheteurs spécialisés.
- **Acheteurs « généralistes ».** Des acheteurs dits « généralistes » sont également nécessaires pour la gestion de marchés divers relevant par exemple d'un département « prestations générales » et/ou « équipements généraux ». Ces acheteurs peuvent prendre en charge la conduite de la procédure de passation de marchés de prestations ou de services divers sans relever pour autant d'une spécialité spécifique (ex : marchés d'assurance, de prestations intellectuelles, de déchets, d'achat d'équipements hôteliers ou généraux...).

D'une manière générale, au-delà des organisations, un esprit d'étroite collaboration doit être entretenu entre les acteurs de la fonction achat et leurs interlocuteurs de tous les établissements du GHT (directions d'établissements ES/EP, prescripteurs d'achat...) afin de veiller à la prise en compte optimisée des besoins, à la qualité des achats et plus globalement à la transparence sur les actions menées *via* des échanges permanents et un *reporting* adapté.

2.2.7. Actions à anticiper vis-à-vis du transfert de responsabilité vers l'établissement support

Compte tenu du transfert de compétences et de responsabilités vers l'établissement support au 1^{er} janvier 2018 au plus tard, il convient d'anticiper certaines actions indispensables au bon fonctionnement opérationnel de la nouvelle organisation.

Cette étape comporte deux temps :

- l'identification des agents concernés par une évolution métier ;
- la détermination des agents devant bénéficier d'une délégation de signature.

○ Identification des agents concernés par une évolution métier

La première étape consiste à élaborer la liste de l'ensemble des agents du GHT potentiellement concernés par une évolution métier au sein de la fonction achat du GHT.

L'objectif est d'identifier **les agents qui exerceront les missions couvertes par la fonction achat mutualisée dans les différents établissements du GHT**. Pour mener à bien cette étape, une cartographie complète des ressources humaines achats doit être réalisée pour l'ensemble du GHT (voir détail dans la fiche 2.5 du chapitre 2), l'organigramme fonctionnel détaillé de la fonction achat doit avoir été réalisé et les agents rencontrés individuellement sur la base des nouvelles fiches de poste de l'organisation cible.

Il est ensuite possible de produire une liste détaillée nominative des agents qui rejoindront la fonction achat mutualisée, en identifiant ceux qui seront appelés à changer d'établissement ou à être mis à disposition de l'établissement support car appelés à bénéficier d'une délégation de signature.

Il est en effet très important qu'au moment où le transfert de responsabilité vers l'établissement support s'opère, l'ensemble des agents qui travaille pour la fonction achat soit identifié, que les agents aient pris connaissance de leur rôle dans la nouvelle organisation, ainsi que de leur fiche de poste et qu'ils soient opérationnels et formés (si nécessaire).

Il est fortement recommandé que les nouveaux processus et le référentiel achat de la nouvelle organisation aient été définis et mis en place en amont de la mise en place effective de la fonction achat. Dans cette perspective, une échéance de mise en place au plus tard le 1^{er} juillet 2017 du référentiel achat unique (cf. § 3.1) est pertinente.

Si ces étapes ne sont pas menées à bien en anticipation du transfert de responsabilité, la fonction achat peut rencontrer des difficultés importantes dans la mise en œuvre opérationnelle des nouveaux marchés.

Le transfert vers la fonction achat mutualisée doit être effectif au 1^{er} janvier 2018.

Il est toutefois fortement recommandé que ce transfert s'opère dès la mise en place des processus achat pour pouvoir bénéficier des nouveaux leviers accessibles grâce à la nouvelle fonction achat mutualisée.

2.2.8. Recommandations sur l'organisation en mode projet

Les recommandations ci-après ne s'appliquent qu'aux GHT présentant une masse critique suffisante pour dégager des ressources correspondant aux modèles décrits.

Il est fortement conseillé de mettre en place au sein de la direction des achats une organisation de projet durable décorrélée de l'organisation opérationnelle, avec les acteurs suivants :

- un **chef de projet « mise en place de la fonction achat »** placé auprès du directeur des achats.

N.B. Ce chef de projet peut être désigné par exemple parmi l'un des DSE des établissements parties au GHT souhaitant se consacrer à temps plein à la fonction achat ;

- un **chef de projet « PAAT »** (voir *infra* sections 1.7 et 2.1) ;
- un **chef de projet « production opérationnelle marchés »** (voir *infra* sections 1.7 et 2.1) ;
- un **responsable « mise en place des processus achat »**, notamment chargé d'élaborer et de mettre en place le référentiel documentaire des achats, et placé auprès du responsable de la fonction achat.

N.B. Ce responsable de sous-projet peut être désigné par exemple parmi un des DSE (directeur des services économiques) des établissements parties au GHT ;

- un **responsable « mise en place des outils SI-achat »**, notamment chargé de faire le bilan des besoins, de sélectionner les outils, de contribuer à leur mise en place opérationnelle et d'accompagner les utilisateurs internes et externes à la fonction achat.

N.B. Ce responsable de sous-projet peut être désigné parmi l'un des DSE des établissements parties au GHT.

Quand la situation le permet, il est pertinent de coupler l'une des trois fonctions listées ci-dessus avec l'une des fonctions managériales (ex : responsable de département) ou fonctionnelles (ex : responsable contrôle de gestion achat). Cela donne une plus grande légitimité à l'acteur concerné et faciliterait son action transverse au sein du GHT. Étant donné le large spectre d'intervention, notamment en termes d'interlocuteurs externes à la fonction achat, il est conseillé de recourir, dans ce cas, à un profil expérimenté ayant une expérience professionnelle hospitalière large.

Il semble souhaitable, pour susciter l'adhésion des établissements parties à la démarche, mais aussi pour utiliser au mieux les expertises existantes dans les différents établissements, de désigner une partie des responsables de l'équipe de management parmi des acteurs issus des établissements parties.

2.2.9. Interfaces entre la fonction achat et les prescripteurs d'achat

Il apparaît que l'instruction des achats en mode multi-établissements peut rapidement s'avérer très difficile si quelques précautions d'organisation ne sont pas prises.

Durant la phase amont de collecte des expressions de besoin de la part des prescripteurs d'achat, il peut y avoir des difficultés significatives à faire converger les exigences fonctionnelles attendues.

Il est recommandé de prévoir, lors de chaque affaire à enjeu significatif, la désignation d'un référent prescripteur d'achat par domaine fonctionnel.

2.3. Recommandations relatives à la gouvernance de la fonction achat du GHT

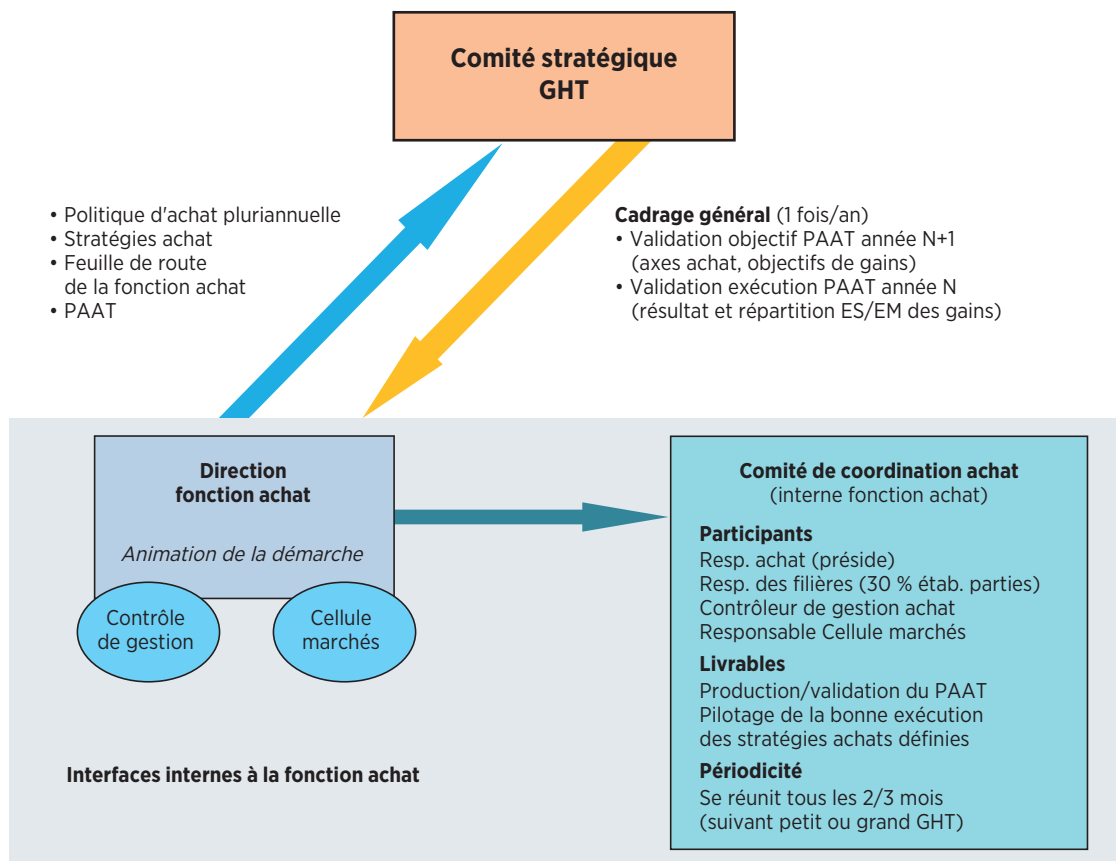
Les recommandations ci-après ne s'appliquent qu'aux GHT présentant une masse critique suffisante pour dégager des ressources correspondant aux modèles décrits.

2.3.1. Recommandations relatives aux interfaces entre la fonction achat et la gouvernance du GHT

Afin de donner toute la visibilité au plus haut niveau du GHT sur les actions majeures de la fonction achat, il est proposé de présenter au comité stratégique du GHT les axes de travail de la fonction achat impactant de manière transverse tous les établissements du GHT et notamment :

- la **feuille de route pluriannuelle de la fonction achat** en lien avec la politique d'achat (principe de recours aux opérateurs mutualisés nationaux et régionaux, politique d'achats durables, principes généraux d'organisation sur les sujets majeurs, principes d'outillage de la fonction achat : SI-achat, contrôle de gestion achat...), les faits majeurs de l'environnement achat (évolutions réglementaires, évolution GEF...);

SCHÉMA D'INTERFACE DE LA FONCTION ACHAT AVEC LA GOUVERNANCE GHT



- le **plan d'actions achat de territoire** (PAAT) qui identifie les actions achat majeures, les leviers d'actions associés et qui quantifie les gains prévisionnels pour les différents établissements ;
- le **bilan d'exécution du PAAT** (segments d'achats traités, gains réels notifiés puis réalisés...);
- le **comité stratégique du GHT** qui dispose essentiellement d'attributions d'ordre stratégique sur l'ensemble des projets associés à la mise en place d'un GHT. Dans le cadre des travaux de mise en place d'une fonction achat au sein d'un GHT, il est recommandé qu'il soit informé des étapes clés (nomination du chef de projet commun, lancement et finalisation du PAAT, présentation du schéma d'organisation cible et de l'organigramme fonctionnel détaillé, etc.).

2.3.2. Recommandations relatives à la gouvernance interne de la fonction achat

Compte tenu de la variété des acteurs internes de l'achat (et de leur dispersion géographique entre établissements support et parties), il est essentiel de mettre en place une instance pérenne de coordination opérationnelle et stratégique interne à la fonction achat. Il est proposé d'appeler cette instance **le comité de coordination achat**.

○ Le comité de coordination achat

Le comité se réunit par exemple tous les trimestres (les bimestres la première année). Il est conseillé que sa présidence soit assurée par le directeur des achats. Le comité de coordination achat a pour mission de mettre en œuvre la feuille de route stratégique achat, de piloter et de coordonner les grands axes de la fonction achat :

- la mise en œuvre de la politique achat du GHT ;
- le suivi de la feuille de route de la fonction achat ;
- le pilotage de la performance et du *reporting* achat et notamment l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'actions achat de territoire commun ;
- la production opérationnelle des marchés et la gestion de la convergence des marchés ;
- la mise en place de la fonction achat cible.

D'un point de vue opérationnel, le comité a vocation à :

- définir et suivre la feuille de route stratégique pluriannuelle de la fonction achat :
 - point d'avancement : analyse critique des actions en cours ou à venir ;
 - décision sur de nouvelles actions achat ;
 - plan d'actions en lien avec la direction de l'établissement support et la gouvernance GHT ;
 - analyse de la feuille de route stratégique ;
- suivre l'avancement du plan d'actions achat :
 - décision Go/No go sur nouvelles actions ;
 - point d'avancement sur les actions lancées (points critiques, gains...);
- suivre et analyser le tableau de bord de la fonction achat :
 - analyse des points critiques ;

- décision sur actions correctives ;
- suivre l'avancement de la feuille de route de convergence des marchés du GHT.

Rappel : Dans le Vademecum GHT (fiche 12 « achats » cf. annexe 8.3) est précisé que la convergence des marchés sera **initiée le 1^{er} janvier 2017** avec un objectif de **convergence des marchés au 31 décembre 2020**. À cette échéance, tous les marchés actifs auront pu être instruits par la fonction achat mutualisée du GHT.

Dans le cadre de ses missions de pilotage et de coordination, il est conseillé que le comité soit composé, en plus du directeur de la fonction achat, des membres de son équipe rapprochée – les responsables de département/filière, les référents achats en établissement, les directeurs adjoints achat le cas échéant –, ainsi que des responsables contrôle de gestion, méthode MOA SI-achat...

Il peut être pertinent d'associer à ces représentants de la fonction achat des acteurs clés du processus achat, notamment des représentants des directions fonctionnelles prescriptrices, de la communauté médicale, de la direction des soins.

Le comité de coordination des achats peut également assurer le lien vers le comité stratégique GHT auquel il présente les principales orientations de la fonction achat, sa feuille de route opérationnelle et les actions et évolutions clés de la fonction achat.

○ Les comités de pilotage projet

Il s'agit d'instances de pilotage et de suivi opérationnel des projets. Les comités ont en charge la bonne tenue des travaux, le suivi du planning et la mise en place d'actions correctives définies par le comité de coordination achat. Ils permettent une prise de décision opérationnelle sur des actions pratiques. Ils assurent également la communication vers le terrain ainsi que l'information du comité de coordination achat au sujet de l'avancement du projet. Il est recommandé de mettre en place **trois comités de pilotage projet** :

- un comité de pilotage dédié à l'élaboration et à la mise en œuvre du PAAT ;
- un comité de pilotage dédié à la mise en place de la fonction achat de GHT ;
- un comité de pilotage dédié à la production opérationnelle des marchés.

Les chefs de projet de chacun de ces comités de pilotage projet peuvent être issus des établissements parties au GHT ou de l'établissement support ; leur rôle est particulièrement stratégique dans la phase de structuration de la fonction achat commune.

- **Le comité de pilotage projet « mise en place de la fonction achat »** a pour objectif de piloter l'ensemble de la démarche projet de mise en place de la fonction achat cible (cf. chapitre 2). Il n'a donc pas vocation à être pérenne : il est toutefois conseillé de le maintenir après la mise en place effective de la fonction achat (par exemple fin 2018) pour suivre le temps nécessaire le bon fonctionnement de la fonction achat et notamment effectuer un retour d'expérience (par exemple mi-2018), dont il relatera au comité de coordination achat les points saillants (réussites, ajustements souhaitables, adhésion des acteurs du processus...).
- **Le comité de pilotage PAAT** est le comité opérationnel projet chargé de l'élaboration du premier plan d'actions achat territorial du GHT (cf. *infra* chapitre 2). Son objectif est d'élaborer un plan d'actions concret qui identifie des pistes d'amélioration permettant d'améliorer la qualité, de simplifier les procédures et de réaliser des gains sur les achats de l'ordre de 3 % du périmètre

achat d'exploitation du GHT. Il s'appuie sur un dialogue inter-établissements pluri-professionnel réunissant l'ensemble des ressources de la fonction achat du GHT autour du dialogue acheteur-prescripteur : les acheteurs, les prescripteurs des services cliniques et les utilisateurs métiers. Il est essentiel pour soutenir l'objectif de gains annuels de la fonction achat que ce comité de pilotage soit pérenne (la démarche étant annuelle et reconductible). Par ailleurs, l'élaboration d'un PAAT unique constitue l'un des leviers d'aide à la mise en place d'une organisation cible car il aide à mieux cerner les forces en présence et les complémentarités. Il s'appuie sur la méthodologie élaborée par le programme Phare (cf. Kit méthodologique PAAT diffusé par la DGOS) pour mener à bien ces travaux.

- **Le comité de pilotage opérationnel marchés** est l'instance chargée d'analyser très en amont la production contractuelle et de statuer sur la planification des grandes phases d'instruction des marchés (échanges sur les besoins, analyse du marché fournisseur, phase de mise en concurrence...) avec notamment comme objectif la convergence et l'optimisation des marchés.

La convergence des marchés des établissements du GHT sur chaque famille d'achat constitue un enjeu majeur de performance économique. Elle implique la mise en place d'une **démarche de coordination entre les établissements** et la **mise en place d'un processus solide de planification du renouvellement des marchés**.

Ce comité de pilotage a vocation notamment à statuer sur les modalités de convergence des périmètres des marchés sur un domaine d'achat donné de manière à permettre, d'une part, l'harmonisation des spécifications sur les meilleures pratiques et, d'autre part, la synchronisation des dates de début d'effet des marchés renouvelés. Il a également pour objectif de faire partager les actualités de la fonction achat et de maintenir le lien entre acheteurs et prescripteurs.

Il est conseillé qu'il se tienne à une fréquence régulière, par exemple bimensuelle ou trimestrielle en fonction des enjeux d'achat du GHT. Ce comité permet de donner un cadre plus institutionnel et formalisé aux échanges entre les différents contributeurs de l'achat.

Le comité de projet opérationnel marchés peut décider, en tant que de besoin, de la mise en place de **groupes de travail spécifiques par thématique associant acheteurs, prescripteurs d'achat et utilisateurs** autour de problématiques opérationnelles de production et de validation des éléments constitutifs des marchés du GHT.

Ce comité de pilotage opérationnel est composé idéalement de l'ensemble des parties prenantes de l'achat, des différentes directions, ainsi que des représentants des utilisateurs. Afin d'obtenir une efficacité maximale en termes d'expertises, d'adhésion et de mobilisation des acteurs, il est souhaitable que sa composition réponde à plusieurs critères ci-après :

- **la transversalité des fonctions** : le comité doit faire intervenir des professionnels d'horizons complémentaires pour obtenir une vision complète en termes d'achats. Il est recommandé qu'il soit présidé par le directeur des achats du GHT, les principaux acheteurs et prescripteurs de l'établissement étant conviés et intervenant en fonction des sujets à l'ordre du jour ;

- **la pluralité des organisations** : le comité doit être représentatif de l'ensemble des établissements parties au GHT et ne peut être restreint au seul établissement support. En revanche, pour chaque sujet, l'ensemble des établissements n'a pas forcément à être représenté pour une même direction. Ainsi, la direction des finances d'un établissement peut avoir mandat pour intervenir au nom de l'ensemble des directions des finances du GHT. Bien entendu, cela requiert une préparation en amont, un niveau d'échanges avancé et un degré de confiance élevé entre les acteurs ;
- **le bon niveau de compétence** : en fonction de l'avancement des projets achat, les intervenants peuvent évoluer.

L'organisation de la gouvernance de la fonction achat est représentée ci-contre sous forme de deux schémas synthétiques qui précisent le dispositif et les missions associées.

2.3.3. Gestion du plan d'actions achat de territoire (PAAT)

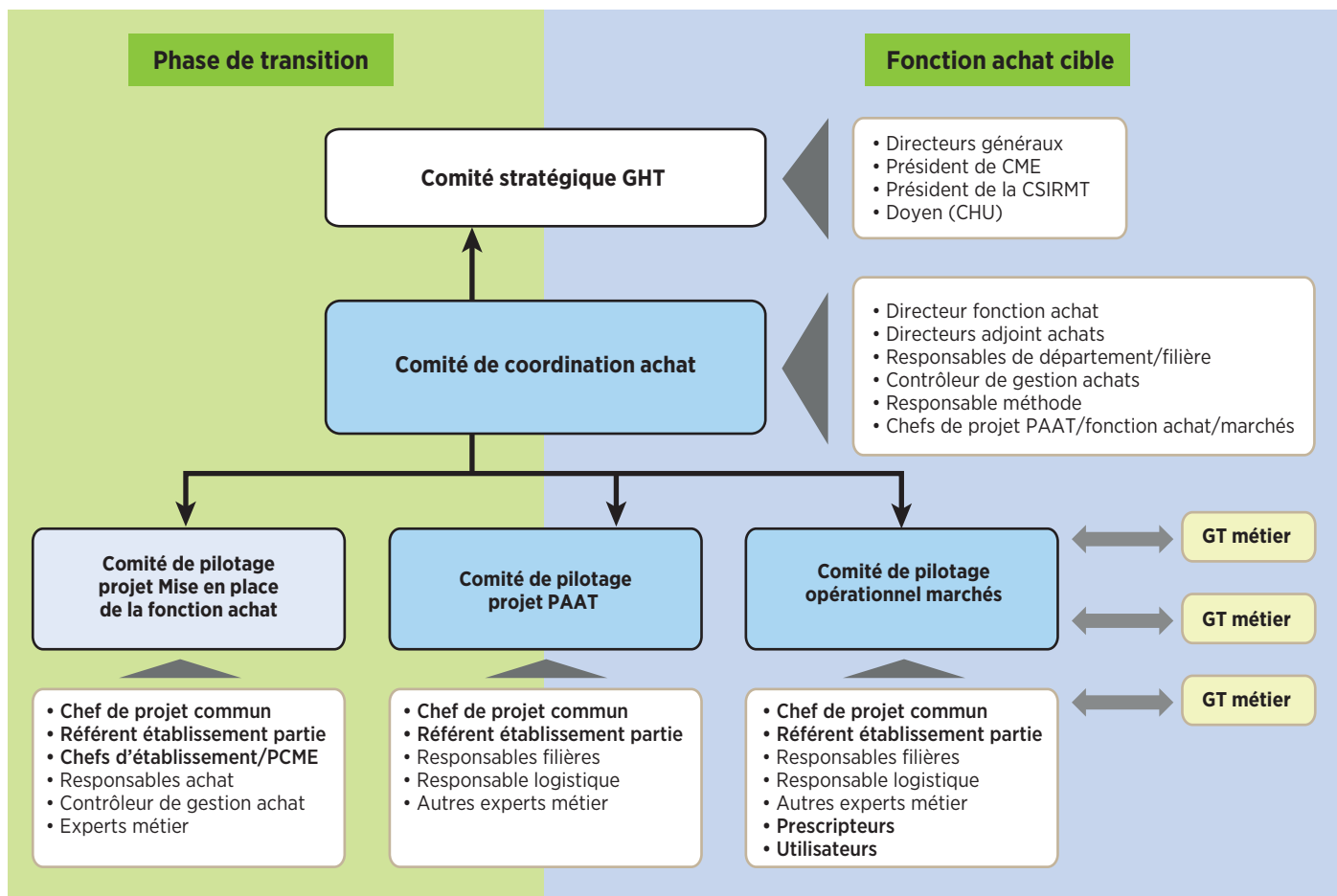
L'élaboration d'un plan d'actions achat de territoire est un vecteur majeur d'émergence de pistes d'économies achat concrètes. Un kit méthodologique d'aide à l'élaboration d'un PAAT et des outils dédiés ont été élaborés pour aider les GHT dans cette démarche. Ces documents sont accessibles directement auprès de l'équipe PHARE/DGOS ou du référent PHARE de l'ARS.

Il est fortement recommandé de systématiser la mise en œuvre de la méthodologie PAAT à travers une organisation spécifique.

Le PAAT est un document recensant l'ensemble des actions achat annuelles des différents établissements parties au GHT. Il doit donner une vision précise de la dynamique achat et des actions envisagées au sein du GHT. Pour autant, le premier PAAT élaboré selon la méthode proposée structurée à partir d'ateliers acheteurs-prescripteurs pourra être finalisé après le 1^{er} janvier 2017.

Il est recommandé qu'à terme (scénario cible), les actions issues de la démarche PAAT représentent au moins 70 % des gains achat du GHT. Autrement dit, 70 % des gains devront faire l'objet d'actions formalisées en mode projet issues d'une démarche collective (cf. méthodologie décrite dans le kit PAAT élaboré par le programme PHARE).

ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE DE LA FONCTION ACHAT



	Missions	Fréquence
En continu pendant la période de mise en place de la fonction achat commune	<ul style="list-style-type: none"> • Veille au bon déroulement de la démarche et suit sa bonne cohérence avec le projet médical commun • Est informé des axes clés de la fonction achat commune et des points essentiels d'avancement 	Pour information sur les livrables des étapes de : <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place du PAAT Commun • De définition de l'organisation cible
Comité de coordination achat présidé par le directeur achat du GHT	<ul style="list-style-type: none"> • Pilote la mise en œuvre de la feuille de route de la fonction achat • Suit l'avancement de la démarche et la mise en œuvre des travaux • Valide les actions et leur priorisation • Évalue les risques et lance les actions correctrices si nécessaires 	Une fois par mois
Comités de pilotage opérationnels projet <ul style="list-style-type: none"> • Plan d'actions achat de territoire • Mise en place de la fonction achat • Production opérationnelle des marchés 	Comités dédiés : <ul style="list-style-type: none"> • Présidés par un chef de projet qui anime les comités de projet, il est nommé par le directeur de la fonction achat • Pilote l'avancement des travaux au quotidien et coordonne les acteurs • Valide tous les livrables et organise les étapes suivantes du projet • Le chef de projet est le porte parole du projet auprès du comité de pilotage stratégique achat et du comité stratégique GHT 	Une fois par semaine pendant la durée du projet
Suivi de projet par le référent établissement partie pour chaque ES	<ul style="list-style-type: none"> • Le référent achat de l'établissement partie assure la déclinaison opérationnelle de la démarche dans son établissement • Il est le responsable de la bonne articulation entre les démarches PAAT et Organisation de la fonction achat au sein de son établissement • Représente l'établissement dont il est issu et assure la cohérence entre le projet et l'existant de l'établissement dont il est issu 	En continu pendant la période de mise en place de la fonction achat commune

2.4. Conduite de la transition : enjeux et principes

Les recommandations ci-après ne s'appliquent qu'aux GHT présentant une masse critique suffisante pour dégager des ressources correspondant aux modèles décrits.

2.4.1. Enjeux d'une gestion structurée de la conduite du changement

La réussite de la mise en place de la fonction achat commune du GHT tient pour beaucoup à la volonté de l'ensemble des acteurs internes du GHT d'œuvrer ensemble vers un objectif commun, clairement défini et stimulant. Il faut donc que le projet ait du sens et qu'il emporte l'adhésion des acteurs de l'achat mais aussi de l'ensemble des personnels.

La composante de **conduite du changement est donc essentielle dans la réussite d'un projet** complexe et comportant autant de contributeurs différents. Voici quelques éléments synthétiques pour aborder cette problématique, sans vocation à traiter exhaustivement le sujet.

2.4.2. Principes de mise en œuvre de la conduite du changement

Les éléments majeurs qui généralement permettent de passer les différentes étapes du changement sont en synthèse :

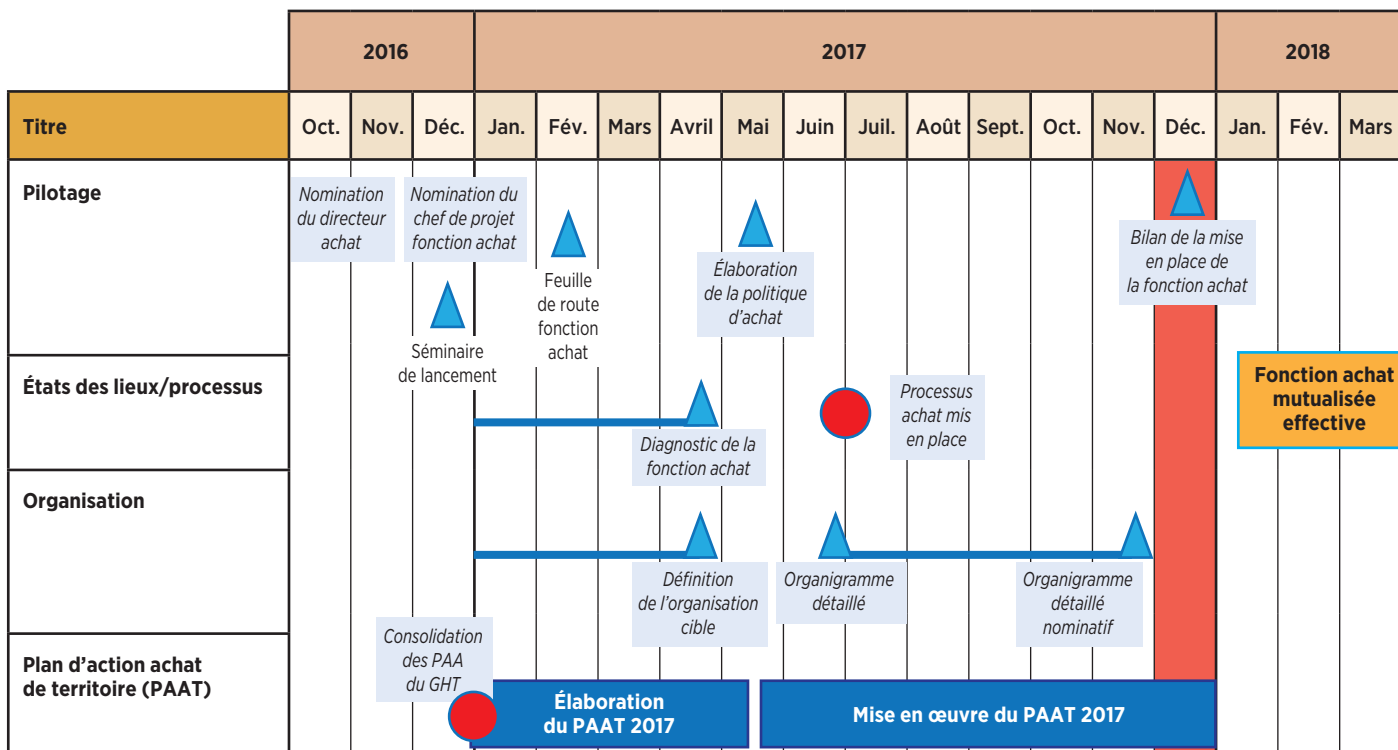
- un fort soutien des décideurs tout au long du projet ;
- l'identification des acteurs et partenaires clés en amont de la démarche ;
- la clarté, la stabilité et le partage des objectifs avec l'ensemble des parties prenantes ;
- un planning partagé calé sur des jalons clés lisibles et respectés ;
- une communication permanente et large sur l'avancée du projet ;
- une participation active de l'ensemble des parties prenantes qui doivent adhérer et non seulement accepter.

2.4.3. Planning de mise en place de la fonction achat

Suivant la taille du GHT, la maturité de la communauté des acheteurs, et d'une manière générale le contexte local, la mise en place de la fonction achat commune peut être effective avant l'échéance du 1^{er} janvier 2018 ou à une date proche de cette échéance.

Le planning synthétique ci-après reprend les phases clés du projet de mise en place de la fonction achat de GHT (avec l'exemple d'une mise en place effective pour fin novembre 2017).

CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DE LA FONCTION ACHAT



2.5. Principes de convergence des marchés

2.5.1. Enjeux et problématiques

La convergence des marchés des établissements du GHT sur chaque famille d'achat présente des opportunités majeures de performance économique mais implique de gérer au plus près un risque de discontinuité de la production opérationnelle des marchés.

En effet, l'objectif de passer, sur un domaine d'achat donné, d'un marché par établissement à un marché par GHT permet de capter les leviers de synergie entre établissements (massification, harmonisation des références, logistique...). Par ailleurs, la nécessité de gérer la synchronisation des dates de renouvellement des marchés (avenants de prolongation, début décalés...) implique la mise en place d'une coordination forte entre établissements et la mise en place d'un processus solide de planification.

Si cette convergence n'est pas obligatoire, elle est hautement souhaitable compte tenu des enjeux économiques. Il est donc recommandé de mettre en œuvre un processus de convergence de l'ensemble des marchés du GHT avec une échéance qui pourrait se situer au 31 décembre 2020, ce qui signifie qu'au-delà de cette date tous les marchés actifs sont instruits par la fonction achat de GHT portée par l'établissement support.

La convergence des marchés est l'un des chantiers prioritaires que l'établissement support peut mener avec l'ensemble des établissements parties dès la mise en place effective de la fonction achat de GHT.

Cette démarche va de pair avec l'élaboration des plans d'actions achat de territoire (PAAT), qui permettent notamment d'**identifier les marchés prioritaires** à faire converger car ayant des **potentiels d'économies** significatifs identifiés lors des sessions d'analyse avec des représentants de tous les établissements.

Au fil de l'eau surviendront des besoins de nouveaux marchés ou de renouvellement des marchés existants dans tous les établissements parties et support du GHT. L'instruction de ces marchés doit être prise en compte dans la démarche de convergence à l'échelle des GHT.

2.5.2. Mise en place ou renouvellement des marchés

Du point de vue de la passation des marchés, il faut distinguer deux grandes périodes dans la mise en place de la fonction achat commune :

- **avant la mise en place effective de la fonction achat** (ou transfert effectif des compétences à l'établissement support), chaque établissement reste compétent pour signer ses propres marchés qui relèvent donc de la responsabilité du chef de chaque établissement partie pour les marchés qui le concernent. Pour autant, il est recommandé que cette phase soit mise à profit pour anticiper la convergence des marchés et mettre en place les nouveaux processus permettant la passation des futurs marchés communs ;
- **après la mise en place effective de la fonction achat** (ou transfert effectif des compétences à l'établissement support), l'établissement support est seul compétent pour la passation et la signature de l'ensemble des marchés du GHT. Les nouveaux processus de la fonction achat mutualisée doivent avoir été élaborés et mis en place.

2.5.3. Modalités opérationnelles de convergence des marchés

Deux problématiques centrales doivent guider le travail de convergence des marchés.

i. Les modalités opérationnelles de convergence des marchés

Il s'agit, d'un point de vue pratique, d'identifier l'ensemble des marchés des différents établissements support et parties au GHT et de recenser les différentes dates d'échéance de ces contrats. Il conviendra ensuite de déterminer, parmi les outils juridiques à disposition, lequel est le plus pertinent pour permettre un alignement des marchés. Il est recommandé de viser une échéance cible de convergence des marchés au 31 décembre 2020. C'est-à-dire qu'à cette date, tous les marchés actifs auront été instruits par la fonction achat de GHT.

Un travail essentiel d'harmonisation des besoins et des pratiques des différents établissements doit être mené en lien avec le projet médical partagé du GHT et dans une optique d'amélioration de la qualité des soins et de fluidité du parcours du patient au sein du territoire du GHT. Ce travail d'harmonisation des besoins et des pratiques, vecteur essentiel de la performance des futurs marchés communs, peut notamment être réalisé lors de l'élaboration du PAAT entre les différents établissements, *via* l'organisation d'ateliers acheteurs-prescripteurs multi-établissements. Cela permet

de manière opérationnelle d'identifier quels sont les domaines et les marchés pour lesquels la convergence des besoins est possible et dans quel délai.

Dans la perspective d'une convergence des marchés, il faut synchroniser les échéances des différents marchés en cours ou prendre en compte, dans le futur marché commun, des dates d'entrée en vigueur différentes suivant les échéances des marchés considérés. Ce travail de recensement des calendriers des marchés et d'articulation avec la construction des nouveaux marchés communs doit être anticipé dès le début de la démarche projet sur la fonction achat commune.

ii. Les modalités juridiques de convergence des marchés

o Le transfert des marchés d'un ou de plusieurs établissements parties au profit de l'établissement support est possible mais peu opportun et lourd de conséquences

La cession d'un marché public en cours d'exécution par un établissement partie au profit de l'établissement support n'est pertinente que si le marché public, bien que répondant initialement au besoin de l'établissement partie, n'y répond plus. Cette cession comporte des conséquences lourdes : l'établissement partie ne peut plus bénéficier des prestations assurées par le titulaire dans le cadre du marché public ; l'établissement support bénéficie des prestations prévues dans le marché cédé, et en contrepartie doit les payer.

Les marchés passés par un établissement partie *via* un opérateur externe (groupement de commande ou centrale d'achat) ne doivent pas être transférés automatiquement à l'établissement support ou à l'opérateur externe pour les mêmes raisons.

Le choix d'un nouvel opérateur externe est tout à fait envisageable en fonction de la stratégie de mutualisation adoptée par le GHT.

o Un dispositif d'ajustement des marchés existants devra être mis en place pour coordonner les marchés en cours avec les nouveaux marchés communs signés par l'établissement support

Ce dispositif d'ajustement, consiste à coordonner les marchés de tous les établissements parties au GHT dans la perspective d'un marché commun unique. Il peut s'opérer de plusieurs manières :

- par la passation de nouveaux marchés par les établissements parties si la période de « prolongation » des marchés locaux est importante. Il s'agit d'une option lourde et consommatrice de temps ;
- par la passation d'avenants de prolongation ainsi que d'avenants pour la couverture de besoins complémentaires lorsque la période de « prolongation » est plus courte (option plus souple mais plus encadrée juridiquement) ;
- par la résiliation des marchés en cours lorsqu'il est plus avantageux de recourir immédiatement à un marché commun unique. Cette option doit prendre en compte l'indemnisation des titulaires des marchés résiliés et peut s'avérer très coûteuse.

Il est recommandé de recourir à ces modalités d'actions le plus tôt possible (avant le 1^{er} janvier 2018) même si les marchés concernés ont des échéances de fin allant bien au-delà du 1^{er} janvier 2018.

3.1. Phase 1 : organiser et lancer une démarche en mode projet pour la mise en place d'une fonction achat unique	49
Fiche 1 Mettre en place une démarche projet mobilisatrice et participative.	49
3.2. Phase 2 : analyser la situation actuelle	55
Fiche 2 Réaliser un diagnostic de la fonction achat au sein du GHT.	55
Fiche 2.1 Cartographier le portefeuille d'achat commun	55
Fiche 2.2 Cartographier les marchés et les achats mutualisés	59
Fiche 2.3 Cartographier ses fournisseurs	62
Fiche 2.4 Cartographier les outils du SI-achat	67
Fiche 2.5 Cartographier les moyens de la fonction achat.	71
Fiche 2.6 Cartographier les processus achat.	73
Fiche 2.7 Identifier les facteurs-clés de la fonction achat.	74
3.3. Phase 3 : définir l'organisation cible de la fonction achat	78
Fiche 3 Définir l'organisation cible de la fonction achat.	78
3.4. Phase 4 : animer la fonction achat de manière transversale dans le cadre d'un PAAT unique	85
Fiche 4 Adapter la méthodologie du PAAT dans le cadre d'un GHT	85
3.5. Phase 5 : Définir les modalités de la gestion commune des achats dans une politique d'achat formalisée	90
Fiche 5 Définir les modalités de la gestion commune des achats.	90
Fiche 5.1 Modalités en matière de gestion de la qualité.	91
Fiche 5.2 Modalités en matière de soutien aux politiques publiques.	92
Fiche 5.3 Modalités en matière de sécurité juridique	92
Fiche 5.4 Modalités en matière de performance achat.	93
3.6. Phase 6 : finaliser et mettre en place l'organisation cible de la fonction achat	94
Fiche 6 Organiser le projet de mise en œuvre	94
Fiche 6.1 Piloter et organiser le projet de mise en œuvre	94
Fiche 6.2 Élaborer l'organisation fonctionnelle détaillée de la fonction achat	94
Fiche 6.3 Définir et mettre en place les processus achat détaillés	95
Fiche 6.4 Élaborer les fiches de poste correspondant à l'organigramme fonctionnel détaillé.	96
Fiche 6.5 Rencontrer individuellement les agents concernés par la fonction achat	97
Fiche 6.6 Décider et définir les affectations individuelles.	98
3.7. Phase 7 : modalités pratiques de mise en œuvre de la convergence des marchés	99
Fiche 7 Comment opérer la convergence des marchés publics ?	99
Fiche 7.1 Sur la possibilité de conclure un avenant de transfert des marchés d'un établissement partie au profit de l'établissement support	99
Fiche 7.2 Attendre l'échéance des marchés en cours	100
Fiche 7.3 Passer un avenant aux marchés déjà passés	101
Fiche 7.4 Ne pas reconduire ou résilier un marché de l'établissement partie.	102
3.8. Un facteur clé de la réussite : gérer la conduite du changement	103
Fiche 8 Boîte à outils économiques - Modalités d'imputation financière.	106
Fiche 9 Boîte à outils des marchés	108
Fiche 10 Guide d'entretien proposé	110

RECOMMANDATIONS SUR LA GESTION DE TRANSITION VERS LE SCÉNARIO CIBLE

Le présent chapitre regroupe des recommandations méthodologiques et organisationnelles pour la mise en œuvre de la fonction achat de GHT. Elles sont à apprécier au regard des caractéristiques de chaque GHT, en particulier sa taille et les ressources dont les établissements parties disposent pour mettre en œuvre les achats hospitaliers.

Certaines recommandations ne s'appliquent qu'aux GHT présentant une masse critique suffisante pour dégager des ressources dédiées à certaines préconisations.

3.1. Phase 1 : organiser et lancer une démarche en mode projet pour la mise en place d'une fonction achat unique

FICHE 1

Mettre en place une démarche projet mobilisatrice et participative

Dans le cadre de la constitution des GHT, la mise en place d'une fonction achat commune constitue un levier majeur de la réforme.

Aussi, s'agissant de transformations organisationnelles et culturelles d'envergure, une démarche projet solide et structurée constitue-t-elle un socle indispensable à la bonne marche de ces travaux de transformation.

La mise en place de la fonction achat unique va nécessiter dans la phase de cadrage l'organisation des étapes suivantes :

- création d'une gouvernance projet et identification des acteurs impliqués ;
- définition d'une méthodologie commune et d'un calendrier associé ;

- construction d'un plan de communication ;
- formalisation et partage de la feuille de route et définition des circuits de validation ;
- prise en considération de la gestion du changement ;

L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions achat territorial unique constitue notamment un point central de la future organisation de la fonction achat. C'est sur la base de cette étape structurante qu'il est possible de consolider l'organisation cible de la fonction achat.

Cette fiche a pour objet de présenter les éléments de méthode d'une démarche projet en lien avec la transformation hospitalière. À cette fiche sont également associés des outils opérationnels.

EN PRATIQUE

» Étape 1 : mettre en place la gouvernance de la fonction achat

La première étape de la démarche projet pour la mise en place de la fonction achat consiste à organiser les instances de pilotage pérennes et provisoires de la fonction achat.

La démarche projet ne peut en effet pas s'effectuer sans un pilotage central par le directeur de la fonction achat et sans une articulation claire avec les autres instances de l'établissement.

La mise en place d'une gouvernance participative est essentielle et sert deux objectifs :

- permettre des arbitrages éclairés ;
- informer l'équipe de direction et les acteurs mobilisés de l'avancée du projet et des décisions prises.

Une démarche de transformation organisationnelle implique en effet la mise en place d'une gouvernance représentative des professionnels concernés par le changement.

Il est recommandé que l'instance de coordination centrale de la fonction achat, le comité de coordination achat, soit mise en place dès la nomination du responsable des achats du GHT.

Le comité de coordination doit impulser la création et définir le cadre d'intervention des comités de pilotage opérationnels proposés dans la section 1.6.2 ainsi que les mandats confiés aux porteurs de projet. Il suit donc l'avancement des projets menés par les trois comités de pilotage si ceux-ci sont mis en place.

Plusieurs schémas de gouvernance projet sont possibles. Plus le projet est court et ciblé, plus on privilégie une gouvernance légère : *par exemple un point entre le chef de projet et son responsable à un rythme régulier, l'information du comité de coordination achat sur l'avancement du projet.*

Plus le projet a des impacts forts dans l'organisation, plus il faut associer en amont les responsables des différentes équipes concernées. → *À moins d'une intégration déjà forte de la fonction achat entre les différents établissements parties du GHT, il est préconisé de mettre en place des instances de validation pluridisciplinaires et régulières.*

» Étape 2 : identifier les chefs de projet communs

La première phase du cadrage de la démarche projet consiste à identifier la personne chargée de la coordination du projet de mise en place de la fonction achat commune. Il s'agit du poste identifié dans le chapitre 3 de **chef de projet « mise en place de la fonction achat »**.

Le responsable de la fonction achat du GHT désigne ainsi le chef de projet en charge du portage opérationnel de la réorganisation de la fonction achat au niveau du GHT. Il est préférable que cette mission soit formalisée par exemple *via* une lettre de mission.

La lettre de mission précise notamment l'échéance à laquelle l'organisation cible doit être proposée pour arbitrage, ainsi que les objectifs poursuivis dans le cadre de la réorganisation, de la fonction achat, notamment en ce qui concerne la déclinaison du plan d'actions achat de territoire.

Le choix du chef de projet est central pour la réussite de la mise en place de la fonction achat du GHT. Il est donc essentiel de trouver le bon profil en capacité de mener cette mission. Le chef de projet doit connaître les méthodes et les outils de la gestion de projet. Il est en effet le chef d'orchestre d'une démarche projet comportant plusieurs sous-projets à fort impact.

Ce chef de projet peut être le directeur de la fonction achat du GHT ou l'un de ses collaborateurs proches. Cependant, au vu de l'ampleur des enjeux, il est recommandé de désigner un chef de projet qui ne soit pas le directeur des achats (notamment dans les GHT ayant un nombre important d'établissements).

Il est recommandé d'identifier un chef de projet interne à l'organisation du GHT à la fois pour valoriser et faire monter en compétences les ressources propres du GHT et pour faciliter l'adhésion au projet en interne.

Il est toutefois possible de recourir à des ressources externes pour cette phase projet. Un appui conseil en méthode et organisation peut être envisagé si le GHT ne dispose pas en interne de suffisamment de ressources formées à la gestion de projet. Dans ce cas, il est conseillé de désigner un chef de projet issu des équipes du GHT, appuyé par des ressources externes. Il est en effet important que le projet soit incarné par un membre de la fonction achat du GHT. Le chef de projet peut alors bénéficier de l'apport méthodologique des consultants de façon à ce qu'il soit en capacité, à l'issue de la mission, de gérer d'autres projets structurants pour le GHT. Le cahier des charges de l'appui doit intégrer cette formation du chef de projet et sa montée en compétences.

Le responsable de la fonction achat doit le plus rapidement possible identifier également les deux autres chefs de projet qui pilotent les comités de pilotages : le chef de projet PAAT et le chef de projet en charge du pilotage opérationnel des marchés (comité de projet opérationnel marchés).

Les enjeux forts associés à ces deux projets impliquent en effet que leurs porteurs soient identifiés très vite : le PAAT nécessite pour sa part une préparation et une planification très en amont et la production opérationnelle des marchés est une problématique immédiate qui se pose à l'ensemble des GHT.



IMPORTANT

Le **chef de projet commun** doit être le seul apte à modifier le planning de travail, cela afin d'éviter des pertes de mise à jour.

Nous recommandons que des chefs de projets distincts soient identifiés étant donné l'importance et la charge associées.

» Étape 3 : lancer la dynamique et mobiliser tous les acteurs de la fonction achat

La troisième phase du cadrage consiste à créer la dynamique autour de la fonction achat du GHT en faisant se rencontrer l'ensemble des acteurs. Cette étape peut également être lancée dès la signature de la convention constitutive et la désignation du chef de projet « mise en place de la fonction achat » pour ceux qui souhaitent créer du lien entre les acteurs le plus rapidement possible.

Plusieurs modalités de lancement de la dynamique sont possibles :

- organiser une première réunion avec l'ensemble des participants ;
- ou privilégier une réunion de lancement de la démarche sous la forme d'un « séminaire de lancement ».

Les deux possibilités peuvent se cumuler.

L'objectif est de réunir les acteurs de la fonction achat du GHT le plus tôt possible pour créer de l'adhésion et donner du sens et de la visibilité à la démarche.

Cette première rencontre peut être organisée au sein de l'établissement support ou dans un établissement partie. Il s'agira de donner de la visibilité sur les prochaines étapes et de répondre aux différentes questions. Cette première rencontre sera aussi l'occasion de partager les valeurs qui soutiendront la fonction achat commune.

Il est conseillé à ce stade de mettre en place des éléments de langage mettant en avant les éléments fondamentaux et les bénéfiques de la fonction achat commune, et de les partager afin de créer de l'adhésion et faire comprendre les enjeux. Il est sans doute aussi utile de rassurer sur les craintes qui peuvent exister au démarrage d'un projet de cette envergure.

Il est aussi possible pendant cette phase de lancement du mode projet d'organiser des rencontres individuelles avec les agents pour tisser les premiers liens. Attention cependant à ne pas susciter trop d'attentes lors de ces entretiens car les éléments structurants de la démarche ne sont pas encore décidés à ce stade. Ces prises de contact préliminaires permettront d'apprendre à se connaître.

» Étape 4 : partager le phasage de la démarche et le calendrier associé

Une bonne planification des travaux constitue également un pilier de la démarche projet. Plusieurs éléments doivent ainsi être pris en compte :

- les échéances réglementaires ;
- l'organisation de la gouvernance ;
- les phases et sous-phases définies dans la méthodologie.

Aussi le calendrier proposé reprend-il l'ensemble de ces éléments.

○ Modalités d'utilisation

Ce calendrier constitue non seulement un outil de pilotage mais également un support de communication. En tant qu'outil de pilotage, il doit être partagé avec les comités de travail et validé en début de projet.

Lors de chaque rencontre en comité, le calendrier peut être remis à jour et les échéances réévaluées.

En tant qu'outil de communication, il peut être associé, dans une version synthétique, à un support *ad hoc* portant sur le projet (mailing, lettre d'information, support de présentation).

Une proposition de calendrier type de la démarche projet est proposée en annexe 4.9 du présent guide. Ce calendrier type positionne les différentes phases de la démarche en fonction notamment des échéances réglementaires et doit bien sûr être adapté par chaque GHT selon ses particularités.

» Étape 5 : organiser la communication

Le projet de transformation des fonctions achat des différents établissements, organisées de manière autonome et souvent hétérogène, en une seule fonction achat harmonisée au niveau du GHT aura un impact significatif sur le fonctionnement de chaque établissement.

Un tel projet peut être générateur d'inquiétude pour les personnels directement concernés. Il est dès lors nécessaire de communiquer en amont de la démarche sur son calendrier de mise en œuvre et ses modalités. La communication se déroule en deux phases.

○ Phase 1 : informer les personnels membres des fonctions achat de chaque établissement partie de la démarche menée

Cette phase est réalisée par le chef de projet, accompagné du référent de l'établissement partie. Elle peut être réalisée établissement par établissement ou en transversal pour l'ensemble des établissements parties. La communication est ciblée sur les personnels directement impactés par la réorganisation programmée. La communication précise :

- les enjeux de la réorganisation ;
- la démarche suivie pour définir la nouvelle organisation ;
- le calendrier de travail fixé.

À cette occasion est également fixée une échéance de restitution des travaux à l'ensemble des équipes concernées.

Cette phase permet notamment l'identification du chef de projet par l'ensemble des personnels concernés et facilite le déroulement des étapes suivantes vis-à-vis de ceux-ci.

○ Phase 2 : Organiser une communication régulière à destination des personnels concernés par la démarche



IMPORTANT

La phase de communication est souvent omise pour « gagner du temps ». Elle est néanmoins essentielle au bon déroulement du projet. Il s'agit plutôt de prendre du temps au début pour communiquer afin de gagner du temps par la suite. Passer du temps et de l'énergie en amont permet d'anticiper les difficultés qui peuvent se présenter ensuite et de les désamorcer.

Une fois cette première information réalisée, une communication régulière est organisée par le chef de projet à destination des personnels. Elle s'intègre autant que possible dans les supports de communication institutionnels déjà existants dans les établissements et, idéalement, dans la communication institutionnelle mise en place pour le dispositif global de GHT.

Il est important d'organiser la communication dès le début de la démarche pour créer la dynamique à destination de l'ensemble des acteurs de la fonction achat mais aussi de l'ensemble des personnels du GHT (communication interne à la fonction achat et communication externe pour informer l'ensemble des personnels).

» Étape 6 : formaliser une feuille de route et la faire valider

La dernière phase de cette étape est de formaliser tous les éléments actés dans une note de cadrage faisant office de feuille de route et de la faire valider par le responsable de la fonction achat.

Cette note de cadrage permet de formaliser et de partager les règles de fonctionnement du projet.

Elle est notamment composée des éléments suivants :

- rappel du contexte du projet, des objectifs et du périmètre d'intervention du chef de projet ;
- déroulement de l'intervention et phasage du projet, des livrables et des délais
- rappel du calendrier ;
- organisation de la gouvernance, composition des instances et fréquence des rencontres ;
- processus de validation des travaux.

Il est recommandé de communiquer la note de cadrage à l'ensemble des acteurs concernés : comité stratégique, directoires, comité de coordination achat, comités de pilotage projet, groupes de travail, différents contributeurs du projet et leurs responsables hiérarchiques.

3.2. Phase 2 : analyser la situation actuelle

FICHE 2

Réaliser un diagnostic de la fonction achat au sein du GHT

L'un des premiers enjeux de la fonction achat commune est d'avoir une vision claire et synthétique du portefeuille d'achat commun aux établissements parties du GHT, des marchés qui y sont liés et des grands axes de la politique achat. Les fiches suivantes expliquent de manière très pratique comment construire la cartographie du portefeuille achat commun, la cartographie des marchés ou encore celle des acteurs de l'achat.

FICHE 2.1

Cartographier le portefeuille d'achat commun

La réalisation de la cartographie du portefeuille d'achat commun présente deux difficultés majeures :

- la diversité des catégories de produits qui peuvent faire l'objet d'achats dans un établissement de santé ;
- la difficulté à obtenir des données chiffrées concernant les achats (produits, prix unitaires, fournisseurs).

À cela s'ajoute la complexité de devoir analyser en parallèle plusieurs cartographies, d'en identifier les points de convergence et les écarts significatifs, les marges d'optimisation et les points de coopération éventuels.

Pour réaliser la cartographie du portefeuille d'achat commun, il convient de commencer par une extraction des données à analyser. Cette phase délicate requiert la présence d'un contrôleur de gestion afin de garantir au responsable achat la fiabilité des données extraites. Il est conseillé de prendre en compte une base 12 mois, en procédant par exemple à l'extraction de l'ensemble des données concernant les achats de l'année N-1.

L'ensemble des dépenses d'exploitation (comptes de classe 6) et les données d'investissement (comptes de classe 2) sont à prendre en compte. La vision comptable peut paraître un peu réductrice ou décalée mais elle permet de donner une idée assez précise des volumes d'achats par catégorie.

On veillera *a minima* à récupérer les données suivantes : compte, libellé de compte, libellé de produit et code produit, nom du fournisseur, numéro de marché le cas échéant, prix unitaire, prix global, service de destination et, si possible, l'information liée à l'opérateur de mutualisation dans le cas d'achats mutualisés.

Une fois ces données extraites, il convient de réaliser une segmentation des achats : les données sont alors étiquetées par catégorie d'achats.

EN PRATIQUE

» Étape 1 : obtenir les données des établissements parties au GHT

La première étape est de recenser les données nécessaires à la réalisation de la cartographie. On réalise deux extractions afin de pouvoir effectuer un contrôle de cohérence.

La première extraction permet d'obtenir les données comptables générales pour la réalisation de la cartographie par segment et d'afficher la progression des dépenses d'exploitation sur les trois dernières années.

De la même façon, il convient de prendre en compte les plans d'investissement et d'équipement pluriannuels (prévisionnels).

Les données à extraire sont présentées sur un tableau Excel qui permettra des retraitements faciles :

N° compte	Libellé compte	Montant HT année N-3	Montant HT année N-2	Montant HT année N-1

Les extractions se font sur le logiciel de GEF *via* des requêtes simples dans les univers commandes ou consommations en fonction des éléments souhaités.

Cette première extraction permet d'avoir une idée des grandes masses. La comparaison des poids relatifs des différents segments sur les établissements du GHT peut être un premier point de départ pour la discussion autour de la coopération, mais l'essentiel du travail doit plutôt porter sur l'analyse du portefeuille fournisseurs et produits pour aller plus dans le détail.

La deuxième extraction permet par la suite d'analyser précisément les portefeuilles produits et fournisseurs. Elle est faite *via* les outils de GEF et extraite sous Excel de la façon suivante :

N° compte	Libellé compte	Code produit	Libellé produit	Code fournisseur	Libellé fournisseur	N° marché	PU HT	Montant total HT	UF de consommation

À noter : au moment de la consolidation des données, il est intéressant d'ajouter une colonne avec le nom de l'établissement concerné afin d'objectiver les spécificités propres à chacun et de pouvoir en discuter.

» Étape 2 : appliquer la segmentation achat

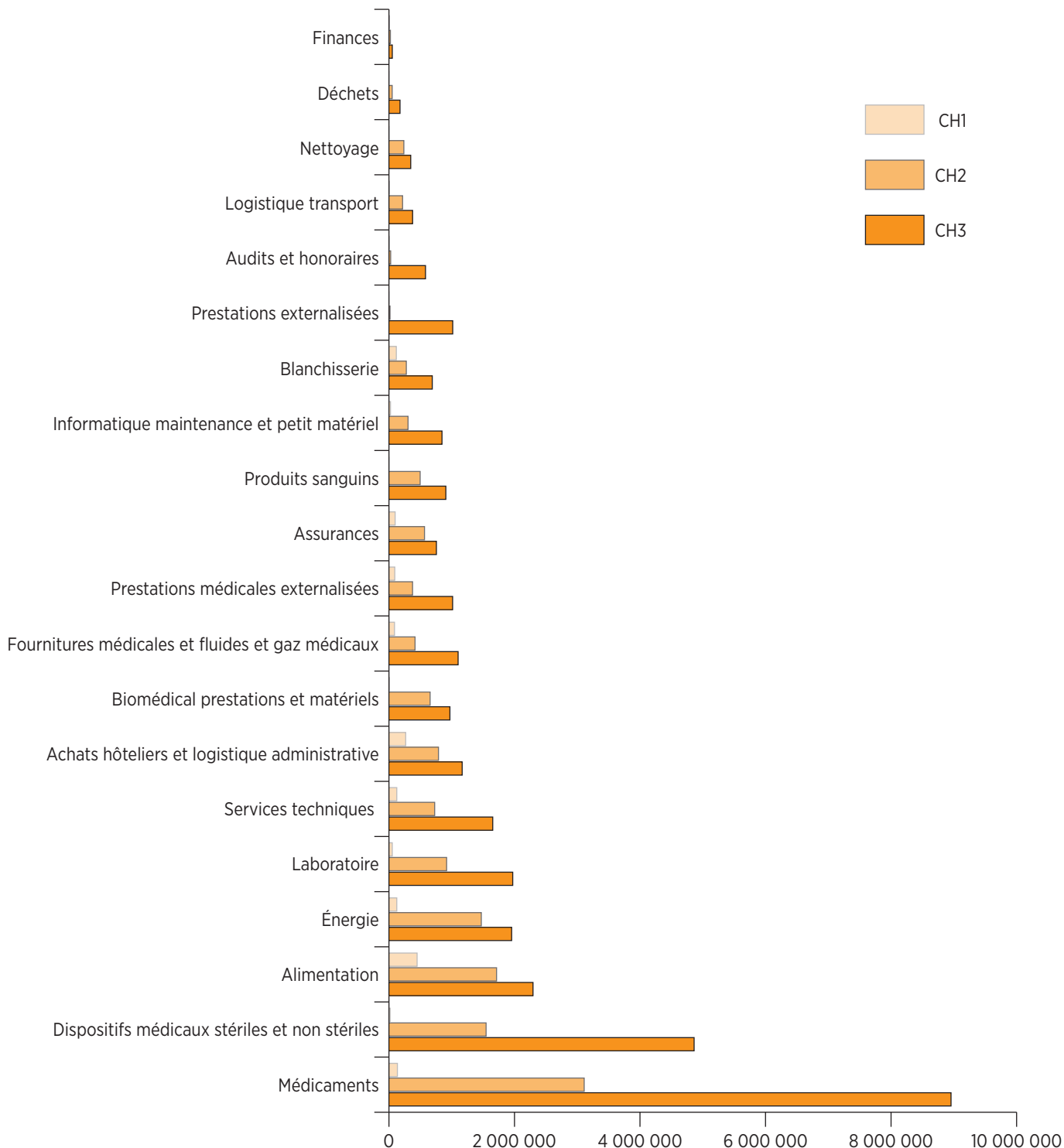
Une fois les données extraites, on leur applique une segmentation. Les comptes sont classés par grand domaine achat en reprenant les domaines de la nomenclature achat issue des activités des groupes de travail organisés par la DGOS.

Cette même segmentation sera appliquée à la deuxième extraction afin de connaître les produits et fournisseurs par segment.

» Étape 3 : représenter graphiquement la cartographie des achats

La dernière étape du travail de cartographie consiste à la représenter graphiquement de manière à avoir une vision complète du portefeuille achat du GHT et de son évolution sur les trois dernières années. Peuvent également être représentés les poids relatifs des segments et des différents établissements.

EXEMPLE DE CARTOGRAPHIE DES ACHATS D'UN GHT



» Étape 4 : analyser

Il s'agit là de l'étape la plus délicate : une fois les données collectées et segmentées, il faut prendre le temps de les analyser par segment pour déterminer les axes de coopération ainsi que la possibilité d'une harmonisation sur les fournisseurs et les produits. Ces étapes de cartographie permettent de poser les premières pierres du PAAT commun, instrument essentiel pour la mise en place d'une organisation commune efficiente.

Pour aller plus loin, il est intéressant d'analyser les fournisseurs et produits de chaque établissement afin d'harmoniser les pratiques. Une fiche spécifique détaille comment cartographier ses fournisseurs.

NOTRE CONSEIL

Prenez le temps de vérifier les données extraites, leur exhaustivité et leur fiabilité. Les données sont un élément clé objectif dans la définition de l'organisation cible. La réalisation des cartographies permet d'identifier les domaines d'achats prioritaires en matière de coopération.

Lancez-vous dès la composition de votre GHT dans une démarche de PAAT commun. Cette démarche vous permet de réaliser ces cartographies avec un but concret, de promouvoir une culture achat commune et de bâtir le socle de la coopération future en matière d'achat.

POINTS D'ATTENTION

Assurez-vous du soutien et de la disponibilité de votre contrôleur de gestion pour la vérification des données. Vérifiez que les imputations sont faites sur les mêmes comptes dans les différents établissements du GHT. Désignez un référent ou responsable pour la démarche : il est le garant de la cohérence de la méthode et des comparaisons entre établissements (qui seront réalisées sur un périmètre commun).

FICHE 2.2**Cartographier les marchés et les achats mutualisés**

Dans le cadre de la mise en place d'une fonction achat commune, il est essentiel de réaliser une cartographie des marchés passés par chaque établissement et des calendriers associés, afin de prioriser les actions à mettre en place et de préparer la convergence des marchés vers des marchés uniques au GHT.

La cartographie des marchés et achats mutualisés, combinée à une cartographie des achats exhaustive et à une cartographie des fournisseurs, permet également de mettre en lumière la part des achats hors marché et les actions d'optimisation réalisables rapidement.

EN PRATIQUE**» Étape 1 : Recenser les contrats existants de tous les établissements**

Le recensement des marchés et contrats en cours pour chaque établissement partie au GHT est une étape clé de la convergence achat.

Pour mener à bien ce travail, un tableau peut être rempli par chaque établissement pour les principaux contrats en cours : identité du contrat, mode de contractualisation, montant, dates du marché, etc.

Cette étape de recensement est indispensable pour connaître les modalités de résiliation d'un marché et identifier les opportunités de coopération.

EXEMPLE DE TABLEAU POUR LA CARTOGRAPHIE DES MARCHÉS

Segment	Sous-segment	Intitulé du marché	N° du marché	Échéances clés	Commentaires
Médicaments	Fluides et gaz médicaux			31/12/2013 et 20/06/2014	Groupe en cours de constitution
DM	DMS			31/12/13	En cours
Alimentation	Pain (100 K€) produits diététiques			Début 2014 ? 31/12/2013	Groupe en cours de constitution En cours RDV diét. référence le 04/03/13
Sous-traitance médicale	Analyses de biologie médicale			28/02/14	
Sous-traitance blanchisserie	Location-entretien articles textiles			31/12/13	Pub. cahier des charges début 2013
Laboratoire	Réactifs de microbiologie			30/09/13	Travail de simplification de procédure
Fournitures hôtelières	Produits non tissés à usage unique			30/06/14	

Il est intéressant de mentionner les différents marchés groupés auxquels adhèrent les établissements du GHT. Afin d'isoler rapidement la part des marchés mutualisés, il est conseillé aux établissements d'adopter une codification commune (adopter la même première lettre pour désigner les marchés passés auprès d'un opérateur de mutualisation par exemple).

»» Étape 2 : Analyser les cartographies des échéances clés

L'analyse de ces cartographies permet de nourrir le dialogue entre établissements et de créer des bases solides pour la coopération future.

L'analyse entre établissements se fait sur la base du segment d'achat, qui permet le lien avec la cartographie des achats. Elle doit porter sur plusieurs points :

- l'objet des marchés ;
- les dates d'échéance ;
- les fournisseurs et l'opérateur de mutualisation le cas échéant.

L'analyse de l'objet du marché est essentielle pour connaître les marchés convergents, également les produits/prestations pour lesquels il y a des spécificités dans chaque établissement.

Les dates d'échéance permettent de positionner dans le temps les possibilités de non-reconduction/résiliation afin d'envisager des travaux communs entre les établissements du GHT.

Enfin, l'analyse des fournisseurs doit permettre d'aller plus loin et d'établir ou renforcer le dialogue sur des bases très concrètes :

- Quels sont les fournisseurs pour chaque catégorie de produits/prestations ?
- Peut-on rationaliser le nombre de fournisseurs/produits ?
- Est-il possible de négocier des contrats plus globaux avec les fournisseurs ?

Cette dernière question se pose notamment dans les cas de la maintenance (ex : la maintenance des équipements biomédicaux). Il est intéressant d'avoir une vision exhaustive de la base installée de chaque établissement et des contrats de maintenance liés aux équipements.

En fonction des orientations définies dans le projet médical partagé du GHT, il est intéressant de lancer une procédure pour optimiser la maintenance du parc d'équipements (maintenance marque pour l'ensemble des équipements d'une même famille d'une même marque, éventuellement *via* un opérateur de mutualisation).

NOTRE CONSEIL

- Réalisez un recensement exhaustif des contrats en cours, avec les types de marchés, les modalités de résiliation, les dates de début et de fin de marché...
- Organisez les informations de façon à pouvoir les analyser facilement. L'analyse par segment est la plus pertinente.
- Les segments vous permettent de faire le lien avec la cartographie des achats et notamment de vérifier le taux de couverture de vos marchés.
- Faites des *benchmarks* inter-établissements pour voir la performance de chacun des marchés.
- Comparez les opérateurs de mutualisation.
- Faites le choix de la rationalisation (moins de contrats, moins de fournisseurs) pour une meilleure gestion.
- Dès lors que des contrats performants sont disponibles en centrale d'achat, posez-vous la question de savoir si vous ne devriez pas demander une mise à disposition et faites-vous aider pour une utilisation optimale des contrats si besoin.
- Profitez de cette occasion pour réduire la part de hors marché et assurer la sécurité juridique de vos marchés.
- Voyez en la cartographie des marchés une base pour le dialogue acheteur prescripteur.

POINTS D'ATTENTION

- Le GHT ne disposant pas de la personnalité morale, il n'est pas possible d'étendre un contrat en cours à un autre établissement partie au GHT. Les procédures doivent être passées de façon conjointe.
- **Priorisez !** Ne lancez pas toutes les procédures en même temps, certaines choses sont essentielles, au regard notamment du projet médical partagé du GHT, d'autres sont moins stratégiques et peuvent attendre.



FICHE 2.3

Cartographier ses fournisseurs

Cette fiche a pour but d'aider à **optimiser son panel de fournisseurs**. Cette démarche se déroule en plusieurs étapes. Elle passe tout d'abord par une cartographie puis une analyse de chaque portefeuille de fournisseurs des établissements parties au groupement hospitalier de territoire et par une optimisation du portefeuille commun. Ce travail de cartographie et d'optimisation va permettre aux groupements hospitaliers de territoire de **piloter leurs fournisseurs** et ainsi d'être acteurs de leur fonction achat.

EN PRATIQUE

Une extraction de la GEF doit permettre d'identifier l'ensemble des produits et fournisseurs d'un établissement (extraction des comptes achats de l'année N-1 à la maille produit).

EXEMPLE DE CARTOGRAPHIE DES TOP PRODUITS/ PRESTATIONS D'UN ÉTABLISSEMENT SUR LA FAMILLE BIOMÉDICAL

Top produits	
Filière	Tous
Segment	Biomédical
Sous segment	Tous
Libellé compte achats	Tous
Produits	Somme de liq Mo
MAINTENANCE IRM	92 439,00 €
MAINTENANCE SCANNER BRIGHSPEED	70 234,12 €
MAINTENANCE MOBILETTE + LUMINOS	64 816,08 €
SALLE DE CORONAROGRAPHIE	47 386,95 €
MAINTENANCE ÉCHOGRAPHIE VOLUSON LOGIQ	38 474,33 €
MAINTENANCE E CAM	36 681,76 €
MAINTENANCE SCANNER FACTURE NON RECUE	36 534,63 €
MAINTENANCE GAMMA CAMERA	34 113,68 €
MAINTENANCE IRM	30 813,12 €
MAINTENANCE 2 BV LIBRA+DIAGNOSTIC DIGITAL	23 784,28 €
TABLE DE RADIOLOGIE CLISIS	23 678,92 €
MAINTENANCE CAPTEUR PLAN	23 435,60 €
PROTHESE DENTAIRE	22 868,00 €
IE33 MATRIX + SONDE	21 571,92 €
MAINTENANCE PLASMAIR ET COOLPLASMAIR	19 861,50 €
MAINTENANCE REPROGRAPHES	19 000,08 €
MAINTENANCE	18 756,30 €
TOTAL	2 212 378,24 €

EXEMPLE DE CARTOGRAPHIE DES TOP FOURNISSEURS D'UN ÉTABLISSEMENT SUR LA FAMILLE DES DISPOSITIFS MÉDICAUX

Top fournisseurs	
Filière	Tous
Segment	Dispositifs médicaux
Sous segment	Plusieurs éléments
Libellé compte achats	Tous
Fournisseurs	Somme de Liq Mo
ETHICON SAS JOHNSON ET JOHNSON	463 460,49 €
COVIDIEN France SAS	135 918,18 €
3M France	81 322,68 €
B BRAUN MEDICAL	62 471,54 €
ANIOS LABORATOIRES	51 941,21 €
SYLAMED	44 791,60 €
TELEFLEX MEDICAL SA	37 583,63 €
KARL STORZ ENDOSCOPIE France SA	26 668,92 €
PETERS SURGICAL	26 293,44 €
APPLIED MEDICAL	24 840,00 €
BSN MEDICAL RADIANTE	23 891,69 €
ALKAPHARM	22 325,11 €
AB MEDICA	21 360,06 €
KCI MEDICAL	20 422,17 €
DAUGERON SA	19 248,00 €
BOSTON SCIENTIFIC	17 796,00 €
GROUPEMENT BROTHIER ALLOGA	17 055,97 €
SMITH AND NEPHEW SA	15 571,52 €
LABORATOIRES PAUL HARTMAN	15 135,26 €
MOLNLYCKE HEALTHCARE	14 971,25 €
ABS BOLTON MEDICAL	13 944,72 €
THUASNE PARIS SA	11 216,34 €
PLASMA SURGICAL	10 620,00 €
LIFE PARTNERS EUROPE	9 675,68 €
RIVADIS	8 099,45 €
HYDREX LABORATOIRE	6 466,56 €
TETRA MEDICAL	5 820,43 €
INRESA	4 993,20 €
COLOPLAST SA	4 931,25 €
MEDTRONIC France SAS	4 867,92 €
COOK France SARL	4 615,20 €
URGO SA LABORATOIRES	4 455,37 €
MEDISPORT	3 973,37 €
COUSIN BIOSERV	3 963,60 €
OLYMPUS France	3 873,52 €

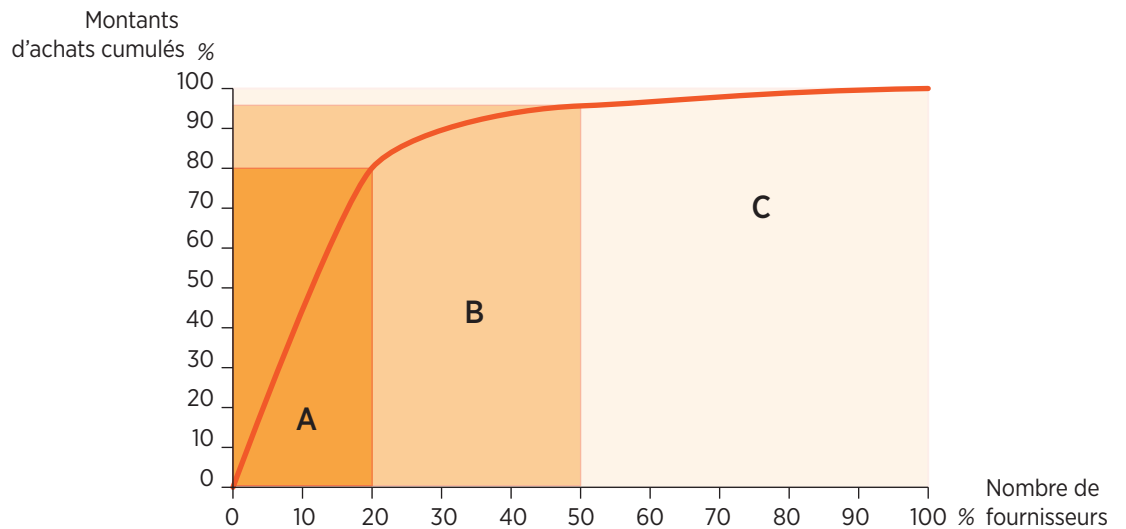
» Étape 1 : optimisation du panel de fournisseurs dans chaque entité en amont de la création du GHT

Afin que chaque établissement partie au GHT ait une vision claire de son portefeuille de fournisseurs, une première approche consiste à appliquer la loi de Pareto à son panel.

Cette approche se décompose en quatre étapes :

- établir sa liste de fournisseurs et les classer par montant d'achats décroissants ;
- calculer le montant cumulé des achats et déterminer le pourcentage que représente chaque fournisseur par rapport au volume total des achats ;
- on obtient alors trois groupes de fournisseurs : A, B et C, représentés sur le graphique suivant :

CLASSEMENT DES FOURNISSEURS SELON LA MÉTHODE ABC



- groupe A : ce sont les 20 % de fournisseurs qui représentent 80 % du volume achat total,
- groupe B : ce sont les 30 % de fournisseurs qui représentent 15 % du volume achat total,
- groupe C : ce sont les 50 % de fournisseurs qui représentent 5 % du volume achat total ;
- pour chaque groupe, mettre en place des actions spécifiques :
 - les fournisseurs du groupe A nécessitent une surveillance accrue du fait de leur **importance financière stratégique**,
 - les fournisseurs du groupe B sont à étudier plus en détail pour déterminer lesquels vont nécessiter des **arbitrages**,
 - les fournisseurs de la catégorie C sont peu stratégiques et il faut essayer, lorsque c'est possible, d'en diminuer le nombre.

LES AVANTAGES

Cette méthode est simple et rapide à mettre en œuvre, elle permet d'avoir une vision claire et objective de son panel de fournisseurs.

Cette méthode peut se décliner suivant plusieurs critères : famille d'achat, criticité des produits...

POINTS D'ATTENTION

Il faut adapter le critère d'analyse (axe des ordonnées) à ses objectifs. Si l'objectif est de sécuriser ses approvisionnements, dans le cadre de l'achat de médicaments par exemple, il convient de classer ses fournisseurs par niveau de criticité.

Recommencer la démarche de façon continue. Une seconde approche consiste à classer ses fournisseurs en fonction d'une **analyse multicritère**.

Par famille d'achats, **consolider par fournisseur divers critères** : chiffre d'affaires réalisé, taux de dépendance économique, caractère captif de l'achat lié à ce fournisseur, niveau de contribution stratégique, niveau de performance, niveau de relation avec le fournisseur.

À l'issue de cette analyse, cinq catégories de fournisseurs peuvent être dégagées :

- **P : les fournisseurs « au panel ».** Ils atteignent le niveau de performance attendu et sont en accord avec la stratégie de l'établissement. L'objectif est de maintenir l'activité avec ces fournisseurs, voire de la développer ;
- **S : les fournisseurs « en suspens ».** Ils n'atteignent temporairement pas les objectifs attendus et/ou sont en inadéquation avec la stratégie achat de l'établissement. Il faut veiller à limiter temporairement l'activité avec ces fournisseurs mais à les garder tout de même dans sa base fournisseurs actifs ;
- **N : les nouveaux fournisseurs.** Ces fournisseurs entrent dans le panel fournisseurs et sont en phase de test ;
- **E : les fournisseurs dont l'établissement souhaite se désengager.** Ce sont les fournisseurs qui sont actuellement sous contrat et dont l'établissement souhaite se désengager au plus vite ;
- **I : les fournisseurs « indésirables ».** Ce sont des fournisseurs déjà sortis du panel et avec lesquels l'établissement ne souhaite plus travailler.



LES AVANTAGES

Cette méthode permet d'avoir une analyse globale de son portefeuille d'achat par famille.

Cette méthode est évolutive : les critères de classification des fournisseurs peuvent et doivent être modifiés pour être en adéquation avec la stratégie de l'établissement (qui évolue).



POINTS D'ATTENTION

L'analyse peut être lourde, il faut donc dans un premier temps la réserver à des familles d'achat stratégiques et pour lesquelles le portefeuille de fournisseurs n'est pas trop restreint.

Attention au respect de l'ordonnance marchés de juillet 2015 et de son décret d'application de mars 2016 : il faut des critères objectifs pour évaluer les offres d'un fournisseur lors d'une consultation.

» Étape 2 : Optimisation du panel des fournisseurs au moment de la création du GHT

Lors de la mise en place du GHT, les panels fournisseurs vont devoir être analysés conjointement. Il faut alors choisir les fournisseurs à conserver dans ce panel commun.

L'une des premières règles d'arbitrage va être la présence de fournisseurs communs ou convergents, ces fournisseurs ont une place à part entière dans le nouveau portefeuille ainsi créé.

Le deuxième axe de sélection est la présence de fournisseurs stratégiques d'un point de vue financier ou en termes de relation fournisseur. Même si ces fournisseurs ne sont en contrat qu'avec un seul établissement du GHT, ils doivent être conservés dans le panel commun de fournisseurs. Il en va de même pour les fournisseurs dont les établissements sont captifs.

L'objectif est d'arriver à un consensus entre les établissements du GHT. Il faut donc agir au fur et à mesure, en faisant les compromis nécessaires, et impliquer dès le début du processus les prescripteurs et utilisateurs. Cette démarche peut s'effectuer par famille d'achat, de la moins critique à la plus sensible.

» Étape 3 : optimisation du panel fournisseur lors de la mise en place de marchés communs

L'arrivée à échéance des différents marchés et la mise en place d'un calendrier des marchés commun au sein du GHT sont l'occasion de remettre à plat et d'optimiser le portefeuille fournisseurs global.

Il s'agit alors de réunir autour de la table les différentes parties prenantes de l'achat et de rédiger un cahier des charges commun afin de faire un choix unique et concerté du ou des fournisseurs.

Ce travail peut être fastidieux. Il peut être plus aisé de procéder par étapes et de ne se focaliser dans un premier temps que sur certaines familles d'achat. C'est aussi le moment de considérer l'opportunité de recourir à un opérateur de mutualisation pour conduire cette transformation. Les gains ainsi générés, tant financièrement qu'en temps agent, peuvent réduire certaines barrières internes.

Une fois qu'une grande partie du panel fournisseurs a été harmonisée, la démarche d'optimisation continue de ce portefeuille suit les recommandations de l'étape 1 : utilisation de la méthode du Pareto, classement des fournisseurs par catégorie : fournisseurs « au panel », fournisseurs « en suspens », nouveaux fournisseurs, fournisseurs dont l'établissement souhaite se désengager et fournisseurs indésirables.

Ce processus, renouvelé de manière régulière, va permettre au GHT d'assurer un réel pilotage des fournisseurs et donc de sa fonction achat.

NOTRE CONSEIL

Communiquez ! L'un des facteurs clés de succès de la démarche de cartographie et d'optimisation du panel fournisseurs est la communication qui va être réalisée auprès des différentes parties prenantes du projet.

FICHE 2.4

Cartographier les outils du SI-achat

La fonction achat commune doit être portée par une structure SI forte, élément clé de la nouvelle organisation. En effet, des process communs peuvent difficilement être fonctionnels sans une structure SI dont les fonctionnalités sont communes à tous.

La cartographie des SI s'emploie ici à évaluer le niveau de dématérialisation de la fonction achat, mais aussi de l'approvisionnement et de la logistique (même si l'approvisionnement et la logistique ne relèvent pas de la fonction achat mutualisée, il est recommandé d'établir une cartographie les incluant afin de disposer d'une vision globale des outils du SI-achat).

EN PRATIQUE

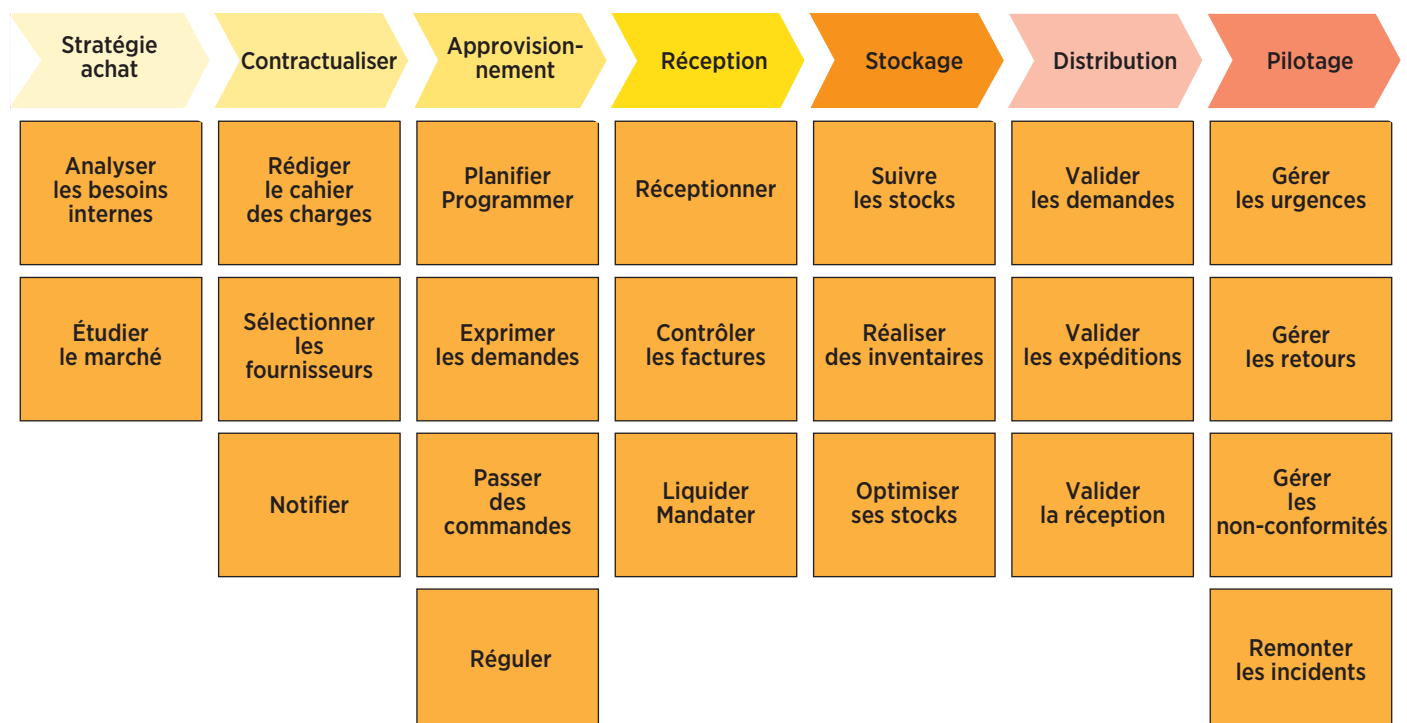
» Étape 1 : évaluer le niveau de dématérialisation de chaque étape du processus achat/approvisionnement

Pour chacun des établissements du GHT, il s'agit d'indiquer si chacune des étapes déclinées ci-dessous est dématérialisée ou non.

Cet audit doit être réalisé de concert par le DSI et le responsable achat. La mobilisation des acteurs terrain – par étape – peut être demandée pour apporter les précisions nécessaires.

Le schéma ci-dessous détaille les étapes du process achat/approvisionnement. Les étapes dématérialisées sont mises en relief par un code couleur.

Cet audit donnera une idée du niveau de maturité de chaque établissement en matière de SI-achat et une première idée de la démarche de convergence à mener.



» Étape 2 : analyse de l'existant et recueil du besoin

Cette étape consiste à qualifier la qualité des outils SI en place en fonction des champs couverts (étape 1). Plus précisément, cette étape a pour objectif de définir le niveau de couverture fonctionnelle, l'ergonomie et l'utilisation des applications en place.

Sur la base du processus achat/approvisionnement, il s'agit d'identifier les applications utilisées, les professionnels utilisateurs et de les rencontrer dans le cadre d'un entretien guidé (guide d'entretien – page suivante). Les professionnels à rencontrer sont les suivants :

- directeur des achats ;
- cellules des marchés ;
- gestionnaires (service DAF) ;
- gestionnaire de commandes ;
- magasiniers ;
- acteurs métiers dédiés à la gestion des stocks dans les services cliniques ou médico-techniques ;
- contrôleur de gestion.



IMPORTANT

Cette cartographie est réalisée en lien direct avec le DSI en charge du schéma directeur du SIH.

Au terme de ces entretiens, le travail d'analyse doit mener à une vision synthétique et claire de la vision du SI-achat/approvisionnement de chaque établissement.

Cette vision synthétique peut être formalisée sous la forme d'un tableau de qualification. Cet outil consiste à qualifier – selon une échelle de qualification définie (exemple ci-après) – le niveau de technicité et de fonctionnalité du logiciel évalué.

Vous trouverez ci-après une illustration du tableau de qualification.

EXEMPLE DE GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien : analyse de l'existant et recueil des besoins				
Date				
Nom		Prénom		Fonction
Domaine (cf. feuille Vision SIH)		Applications utilisées		
Perception SI-achat				
1	Expression de la compréhension du SIH en place	<input type="text"/>		
2	Processus d'accès au Système d'Information	Facile	Normal	Peu facile Difficile
		<input type="text"/>		
3	Ingénierie de la formation relative aux applications utilisées	Suffisant	Insuffisant	Pas concerné
		<input type="text"/>		
4	Qualité du support relatif aux applications utilisées	Réactif	Passif	Pertinent Non pertinent
		<input type="text"/>		
Analyse de l'existant				
5	Couverture du réglementaire	Parfait	Normal	Imparfait Très imparfait
		<input type="text"/>		
6	Couverture fonctionnelle couverte	<input type="text"/>		
7	Le fonctionnel existant	Parfait	Normal	Imparfait Très imparfait
		<input type="text"/>		
8	L'ergonomie existante	Parfait	Normal	Imparfait Très imparfait
		<input type="text"/>		
9	Les temps de réponse	Parfaits	Normaux	Aléatoires Insupportables
		<input type="text"/>		
10	Le retour d'informations	Natif et parfait	Obtenu à la demande	Impossible Pas de besoin
		<input type="text"/>		

EXEMPLE DE TABLEAU DE QUALIFICATION

Process achat/ approvisionnement couverts par un outil SI	Process achat/ approvisionnement couverts par un outil SI	Process achat/ approvisionnement couverts par un outil SI	Process achat/ approvisionnement couverts par un outil SI	Process achat/ approvisionnement couverts par un outil SI
Établissement 1	Établissement 2	Établissement 3	Établissement 4	Établissement 5
Stratégie achat	Stratégie achat	Stratégie achat	Stratégie achat	Stratégie achat
Rédaction du cahier des charges	Rédaction du cahier des charges	Rédaction du cahier des charges	Rédaction du cahier des charges	Rédaction du cahier des charges
Sélection des fournisseurs/notification	Sélection des fournisseurs/notification	Sélection des fournisseurs/notification	Sélection des fournisseurs/notification	Sélection des fournisseurs/notification
Gestion de l'approvisionnement	Gestion de l'approvisionnement	Gestion de l'approvisionnement	Gestion de l'approvisionnement	Gestion de l'approvisionnement
Stock	Stock	Stock	Stock	Stock
Distribution	Distribution	Distribution	Distribution	Distribution
Pilotage	Pilotage	Pilotage	Pilotage	Pilotage

EXEMPLE D'ÉCHELLE DE QUALIFICATION

Abréviation		Définition
OPE	Opérationnel	Le logiciel fonctionne et est utilisé par tous les acteurs concernés
DEP	Déploiement	Le logiciel est en cours de déploiement, il a été testé par des utilisateurs référents ou des services pilotes
PAR	Paramétrage	Le logiciel est en cours de mise en place (paramétrage, formation, pré-basculé)
OBS	Obsolète	Le logiciel est en cours de fonctionnement mais son remplacement est programmé ou est à envisager
CHO	Choix	Le logiciel est choisi mais sa mise en place n'a pas commencé
REC	Recherche	Un logiciel doit être recherché pour couvrir la fonction selon une priorité définie dans le SDSIH
NON	Non	La fonction ne doit pas être, à moyen terme, informatisée
ÉVALUATION FONCTIONNELLE		
XXX	Excellent	À conserver
XX	Bon	Changement éventuel avec les mêmes fonctionnalités
X	Correct	Améliorations fonctionnelles pour répondre au besoin
O	Faible	À remplacer à moyen terme par un autre produit
OO	Mauvais	À remplacer à très court terme par un autre produit
ÉVALUATION TECHNIQUE		
XXX	Excellent	Conforme à l'état de l'art + pérennité + réactivité + bonne ergonomie
XX	Bon	Même critère grâce à des évolutions prévues et planifiées par l'éditeur
X	Correct	Évolutions prévues par l'éditeur mais sans calendrier
O	Faible	Obsolescence à terme avec remplacement prévu par l'éditeur
OO	Mauvais	Obsolescence à terme mais pas de remplacement prévu par l'éditeur

POINTS D'ATTENTION

Cette démarche s'inscrit dans une approche globale dont l'objectif est de définir un SIH convergent, au sein duquel figure une approche détaillée sur l'achat d'un SI adapté.

Un guide méthodologique spécifique à la mise en place du SIH convergent est disponible à l'attention des DSI et des fonctions achat souhaitant s'approprier la démarche.

FICHE 2.5

Cartographier les moyens de la fonction achat

Une fois l'ensemble des cartographies réalisées, on peut calculer le coût global de la fonction achat et recenser les moyens dont elle dispose, en particulier les moyens humains.

EN PRATIQUE

» Étape 1 : identifier les acteurs du processus achat, valoriser les temps agent en ETP

Il s'agit d'identifier dans chaque établissement les acteurs qui participent au processus achat-approvisionnement. Les acteurs peuvent être partagés entre la fonction achat et la fonction approvisionnement, voire entre la fonction achat et d'autres fonctions. C'est le cas des prescripteurs de niveau 1, les pharmaciens par exemple, dont les tâches sont partagées entre le médical et l'achat. La difficulté de cette cartographie est d'isoler le temps moyen passé sur chaque tâche du processus pour l'ensemble des acteurs qui interviennent afin de valoriser les heures en ETP et d'identifier l'ensemble des coûts directs.

ESTIMATION DU TEMPS CONSACRÉ AU PROCESSUS ACHAT-APPROVISIONNEMENT



* DCE : dossier de consultations des entreprises

Source : Gérard Masson, Alain Mourier, Delphine Janin, « Coût global de gestion du processus achat-approvisionnement d'un établissement public de santé : étude pratique et perspectives », *Techniques hospitalières*, janvier-février 2012.

Les activités d'approvisionnement ne sont pas intégrées dans le périmètre de la fonction achat mutualisée.

Il est pour autant important d'avoir une vision des ressources sur l'ensemble du processus achat-approvisionnement car les liens entre les deux fonctions sont nombreux et étroits et des personnels positionnés sur les différents blocs du processus peuvent souhaiter intégrer la future fonction achat commune.

» Etape 2 : identifier les autres coûts directs

Secteurs d'achat (par exemple par direction)	Nb acheteurs ¹	Nb E.T.P. ²	Grades	Portefeuille d'achat (principaux domaines)	Nb marchés (lots)	Nb procédures annuelles	Nb fournisseurs	TOTAL dépenses achats/an €
Total acheteurs	0	0			0	0		- €
Autres profils :	Nb agents*	Nb E.T.P.*						
Approvisionneurs ³ :								
Juriste marchés publics ⁴ :								
Autres :								
Total processus achat-approvisionnement	0	0						
Nb commandes/an								
Nb factures/an								
Analyses des coûts de la fonction achat-approvisionnement								
				Principaux ratios				
				Montant d'achats par acheteur				
				Nb marchés (lots) par acheteur				
				Montant moyen par marché (lot)				
				Nb de commandes/ Nb approvisionneurs				
				Total des dépenses d'achat/ Nb factures				
				Nb de factures/approvisionneurs				
				Total dépenses de personnel fonction achat-approvisionnement				
				Coûts « acheteurs »/total dépenses achats				
				Total dépenses de personnel/total dépenses achats				
				Autres coûts (estimés)				
				Coût global de gestion du processus achat-approvisionnement				
				TOTAL coûts/total achats				

TOTAL des dépenses d'achat mutualisées	0
Dont total des dépenses d'achat « mutualisées »	
Dont total des dépenses d'achat « internalisées »	
TOTAL des coûts/total des dépenses d'achat internalisées	

1. Nombre d'acheteurs : nombre de personnes qui participent au processus d'achat, hors utilisateurs.
 2. Nombre d'ETP (équivalent temps plein) : temps réellement passé aux achats.
 3. Approvisionneur : gestionnaires de commandes, des réceptions, des distributions et liquidation des factures.
 4. Juriste marchés publics : lorsque existe une cellule marchés publics dédiée au conseil et contrôle interne.
- ** Nb ETP valorisé par le coût moyen annuel.

FICHE 2.6

Cartographier les processus d'achat

La gestion d'un marché s'organise en neuf phases d'un processus achat-approvisionnement telles que définies dans l'article écrit par Gérard Masson, Alain Mourier et Delphine Janin, intitulé « Coût global de gestion du processus achat-approvisionnement » (*Techniques hospitalières*, janvier-février 2012). Chaque étape du processus nécessite de solliciter différentes compétences au sein des établissements de santé. Les phases 1 à 6 et 9 sont celles qui sont mutualisées au sein de la fonction achat commune du GHT. L'intervention de ces acteurs d'une phase à l'autre peut varier selon les organisations.

		1. Analyse interne des besoins	2. Analyse externe	3. Définition de la stratégie achat	4. Rédaction du DCE et publication	5. Analyse des offres, sélection fournisseurs, notification	6. Passation des commandes	7. Réception, distribution	8. Liquidation	9. Suivi et évaluation de performance, suivi des consomma- tions
Établissement 1	DURÉE	XX jours	XX jours	XX jours	XX jours	XX jours	XX jours	XX jours	XX jours	XX jours
	Directeur achat			X						
	Responsable des achats et des approvisionnements			X				X		
	Acheteur	X	X			X				X
	Gestionnaire de commande						X	X	X	
	Juriste			X	X	X				
	Prescripteur	X								X
Établissement 2	DURÉE	XX jours	XX jours	XX jours	XX jours	XX jours	XX jours	XX jours	XX jours	XX jours
	Directeur achat			X						
	Responsable des achats et des approvisionnements	X		X		X		X		X
	Acheteur									
	Gestionnaire de commande						X	X	X	
	Juriste				X					
	Prescripteur	X								X



FICHE 2.7

Identifier les facteurs clés de la fonction achat

Le processus achat pris dans son ensemble implique de nombreux acteurs. L'un des enjeux de la fonction achat commune sera d'avoir une vision claire et synthétique des rôles et des périmètres achat de chacun de ces acteurs. La fiche suivante détaille les étapes de réalisation d'une cartographie des acteurs puis les commissions dans lesquelles les sujets achat sont abordés.

» Étape 1 : identification des acteurs

La cartographie des acteurs

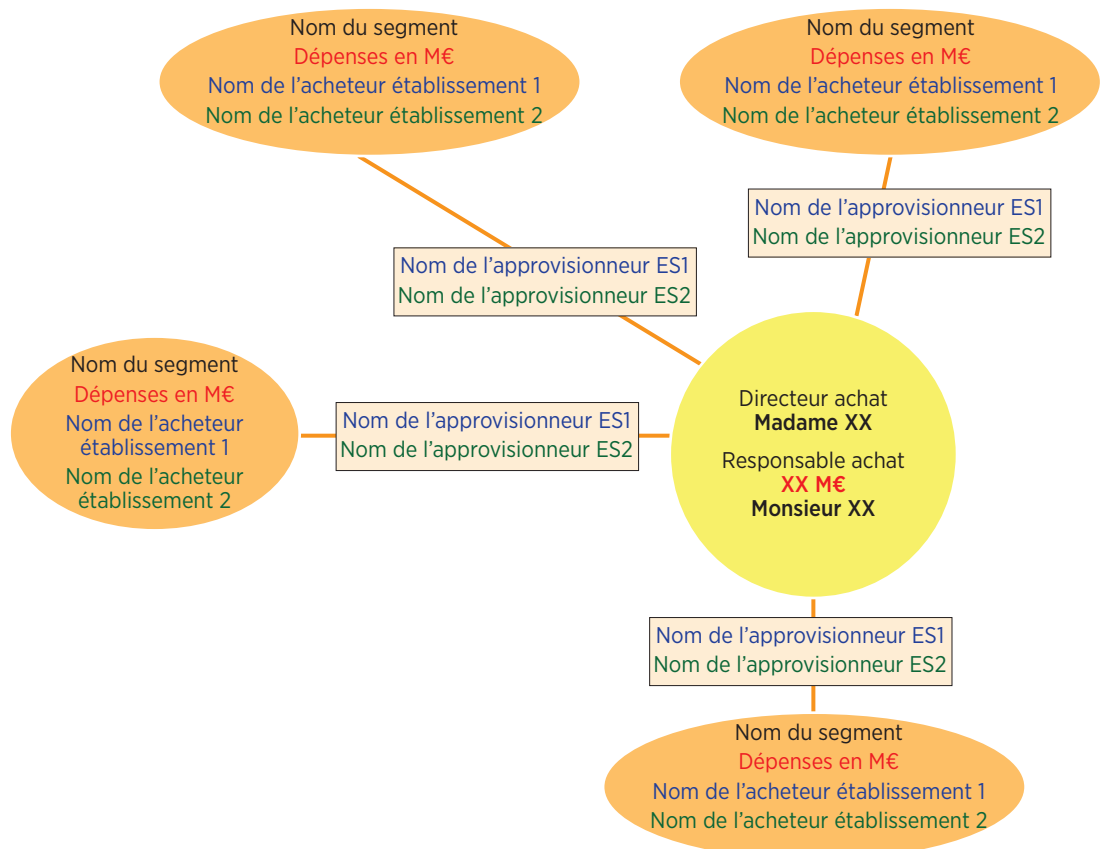
Objectifs :

- connaître les ressources en présence et leurs périmètres d'achat dans chacun des établissements ;
- se poser les questions nécessaires pour aboutir à l'organisation la plus performante et positionner les profils dans l'organisation cible ;
- rationaliser les périmètres des uns et des autres au niveau du GHT.

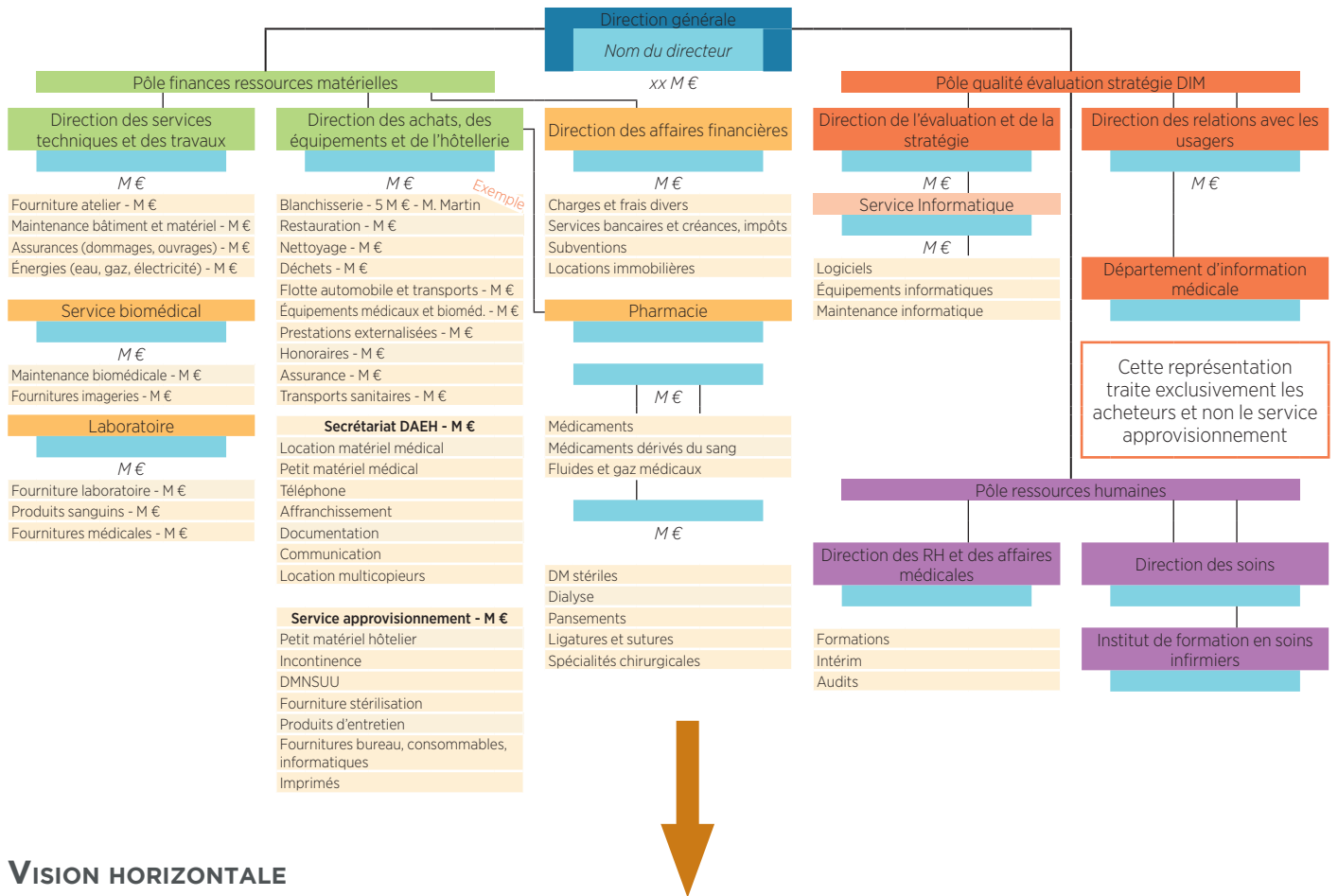
Représentation :

- très simple, un code couleur pour chaque établissement du GHT.

EXEMPLE DE CARTOGRAPHIE



VISION VERTICALE



VISION HORIZONTALE

Nom	Prénom	Fonction	Périmètre	Volume d'achat
MARTIN	Jean-Pierre	Acheteur	Blanchisserie	5 M€

Difficultés potentielles :

- identification de la personne responsable de chaque catégorie d'achat dans chaque établissement. Les grands domaines d'achats sont facilement identifiables. Il se peut néanmoins qu'il reste des pans sans responsable attribué.

Facteur clé de succès :

- pour s'assurer de n'oublier aucune catégorie d'achat, on repart de la cartographie des achats et on se pose la question, pour chaque segment et sous-segment, de savoir qui en a la responsabilité dans chaque établissement.

Les profils indispensables dans la gestion de la transition

Réussir son projet d'organisation achat nécessite la mise en place d'une gouvernance de projet. Un projet achat ne concerne pas uniquement l'acheteur ou le juriste en charge des marchés publics. Il touche bien sûr les acheteurs, mais aussi tous les directeurs, les prescripteurs et les utilisateurs finaux. Dans cette perspective, les GHT rajoutent une complexité supplémentaire aux projets achats compte tenu de la diversité des acteurs et des processus d'achat habituels mais également des pratiques métiers.

Les profils à identifier et à associer dans la démarche pour en assurer la réussite sont les suivants.

- **Le responsable de la fonction achat de GHT** et son équipe élargie.
- **Les chefs de projet** « mise en place de la fonction achat », « production marchés » et les responsables « mise en place des processus achat » et « mise en place des outils SI-achat » si ces derniers ont déjà été identifiés dans la phase de préconfiguration de la fonction achat.
- **Les acheteurs** : dans la majorité des établissements, les acheteurs des principales familles d'achat sont des experts métiers. Par exemple : le pharmacien réalise les achats de médicaments et de dispositifs médicaux stériles, l'ingénieur biomédical coordonne l'achat des maintenances et des matériels médicaux. Ils ont donc acquis des connaissances achat sur le « terrain » mais peuvent bien être identifiés comme des acheteurs en tant que tels.

Il ne faut surtout pas confondre les acheteurs avec les approvisionneurs même s'il arrive assez fréquemment que des glissements de tâches apparaissent.

L'acheteur est le maillon qui unit le responsable achats aux professionnels métier sur le terrain (prescripteurs et utilisateurs).

- **Les approvisionneurs** : ils sont spécialisés dans le processus transactionnel de l'achat.
- **Le contrôleur de gestion achat.**
- **Le responsable des marchés publics.**
- **Le gestionnaire de commandes.**
- **Les prescripteurs** : identifier les principaux prescripteurs et en faire des partenaires de la démarche reste un challenge pour toute direction achat souhaitant engager un nouveau projet d'organisation achat. Les prescripteurs doivent être associés car ils sont au cœur de toute démarche achat : ils sont à l'origine du besoin et des spécifications de ce besoin. Ils sont souvent les utilisateurs finaux des achats. Les prescripteurs peuvent être des utilisateurs finaux ou non.

Le traitement homogène d'une famille d'achat implique d'avoir des prescripteurs médicaux ou non habilités à porter la vision transverse du GHT.

» Étape 2 : identification des commissions « achat »

Il existe de nombreuses commissions dans lesquelles des sujets achats sont abordés. Le directoire, le comité des investissements, les comités des médicaments (anciennement COMEDIMS) et le comité des achats ou comité de pilotage du PAAT en sont des exemples. Il est conseillé de faire le lien entre les instances de la fonction achat commune et ces commissions : diffusion d'information sur le projet d'organisation, ses objectifs et son calendrier, articulation sur les démarches en cours ou à venir.

» FOCUS : LES BONNES QUESTIONS À SE POSER POUR RÉALISER LE DIAGNOSTIC DE LA FONCTION ACHAT

Cartographie du portefeuille d'achats communs

- Chacun des établissements composant le GHT dispose-t-il d'une cartographie des achats ?
- Les principaux segments d'achat sont-ils les mêmes pour chacun des établissements ?
- Les répartitions par segment d'achat sont-elles similaires ?

Cartographie des marchés et des achats mutualisés

- Quelles sont les parts respectives de marché/hors marché pouvant être couvertes par des marchés d'un autre établissement du GHT ?
- Quelle est la part d'achats mutualisés dans chacun des établissements ?
- Quelle part de ces achats est-il envisageable de massifier à un niveau GHT ?
- Quelles sont les échéances communes de marchés constituant des opportunités de mutualisation ?

Cartographie des fournisseurs

- Quels sont les fournisseurs communs par segment d'achats ?
- Quels sont les contrats pouvant être mutualisés ?
- Quels sont les produits courants pouvant être mutualisés ?
- Des tableaux de bord fournisseur existent-ils ?
- Des rencontres fournisseurs sont-elles organisées dans chacun des établissements ?

Cartographie des SI

- Quelle GEF utilise chacun des établissements ?
- Quelles applications spécialisées sont utilisées par certains acteurs comme la pharmacie, le laboratoire, le biomédical et les services techniques ?
- Ces applications peuvent-elles être interfacées entre les établissements ?
- Y a-t-il des schémas directeurs des SI en cours dans chaque établissement ?
- Y a-t-il un schéma directeur des SI à un niveau GHT ?

Cartographie des moyens de la fonction achat

- De quels profils est constituée chacune des fonctions achats des établissements ?
- Ces ressources sont-elles positionnées sur les phases du processus achat créatrices de valeur ?
- Les acteurs disposent-ils de fiches de missions ou de fiches de poste ?
- Quels sont les plans de formation en cours et à venir ?

Cartographie des processus

- Les pratiques achat de chacun des établissements sont-elles similaires ?

3.3. Phase 3 : définir l'organisation cible de la fonction achat



FICHE 3

Définir l'organisation cible de la fonction achat

Plusieurs degrés d'intégration de la fonction achat de GHT sont envisageables, d'une répartition des familles d'achat entre les différents sites au regroupement sur le seul établissement support d'une fonction achat unique et centralisée. Quelle que soit l'organisation retenue *in fine*, il s'agit d'un projet de transformation des organisations.

Il y a deux **facteurs clés de succès** principaux :

- **savoir où l'on veut aller à moyen terme** – vers quelle organisation cible le GHT se dirige,
- **mettre en place cette organisation dans une logique de continuité du service rendu** – l'hôpital continuant d'avoir besoin d'une fonction achat opérationnelle durant sa mue.

En ce sens, la définition de l'organisation cible de la fonction achat d'un GHT doit être gérée comme un projet – séparément des tâches régulières imputables à celle-ci. Néanmoins, cette démarche doit être gérée en **forte interaction avec les représentants des différents établissements parties**, et ce d'autant plus que la mise en place du GHT vient aussi modifier d'autres fonctions structurantes de ces établissements.

Cette fiche vous permet ainsi de disposer d'outils et de méthodes pour définir la nouvelle organisation la plus adaptée à votre établissement. Elle s'adresse en priorité au chef de projet « mise en place de la fonction achat du GHT ».

EN PRATIQUE

» Étape 1 : réaliser un état des lieux des fonctions achat de chaque établissement partie

Il est recommandé que l'état des lieux de la fonction achat soit piloté par le chef de projet, en association avec un interlocuteur de l'établissement partie le cas échéant. Il est construit à partir d'entretiens sur site avec les principaux acteurs, ainsi que de l'exploitation de données chiffrées permettant de rendre factuelle la description du fonctionnement.

Cet état des lieux se déroule en 4 grandes phases :

- définir le périmètre des travaux, les informations recueillies, le format de recueil et le format de restitution de l'état des lieux ;
- définir le périmètre du diagnostic, sur la base des éléments de cadrage du chef de projet ;
- définir le contenu du diagnostic : démarche, questionnaires chiffrés, guides d'entretien, modalités de restitution ;
- communiquer le périmètre du diagnostic et son contenu aux parties prenantes.

Il est recommandé d'articuler le diagnostic autour de 6 grandes thématiques :

- stratégie et positionnement ;
 - organisation et ressources ;
 - cartographie (cf. fiche *ad hoc*) ;
 - pilotage ;
 - système d'information ;
 - processus.
- Réaliser une réunion de lancement avec le directeur de l'établissement partie :
 - organiser une réunion de lancement avec le directeur de l'établissement partie concerné, et son instance de pilotage ;
 - présenter le contenu et les modalités du recueil, ainsi que le calendrier.
 - Réaliser des entretiens dirigés sur site avec les principaux acteurs de la fonction permettant de recueillir les données et informations descriptives des 6 thématiques listées précédemment :
 - solliciter les interlocuteurs ciblés ;
 - réaliser des entretiens d'échange, dirigés sur la base des guides d'entretien définis dans la première phase de cette étape ;
 - formaliser les informations recueillies tant qualitatives sur l'organisation interne, que quantitatives sur les volumes traités, les effectifs, le nombre de marchés, le taux de mutualisation, etc.
 - regrouper les informations recueillies dans un document d'état de l'art formalisé.
 - Organiser une réunion de restitution de l'état des lieux à l'établissement concerné, en présence du directeur d'établissement :
 - restituer l'état des lieux de la fonction achat de l'établissement, en présence du directeur et de son instance de pilotage ;
 - identifier des axes de travail prioritaires – qui nourriront la phase suivante de diagnostic partagé du GHT.

Pour la réalisation de cet état des lieux, la grille d'autodiagnostic du programme PHARE articulée autour de quatre grandes thématiques (stratégie et positionnement de la fonction achat, culture et organisation, pratiques achat, outils et pilotage) peut être utilisée.

Livrables de l'étape 1 :

- **état des lieux de la fonction achat de chaque établissement partie et axes de travail identifiés pour chacun.**

» Étape 2 : établir un diagnostic partagé de la fonction achat du GHT

À l'issue de l'état des lieux réalisé dans chaque établissement, il faut établir un diagnostic de la fonction achat globale du GHT. Cette étape est coordonnée par le chef de projet avec une représentation de chaque établissement partie par le référent mobilisé lors de l'étape précédente. Cette étape se décline en 4 phases.

- Prendre en compte les modifications organisationnelles structurantes pressenties dans le cadre de la mise en place du GHT – notamment le projet médical partagé du GHT, l'organisation de la direction des systèmes d'Information, etc.
 - Consulter les personnes et/ou instances en charge de la préfiguration du projet médical partagé du GHT et de la DSI, *a minima*.
 - Étudier les impacts des changements prévus sur le service attendu de la fonction achat commune, en termes de dimensionnement comme d'interlocuteurs internes.



IMPORTANT

Cette phase est cruciale afin de construire une organisation cible cohérente avec les autres orientations prises pour le GHT.

- Consolider les états des lieux de chaque établissement.
 - Consolider les états des lieux de chaque établissement partie.
 - Réaliser un parangonnage des états des lieux de chaque établissement partie, qu'il s'agisse d'éléments chiffrés consolidés, ou encore d'éléments qualitatifs figurant les écarts de stratégie, de périmètre et d'organisation entre ceux-ci.
 - Tenir compte dans cette phase des axes de travail identifiés par chaque établissement partie du GHT.
- Analyser les écarts entre ces organisations.
 - Organiser des groupes de travail thématiques inter-établissements afin d'échanger sur les bonnes pratiques à mettre en place collectivement.
 - Mettre en lumière les hétérogénéités de pratiques entre les différents sites.
 - Évaluer leur degré de criticité pour la mise en place d'un fonctionnement commun.
 - Statuer sur la nécessité ou non d'harmoniser les écarts constatés, sur chacun.
- Identifier les points à risque de la mise en place d'une fonction achat commune, et les axes de travail afférents.
 - Dresser une synthèse des points de risque de la mise en place d'une fonction achat commune.
 - Définir les axes de travail communs aux GHT.



À NOTER

Pour cette phase, on peut s'appuyer sur la presse spécialisée, sur les études communiquées par le ministère de la Santé ou l'agence régionale de Santé, ainsi que sur des études de cabinets de conseil spécialisés.

Selon le temps dont il dispose, le chef de projet peut externaliser cette phase à un organisme extérieur, ou s'appuyer sur des éléments de bibliographie publiés. Le retour d'expérience de GHT ayant déjà mutualisé leur fonction achat serait notamment une source d'information précieuse pour le chef de projet.

Livrables de cette étape 2 :

- diagnostic de la fonction achat du GHT ;
- analyse des risques ;
- axes de travail communs GHT.

» Étape 3 : enrichir ce diagnostic d'un état de l'art des organisations en place dans des organisations similaires au nouveau GHT

L'étape précédente a permis d'avoir une vision consolidée du diagnostic de la fonction achat du GHT. Celle-ci reprend notamment une cartographie chiffrée du GHT, ainsi que des zones de questionnement. Il s'agit maintenant d'enrichir ce diagnostic intra-GHT par des éléments de dimensionnement et de retours d'expériences externes. Cet état de l'art doit être focalisé sur deux enjeux : dimensionner de manière pertinente la nouvelle organisation et sécuriser les points de risque identifiés pour la coopération.

Cette étape se décline en 2 phases :

- Étudier des organisations similaires à la dimension du nouveau GHT en termes de volume achat et de complexité.
 - Rechercher des organisations achat dont on peut s'inspirer pour construire son organisation achat GHT : la question clé est la description des relations fonctionnelles entre les différentes structures achat des établissements du GHT :
 - sur le champ hospitalier ;
 - dans le secteur public, par exemple les collectivités locales ;
 - dans des entreprises privées.
 - Formaliser 3 à 5 organisations cibles documentées, qui semblent transposables à l'organisation que l'on projette de construire.
- Conduire des entretiens de retours d'expérience avec ces organisations, afin de statuer sur la transposabilité de l'organisation retenue.
 - Interviewer les personnes référentes des organisations type étudiées, afin de disposer d'un retour plus qualitatif sur l'organisation mise en place et la trajectoire suivie.
 - Documenter l'échange, notamment l'écosystème dans lequel cette organisation s'est mise en place, en particulier les éléments culturels susceptibles de différer par rapport au contexte du GHT en construction.

Livrables de l'étape 3 :

- état de l'art documenté des fonctions achat transposables ;
- synthèse d'entretiens.

» Étape 4 : scénariser le projet de transformation

Le chef de projet dispose à ce stade d'une bonne vision du fonctionnement actuel de chaque établissement partie, des axes de travail conjoints devant donner lieu à des décisions communes, et de retours d'expérience sur des organisations mises en place ailleurs.

Cette étape consiste à formaliser sur cette base le projet de transformation, afin de préparer un arbitrage des instances du GHT sur l'organisation cible retenue.

Cette étape est découpée en 2 phases.

- Construire 3 à 5 scénarios d'organisation de la fonction.
 - Formaliser plusieurs scénarios d'organisation de la fonction achat du GHT. Chaque scénario s'attache à décrire les liens fonctionnels et hiérarchiques existant entre les différents établissements et structures du GHT, les responsabilités qui incombent au niveau établissement support et celles qui incombent au niveau établissement partie, voire au niveau site, les outils de consolidation permettant une vision globale de la fonction, etc.
- Comparer ces scénarios.
 - Proposer une analyse comparative sur les axes suivants :
 - avantages et inconvénients,
 - timing de déploiement envisagé,
 - la trajectoire de conduite du changement,
 - les impacts – notamment en termes d'investissement, de RH, de qualité de service –, mesurer l'intensité du changement par rapport à l'existant.

Organiser un groupe de travail composé de représentants des établissements.

Livrables de l'étape 4 :

- formalisation des scénarios ;
- analyse comparative de ces scénarios.

» Étape 5 : arbitrer entre les différents scénarios

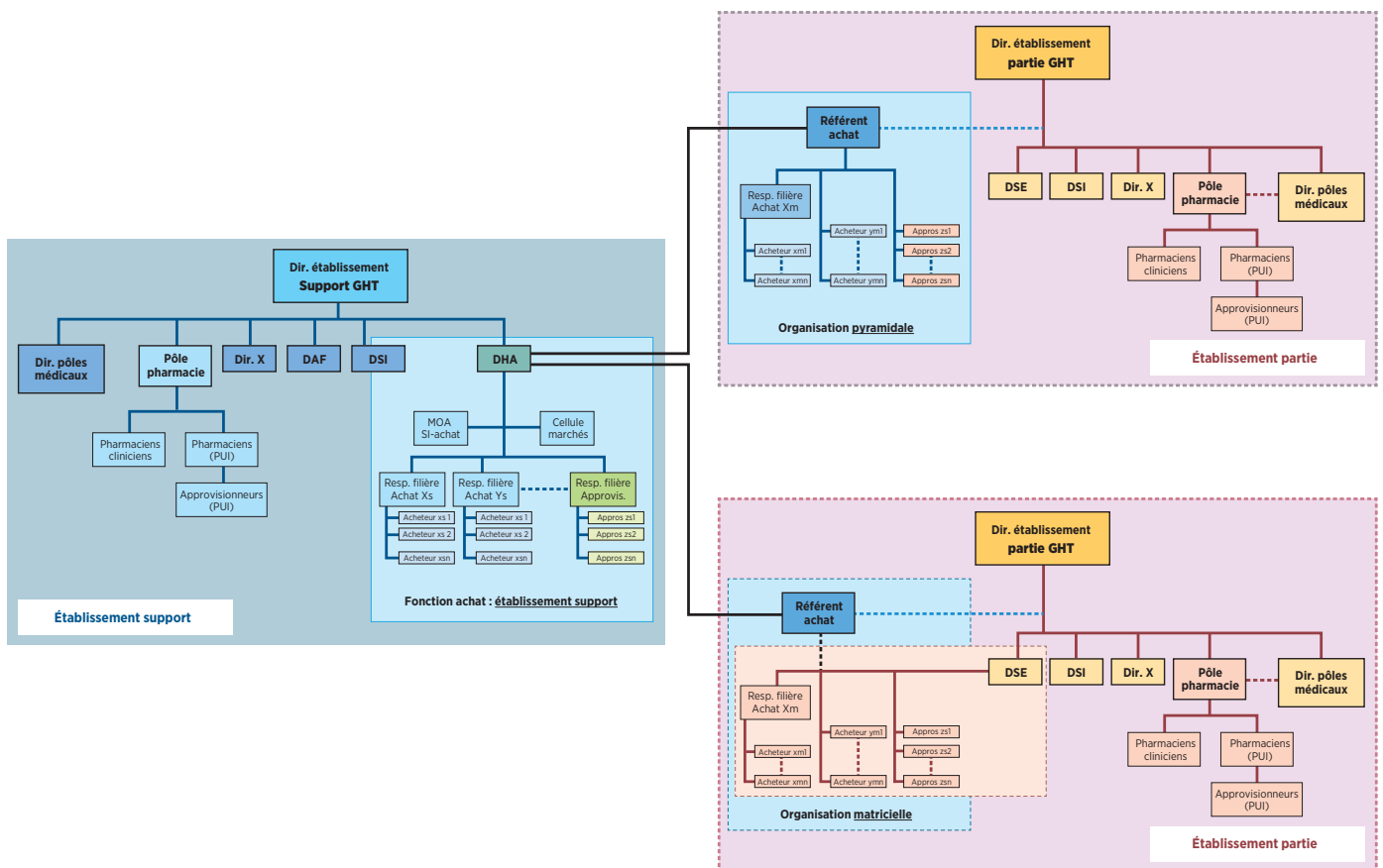
 À NOTER

L'organisation cible retenue doit être présentée aux instances consultatives des établissements : le CTE et la CHSCT notamment.

De même, il est conseillé d'anticiper l'inscription de ce point aux ordres du jour de ces instances en amont de son élaboration pour éviter un décalage du calendrier de la démarche projet.

Propositions d'organisation type : organisation pyramidale et organisation matricielle

La section 2.2 du guide présente différentes modalités d'organisation possibles. Deux exemples sont décrits ci-dessous (voir page 28 et 29).



Le chef de projet et l'équipe projet ont construit des propositions d'organisations cibles potentielles, et ont décrit les avantages et inconvénients de chacune d'entre elles. La dernière étape de la construction de l'organisation cible est de choisir entre ces différentes possibilités et de décider du calendrier de mise en œuvre de la nouvelle organisation retenue.

Il est conseillé de décomposer cette étape en 2 phases.

- Organiser une instance adaptée, réunissant *a minima* les directeurs généraux de chaque établissement partie, le chef de projet et les référents mobilisés sur chaque site :
 - Organiser la réunion.
 - Diffuser à l'avance les différents scénarios proposés aux participants.
 - Présenter les scénarios en réunion, avec un temps ouvert pour les remarques des participants.
 - Faire arbitrer sur l'organisation cible retenue.
 - Formaliser la décision retenue dans un compte rendu, ainsi que les modalités de mise en œuvre et de suivi de la mise en place.
 - Restituer la décision prise aux équipes concernées.



À NOTER

Le comité de coordination achat doit être mobilisé dans cette phase. Il est conseillé d'organiser une réunion *ad hoc* avec les directeurs généraux de chaque établissement partie, le responsable achat, le chef de projet et les référents ayant représenté chaque établissement dans le cadre du projet. L'inscription de ce sujet à l'ordre du jour du comité stratégique du GHT est également recommandée.

- Présenter aux équipes concernées lors d'une réunion collective avec l'ordre du jour suivant :
 - organisation retenue,
 - calendrier de déploiement,
 - prérequis de la démarche,
 - modalités de mise en œuvre.

Livrables de l'étape 5 :

- **support de la réunion d'arbitrage ;**
- **compte rendu de la réunion d'arbitrage ;**
- **support de la réunion de présentation ;**

NOS CONSEILS

- Lancer cette démarche dès la composition de votre GHT.
- Prendre en compte dans la démarche les scénarios de transformation des autres fonctions mutualisées au niveau GHT – DIM, SI, formation, etc. - afin d'assurer la cohérence du dispositif global.

POINTS D'ATTENTION

- Définir clairement le niveau de délégation consenti au chef de projet par rapport à son responsable : périmètre de sa compétence, domaine relevant d'un arbitrage de son responsable.
- Ne pas communiquer ou communiquer tardivement induit un fort risque de blocage des personnels concernés.

3.4. Phase 4 : animer la fonction achat de manière transversale dans le cadre d'un PAAT unique

FICHE 4

Adapter la méthodologie du PAA dans le cadre d'un GHT

La mise en place d'un plan d'actions achats (et logistique) territorial annuel commun est une étape essentielle pour définir et formaliser une **stratégie d'achat commune**.

La méthodologie du PAAT déclinée dans le kit PAAT du programme PHARE s'adapte au contexte du GHT. **Le PAAT doit même être un outil d'aide à la mise en place de la fonction achat commune.** Cette fiche vous aide à construire un **PAAT**, étape clé pour la consolidation de la coopération entre établissements. Pour autant, il convient de se référer au kit PAAT complet diffusé par les ARS et disponible sur le site du ministère.

EN PRATIQUE

Il est essentiel **de nommer un chef de projet spécifiquement en charge de la conduite et de la coordination du plan d'actions achat de territoire** (cf. section 2.1.). Nous conseillons qu'il soit nommé par le responsable de la fonction achat en concertation étroite avec les établissements parties.

Il devra idéalement avoir les compétences suivantes :

- compétences et forte appétence pour les démarches en mode projet, notamment la capacité à animer des groupes de travail ;
- connaissance des processus achat et de leur environnement réglementaire ;
- fédérateur et mobilisateur.

Il doit connaître ses équipes et son environnement proche. Idéalement, il a déjà échangé et travaillé avec d'autres membres de l'équipe projet.

Le chef de projet peut être un directeur ou responsable achat ou cadre expérimenté de l'achat de l'un des établissements parties du GHT ; il n'est donc pas forcément celui de l'établissement support. Pour asseoir la légitimité du chef de projet dans sa mission, nous recommandons la rédaction d'une lettre de mission signée par le directeur de l'établissement support ou du responsable de la fonction achat. Le chef de projet PAAT doit dégager 50 % de disponibilité tout au long de la démarche du PAAT et constituer une équipe projet comportant idéalement un représentant achat de chaque établissement du GHT.

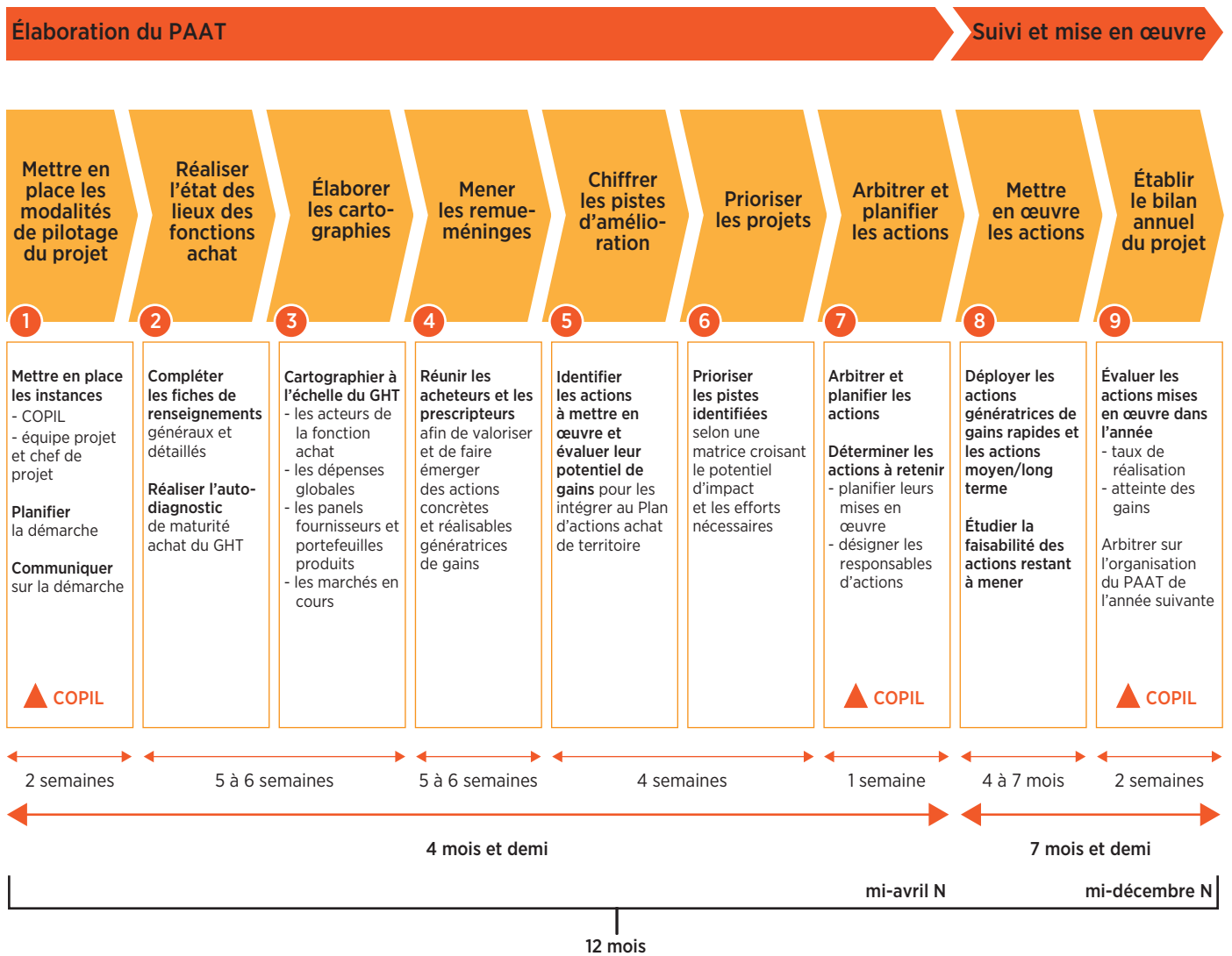
L'élaboration d'un PAAT demande de suivre sensiblement les mêmes étapes que pour un PAA d'établissement, à la différence près qu'on recherche des pistes d'optimisation des achats au niveau d'un territoire, complétées le cas échéant de pistes locales en lien avec la stratégie achat du GHT. La méthodologie est donc proche de celle d'un PAA, structurée autour de sept phases pour la partie relative à l'élaboration du PAAT et de deux phases de mise en œuvre et de bilan. La méthodologie est toutefois

enrichie des objectifs de coopération et adaptée aux spécificités d'une démarche multi-établissements.

Les phases d'élaboration d'un PAAT comprennent trois grandes étapes :

- 1. l'état des lieux de la situation actuelle ;
- 2. le recensement des pistes ;
- 3. le chiffrage et la priorisation.

Chacune de ces trois phases sera subdivisée en étapes à durée variable. Voici la méthodologie applicable pour la mise en place d'un PAAT, telle que définie dans le cadre du programme PHARE :



Source : Kit d'aide à la mise en place d'un plan d'actions achat de territoire/DGOS

» Étape 1 : état des lieux de la situation actuelle

Évaluer la situation actuelle, connaître et comprendre son organisation : un point de départ essentiel avant de se fixer des objectifs de développement.

L'état des lieux comprend :

- le diagnostic de sa fonction achat ;
- **les cartographies** (traitées dans les fiches 2 et 3).

Dans un premier temps, le diagnostic d'une fonction achat permet de délivrer une vue objective de son organisation et de fournir un cadre structurant d'amélioration continue créateur de valeur.

L'essentiel de cette étape consiste à évaluer les points forts et les axes de progrès des fonctions achat des différents établissements afin de dégager des axes de développement et des premières orientations, stratégiques et opérationnelles qui peuvent être approfondies dans un deuxième temps. Ce diagnostic partagé permet également de poser les fondements de l'organisation commune avant de définir une feuille de route pour y arriver.

Il existe différents moyens d'évaluer le niveau de maturité d'une fonction achat : on peut utiliser un questionnaire d'autodiagnostic spécifiquement développé pour les fonctions achat des établissements de santé (cf. *supra*) ou construire soi-même sa méthodologie en s'inspirant d'autres outils disponibles tels que les matrices SWOT (illustré ci-contre).



L'important est de questionner ses pratiques :

- à **toutes les étapes** du processus achat-approvisionnement d'une part :
 - analyse des besoins et définition de la stratégie,
 - contractualisation,
 - approvisionnement,
 - suivi des consommations et évaluation de l'achat ;
- sur **toutes les dimensions** du processus d'autre part, avec des thématiques telles que
 - la stratégie et le positionnement de la fonction,
 - l'organisation et les ressources humaines,
 - le matériel et les infrastructures,
 - le pilotage et les outils (notamment SI).

Une fonction achat mature ne doit pas seulement contractualiser ses achats et permettre d'approvisionner ses clients internes, mais doit s'investir en amont et en aval du processus : elle doit avoir le temps et les moyens de challenger les prescripteurs sur leurs demandes, d'analyser le marché et les fournisseurs, et d'assurer l'évaluation de la prestation et le suivi des consommations.

Au bout du compte, l'intérêt du diagnostic de la fonction achat dépasse le simple constat et permet de se fixer des objectifs et une feuille de route partagée. Cette

démarche est bien entendu **à articuler avec la phase de réalisation d'un état des lieux des fonctions achat de chaque établissement** préconisée dans la définition des organisations cibles (étape 1).

Il peut n'être procédé qu'à un seul autodiagnostic ou état des lieux pour ne pas faire le travail en doublon. Le phasage mis en place par le chef de projet sur ces actions sera déterminant pour arbitrer à quel moment cet état des lieux ou autodiagnostic est réalisé.

Ce diagnostic de la fonction achat est complété par la réalisation d'une **cartographie des achats et des acteurs de l'achat** (expliqué précédemment, en section 2.2 du guide méthodologique). L'objectif de ces cartographies est de connaître et de maîtriser le périmètre de ses achats et d'identifier les segments sur lesquels un travail d'approfondissement s'impose.

» Étape 2 : recensement des pistes de gains

Cette étape permet d'identifier les **actions génératrices de gains sur achat** qui peuvent être mises en place. Elle prend tout son sens dans le cadre d'une coopération : les pratiques sont différentes tant au niveau des acheteurs qu'au niveau des utilisateurs.

Le dialogue entre acheteurs et avec les prescripteurs des différents établissements doit permettre d'identifier des pistes d'harmonisation des pratiques et d'optimisations organisationnelles génératrices de gains.

Lors de la conception d'un PAAT, les rencontres entre acheteurs et prescripteurs peuvent devenir un lieu d'expression sans équivalent pour ces derniers. Leur positionnement particulier au sein du processus achat leur donne l'opportunité d'identifier des possibilités d'amélioration et d'apprendre à mieux se connaître.

Leur expertise, que ce soit au niveau des produits, des services, ou bien des moyens nécessaires pour les mettre en œuvre, permet l'expression des besoins et des attentes des utilisateurs internes.

Les prescripteurs évaluent et sélectionnent les produits de manière à servir le juste nécessaire en réalisant les analyses techniques et en assurant une veille technique et technologique. Ils s'assurent aussi de la qualité technique délivrée par les fournisseurs au côté de l'acheteur.

La difficulté dans le cadre du PAAT de GHT est de **réunir les interlocuteurs des différents établissements pour chacune des familles d'achat** autour d'une même table pour la tenue de « remue-méninges » communs. Ces rencontres doivent être l'occasion d'échanger sur les bonnes pratiques observées dans chaque établissement en vue d'une harmonisation potentielle. L'identification et la diffusion de ces bonnes pratiques sont l'un des challenges du PAAT de GHT.

Enfin, cette phase de dialogue permet de diffuser une culture achat commune et de travailler sur l'organisation future de la fonction achat commune.

L'étape de remue-méninges est la plus consommatrice en temps et en énergie. À la difficulté de faire se parler acheteurs et prescripteurs vient s'ajouter la difficulté liée au caractère multi-établissements : degrés de maturité variables, habitudes, contextes et historiques différents. Mais elle n'en demeure pas moins indispensable pour identifier

les pistes génératrices de gains sur achats, des pistes aussi bien stratégiques portées à un niveau DG que des pistes très opérationnelles qui peuvent être portées par l'ensemble des acteurs du terrain. Ces pistes sont recensées dans le livrable final du PAAT et font l'objet d'un chiffrage aussi précis que possible et d'une priorisation pour leur mise en œuvre.

Il faut distinguer trois types d'actions issues des remue-méninges.

- Les actions de niveau « territorial » : actions pour lesquelles l'ensemble des établissements ont vocation à participer à court et moyen terme. Exemples : un marché pour l'ensemble du GHT de prestations de nettoyage des vitres, un partage d'évaluations de pratiques professionnelles pour la prescription d'analyses de biologie médicale coûteuses.
- Les actions inter-établissements : actions pour lesquelles plusieurs établissements participent. Exemple : mutualisation de l'achat de DMI pour les établissements disposant de blocs opératoires.
- Les actions locales ou intra-établissement : actions répondant à un besoin particulier d'un seul établissement. Exemple : la passation d'un marché de rénovation d'un quai de livraison.

Le PAAT veille à prendre en compte et à valoriser les actions achat menées au sein du GHT sur ces trois niveaux, y compris les actions propres à un seul établissement.

3.5. Phase 5 : définir les modalités de la gestion commune des achats dans une politique d'achat formalisée

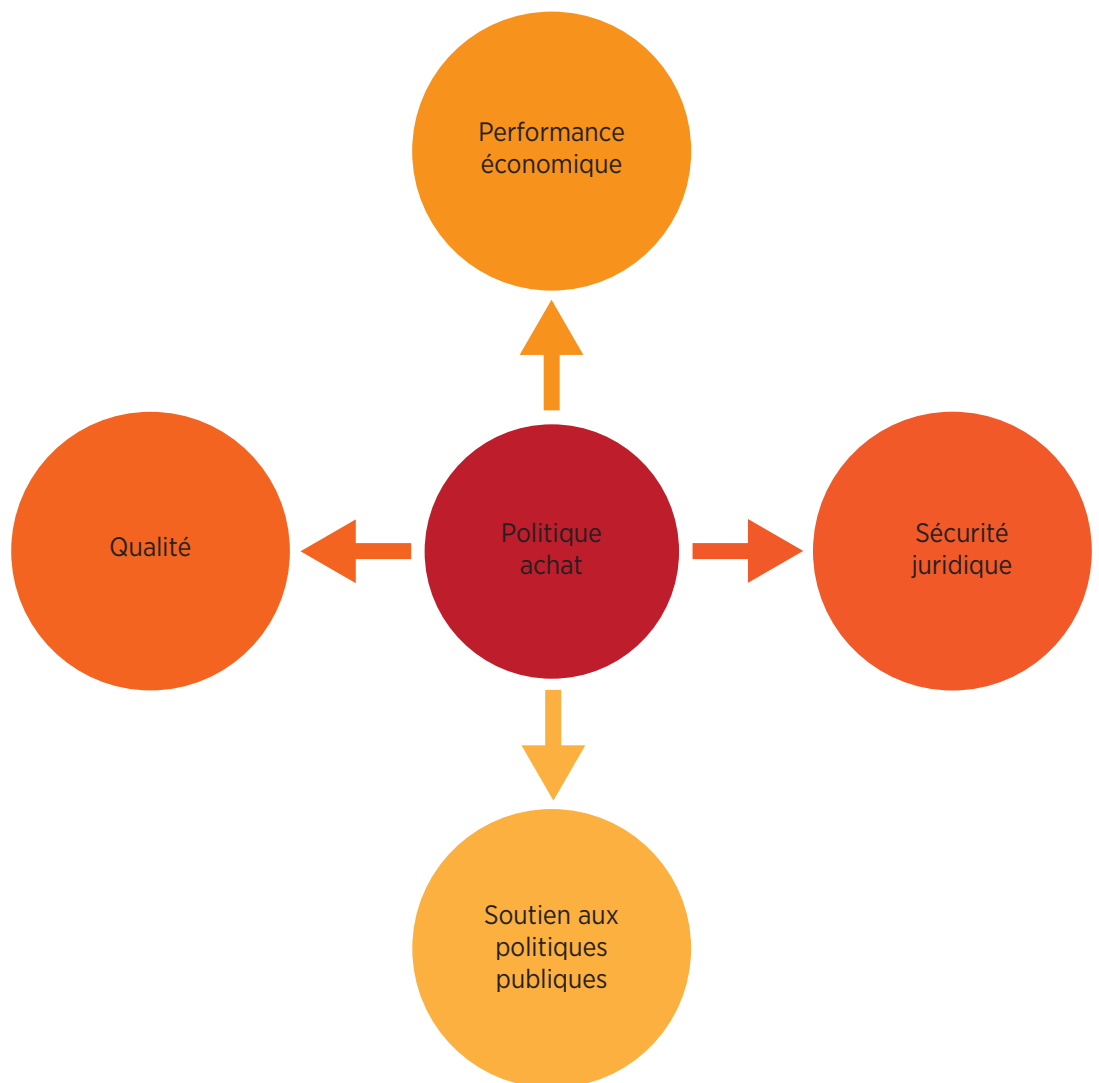


FICHE 5

Définir les modalités de la gestion commune des achats

Les objectifs de la fonction achat commune du GHT trouvent leur traduction dans le cadre de la formalisation d'une **politique achat commune** qui détermine quelle est la contribution de la fonction achat dans la stratégie de l'organisme (ici, les établissements parties au GHT).

On peut articuler cette politique achat autour de 4 axes :



FICHE 5.1**Modalités en matière de gestion de la qualité**

Il s'agit ici de mesurer le taux de satisfaction des « clients finaux » de la fonction achat afin de :

- bénéficier de retours d'expérience,
- déterminer des différences entre les établissements pour pouvoir, le cas échéant, procéder à des **actions correctives**.

On pourra utilement, dans le cadre de la cartographie, procéder à un recensement entre les établissements afin de mesurer les écarts et définir ainsi un plan d'actions à mettre en œuvre.

Quelques indicateurs peuvent être mobilisés parmi lesquels :

- le délai nécessaire entre la demande d'acquisition et la mise en place effective de celle-ci,
- les délais de livraison dans les services,
- le nombre d'incidents relevés dans le cadre de l'exécution des contrats conclus,
- le délai de traitement des incidents...

Il est très fortement conseillé de mettre en place une enquête de satisfaction à destination des utilisateurs internes lors de la mise en place de la fonction achat du GHT. Cette enquête a une double fonction : mesurer le degré de satisfaction des personnels du GHT et montrer que les responsables achat ne s'intéressent pas uniquement à l'aspect économique de l'achat mais aussi à sa dimension qualitative.



FICHE 5.2

Modalités en matière de soutien aux politiques publiques

La définition d'une politique achat commune au sein d'un GHT est aussi l'occasion de définir des objectifs en termes de **soutien aux politiques publiques** entendu comme la contribution des achats :

- à la promotion des objectifs liés au développement durable, notamment au regard des objectifs définis par le plan national d'action pour les achats publics durables¹ ;
- le soutien aux petites et moyennes entreprises et à la préservation de la diversité de l'écosystème industriel ;
- la promotion de l'innovation.

Au titre des indicateurs pouvant être utilement mis en œuvre, on trouve :

- la part des contrats comportant une clause d'exécution promouvant le développement durable sous ces aspects environnementaux et sociaux (clauses d'insertion sociale) ;
- la part des procédures comportant un critère d'analyse en lien avec les objectifs de développement durable ;
- le ratio achats effectués auprès de PME/achats totaux de l'établissement ;
- le ratio nombre de contrats pour lesquels une PME est titulaire/nombre total de contrats ;
- la part des achats dits « innovants ».



FICHE 5.3

Modalités en matière de sécurité juridique

La sécurisation juridique des actes d'achat réalisés figure au nombre des éléments devant être pris en compte dans le cadre de la définition d'une politique achat commune. Compte tenu des implications fortes qu'elle peut avoir pour les responsables de l'établissement (ex : délit de favoritisme), elle constitue historiquement un point d'attention important de leur part.

L'introduction d'une expertise juridique au sein de la fonction achat est indispensable pour assurer celle-ci.

Quelques indicateurs peuvent être utilement mobilisés dans ce cadre (voir aussi section 3.5) :

- Pour mesurer la sécurité juridique des procédures de passation :
 - nombre de contentieux de la passation perdus annuellement ;
 - nombre d'annulations totales de procédures prononcées par le juge ;
 - nombre d'annulations partielles prononcées par le juge.
- Pour mesurer la sécurité juridique en exécution des contrats
 - nombre de contentieux en exécution perdus annuellement (mémoire en réclamation, demandes indemnitaires...) ;
 - nombre de protocoles transactionnels.

1. http://www.developpementdurable.gouv.fr/IMG/pdf/Plan_national_d_action_pour_les_achats_publics_durables_2015-2020.pdf

FICHE 5.4**Modalités en matière de performance achat**

La politique achat commune d'un GHT doit poser des ambitions et des principes forts en termes de performance de l'achat au service de l'ensemble des établissements du GHT.

La performance de la fonction achat est essentielle pour assurer sa pérennité dans les organisations. La politique achat doit affirmer notamment les points clés suivants.

- Réalisation annuelle d'un plan d'actions achat de territoire (PAAT) qui vise à faire émerger 3 % de gains achat sur le périmètre traitable du GHT, élaboré avec l'ensemble des établissements du GHT et centré sur un dialogue acheteur-prescripteur de territoire. Présentation de ce PAAT au comité stratégique du GHT.
- Mise en place d'un contrôle de gestion achat en charge de la mesure des gains achat d'exploitation et d'investissement en application de la méthodologie PHARE et de la remontée des gains à l'ARS dans le cadre des campagnes de remontée des gains PHARE.
- Proposition d'un objectif de gains annuel par le responsable de la fonction achat au directeur de l'établissement support du GHT et annonce de cet objectif au comité stratégique du GHT.

Quelques indicateurs peuvent être utilement mobilisés dans ce cadre (voir section 3.5, fiche N° 5) :

- montant des gains achat annuels ;
- pourcentage de gains sur le périmètre traitable et sur le périmètre traité ;
- pourcentage de réalisation de l'objectif de gain ;
- valeur ajoutée (recettes T2A – total des dépenses achat) ;
- poids relatif des achats (dépenses achats/recettes T2A) ;
- taux d'évolution T2/T3 en pluriannuel et taux d'évolution de la T2A ;
- poids relatif des gains investissement dans les gains achat de l'année.

3.6. Phase 6 : finaliser et mettre en place l'organisation cible de la fonction achat



FICHE 6

Organiser le projet de mise en œuvre



FICHE 6.1

Piloter et organiser le projet de mise en œuvre

LA GOUVERNANCE

Pour rappel, il est conseillé de mettre en place des instances spécifiques pour la mise en œuvre du PAAT et de l'organisation cible (voir début du chapitre 2). C'est le comité de pilotage projet « mise en place de la fonction achat » qui est en charge de piloter et d'organiser la mise en œuvre de l'organisation achat cible.

À l'issue de la mise en place de la fonction achat, le comité de pilotage projet « mise en place de la fonction achat » aura terminé sa mission.



FICHE 6.2

Élaborer l'organisation fonctionnelle détaillée de la fonction achat

En phase 3, le chef de projet et l'équipe projet présentent au comité stratégique du GHT un projet d'organisation cible de la fonction achat. Dès que celui-ci est retenu ainsi que le calendrier de mise en œuvre et les modalités opérationnelles de cette mise en œuvre, la phase de mise en place opérationnelle de la fonction achat cible peut commencer.

Pour rappel, ont déjà été présentés aux équipes lors d'une réunion collective les points suivants :

- organisation retenue,
- calendrier de déploiement,
- prérequis de la démarche,
- modalités de mise en œuvre.

Le premier objectif, une fois cette organisation cible définie, validée et partagée avec les acteurs de la fonction achat, est de déterminer l'organigramme fonctionnel détaillé de la fonction achat.

Il s'agit de déterminer de manière précise la structuration de l'organigramme de la fonction achat. Celle-ci peut être organisée en départements, pôles, services, de manière plus ou moins horizontale ou verticale. Il comprendra donc les noms des structures et sous-structures le composant (départements...).

Dans cette première étape, l'organigramme fonctionnel détaillé n'est pas nominatif mais rend compte des différents postes fonctionnels associés aux départements, pôles ou services structurant la fonction achat.

Par définition, l'organigramme fonctionnel doit faire apparaître les liaisons fonctionnelles entre les différentes structures de la fonction achat, il peut également faire apparaître les liaisons hiérarchiques.

IMPORTANT

Cette étape doit faire l'objet de concertations avec l'ensemble des établissements du GHT pour faciliter son acceptation et sa mise en place par les acteurs.

Cette étape doit faire l'objet d'une présentation en comité de coordination achat. Les axes de travail envisagés doivent être arbitrés et/ou réorientés par lui.

L'élaboration de l'organigramme fonctionnel détaillé doit prendre environ un mois et ses avancées doivent être soumises au comité de projet chaque semaine.

Pour les recommandations relatives aux types d'organisation de la fonction achat conseillés, se reporter à la section 1.5 du guide.

La définition de l'organigramme fonctionnel de la fonction achat comprend deux étapes :

- la définition des structures et sous-structures composant la fonction achat ;
- la détermination des postes associés à chaque structure ou sous-structure.

IMPORTANT

L'organigramme fonctionnel détaillé doit être une émanation du comité de projet qui le valide et le propose au comité de coordination achat et le présente ensuite au comité stratégique du GHT. Les instances consultatives des établissements du GHT (CTE, CHSCT...) doivent être consultées à ce stade également.

FICHE 6.3

Définir et mettre en place les processus achat détaillés

L'objectif de cette phase est d'élaborer et de mettre en place les processus de la nouvelle organisation achat du GHT. Il est fortement recommandé que les processus achat détaillés soient définis et mis en place **avant le 1^{er} juillet 2017** (cf. Vademecum en annexe).

La cartographie des processus achat des différents établissements du GHT a normalement déjà été réalisée (voir phase 2).

Pour identifier les différentes composantes des processus achat de la fonction achat du GHT, se reporter au paragraphe 3.6 du présent guide.

Cette phase comporte les quatre étapes clés définies ci-après.

- Élaborer les processus de la fonction achat du GHT sur la base des processus types décrits dans la partie 3.6 du présent guide.
- Élaborer le référentiel des procédures des processus achat.
- Former les agents de la fonction achat aux nouvelles procédures et aux nouveaux processus.
- Mettre en place les processus et les procédures du référentiel.

Concernant l'élaboration du référentiel des procédures des processus achat, se reporter au paragraphe 3.1. du présent guide qui liste de manière exhaustive les différentes composantes du référentiel.

Concernant la formation des agents de la fonction achat aux nouveaux processus et au nouveau référentiel des procédures, plusieurs étapes doivent être suivies.

- Établir la liste des agents concernés par les nouveaux processus et procédures.
- Préparer des sessions de formation interne des agents.
- Mettre en place les formations.

Pour établir la liste des agents concernés par les nouveaux processus et procédures, il convient d'établir une liste complète et exhaustive de tous les domaines confondus et de décomposer cette liste par bloc des processus afin de cibler au mieux les agents concernés et les formations associées.

Les formations doivent être déclinées ainsi par bloc fonctionnel des processus (formation aux nouvelles procédures de *sourcing* externe, d'analyse des besoins ou d'évaluation des fournisseurs par exemple).

Une **présentation à l'ensemble des agents de la fonction achat des nouveaux processus et du référentiel achat** doit également être organisée avant la mise en place de séances de formation par bloc fonctionnel.

Une fois l'ensemble des agents formés, les nouveaux processus et procédures peuvent être mis en place.



FICHE 6.4

Élaborer les fiches de poste correspondant à l'organigramme fonctionnel détaillé

Il s'agit de déterminer de manière précise les différentes fiches de poste correspondant aux structures et sous-structures définies dans l'organigramme fonctionnel détaillé.

Les fiches de poste doivent être précises et comporter les items suivants :

- intitulé du poste ;
- rattachement fonctionnel et hiérarchique ;
- département, pôle, filière ou service de rattachement ;
- activités du poste ;
- savoir-faire requis sur le poste ;
- profil requis : études, formation, expérience, connaissances requises ;
- correspondances statutaires éventuelles.

Ce travail doit être effectué en relation avec les services des ressources humaines qui disposent de fiches de poste et de compétences dédiées.

Un groupe de travail interne à la fonction achat peut être mis en place spécifiquement pour ce travail. Il peut comporter certains personnels d'encadrement de la fonction achat. Attention toutefois à n'associer que des agents dont le positionnement au sein de la structure est déjà stabilisé.

Le responsable de la fonction achat élabore les fiches de poste du personnel encadrant.

Des fiches de poste types sont annexées au présent document en annexe 4.4.

POINTS D'ATTENTION

L'organigramme fonctionnel détaillé et les fiches de poste associées doivent être définis au plus tard trois mois avant la date de transfert de la fonction achat inscrite dans la convention constitutive du GHT.

FICHE 6.5

Rencontrer individuellement les agents concernés par la fonction achat

Une fois définis l'organigramme fonctionnel détaillé et les fiches des nouveaux postes correspondantes, une phase essentielle de mise en place de la nouvelle organisation doit être menée : la rencontre individuelle avec les agents souhaitant intégrer la fonction achat.

Plusieurs étapes doivent se succéder :

- diffusion en interne de l'organigramme fonctionnel et des fiches de postes détaillées ;
 - rencontre avec les agents ayant postulé sur chacune des fiches de poste ;
 - en l'absence de postulant, ouvrir les postes sur l'extérieur et publier les fiches de poste sur des supports institutionnels ou métiers.
- La première étape de diffusion en interne de l'organigramme fonctionnel et des fiches de poste détaillées doit se faire en lien avec les services des ressources humaines. L'objectif est d'informer largement l'ensemble des agents du GHT des postes ouverts dans la nouvelle organisation afin qu'ils puissent postuler. Une harmonisation de cette étape avec les autres fonctions mutualisées obligatoires du GHT est recommandée.
 - La rencontre avec les agents ayant postulé sur les postes de la fonction achat est l'étape centrale de cette phase. L'ensemble des agents ayant fait acte de candidature doivent être rencontrés individuellement lors d'un entretien.



IMPORTANT

Les modalités de ces entretiens individuels sur les postes de la nouvelle organisation doivent être définies en étroite collaboration avec la direction des ressources humaines.

- Si aucun candidat ne se manifeste sur un poste ou si un poste est toujours vacant suite aux entretiens avec les agents du GHT, les postes peuvent être publiés sur les supports institutionnels ou métiers afin d'ouvrir vers l'extérieur.

Cette phase de rencontres individuelles avec les agents postulant à la nouvelle organisation dure au moins deux mois. La disponibilité des personnels d'encadrement doit être anticipée afin de ne pas faire glisser le calendrier de la démarche projet. Des points réguliers doivent être faits au comité de projet qui se réunit chaque semaine.



FICHE 6.6

Décider et définir les affectations individuelles

Une fois l'ensemble des entretiens individuels réalisé, les décisions sur les affectations individuelles doivent être prises.

À l'issue des décisions, l'organigramme fonctionnel détaillé nominatif est élaboré. L'organigramme nominatif est présenté pour information en comité stratégique du GHT. Il est conseillé de présenter l'organigramme nominatif au comité stratégique du GHT et aux instances de l'établissement.

3.7. Phase 7 : modalités pratiques de mise en œuvre de la convergence des marchés

FICHE 7

Comment opérer la convergence des marchés publics ?

D'un point de vue juridique, l'un des premiers chantiers sur lequel l'établissement support sera mobilisé est la convergence des marchés. Non obligatoire, elle est fortement recommandée compte tenu des enjeux de performance. Compte tenu de la durée des marchés, celle-ci peut se mettre en œuvre avant le 31 décembre 2020. Il consiste à réaliser une cartographie des achats, afin d'identifier l'ensemble des marchés des différents établissements parties au GHT et de recenser les dates d'échéance de ces contrats. Il convient ensuite d'identifier les marchés pour lesquels il n'est pas pertinent de procéder à une convergence. Il convient enfin de déterminer, parmi les outils juridiques à disposition, lequel est le plus pertinent pour permettre un alignement des marchés au 31 décembre 2020.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une obligation mais d'une recommandation appuyée (cf. § 1.8), **la question de la convergence des marchés publics est essentielle pour la fonction achat des GHT.**

Pour procéder à cette convergence, plusieurs options sont envisageables.

FICHE 7.1

Sur la possibilité de conclure un avenant de transfert des marchés d'un établissement partie au profit de l'établissement support

o Possibilité d'un transfert sans changement de titulaire

La cession d'un marché par changement de pouvoir adjudicateur entre un établissement partie et un établissement support est possible, sous réserve du consentement du titulaire du marché.

Une décision du Conseil d'État (CE, 25 octobre 1978, *OCIB*, n° 99491) a précisé la nécessité d'obtenir **le consentement du titulaire du marché**, faute de quoi la cession lui est inopposable. Le Conseil d'État a, dans un important avis de la section des Finances, défini cette notion : « **La cession d'un marché [...] doit s'entendre de la reprise pure et simple, par le cessionnaire qui constitue son nouveau titulaire, de l'ensemble des droits et obligations résultant du précédent contrat.** Elle ne saurait être assortie d'une remise en cause des éléments essentiels. »

Une cession de marché d'un établissement partie vers l'établissement support est donc possible en conservant les éléments essentiels du marché et sous réserve du consentement du titulaire du marché.

○ **Y a-t-il une opportunité de transfert ?**

La question se pose de **l’opportunité pour un établissement partie de céder à l’établissement support un de ses marchés publics** et pour l’établissement support de souhaiter bénéficier d’une telle cession, puisque, rappelons-le, le transfert d’un marché d’une entité juridique à une autre emporte substitution du cessionnaire (l’établissement support) au cédant (l’établissement partie) dans ses rapports avec le cédé (le titulaire du marché).

En effet, **la cession d’un marché public par l’établissement partie au profit de l’établissement support n’est pertinente que si :**

- le marché public, bien que répondant initialement au besoin de l’établissement partie, n’y répond plus désormais ;
- le marché public répond justement à un besoin de l’établissement support – à savoir un besoin lié à la bonne réalisation des missions dont il a la charge.

○ **Cette cession emporte les conséquences suivantes :**

- l’établissement partie ne peut plus bénéficier des prestations assurées par le titulaire dans le cadre du marché public ;
- l’établissement support bénéficie des prestations prévues dans le marché cédé, et en contrepartie doit les payer, ce qui constitue une dépense à imputer dans le budget annexe.

On peut considérer que les seuls marchés publics que l’établissement support souhaite voir transférer et que l’établissement partie souhaite céder sont, par hypothèse, les marchés d’assistance à maîtrise d’ouvrage comportant des missions d’accompagnement à la procédure de passation d’un marché, ou à la mise en place d’un plan d’actions des achats, dès lors que ces marchés répondent à un besoin en lien avec les missions dévolues à l’établissement support au titre de la fonction achat.

Toutefois, dans le cas où un établissement partie dispose effectivement d’un marché de ce type, celui-ci a été conclu pour satisfaire le besoin spécifique de cet établissement partie.



FICHE 7.2

Attendre l’échéance des marchés en cours

Il est bien sûr possible d’attendre le terme des marchés passés antérieurement à la création du GHT par chacun des établissements parties au groupement et passer, pour chacun des établissements parties concernés, un nouveau marché pour la durée restant à courir jusqu’à la date retenue pour la convergence des marchés

Il s’agit d’un dispositif de tuilage où il convient de coordonner les marchés de tous les établissements parties au GHT.

Ce dispositif peut être particulièrement lourd, dans la mesure où il peut impliquer la passation successive de nouveaux marchés (avec le respect de la procédure qui en découle) et pour une durée très limitée dans le temps.

FICHE 7.3**Passer un avenant aux marchés déjà passés****AVENANTS DE PROLONGATION**

Afin d'aligner les dates d'échéance des marchés conclus par les établissements parties à un GHT (avant la mise en place effective de la fonction achat), il peut être envisagé de **conclure un avenant de prolongation**.

Il s'agit d'un acte contractuel qui a pour objet de modifier – en la prolongeant – la durée initiale à l'exclusion de toutes les autres clauses. Les marchés concernés sont, selon toute vraisemblance, des contrats qui ont été conclus sous le régime du Code des marchés publics (CMP). Dès lors, cette solution n'est juridiquement acceptable qu'à une double condition :

- qu'elle n'emporte pas un bouleversement de l'équilibre économique du marché (art. 20 CMP) ;
- qu'elle n'ait pas pour effet de prolonger la durée de validité d'un accord-cadre ou d'un marché à bons de commande au-delà de la durée réglementaire de quatre ans.

AVENANTS POUR LA COUVERTURE DE BESOINS SUPPLÉMENTAIRES

L'avenant peut avoir pour objet de permettre à partir d'un « marché initial » la couverture de besoins supplémentaires.

Sur cette base, il convient d'examiner, pour chacun des marchés des établissements parties au GHT et selon **l'objet de l'avenant, si ledit avenant peut entrer dans la procédure** telle que cette procédure est énoncée par les dispositions des articles 139 et 140 du décret² ou si, à l'inverse, il convient de **procéder à la résiliation du marché**. À noter néanmoins que ces dispositions s'appliquent exclusivement aux marchés pour lesquels une consultation a été engagée ou un avis d'appel à concurrence a été envoyé à publication **à compter du 1^{er} avril 2016**, ce qui concerne en pratique **un nombre assez limité de marchés**.

2. Ces articles s'appliquent aux nouveaux marchés passés après le 1^{er} avril 2016.



FICHE 7.4

Ne pas reconduire ou résilier un marché de l'établissement partie

Une autre des facultés ouvertes aux établissements consiste à mettre fin aux marchés en cours d'exécution afin d'en conclure un nouveau ayant vocation à répondre aux besoins de tout ou partie des établissements parties au GHT.

L'établissement partie peut user de la possibilité, si le marché concerné est renouvelable, de ne pas reconduire ledit contrat. Sinon, il lui faut envisager la résiliation. Il est, en effet, acquis qu'un pouvoir adjudicateur « peut, en tout état de cause et en vertu des règles générales applicables aux contrats administratifs, mettre fin avant terme aux marchés publics, sous réserve des droits à indemnités des intéressés ». La légalité d'une telle décision suppose qu'elle soit fondée sur un motif d'intérêt général. Dès lors que la convergence des marchés n'est pas directement requise par la mise en place d'une fonction achat commune, il paraît peu prudent de s'appuyer sur un tel motif...

En tout état de cause, il convient de relever que ce type de décision peut s'avérer relativement onéreux pour l'administration, puisque la résiliation pour motif d'intérêt général donne droit à une indemnisation intégrale du préjudice subi par le cocontractant. Ainsi, dans les marchés qui renvoient aux dispositions des Cahiers des clauses administratives générales (CCAG), le pouvoir adjudicateur est tenu de verser :

- une indemnité correspondant à 5 % du montant initial hors taxes du marché, diminué du montant hors taxes non révisé des prestations reçues. On précisera, à cet égard, que ce montant est nul lorsque le contrat intéressé est un marché à bons de commande ou un accord-cadre conclu sans montant minimum ni maximum ;
- une indemnité à justifier par le titulaire correspondant à la part des frais et investissements, éventuellement engagés pour le marché et strictement nécessaires à son exécution, qui n'aurait pas été prise en compte dans le montant des prestations payées.

Enfin, dans l'hypothèse où les parties au marché seraient en mesure d'effectuer des concessions réciproques, la conclusion par l'établissement partie et le titulaire du marché d'un protocole d'accord transactionnel pourrait être envisagée.

3.8. Un facteur clé de la réussite : gérer la conduite du changement

La mise en place de la fonction achat mutualisée au sein du GHT est une évolution majeure dans les processus et organisations achat des établissements concernés. Ces évolutions peuvent générer certaines tensions ou certains questionnements dans des organisations en place depuis de nombreuses années, qui devront dans un temps court s'adapter à un nouveau contexte. Il existe un risque que cela induise un manque d'adhésion ou de mobilisation de la part des acteurs internes à la fonction achat ainsi que des prescripteurs et utilisateurs.

La réussite de la mise en place de la fonction achat commune du GHT tient donc pour beaucoup à la volonté de l'ensemble des acteurs internes du GHT d'œuvrer ensemble vers un objectif commun, clairement défini et stimulant. Il faut donc que le projet ait du sens et qu'il emporte l'adhésion des acteurs de l'achat mais aussi de l'ensemble des personnels.

La composante de **conduite du changement est donc essentielle dans la réussite d'un projet** complexe et comportant autant de contributeurs différents. Voici quelques éléments synthétiques pour aborder cette problématique, sans vocation à traiter exhaustivement le sujet.

Identifier les paramètres de la conduite du changement

Quels sont les acteurs déterminants à identifier en amont ?

Il convient d'identifier très en amont les acteurs déterminants du pilotage du changement, à savoir l'équipe resserrée qui sera en charge de piloter le projet. Il est donc essentiel d'identifier le responsable de la fonction achat commune au plus tôt, lequel doit s'entourer d'une équipe rapprochée qui l'aide à préconfigurer l'organisation et à lancer la démarche projet. Cette équipe rapprochée peut bien sûr être composée d'agents issus des différents établissements...

Quels sont les relais du changement ?

Autant dans la phase de préparation des décisions que dans la mise en œuvre, il est conseillé que la déclinaison des objectifs généraux de changement fixés par la feuille de route soit menée, autant que faire se peut, en misant sur les ressources internes au GHT, les plus à même de faire adhérer les acteurs du projet de par leur connaissance de l'environnement et des spécificités propres au contexte local. Il est bien sûr possible de se faire assister par des ressources externes, lesquelles doivent être étroitement associées, le cas échéant, aux porteurs du projet identifiés en interne.

Un autre facteur clé de succès est d'identifier et d'associer le plus en amont possible **les partenaires clés du projet** qui vont contribuer à sa réussite : les prescripteurs influents ou fortement impliqués dans la démarche achat susceptibles de porter les messages auprès de la communauté médicale ou soignante, les décideurs essentiels qui suivent l'évolution du projet, les relais d'opinion interne, les partenaires externes historiques qui sont impactés par la nouvelle organisation (fournisseurs, experts, etc.). L'ensemble de ce « réseau » doit constituer un premier cercle d'alliés stratégiques

sur lequel peut s'appuyer l'équipe rapprochée du responsable achat pour mener le projet et aider à faire adhérer l'ensemble des acteurs.

Quels sont les déterminants clés du changement sur lesquels il faudra porter une attention particulière ?

La stratégie de conduite de projet qui est adoptée doit s'appuyer sur une analyse des déterminants clés du changement à opérer pour mettre en place la nouvelle organisation.

Ces déterminants peuvent varier d'un GHT à l'autre en fonction de son niveau de maturité ou de sa taille ; pour autant, cette étape est essentielle et ne doit pas être négligée.

Il convient d'identifier dans un premier temps quels sont ces déterminants (nouveau référentiel achat, mise en place d'un contrôle de gestion, mise en place des instances de la fonction achat, ateliers acheteurs-prescripteurs inter-établissements, nouvelles fiches de poste de l'organisation cible...), puis d'y associer les facteurs clés de succès qui vont permettre leur réussite. Il s'agit, dans cette étape, de prioriser les points les plus sensibles pour les anticiper au mieux.

La dynamique du changement

Un élément majeur est la maîtrise de la dynamique du changement et la transparence sur les échéances du projet. Il est donc essentiel de fixer très tôt un calendrier général de la conduite du projet et de la partager avec l'ensemble des acteurs. Une réactualisation régulière du planning par l'équipe projet doit être opérée en fonction des avancées et celui-ci doit être diffusé aux parties prenantes régulièrement *via* les instances du projet mises en place.

D'autre part, une transparence permanente sur les décisions et avancées majeures doit être une priorité pour informer et rassurer les acteurs. À ce titre, la communication doit être un volet important de la feuille de route de la démarche projet. Une communication initiale forte et large est indispensable pour donner de la visibilité sur les différentes étapes à mener. Celle-ci peut être organisée autour d'un séminaire de lancement avec l'ensemble des acteurs de la fonction achat dès le démarrage de la démarche projet. Un plan de communication peut être réalisé au lancement de la démarche projet et diffusé aux acteurs.

La mise en place d'une FAQ, par exemple, ou l'identification claire des contacts dans l'équipe préconfiguratrice en capacité d'apporter des éclairages précis sur les questions opérationnelles que se posent les acteurs pendant la mise en place de la nouvelle organisation sont conseillées.

Les fondamentaux dans la conduite du changement

Les éléments majeurs qui permettent de passer les différentes étapes du changement sont les suivants.

○ Un fort soutien des décideurs tout au long du projet

L'accompagnement du directeur de l'établissement support est essentiel. Mais il est très important que des chefs d'établissement partie et des prescripteurs d'achat (présidents de CME...) soutiennent également la démarche.

○ L'identification des acteurs et partenaires clés en amont de la démarche

La mise en place de la fonction achat de GHT ne peut être issue de l'action de quelques acteurs limités mais d'un réseau d'acteurs déclinant les actions au plus près du terrain dans l'intérêt général du GHT mais aussi plus spécifiquement des acteurs médicaux et non médicaux.

○ La clarté, la stabilité et le partage des objectifs avec l'ensemble des parties prenantes

La mise en place de la fonction achat de GHT ne peut susciter l'adhésion et la mobilisation de tous les acteurs que si les orientations sont partagées très en amont et que leur mise en œuvre fait l'objet d'une communication régulière et transparente.

○ Un planning partagé calé sur des jalons clés lisibles et respectés

Le planning du projet donne une vision synthétique de l'avancement du projet sur laquelle chacun à son niveau cale son action. Il est donc essentiel de partager très régulièrement un état actualisé du planning de mise en place de la fonction achat.

○ Une participation active de l'ensemble des parties prenantes, qui doivent adhérer et pas seulement accepter

Il est essentiel qu'à tous les stades de l'élaboration du projet, des concertations et des groupes de travail impliquant des représentants des différents métiers de l'achat et des prescripteurs soient mis en place afin que tous les personnels se sentent acteurs du changement.

○ Une communication permanente et large sur l'avancée du projet

Il est essentiel qu'à tous les stades de l'élaboration du projet, les informations clés sur la bonne exécution ou les difficultés du projet soient partagées en toute transparence.

Il serait utile, dès le début du projet de mise en place de la fonction achat, qu'un plan de communication soit élaboré. Ce plan de communication serait utile pour adapter les discours et les vecteurs de communication aux différentes cibles.

Le tableau ci-dessous est un modèle possible pour structurer le plan de communication.

Population	Cible	Support	Type	Fréquence	Numéro de l'étape	Quand	Porteur du message	Messages	Support existant
Établissements	Professionnels des achats	Newsletter dispositif GHT	Écrite	Lancement de la démarche	Toutes étapes	Lors du lancement de la démarche Lors de la validation de l'organisation cible	Directeur d'établissement	<ul style="list-style-type: none"> • les enjeux de la réorganisation • la démarche suivie pour définir la nouvelle organisation • le calendrier de travail fixé par les directeurs d'établissement 	Section dédiée dans la newsletter du dispositif GHT



FICHE 8

Boîte à outils économiques Modalités d'imputation financière

L'imputation budgétaire est strictement encadrée par les règles de la comptabilité publique.

Cependant, il reste une certaine latitude au pouvoir adjudicateur concernant l'affectation des dépenses sur les comptes budgétaires, ce qui a pour conséquence de rendre difficiles les comparaisons entre établissements.

RÉGLEMENTATION

Les règles d'imputation budgétaires sont régies par la M21 pour les EPS, M22 pour les EHPAD, M95 pour les GIP/GCS et sont directement liées à la mise en œuvre de l'état des prévisions de recettes et de dépenses des établissements publics de santé.

CERTIFICATION DES COMPTES

La mise en œuvre, désormais obligatoire, de la certification des comptes va contraindre les établissements à plus de rigueur dans l'affectation des dépenses.

OUTILS

Une cartographie des achats hospitaliers est proposée. Elle permet de faire le lien entre la logique achat – cartographie des différentes familles d'achat en 4 niveaux : famille d'achat, domaine d'achat, catégorie d'achat, segment d'achat – et l'imputation comptable en proposant des comptes comptables d'imputation correspondant à chaque niveau de la cartographie achat.

MISE EN ŒUVRE

Ces règles d'imputation sont aussi sujettes à interprétation, notamment sur l'affectation entre le budget d'investissement et le budget d'exploitation

Par exemple : une sonde d'échographe à 8 000 € est-elle considérée comme un consommable (exploitation) ou un investissement (au regard de son prix et de sa durée de vie) ?



À NOTER

Chaque établissement, en fonction de ses capacités d'investissement, peut être amené à réfléchir à l'externalisation de certaines prestations de service (restauration, blanchisserie, ménage), qui impacte le budget d'investissement à la baisse mais qui impacte aussi le budget d'exploitation, cette fois à la hausse.

Autre cas de figure sur les imputations au sein de la section d'exploitation : exemple de la mise à disposition du matériel sur le coût des consommables (laboratoires et restauration, copieur) : distinguer le coût du consommable, de la location et de la maintenance. En effet, le risque consiste à continuer à payer le coût de location d'un matériel alors que celui-ci est déjà amorti sur la ligne budgétaire du consommable.

○ Références juridiques

- L'instruction budgétaire et comptable M21.
- Arrêté du 19 décembre 2014 portant modification de l'arrêté du 16 juin 2014 relatif à l'instruction budgétaire et comptable M21 des établissements de santé (tome 1 -2) :
 - Tome 1 - *Le cadre comptable*
 - Annexe 1 : Nomenclature budgétaire et comptable applicable à l'EPRD.
 - Annexe 2 : Composition des titres de l'EPRD.
 - Annexe 3 : Fiches d'écritures.
 - Tome 2 - *Le cadre budgétaire et les opérations particulières*
- Circulaire générale relative à l'EPRD.
 - Arrêté du 17 avril 2015 fixant le modèle des documents de l'état des prévisions de recettes et de dépenses des établissements publics de santé et des établissements de santé privés mentionnés aux b et c de l'article L. 162-22-6 du Code de la sécurité sociale (rectificatif).
 - Circulaire DHOS/F4/DGCP/5C/2008/98 du 25 mars 2008 relative à l'état des prévisions de recettes et de dépenses.
 - sur chapitres limitatifs : Circulaire interministérielle N°DHOS/F4/DGFiP/CL1B/2009/14 du 16 janvier 2009 portant diverses précisions d'ordre budgétaire et comptable pour le 1^{er} janvier 2009.

○ Sites internet

- <http://www.sante.gouv.fr/instruction-et-nomenclature-budgetaire-et-comptable-des-etablissements-publics-de-sante.html>
- <http://www.sante.gouv.fr/la-fiabilisation-et-la-certification-des-comptes-des-etablissements-publics-de-sante.html>



FICHE 9

Boîte à outils des marchés

Dans le cadre de la mise en commun des achats, l'établissement support définit, en concertation avec l'ensemble des établissements parties du GHT, la politique générale des achats du GHT. Il a aussi la responsabilité du cadrage de l'organisation administrative et technique des procédures de consultation et pour cela il doit déterminer le calendrier prévisionnel des procédures.

Le premier calendrier a pour objet d'organiser la convergence des contrats sur l'ensemble des domaines d'achat. Le second a plus une fonction de tableau de bord et permet d'assurer le suivi des marchés et des procédures.

EN PRATIQUE

» Étape 1 : établir un macro-calendrier pour organiser la convergence des contrats

Pour organiser la convergence des contrats, la fonction achat de l'établissement support doit avoir une bonne visibilité sur tous les contrats de chacun des établissements parties du GHT.

Un tableau comme celui présenté ci-dessous permet de recenser les contrats en cours d'exécution ou en cours de préparation pour chaque établissement partie et de faire apparaître les dates clés afin de préparer l'achat commun.

Établissement	Domaine d'achat	Catégorie d'achat	Intitulé du marché et n° de marché/AC/MS	Durée du marché	Date reconduction	Date fin de marché	Commentaires
Établissement A	Médicaments	Fluides et gaz médicaux					Marché en groupement ?
Établissement B	Médicaments	Fluides et gaz médicaux					
...	Médicaments	Fluides et gaz médicaux					
Établissement A	DM	...					Bénéficiaire du marché <i>via</i> une centrale d'achat
Établissement B	DM	...					
...							
Établissement A	Alimentation	...					Marché passé par l'établissement
Établissement B	Alimentation						
...							
Établissement A	Laboratoire	Réactifs de microbiologie					Travail sur le recensement pour le prochain marché
...							
Établissement A	Fournitures hôtelières	Produits non tissés à usage unique					...
...							

Toutefois ce tableau n'est pas suffisant. Il convient certainement de préparer un second tableau permettant de préparer le pilotage des procédures qui pourront reprendre, notamment, les items suivants :

- famille d'achat,
- domaine d'achat,

- catégorie d'achat,
- segment d'achat,
- intitulé du marché – numéro de marché,
- service(s) pilotage opérationnel – établissement(s),
- date prévisionnelle d'entrée en vigueur du marché/AC,
- date de prise d'effet pour l'établissement.

» Étape 2 : le suivi des marchés et des procédures

La mise en place d'un tableau de suivi des marchés doit notamment permettre de mesurer l'activité et la performance des achats ; d'identifier, de suivre et de présenter simplement des indicateurs pertinents ; de prendre les mesures adaptées en fonction des résultats constatés et enfin d'identifier les actions prioritaires à entreprendre.

Il s'agit dans un premier temps de déterminer les rubriques à renseigner dans le tableau de suivi des marchés en cours d'exécution, afin de recenser au minimum les informations suivantes :

- marchés notifiés : numéro de dossier, objet du marché ;
- nom du titulaire et date de notification : préciser le contact chez le prestataire en charge de l'exécution du marché ;
- publication des avis d'attribution ;
- service acheteur et/ou en charge de l'exécution du marché : contact en charge de l'exécution du marché ;
- type de marché (forfaitaire ou à bons de commande) ;
- montants du marché (ou minimum et/ou maximum le cas échéant) ;
- type de prix : ferme – actualisable – révisable/période de révision/clause de sauvegarde et/ou butoir ;
- sous-traitants/cotraitants ;
- durée du marché : reconductions éventuelles et date de fin de marché (attention cette date doit être précisée pour chaque établissement partie au GHT) ;
- affermissement des tranches ;
- avenants ;
- pénalités ;
- incidents éventuels avec le prestataire : livraison non conforme au cahier des charges, retards répétés dans les livraisons ;
- alerte relance ;
- résiliation.

Ce tableau permet d'organiser la passation des marchés portant sur le même objet, notamment en recensant les reconductions ou non-reconductions et la date de fin de ces marchés. C'est le premier outil d'alerte permettant d'anticiper les relances de projet d'achat et d'organiser le plan de charge du service achat.

POINTS D'ATTENTION

En pratique, il faut veiller à bien aligner tous les contrats des établissements parties pour ensuite établir les stratégies propres à chaque achat.



FICHE 10

Guide d'entretien proposé

Centre hospitalier de

Direction des affaires économiques

Mise en place d'un plan d'actions achat

Guide d'entretien de remue-méninges PAAT 2016 « Segment X »

Date :

Total des achats 2016 : €

Pour les segments « services techniques » : € soit % du périmètre

o Objectifs de la réunion

- Valoriser les bonnes pratiques mises en place en 2016 qui auront un effet en 2017.
- Identifier les segments qui présentent des opportunités de gains sur achat.
- Identifier des pistes d'amélioration sur le segment « X ».
- Identifier des prescripteurs/fournisseurs/collègues avec qui échanger pour identifier/valider de nouvelles idées ou pistes.

COMPRÉHENSION DU PÉRIMÈTRE

- Quels sont vos différents segments ? (revue de la cartographie, des bases produits et bases fournisseurs pour validation).
- Quels marchés allez-vous renouveler ou reconduire en 2017 ?
- Améliorations/gains/bonnes pratiques mis en place ?
- Existe-t-il des groupements sur la région ?
- Y a-t-il des segments sur lesquels il serait intéressant de créer un groupement ?
- Comparez-vous vos achats (qualité et prix) avec d'autres établissements ?
- Avez-vous pris connaissance des Vagues ARMEN sur le sujet ?

QUESTIONS SPÉCIFIQUES AU SEGMENT

- Avez-vous comparé les prix pratiqués par les fournisseurs ?
- Le personnel est-il régulièrement formé/sensibilisé à la gestion des produits, le bon usage ?
- Réalisez-vous des inventaires ?
- Participez-vous à un groupement de commande sur le segment ?

BONNES PRATIQUES IDENTIFIÉES QUI POURRAIENT ÊTRE MISES EN PLACE

4.1. Fiche métier n° 1 : le référentiel des processus d'achat	113
4.1.1. Les enjeux du référentiel achat	113
4.1.2. Liste des documents du référentiel documentaire des achats	114
4.2. Fiche métier n° 2 : cellule juridique des contrats	115
4.2.1. Contexte de la cellule juridique des contrats	115
4.2.2. Enjeux de la cellule juridique des contrats	116
4.2.3. Missions de la cellule juridique des contrats	117
4.2.4. Principes d'organisation de la cellule juridique des contrats	117
4.3. Fiche métier n° 3 : contrôle de gestion achat	119
4.3.1. Enjeux du contrôle de gestion achat	119
4.3.2. Missions du contrôle de gestion achat	119
4.3.3. Principes d'organisation et de conduite des processus	120
4.4. Fiche métier n° 4 : fiche de poste contrôleur de gestion achat	124
4.5. Fiche métier n° 5 : fiche de poste de l'assistant maîtrise d'ouvrage du SI-achat (Système d'information achat)	126
4.6. Fiche métier n° 6 : recommandations sur les outils de pilotage de la fonction achat	129
4.6.1. Définition des priorités de pilotage de la fonction achat	129
4.6.2. Les indicateurs à suivre prioritairement, les indicateurs dont le suivi est conseillé et les indicateurs pour aller plus loin	129
4.6.3. Indicateurs de suivi de la fonction achat pour un directeur d'établissement support de GHT	130
4.6.4. Indicateurs de pilotage de la fonction achat pour un directeur des achats de GHT	131
4.7. Fiche métier n° 7 : cartographie des processus achat	137
4.7.1. Enjeux de la cartographie des processus achat de GHT	137
4.7.2. Processus et sous-processus des achats et approvisionnements	137
4.7.3. Description des acteurs des processus achat	140
4.8. Fiche métier n° 8 : le Système d'information achat (SI-achat)	148
4.8.1. Environnement et problématique du Système d'information achat	148
4.8.2. Les outils de <i>reporting</i> et pilotage achat et de gestion du PAAT	150
4.8.3. L'outil de planification du processus achat	157
4.8.4. L'outil d'instruction multi-acteurs (<i>workflow</i>) du processus achats	158
4.8.5. L'outil de GEF (gestion économique et financière) : adaptations et mutualisation	159
4.8.6. Les outils complémentaires de la dématérialisation du processus achat	160
4.8.7. L'outil d'aide à la rédaction de cahier des charges administratif	161
4.8.8. Fonctionnalités générales de l'outil d'aide à la rédaction de cahier des charges	162

LES OUTILS DE LA FONCTION ACHAT

4.1. FICHE MÉTIER N° 1

Le référentiel des processus d'achat

4.1.1. Les enjeux du référentiel achat

La mutualisation de la fonction achat du GHT, même si elle est portée par l'établissement support, implique une adhésion de l'ensemble des acteurs de l'achat et une harmonisation des méthodes de travail.

Dès le début 2017, puis très régulièrement, surviennent de très nombreuses affaires d'achat d'intérêt commun (ex : renouvellement des marchés de restauration, de collecte des déchets, de bionettoyage...) à gérer collectivement entre les acteurs des établissements du GHT, car elles présentent des potentiels de gains économiques significatifs ou nécessitent une mise en commun des expertises et des moyens.

Ces affaires communes nécessitent l'adhésion, l'implication mais aussi la coordination de nombreux acteurs de l'achat (acheteurs, prescripteurs d'achat, approvisionneurs, dirigeants d'établissement...) malgré l'éloignement géographique des équipes d'achat, leurs différences initiales de niveau de maturité achat et leurs historiques managériaux et plus globalement professionnels.

Il sera essentiel pour simplifier, fiabiliser et fluidifier la coordination entre les acteurs que les processus achat soient harmonisés. Cette uniformisation des processus au sein de la communauté des acteurs de l'achat d'un même GHT passe par la rédaction de notes descriptives des pratiques d'achat communes.

Bien que ce soit une démarche nécessaire mais non suffisante, il est indispensable d'élaborer assez rapidement un corpus documentaire qui constitue le socle partagé des méthodes de travail achat du GHT.

Rappel : dans le *Vademecum GHT (fiche 12 « achats »)* est précisé que les processus achat au plus tard le 1^{er} juillet 2017 seront mis en œuvre sur la base d'un référentiel d'achat unique pour tout le GHT.

4.1.2. Liste des documents du référentiel documentaire des achats

La liste des documents ci-après constituant le référentiel documentaire des achats est indicative. Elle a vocation à être amendée ou complétée par les responsables de la fonction achat en fonction du niveau de professionnalisation des acteurs de l'achat et, plus généralement, des besoins et spécificités locales du GHT.

- Note descriptive de la politique d'achat du GHT
- Note descriptive de la méthodologie d'élaboration des stratégies d'achat
- Note descriptive des processus achat du GHT
- Note descriptive du processus de pilotage de la fonction achat de GHT
- Note descriptive du contrôle de gestion achat du GHT
- Note descriptive du processus de passation des commandes
- Note descriptive du processus de préparation du mandatement des commandes
- Note descriptive du processus de gestion des fournisseurs (dans GEF)
- Note descriptive du processus d'évaluation des fournisseurs
- Note descriptive de la méthodologie de paramétrage des informations achat dans les GEF
- Note descriptive de la méthodologie de gestion des données achat dans la GED
- Note descriptive des droits d'accès et d'utilisation de la GEF et des outils du SI-achat
- Manuel du contrôle interne de la fonction achat

La mise en œuvre de ces méthodes communes formalisées doit débiter très rapidement. Elles ne seront intégrées de manière fiable et fluide que progressivement après la formation des acteurs de l'achat et des entités en interfaces (DAF...) et nécessiteront un accompagnement opérationnel au quotidien par un agent désigné comme référent sur les méthodes.

Par ailleurs, il est important que ce référentiel des méthodes soit questionné régulièrement (idéalement une fois par an), à l'occasion d'une revue des processus afin d'identifier les aspects qui posent des problèmes de mise en œuvre (erronés, ambigus, incomplets...).

Le programme PHARE proposera une version préliminaire des principaux documents.

4.2. FICHE MÉTIER N° 2

Cellule juridique des contrats

4.2.1. Contexte de la cellule juridique des contrats

La fonction achat hospitalière a vu, depuis une dizaine d'années, son environnement se complexifier et évoluer très significativement du fait notamment de l'évolution rapide des opérateurs d'achat mutualisé régionaux ou nationaux et des attentes croissantes en termes de performance économique de l'ensemble des acteurs hospitaliers.

Les missions des acheteurs ont naturellement dû s'adapter à ce nouveau contexte. Ceux-ci, ayant historiquement un profil polyvalent avec souvent un marquage assez juridique, ont vu leurs activités progressivement se recentrer sur les techniques d'achat (*sourcing*, stratégies d'achat, analyses économiques, gestion de portefeuille industriels et évaluation des fournisseurs...). La fonction juridique des contrats s'est également progressivement adaptée à ce nouvel environnement.

Le juriste marchés ayant historiquement un profil juridique assez polyvalent (surtout dans les petits établissements), car pouvant aborder des aspects périphériques comme des contributions aux stratégies d'achat, a vu ses missions se centrer davantage sur les expertises juridiques (opérationnelles en appui à l'acheteur ou ponctuelles).

L'évolution du cadre réglementaire (avec la publication de la nouvelle ordonnance marchés publics et décret d'application) de même que le risque régulièrement accru de recours juridiques ont renforcé cette inflexion du métier de juriste marchés.

Enfin, la mise en place des GHT induit la nécessité de faire émerger une fonction juridique marchés capable d'accompagner les acheteurs de tous les établissements du GHT. Cela conduit à repenser les processus et l'organisation de la cellule juridique des contrats.

À la lumière de la variété des types de contrats qui pourraient potentiellement être traités (marchés, éventuellement, contrats de partenariat, AOT, DSP, convention...), il apparaît que le terme de cellule juridique des marchés est trop réducteur. Le terme de « **cellule juridique des contrats** » semble plus approprié.

4.2.2. Enjeux de la cellule juridique des contrats

De nombreuses pratiques pourtant couramment mises en œuvre dans les établissements ne semblent pas encore optimales. Parmi celles-ci, on peut principalement identifier les sujets suivants :

- intervention trop tardive du juriste (avis de type « juge de paix » lors de la finalisation du DCE avant publication ou pire lors de la commission de choix), impliquant une reprise partielle ou significative de documents du DCE ;
- **standardisation insuffisante des documents (CCAP, RC...) impliquant un effort de production des dossiers d'AO très lourd et pose des questions identiques lors de chaque affaire mais aussi rendant moins fiables ceux-ci (acheteurs...)** ;
- fiabilité très variable des compétences juridiques des acheteurs impliquant des allers-retours multiples avec le(s) juriste(s) de la cellule marchés.

Parmi les pistes réelles d'amélioration des processus et organisations, on peut citer les deux opportunités majeures ci-après qui créent de la valeur pour tous les acteurs et infléchissent l'organisation et les processus.

○ **Amélioration de la productivité** globale à travers trois axes :

- intervention des juristes en amont afin d'éviter un contrôle tardif (ex : DCE) remettant en cause partiellement (voire totalement) les documents rédigés et options prises ;
- standardisation (partielle) des documents de procédure de passation (CCAP, RC...);
- utilisation d'un outil d'aide à la rédaction des documents de DCE (logiciel d'aide à la recherche des clauses pertinentes par problématique).

○ **Partage optimisé des activités** entre acheteurs et juristes afin d'utiliser au mieux les expertises respectives (achat et juridique) notamment de rédaction des documents de consultation et marchés.

- mise en place de points clés d'interfaces entre l'acheteur et le rédacteur marché juriste (commission de présentation des besoins [fiche d'expression de besoins formalisée de transmission des informations]).

4.2.3. Missions de la cellule juridique des contrats

La cellule juridique des contrats a une mission fondamentale de **sécurisation juridique des marchés** (et autres contrats contribuant à l'achat) vis-à-vis du responsable de la passation des marchés (le directeur de l'établissement support) ou ses délégataires (directeur des achats, ou responsables de départements au sein de la direction des achats). Cette mission principale s'exerce à tous les stades du processus achat.

Plus généralement, les missions de la cellule juridique des contrats portent sur :

- la vigilance vis-à-vis du respect des dispositions relatives aux marchés publics et des bonnes pratiques d'achat,
- le support d'expertise juridique aux acteurs de l'achat (acheteurs, prescripteurs...) sur tous les sujets afférents aux contrats,
- assurer la publication centralisée de tous les marchés du GHT,
- gérer les contentieux (référés précontractuels...) pour le compte de tous les établissements parties du GHT.

4.2.4. Principes d'organisation de la cellule juridique des contrats

4.2.4.1. Principes généraux d'organisation

Le responsable de la fonction achat porte au sein du GHT la responsabilité globale du processus achat prenant en compte notamment les problématiques juridiques afin de proposer à la personne détentrice du pouvoir de signature des marchés (directeur de l'établissement support ou son délégataire) des scénarios de contractualisation intégrant les besoins exprimés par les prescripteurs d'achat, une performance sur le plan économique et une sécurité sur le plan juridique.

Pour traiter les problématiques juridiques (cf. § 3.2.2 et § 3.2.3), il s'appuie sur la cellule juridique des contrats qui lui est directement rattachée. La cellule juridique des contrats est positionnée géographiquement auprès du directeur des achats au sein de l'établissement support mais apporte son expertise et son support opérationnel direct à l'ensemble des acheteurs et, le cas échéant, aux autres acteurs du processus achat (approvisionneurs, prescripteurs d'achat...)

Les situations des GHT sont extrêmement variables en nombre et en taille d'établissements, en maturité achat et juridique, ainsi qu'en ressources disponibles. Les niveaux de structuration des cellules juridiques des contrats seront donc également très hétérogènes.

Le scénario décrit ici correspond à un GHT ayant des ressources suffisantes (une équipe de quelques personnes incluant au moins deux juristes et quelques agents administratifs). Dans le cas des GHT de très petite taille (par exemple moins de 5 établissements), la cellule juridique pourrait se réduire à un seul juriste et à des processus simplifiés.

4.2.4.1. Interfaces avec le directeur des achats

La cellule juridique des contrats est une entité unique placée sous l'autorité du responsable de la fonction achat.

Elle l'éclaire en permanence sur les niveaux des risques juridiques des affaires en cours le plus en amont possible et le cas échéant l'alerte sur les sujets critiques.

Concernant les affaires dont la signature n'est pas déléguée par le directeur de l'établissement support au directeur des achats, le responsable de la cellule juridique pourrait être amené à tenir informé directement le directeur de l'établissement support sur les sujets sensibles.

4.2.4.2. Interfaces entre l'établissement support et les établissements parties

La cellule juridique des contrats est une entité unique qui accompagne sur le plan juridique tous les établissements du GHT.

4.2.4.3. Interfaces entre les juristes et les acheteurs

La cellule juridique des contrats apporte au quotidien son expertise et son support opérationnel et méthodologique (sur les plans juridiques) à tous les acheteurs du GHT dans le cadre d'un marché en préparation, d'un litige en traitement ou à titre général sur une problématique juridique spécifique.

Dans ce cas de GHT de grande taille et de forte maturité achat et juridique, il peut être pertinent, sur le plan de l'efficacité et de la productivité globale des processus juridique et achat, de questionner les rôles respectifs des acheteurs et des juristes dans le sens d'une plus grande spécialisation de ceux-ci notamment en confiant à un « rédacteur juridique » la charge de rédiger une partie des documents du DCE sur la base d'une expression de besoins formelle élaborée par l'acheteur concerné. Malgré ce partage des tâches entre acheteurs et juriste marchés, ces deux acteurs travaillent en étroite collaboration avec échanges informels permanents en mode binôme par affaire, l'acheteur restant leader de bout en bout dans la conduite et le pilotage d'une affaire donnée.

Dans ce cas de GHT de grande taille et de forte maturité achat et juridique, il pourrait être pertinent, sur le plan de l'efficacité et de la productivité globale des processus juridique et achat, de positionner, aux côtés des acheteurs, des assistants d'acheteurs (cf. annexe 4.4.3). Les tâches potentiellement confiées peuvent couvrir les MAPA et/ou les affaires traitables en MNSMC (opérateur économique déterminé).

4.3 – FICHE MÉTIER N° 3

Contrôle de gestion achat

4.3.1. Enjeux du contrôle de gestion achat

La fonction achat hospitalière a franchi des paliers significatifs de professionnalisation depuis près de dix ans avec une performance consolidée au niveau régional (ARS) et national (PHARE).

Cependant, le nombre de directions des achats dotées des méthodologies et outils solides de mesure des gains et des processus de pilotage global des processus achat peut encore progresser.

Il s'ensuit que la lisibilité et l'intelligibilité de la performance et des processus achat peuvent encore s'améliorer. Le niveau de confiance sur la fiabilité des données achat auprès des directeurs financiers et des chefs d'établissement est encore à améliorer pour pouvoir partager totalement les enjeux et infléchir certains processus, notamment budgétaires.

4.3.2. Missions du contrôle de gestion achat

Le contrôle de gestion achat doit faire face à deux principaux axes stratégiques :

- rendre lisibles les enjeux de la fonction achat (par thématique, segments d'achat, établissements du GHT...) auprès des directeurs d'établissement, de la gouvernance du GHT et des directeurs financiers ;
- contribuer au pilotage de la performance achat et des processus achat par les responsables de la fonction achat, des responsables de départements achat et approvisionnement, des cellules juridiques des marchés, des référents achat d'établissements parties mais aussi des acheteurs familles.

Dans cette perspective, les domaines d'activités suivants sont traités :

- une mission de normalisation méthodologique au sein des acheteurs du GHT sur les différents sujets économiques (calcul des gains, calcul des coûts complets de processus, modélisations des coûts...);
- une fonction de pilotage et de communication par la mise en place de procédures ;
- la production du tableau de bord et des états consolidés sur les gains à l'attention des entités internes (direction des achats en interface) et externes (ARS) ;
- le suivi de la performance achat ;
- l'intégration opérationnelle des processus achat dans le cycle budgétaire (gains prévisionnels, notifiés, réalisés) au moment de la construction de l'EPRD et du suivi de son exécution notamment ;
- une mission d'expertise et d'accompagnement opérationnel auprès des différents acteurs de l'achat, notamment les acheteurs sur tous les sujets économiques (gains, coûts, prix...).

4.3.3. Principes d'organisation et de conduite des processus

4.3.3.1. Interfaces avec le directeur des achats

Le contrôle de gestion achat est une fonction transverse intervenant potentiellement sur l'ensemble des achats. Son responsable est placé sous l'autorité du directeur des achats. Il est recommandé qu'il soit situé géographiquement auprès de responsables de la fonction achat.

Le contrôleur de gestion achat contribue à la définition des stratégies d'achat lors de la mise en œuvre des procédures achat.

Le contrôleur de gestion achat a la charge de coordonner la production des tableaux de bord de la fonction achat de GHT en contribuant directement à certains aspects (mise en place des procédures, méthodologie, analyse critique des indicateurs, le cas échéant identification des actions correctives...) et d'assurer la communication du *reporting*. Il documente le dialogue de gestion achat ; il a un rôle d'alerte vis-à-vis du directeur des achats.

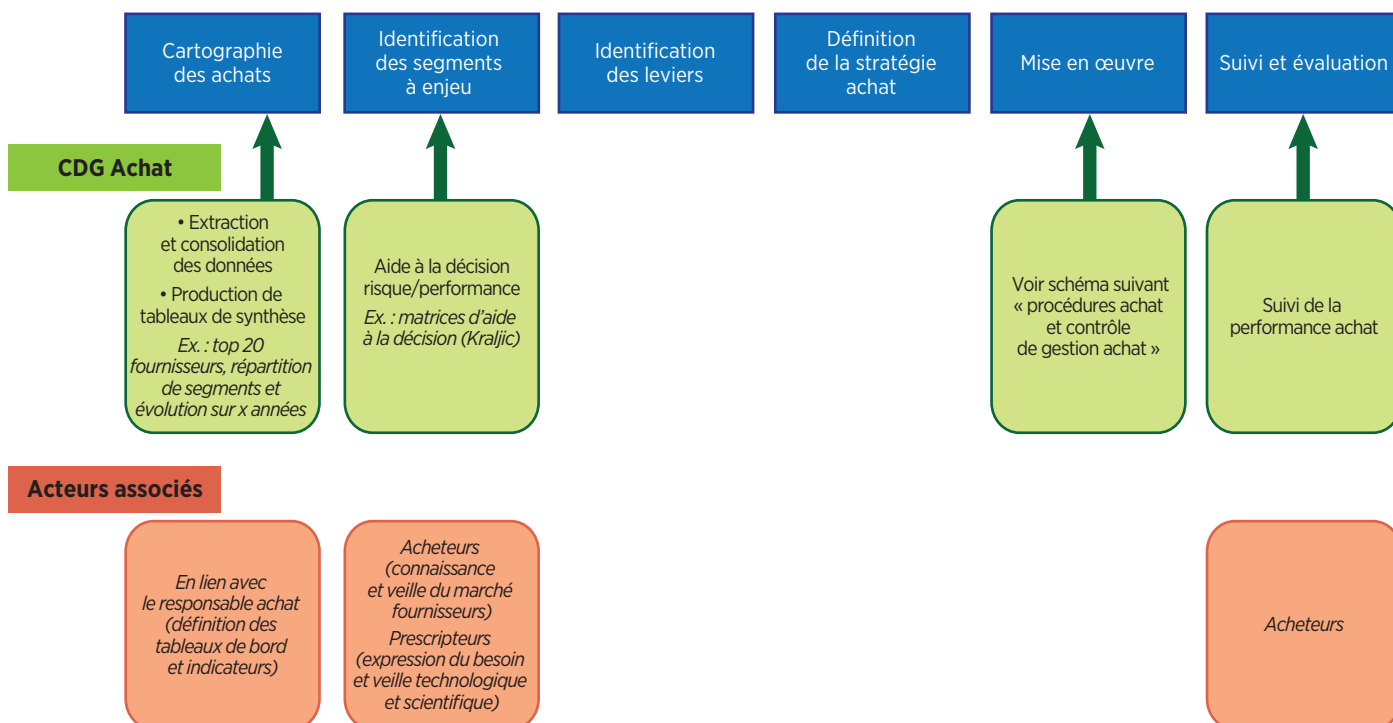
Le contrôleur de gestion achat mène des analyses ciblées à la demande du directeur des achats.

ACTIVITÉS DU CONTRÔLE DE GESTION ACHAT

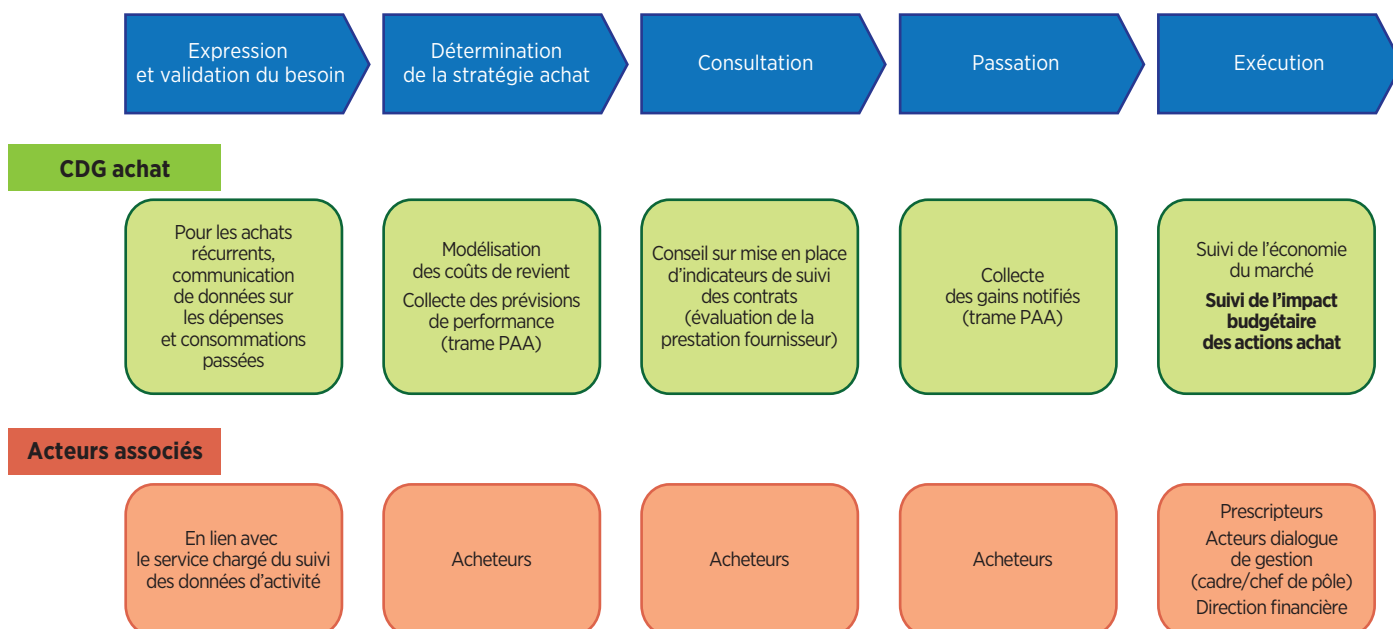
Élaboration du PAA	Élaboration des procédures	Conception d'outils et de tableaux de bord achat	Contribution à l'élaboration et au suivi des documents budgétaires	Suivi de la performance achat	Conseils (études/analyses achat)	Structuration du SIHA
Périodicité						
<ul style="list-style-type: none"> • Pluriannuel pour le cadrage (3 à 5 ans) • Déclinaison annuelle • Suivi infra-annuel 	Initiale puis révision annuelle	Pluriannuelle	Infra-annuel (selon le calendrier de l'ERP)	Au fil de l'eau	Ponctuel (à la demande)	Lors de la mise en place puis au fil de l'eau
Activités						
Extraction de données de marché + données achat (cartographie) - intégration des données issues du plan d'investissement	Mise en place de procédures à destination des acheteurs (méthodologie de calculs des gains, fréquences, etc., méthodologie de valorisation des impacts budgétaires) ➔ Fonction de pilotage et de communication	Mise en place de <i>reporting</i> à destination des prescripteurs, acheteurs, instances ➔ Fonction de pilotage et de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Identification de la contribution du PAA à la réalisation des objectifs budgétaires <i>ex ante</i> et <i>ex post</i> • Éclairage sur les écarts sur les comptes budgétaires achat 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi de la performance achat avec les prescripteurs, les acheteurs, la direction • Documenter le dialogue de gestion* achat avec les prescripteurs, acheteurs, etc. • Rôle d'alerte 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils, aide à la décision • Alerte sur les consommations... • À terme, contrôle interne et audits 	<ul style="list-style-type: none"> • Assistant à maîtrise d'ouvrage SI • Référent SI au sein de la direction achat

* **Dialogue de gestion :**
 - interne à la direction achat : avec acheteur et contrôle de gestion sur la performance de leur processus achat, sur la base de tableaux de bord achat
 - externe : documenté par le contrôle de gestion, échange entre la direction achat et prescripteurs

CONTRIBUTION DU CONTRÔLE DE GESTION ACHAT À LA DÉFINITION DE LA POLITIQUE ACHAT (PLURIANNUEL)



CONTRIBUTION DU CONTRÔLE DE GESTION ACHAT AUX PROCÉDURES ACHAT

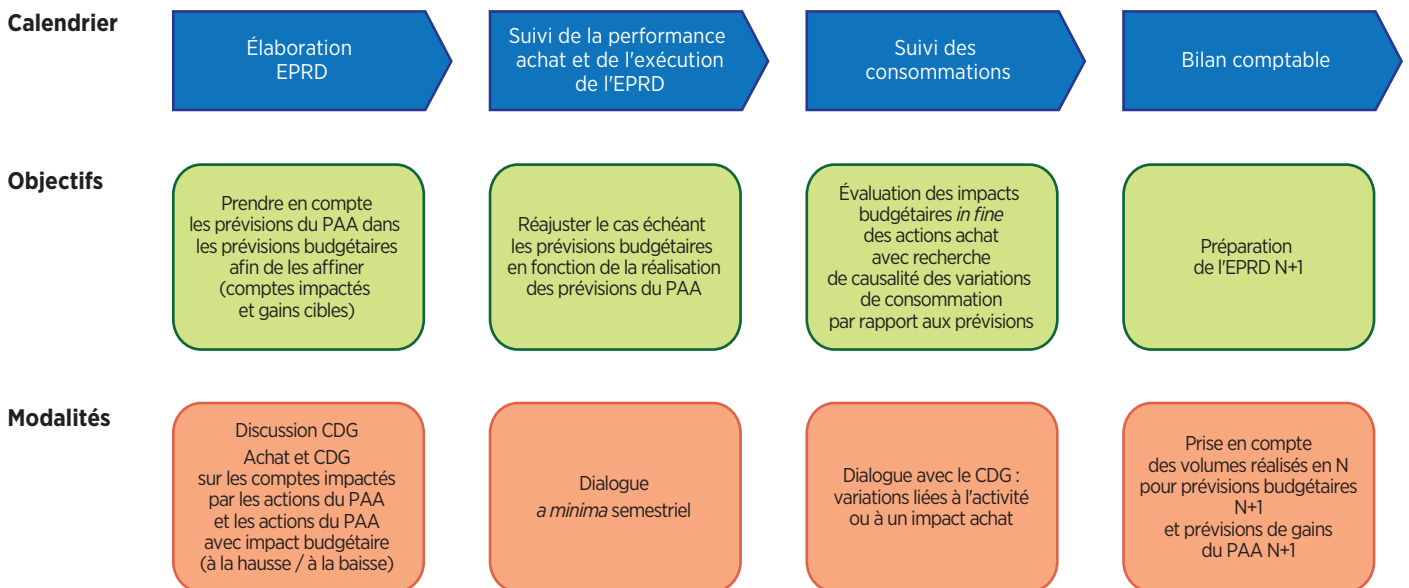


4.3.3.2. Interfaces avec les directeurs financiers

Au sein de la direction des achats de GHT, le contrôleur de gestion achat du GHT assure l'interface avec les directeurs des affaires financières tout au long de la procédure budgétaire, en vue d'instruire les impacts budgétaires des achats, tant en prévisionnel qu'en exécution.

Le contrôleur de gestion achat documente les hypothèses d'évolution des comptes par famille d'achat au moment de l'élaboration de l'EPRD, au vu des actions achat envisagées. Un tableau tel que celui présenté ci-après peut permettre à la direction financière d'éclairer les différents facteurs d'évolution des comptes lors de la présentation de l'EPRD.

PROCÉDURE D'INSTRUCTION DES IMPACTS BUDGÉTAIRES DES ACHATS



4.3.3.3. Interfaces avec les établissements parties

Le contrôle de gestion achat est une fonction transverse qui intervient au profit de l'ensemble des établissements du GHT. Il offre à tous les acheteurs un support opérationnel et méthodologique. Il élabore les tableaux de bord et états de gains pour le compte du GHT, comme, le cas échéant, pour un établissement partie dans le cas d'un achat spécifique.

Des études économiques achat peuvent être menées par le contrôle de gestion achat spécifiquement pour un établissement partie pour contribuer à l'analyse de la performance achat ou à la préparation de budgets spécifiques.

4.3.3.4. Interfaces avec les ARS

Le contrôleur de gestion achat du GHT est l'interlocuteur privilégié des référents achat ARS concernant les problématiques de remontée des gains.

Ces échanges interviennent notamment lors des bilans semestriels des gains achats prévisionnels et réalisés. Le contrôleur de gestion achat du GHT est en charge de renseigner la trame du PAAT (au format défini par le programme PHARE), puis de la transmettre à son interface en ARS suivant les modalités et le planning défini.

Enfin, le contrôleur de gestion achat établit le bilan documenté des gains achat annuels et l'analyse associée vis-à-vis des objectifs économiques CPOM sur les volets touchant les aspects achat.

4.3.3.5. Interfaces diverses

Le contrôleur de gestion achat du GHT peut être amené à effectuer des études ou des synthèses économiques relatives aux achats à la demande du directeur des achats dans le cadre de démarches externes (audit IGAS, COPERMO).



4.4. FICHE MÉTIER N° 4

Fiche de poste contrôleur de gestion achat

- **Famille** : management, gestion et aide à la décision.
- **Sous-famille** : contrôle et organisation (ou achat).
- **Définition**
 - Concevoir et mettre en œuvre des méthodes et outils permettant d'analyser et de garantir l'utilisation efficiente des ressources de l'établissement, dans le domaine des achats.
 - Mettre à disposition de l'organisation l'information nécessaire pour suivre et piloter la performance de la politique achat et ses impacts budgétaires.
 - Conseiller les décideurs dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'actions achat.
- **Autre(s) appellation(s)** : responsable pilotage et *reporting* achat.
- **Spécificité(s)** : contrôleur de gestion approvisionnement.

» Missions

- Concevoir et réaliser des outils et/ou des méthodes relatifs au suivi de la performance achat.
- Recueillir et consolider les données achat.
- Calculer et analyser les indicateurs de performance achat.
- Mettre en place des procédures qui garantissent la fiabilité des informations relatives à la performance achat et à leurs impacts budgétaires.
- Analyser les écarts entre les objectifs de performance achat, les budgets et les résultats, et en alerter les décideurs.
- Mener des analyses de coût.
- Conseiller les décideurs dans l'élaboration du plan d'actions achat.
- Réaliser des études, de travaux de synthèse, dans le domaine des achats.
- Communiquer au responsable achat, aux acheteurs ainsi qu'aux prescripteurs les analyses effectuées.

» Savoir-faire

- Analyser des données, des tableaux de bord.
- Éclairer les interlocuteurs, de façon pédagogique, sur les analyses effectuées. Évaluer l'état général d'une situation, d'un fonctionnement, d'une organisation dans son domaine de compétence.
- Identifier, analyser, prioriser et synthétiser les informations relevant de son domaine d'activité.
- Animer des réunions et des discussions avec des prescripteurs-acheteurs.
- Rédiger et mettre en forme des notes, documents et/ou rapports, relatifs à son domaine de compétence, en vue d'une communication orale et/ou écrite.
- Utiliser les outils bureautiques/TIC.

»» Connaissances requises

Description	Niveau de connaissance
Achat	Connaissances approfondies
Communication/relations interpersonnelles	Connaissances approfondies
Comptabilité analytique	Connaissances générales
Comptabilité publique	Connaissances opérationnelles
Conduite de projet	Connaissances opérationnelles
Contrôle de gestion/techniques quantitatives	Connaissances approfondies
Droit de la fonction publique	Connaissances générales
Droit des marchés publics	Connaissances opérationnelles
Gestion administrative, économique et financière	Connaissances opérationnelles
Gestion de données, relatives à son domaine	Connaissances approfondies
Logiciels de gestion économique et financière	Connaissances approfondies
Marchés, produits et fournisseurs	Connaissances opérationnelles

- **Connaissances opérationnelles** : connaissances détaillées, pratiques et théoriques, d'un champ ou d'un domaine particulier incluant la connaissance des processus, des techniques et procédés, des matériaux, des instruments, de l'équipement, de la terminologie et de quelques idées théoriques. Ces connaissances sont contextualisées. Durée d'acquisition de quelques mois à un ou deux ans.
- **Connaissances approfondies** : connaissances théoriques et pratiques approfondies dans un champ donné. Maîtrise des principes fondamentaux du domaine, permettant la modélisation. Une partie de ces connaissances sont des connaissances avancées ou de pointe. Durée d'acquisition de 2 à 4 ou 5 ans.
- **Connaissances générales** : Connaissances générales propres à un champ. L'étendue des connaissances concernées est limitée à des faits et des idées principales. Connaissances des notions de base, des principaux termes. Savoirs le plus souvent fragmentaires et peu contextualisés. Durée d'acquisition courte, de quelques semaines maximum.

»» Informations complémentaires

- **Relations professionnelles les plus fréquentes**
 - Directeur des achats et responsable achat, tous responsables de directions acheteuses - acheteurs et prescripteurs d'achat.
 - Direction des finances pour la procédure budgétaire et les rapports de gestion.
 - Instances GHT et organismes de tutelle (DGOS, ARS.) pour le suivi et les rapports annuels.
- **Nature et niveau de formation pour exercer le métier**
 - Diplôme universitaire bac + 2 à bac + 5.
 - Écoles supérieures de commerce.
 - Master en contrôle de gestion et audit.
- **Correspondances statutaires éventuelles**
 - Adjoint des cadres/attaché d'administration hospitalière.
 - TSH/ingénieur hospitalier.
 - Contractuel de catégorie A ou B.
- **Passerelles**
 - Cadre gestionnaire de pôle.
 - Responsable budgétaire et financier.
 - Contrôleur de gestion ou contrôleur de gestion RH.



4.5 FICHE MÉTIER N° 5

Fiche de poste de l'assistant maîtrise d'ouvrage du SI-achat (Système d'information achat)

» Contexte du poste

L'assistant maître d'ouvrage du système d'information achat (AMOA du SI-achat) exerce son activité au sein de la fonction achat du GHT comprenant (à titre indicatif, car les organisations peuvent varier très significativement suivant la taille et la configuration du GHT. Cf. § 1.5) les départements suivants :

- département d'achat : médicaments et dispositif médicaux (x M€ d'achat/an) ;
- département d'achat : moyens généraux et équipements (y M€ d'achat/an) ;
- département d'achat : biomédical et laboratoires de biologie (z M€ d'achat/an) ;
- département d'achat : travaux, énergies et réseaux (m M€ d'achat/an) ;
- département « projet » ;
- département « supports et méthodes ».

○ **Grade** : A – ingénieur hospitalier

○ **Positionnement du poste** :

- L'AMOA du SI-achat est placé sous l'autorité fonctionnelle du directeur des achats.
- L'AMOA du SI-achat sera basé physiquement au sein de l'établissement support du GHT.

» Missions

Les activités du poste sont structurées autour de quatre axes principaux :

- une mission de **coordonnateur des maîtres d'ouvrage** vis-à-vis de l'outil de GEF (gestion économique et financière) ;
- une mission de **maître d'ouvrage du métier achat** vis-à-vis de l'outil de **GEF** ;
- une mission d'**administration des outils du SI-achat** (*reporting*, planification, GED...);
- une mission de **support fonctionnel et opérationnel** aux acheteurs, approvisionneurs et autres utilisateurs de tous les **outils du SI-achat** et des méthodes associées.

a/Mission de coordonnateur des maîtres d'ouvrage vis-à-vis de l'outil GEF

- Accompagnement opérationnel des utilisateurs de l'ensemble des maîtres d'ouvrage métiers sur les problématiques d'administration de la GEF, transverses à l'outil de GEF :
 - garantit la bonne appropriation de la GEF-achats (usages) par les utilisateurs ;
 - recense les dysfonctionnements et suit leur résolution ;

- orchestre le déroulement des phases de recette fonctionnelles des nouvelles versions de l'outil de GEF (sur les fonctionnalités achats) en lien avec la DSI du GHT.
- assure la gestion globale des principaux problèmes et anomalies ;
- garantit l'exploitation fonctionnelle au quotidien (gestion et attribution des droits, formation des utilisateurs...).
- Veille permanente sur les évolutions de l'outil de GEF et information très en amont des maîtres d'ouvrage métiers concernant les nouvelles fonctionnalités :
 - conseille sur les améliorations des processus métiers existants ;
 - analyse d'impact d'une évolution de l'outil de GEF (annoncée par l'éditeur) sur le SIH et les différents domaines métiers de la GEF.
- Organisation du processus opérationnel interne au GHT concernant les problématiques transverses à l'ensemble des maîtres d'ouvrage métiers :
 - formalise le processus de gestion des anomalies ;
 - formalise le processus de gestion des évolutions de la GEF ;
 - formalise le processus de gestion des recettes opérationnelles par les utilisateurs métiers.
- Définition du processus interne au GHT et de l'organisation associée concernant l'instruction des demandes d'évolution de fonctionnalités de la GEF :
 - accompagne les utilisateurs dans l'instruction des évolutions au niveau de l'expression de besoins, auprès de la DSI, lors des présentations en comités *ad hoc*, puis si besoin dans les phases d'instruction (DSIO/éditeurs).
- Relations institutionnelles avec les éditeurs aux côtés de la DSI avec participation aux réunions :
 - comité de pilotage avec « grands éditeurs » (GEF...) du SI-achat ;
 - coordination des MOA internes GHT utilisant l'outil GEF (DAF, DHA, RH...).

b/Activités de *reporting* interne et externe sur le processus achat et gestion des outils associés

- Élaboration des requêtes (extraction de données depuis l'outil de GEF...) :
 - instruction et production des requêtes (recueil des besoins, instruction et production régulière des requêtes) ;
 - formation des acheteurs à l'utilisation des requêtes d'extraction/traitement des données.
- Recueil et définition des besoins fonctionnels relatifs au *reporting* de pilotage interne à la direction des achats en liaison avec le responsable de la cellule méthodes :
 - instruction technique des états de *reporting* relatifs aux gains achat et production mensuelle de ceux-ci ;
 - instruction technique des états de *reporting* relatifs au processus achat intégrés au plan d'actions achat et production trimestrielle de ceux-ci ;
 - instruction technique d'états de *reporting* achat spécifiques (UniHA, UGAP...) ;
 - présentation et formation au processus de *reporting* aux acheteurs et autres acteurs en interface.

- Définition des besoins fonctionnels relatifs au *reporting* externe à la direction des achats et, le cas échéant, externe au GHT (demandes DHA, projets CHU, DG, ARS, projets...).

» Interfaces internes au CHU et externes

- Relations fonctionnelles avec le contrôleur de gestion achat et le directeur des achats.
- Relations fonctionnelles avec les acheteurs et responsables de départements d'achat.
- Relations opérationnelles avec tous les utilisateurs de la GEF du GHT.
- Relations opérationnelles avec la DSI et les éditeurs (en liaison étroite avec la DSI).

» Divers

Outre son fort niveau d'expertise achat accompagné de connaissances en finance et gestion, le titulaire du poste doit être autonome et avoir le sens du résultat. Il est organisé, méthodique et rigoureux, doté de fortes capacités d'analyse et de synthèse.

Les relations opérationnelles permanentes avec tous les agents de la DHA impliquent un esprit d'équipe et un relationnel orienté vers l'écoute et la pédagogie avec de réelles capacités de communication.

» Profil

De formation supérieure en management de préférence orientée achat (école de commerce, master achat MAI, DESMA...) ou mixte gestion/informatique (MIAGE...). Le titulaire du poste a une expérience significative de 5 ans en achat en tant que manager ou expert pour faire face aux enjeux à relever.

4.6 FICHE MÉTIER N° 6

Recommandations sur les outils de pilotage de la fonction achat

4.6.1. Définition des priorités de pilotage de la fonction achat

Afin de cibler au mieux les indicateurs nécessaires au pilotage de la fonction achat des GHT, il convient de déterminer les objectifs prioritaires de pilotage de la fonction achat. Les outils du pilotage opérationnel doivent être pertinents et ciblés. Il faut éviter la démultiplication des indicateurs de pilotage et bien prioriser ceux qui sont indispensables à un pilotage efficace et opérationnel.

Les domaines prioritaires à piloter pour un responsable de fonction achat de GHT sont les suivants :

- la performance,
- les ressources,
- la mutualisation,
- la gouvernance de la fonction achat (son effectivité),
- l'efficacité des processus achat,
- la satisfaction des clients internes et externes.

Le pilotage annuel de la performance s'opère à travers la trame PAAT dans laquelle sont générés automatiquement des indicateurs. La trame PAAT s'inscrit en complément des indicateurs listés ci-après, dans les domaines de la performance et de la mutualisation : les indicateurs qui y sont suivis ne concernent que les achats traités sous l'angle d'actions achat et non tous les achats du GHT.

4.6.2. Les indicateurs à suivre prioritairement, les indicateurs dont le suivi est conseillé et les indicateurs pour aller plus loin

Pour chaque domaine prioritaire de pilotage identifié, il faut se poser la question des indicateurs qui ont vocation à être généralisés à l'ensemble des GHT (quelles que soient leur taille ou leur maturité) les indicateurs qui seront spécifiques à certains GHT mais qui seront conseillés pour piloter de manière plus fine sa fonction achat et les indicateurs complémentaires qui permettent d'aller plus loin pour les GHT les plus matures.

On peut donc distinguer trois types d'indicateurs.

- **Les indicateurs à suivre prioritairement** que chaque fonction achat de GHT doit idéalement mettre en place et suivre (c'est une recommandation importante car son respect conditionne une consolidation régionale et nationale sur des points clés qui sont utiles en retour aux établissements). Les indicateurs prioritaires sont ceux conseillés aux ARS pour leur dialogue de gestion avec les GHT. Pour autant, chaque ARS peut suivre d'autres indicateurs complémentaires en fonction de sa stratégie de pilotage.

Certains d'entre eux peuvent faire l'objet d'un traitement à un niveau national dans l'objectif de mesurer la valeur de l'indicateur France entière pour l'ensemble des GHT. Certains sont inclus dans la trame PAAT diffusée par la DGOS pour le pilotage annuel des PAAT.

- **Les indicateurs dont le suivi est conseillé** : chaque fonction achat de GHT peut décider de les mettre en place et de les suivre en fonction de sa maturité, de sa taille et de ses objectifs. Ils permettent de piloter de manière plus fine la fonction achat.
- **Les indicateurs pour aller plus loin** sont des indicateurs utiles dans les différents domaines mais qu'il n'est probablement possible d'implémenter que dans les GHT les plus avancés sur la fonction achat ou dans ceux qui souhaitent mener une analyse plus fine sur un domaine spécifique. Sont également distingués les indicateurs à suivre au niveau de la fonction achat des GHT et au niveau global de la direction d'un GHT.

4.6.3. Indicateurs de suivi de la fonction achat pour un directeur d'établissement support de GHT

La fonction achat ne fait pas systématiquement l'objet d'un suivi au niveau des organes stratégiques de direction des établissements (direction générale, directoire, conseil de surveillance).

Il est essentiel que la fonction achat soit en capacité de proposer quelques indicateurs simples qui permettent au niveau décisionnel des GHT de suivre et de piloter son avancement.

Les indicateurs actuellement suivis par les chefs d'établissement sur les achats sont généralement les trois suivants : les gains achat réalisés dans l'année, le pourcentage gains achat/périmètre traitable et la mise en place ou non d'un PAAT.

D'autres indicateurs sont parfois également suivis, notamment des indicateurs de sécurité juridique (nombre de contentieux...), mais cela reste très variable en fonction des établissements.

Les indicateurs potentiels à suivre pour la direction générale de l'établissement support du GHT et de chaque établissement partie sont les suivants.

- Indicateurs de la **performance intrinsèque** de la fonction achat :
 - gain achat ;
 - pourcentage de gains/périmètre traitable ;
 - pourcentage de gains/périmètre traité ;
 - pourcentage de réalisation de l'objectif de gain.

N.B. Ces quatre indicateurs sont suivis dans le cadre de la trame PAAT.
- Indicateurs de la **performance relative** de la fonction achat, en lien avec l'évolution de l'activité :
 - valeur ajoutée (T2A - total des dépenses achat) ;
 - poids relatif des achats (dépenses achats/T2A) ;
 - taux d'évolution dépenses achat en pluriannuel et taux d'évolution de la T2A.

○ Indicateurs de **mise en commun des actions achat au niveau du GHT** :

- part des gains liés aux actions communes à plusieurs établissements du GHT/ gains du PAAT ;
- taux moyen de participation des établissements aux actions communes PAAT ;
- part d'actions mutualisées pour tous les établissements au sein du GHT ;
- part des gains issus du PAAT (tous types d'actions confondues)/gains totaux du GHT.

N.B. Ces quatre indicateurs sont issus de la trame PAAT.

Deux autres indicateurs sont suivis en complément des 4 premiers, dans le cadre de la trame PAAT :

- poids des actions communes à plusieurs établissements du GHT/périmètre traité par le PAAT ;
- part des actions communes à plusieurs établissements du GHT/actions totales du PAAT.

Cette dernière catégorie d'indicateurs permet de suivre le degré de mise en commun des actions achat et donc le niveau de collaboration entre les établissements sur la fonction achat.

Une fréquence de suivi bisannuelle est suffisante et en lien avec les campagnes de remontée des gains organisées par les ARS et la DGOS, en ce qui concerne les indicateurs de performance intrinsèque et de mise en commun des actions achat au niveau du GHT.

4.6.4. Indicateurs de pilotage de la fonction achat pour un directeur des achats de GHT

4.6.4.1. Indicateurs de performance

Les indicateurs de performance existants, d'ores et déjà très déployés au sein des établissements, sont les suivants :

- montant des gains achat annuels ;
- performance sur périmètre traitable ;
- performance sur périmètre traité ;
- le pourcentage de réalisation de l'objectif de gain.

D'autres indicateurs sont mis en place seulement par certains établissements :

- économies budgétaires générées par les actions achat ;
- valeur ajoutée (T2A – total dépenses achat).

Les indicateurs de performance à suivre prioritairement sont les suivants :

- **ind.1** (communication) : gains achats annuels ;
- **ind. 2** (pilotage) : performance sur périmètre traitable ;
- **ind. 2 bis** (pilotage) : performance sur périmètre traité ;
- **ind. 3** (pilotage) : pourcentage de réalisation de l'objectif de gain ;
- **ind. 4** (communication) : poids relatif des achats (dépenses achat/T2A).

Trois indicateurs dont le suivi est conseillé sont proposés :

- **ind. 5** (communication) : valeur ajoutée (T2A – total dépenses achat) ;
- **ind. 6** (communication) : taux d'évolution pluriannuel dépenses d'achat et taux d'évolution de la T2A ;
- **ind. 7** (pilotage) : poids relatif des gains investissement dans les gains achat de l'année (inclus dans la trame PAAT).

Trois indicateurs peuvent être suivis pour aller plus loin :

- **ind. 8** : bilan économique de l'année ;
- **ind. 9** : pourcentage des gains sur le titre II/périmètre traitable T2 ;
- **ind. 10** : pourcentage des gains sur le titre III/périmètre traitable T3.

Les indicateurs 4, 5 et 6 nécessitent des données externes à la fonction achat et une collaboration étroite avec la direction des affaires financières.

4.6.4.2. Indicateurs d'effectivité de la gouvernance

Des indicateurs peuvent être mis en place pour suivre l'effectivité et la progression de la mise en place de la gouvernance de la fonction achat mutualisée.

Un indicateur à suivre prioritairement sera intégré dans la trame PAAT (version diffusée courant novembre 2016) :

- **ind.1** : part des gains liés aux actions communes à plusieurs établissements du GHT/gains du PAAT.

Cinq indicateurs dont le suivi est conseillé sont proposés :

- **ind. 2** : taux moyen de participation des établissements aux actions communes du PAAT ;
- **ind.3** : taux de marchés mutualisés pour tous au sein du GHT ;
- **ind.4** : part des gains issus du PAAT (tous types d'actions confondus)/gains achat totaux du GHT ;
- **ind. 5** : part relative des actions communes PAAT sur l'ensemble des actions PAAT ;
- **ind.6** : poids des actions communes à plusieurs établissements du GHT/périmètre traité par le PAAT.

Deux indicateurs peuvent être suivis pour aller plus loin :

- **ind. 7** : politique achat connue et partagée par les acteurs du process achat ;
- **ind. 8** : nombre de comités de coordination achat tenus dans l'année.

4.6.4.3. Indicateurs d'efficacité des processus

Des indicateurs peuvent être mis en place pour suivre l'efficacité des processus achat développés.

De nombreux indicateurs peuvent être recensés et proposés, la majorité des indicateurs listés ci-dessous seront conseillés et fonction des priorités décidées par chaque GHT. Un indicateur est considéré comme à suivre prioritairement :

- **ind. 1** : montant moyen de CA/fournisseur (hors travaux).

Neuf indicateurs, dont le suivi est conseillé, sont proposés :

- **ind. 2** : montant moyen d'une commande ;
- **ind. 3** : nombre de commandes passées annuellement ;
- **ind. 4** : pourcentage de commandes inférieures à x € (le montant traditionnellement retenu est celui de 100 €, une cible conseillée est inf. 0,5 % du budget achat d'exploitation) ;
- **ind. 5** : part des achats réalisés hors marchés ;
- **ind. 6** : nombre de ruptures de stock dans l'année ;
- **ind. 7** : évolution du nombre de marchés sur l'ensemble du GHT ;
- **ind. 8** : montant moyen de marché par fournisseur ;
- **ind. 9** : montant moyen de CA/produit ;
- **ind. 10** : évolution du nombre de codes produit.

Trois indicateurs peuvent être suivis pour aller plus loin :

- **ind. 11** : nombre de rejets de la trésorerie pour la fonction achat ;
- **ind. 12** : nombre de contentieux perdus du GHT ;
- **ind. 13** : évolution du nombre d'avenants sur des quantités signés annuellement.

D'autres indicateurs de processus peuvent être mis en place et suivis par les directions achat de GHT, par exemple la durée moyenne des marchés (en distinguant AO et MAPA).

4.6.4.4. Indicateurs de mutualisation

Des indicateurs peuvent être mis en place pour suivre le degré de mutualisation des achats du GHT.

Un indicateur à suivre prioritairement :

- **le taux de recours global aux opérateurs de mutualisation (€)** (taux de recours à des marchés mutualisés via un opérateur tiers au GHT)

Deux indicateurs dont le suivi est conseillé sont proposés :

- **le taux de mutualisation au niveau national ;**
- **le taux de mutualisation au niveau régional.**

En complément, ces trois indicateurs susvisés sont suivis dans le cadre de la trame PAAT pour ce qui concerne les achats inclus dans le périmètre des actions achat de l'année et non la totalité des dépenses achat du GHT.

4.6.4.5. Indicateurs de ressources humaines

Des indicateurs spécifiques de suivi des ressources humaines du GHT pourront être mis en place.

Quatre indicateurs dont le suivi est conseillé :

- **ind. 1** : nombre de lignes de commandes/gestionnaire de commande ;
- **ind. 2** : nombre de marchés global ;
- **ind. 3** : nombre de marchés/acheteur (peut être décliné par famille d'achat) ;
- **ind. 4** : volume d'achat par acheteur.

Quatre indicateurs peuvent être suivis pour aller plus loin :

- **ind. 5** : nombre de lignes de liquidations/gestionnaire de liquidation ;
- **ind. 6** : nombre de procédures/gestionnaire cellule des marchés ;
- **ind. 7** : nombre d'acheteurs formés ;
- **ind. 8** : part du budget de formation consacré à l'achat.

Certains de ces indicateurs nécessiteront de définir, au niveau national, une valeur cible, ou fourchette cible. Un travail dédié sera mené pour proposer ces valeurs cibles aux différentes fonctions achat des GHT.

4.6.4.6. Indicateurs de satisfaction

Il est recommandé de mettre en place des indicateurs de satisfaction pour évaluer la manière dont est perçue la fonction achat par les acteurs internes et externes du GHT. Il est fortement conseillé que ces indicateurs de satisfaction soient mis en place en même temps que les autres indicateurs (de performance, d'efficacité des processus...), pour plusieurs raisons. D'une part, il est essentiel de mesurer la satisfaction de la fonction achat ; cela doit être un objectif prioritaire au même titre que les autres objectifs. Une performance achat qui dégraderait la qualité des soins et qui générerait de l'insatisfaction, par exemple, n'aurait pas rempli ses objectifs. D'autre part, la conduite du changement induite par la mise en place de la fonction achat des GHT est importante. Il faut que l'ensemble des acteurs adhèrent au projet, les acteurs internes comme les acteurs externes.

L'objectif commun recherché est celui d'une meilleure qualité des soins associée à une performance économique. Il s'agit d'un facteur d'adhésion fort au projet.

Deux indicateurs pour aller plus loin pourront être utilisés :

- **ind. 1** : nombre de dossiers déposés par consultation ;
- **ind. 2** : nombre de fiches d'événements indésirables sur la fonction achat.

D'autres indicateurs de satisfaction peuvent être mis en place par chaque direction achat (nombre de réclamations fournisseurs...).

Par ailleurs, ces indicateurs peuvent être complétés par une ou plusieurs **enquêtes de satisfaction à l'intention des personnels du GHT et à l'intention des fournisseurs.**

○ **Pour mesurer la satisfaction interne (personnels du GHT) :**

L'indicateur 2 : « nombre de fiches d'événements indésirables sur la fonction achat » est un indicateur de satisfaction interne.

Il n'est pas suffisant et doit être complété par une enquête de satisfaction interne :

- les destinataires peuvent être l'ensemble des personnels du GHT qui sont des usagers de la fonction achat. La périodicité peut être annuelle ou bisannuelle ;
- les résultats de l'enquête peuvent être diffusés à l'ensemble des personnels (intranet, note de service, site internet le cas échéant).

○ **Pour mesurer la satisfaction externe (fournisseurs) :**

L'indicateur 1 : « nombre de dossiers déposés par consultation » est un indicateur de satisfaction externe en ce sens qu'il rend compte de la capacité de la fonction achat à générer des offres de la part des fournisseurs.

Cet indicateur peut être complété par des démarches spécifiques de mesure de la satisfaction fournisseurs : enquêtes larges auprès de l'ensemble du panel fournisseurs, entretiens ciblés avec les fournisseurs stratégiques, etc.

Il est également recommandé d'évaluer la satisfaction des utilisateurs internes du GHT vis-à-vis des fournisseurs : l'enquête de satisfaction de la fonction achat peut intégrer une partie spécifique dédiée à la satisfaction vis-à-vis des fournisseurs du GHT.

4.6.4.7. Synthèse des indicateurs de la fonction achat

Le tableau page suivante synthétise l'ensemble des indicateurs proposés pour piloter la fonction achat de GHT.

Il y a 7 indicateurs à suivre prioritairement. Pour ces indicateurs, il est souhaitable que chaque GHT renseigne lors de la campagne de fin d'année la valeur de l'indicateur pour ce qui le concerne.

Il y a 23 indicateurs dont le suivi est conseillé.

Il y a 14 indicateurs pour aller plus loin

4.6.4.8. Fiches signalétiques des indicateurs de la fonction achat

En annexe 4.6 sont proposées des fiches signalétiques pour chaque indicateur.

CHAPITRE 4 • LES OUTILS DE LA FONCTION ACHAT

Numéro indicateur	Obligatoire/facultatif	Indicateurs
Indicateurs de performance		
Ind 1	Prioritaire	Gain achat réalisés dans l'année
Ind 2	Prioritaire	% de gains/périmètre traitable/traité
Ind 3	Prioritaire	% de réalisation de l'objectif de gain
Ind 4	Prioritaire	Poids relatif des achats (dépenses achat/T2A)
Ind 5	Conseillé	Valeur ajoutée (T2A - Total dépenses achat)
Ind 6	Conseillé	Taux d'évolution T2/T3 en pluriannuel et taux d'évolution de la T2A
Ind 7	Conseillé	Poids relatif des gains investissement dans les gains achat de l'année
Ind 8	Pour aller plus loin	Bilan économique des marchés de l'année
Ind 9	Pour aller plus loin	% gains T2/périmètre traitable T2
Ind 10	Pour aller plus loin	% gains T3/périmètre traitable T3
Indicateurs d'effectivité de la gouvernance		
Ind 1	Prioritaire	Part des gains liés aux actions communes à plusieurs membres du GHT/gains du PAAT
Ind 2	Conseillé	Taux moyen de participation des établissements aux actions communes du PAAT
Ind 3	Conseillé	Taux de marchés mutualisés pour tous au sein du GHT
Ind 4	Conseillé	Part des gains issus du PAAT (tout type d'actions confondues)/gains achat totaux du GHT
Ind 5	Conseillé	Part relative des actions communes PAAT sur l'ensemble des actions PAAT
Ind 6	Conseillé	Poids des actions communes à plusieurs membres du GHT/périmètre traité par le PAAT
Ind 7	Pour aller plus loin	Politique achat connue et partagée par les acteurs du process achat
Ind 8	Pour aller plus loin	Nombre de comités de coordination achat tenus dans l'année
Indicateurs d'efficacité des processus		
Ind 1	Prioritaire	Montant moyen de CA/fournisseur
Ind 2	Conseillé	Montant moyen d'une commande
Ind 3	Conseillé	Nombre de commandes passées annuellement
Ind 4	Conseillé	% de commandes inférieures à x €
Ind 5	Conseillé	Part des achats réalisés hors marché
Ind 6	Conseillé	Nombre de ruptures de stock dans l'année
Ind 7	Conseillé	Évolution du nombre de marchés sur l'ensemble du GHT
Ind 8	Conseillé	Montant moyen de marché par fournisseur
Ind 9	Conseillé	Montant moyen CA/produit
Ind 10	Conseillé	Évolution du nombre de codes produit
Ind 11	Pour aller plus loin	Nombre de rejets de la trésorerie
Ind 12	Pour aller plus loin	Nombre de contentieux perdus du GHT
Ind 13	Pour aller plus loin	Évolution du nombre d'avenants sur nombre de marchés
Indicateurs de mutualisation		
Ind 1	Prioritaire	Taux de recours global aux opérateurs d'achat mutualisés
Ind 2	Conseillé	Taux de recours aux opérateurs d'achat nationaux
Ind 3	Conseillé	Taux de recours aux opérateurs d'achat régionaux
Ind 4	Conseillé	Taux de mutualisation au niveau national sur les segments à vocation nationale
Ind 5	Conseillé	Taux de mutualisation au niveau régional sur les segments à vocation régionale
Indicateurs RH		
Ind 1	Conseillé	Nombre de lignes de commandes/gestionnaire de commande
Ind 2	Conseillé	Nombre de marchés global
Ind 3	Conseillé	Nombre de marchés/acheteur
Ind 4	Conseillé	Volume d'achat/acheteur
Ind 5	Pour aller plus loin	Nombre de lignes de liquidation/gestionnaire de liquidation
Ind 6	Pour aller plus loin	Nombre de procédures d'achat/gestionnaire cellule des marchés
Ind 7	Pour aller plus loin	Nombre d'acheteurs formés
Ind 8	Pour aller plus loin	Part du budget de formation consacré à l'achat
Indicateurs de satisfaction		
Ind 1	Pour aller plus loin	Nombre de dossiers déposés par consultation
Ind 2	Pour aller plus loin	Nombre de fiches d'événements indésirables sur la fonction achat

4.7 FICHE MÉTIER N° 7

Cartographie des processus achat

4.7.1. Enjeux de la cartographie des processus achat de GHT

L'approche processus permet de définir les étapes de réalisation d'un achat et de positionner les divers acteurs concernés. Il est important de prendre en considération l'intégralité du processus achat du GHT mais également la phase d'approvisionnement pour identifier tous les leviers de performance depuis la définition du besoin jusqu'à l'évaluation du produit livré ou de la prestation réalisée. Les objectifs du programme PHARE se situent clairement dès l'origine dans cette vision globale de l'achat et de l'approvisionnement qui dépasse la seule représentation procédurale de l'achat public.

Même si le périmètre de la fonction achat transférée obligatoirement auprès de l'établissement support n'est qu'une partie du processus complet achat-approvisionnement, l'enjeu à l'échelle du GHT est de définir un processus achat-approvisionnement à la fois performant et fluide, qui concilie la vision stratégique de l'achat avec la satisfaction des bénéficiaires (les usagers mais aussi les clients internes que sont les professionnels de santé).

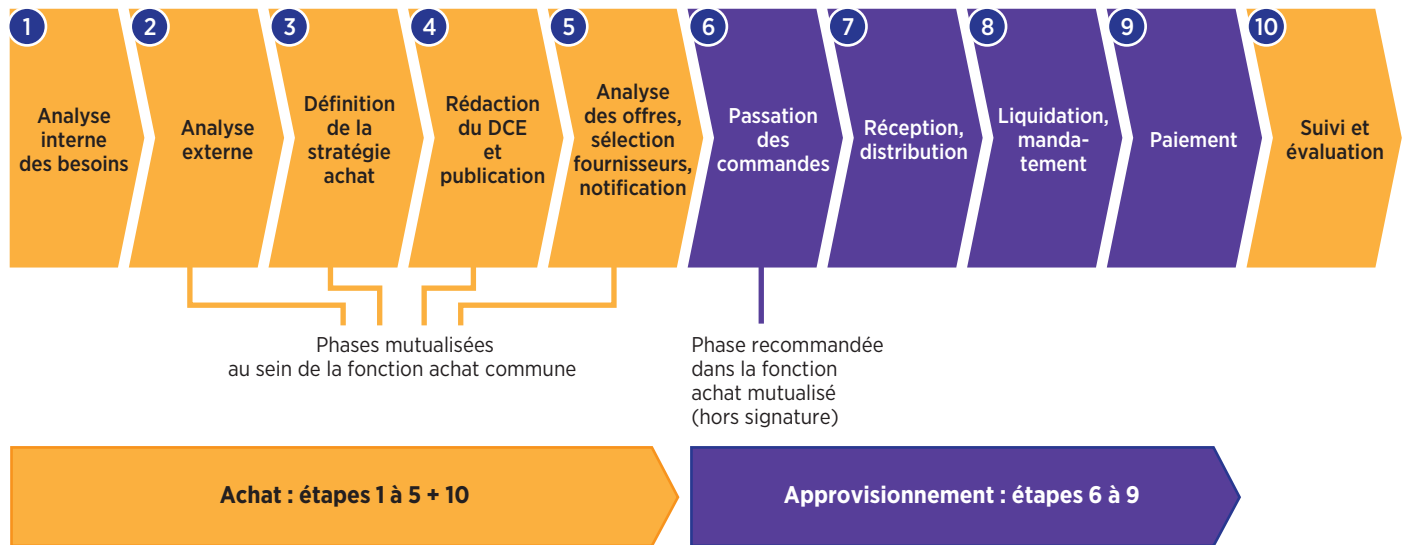
La section 1.1.2 rappelle l'articulation entre les fonctions obligatoirement transférées d'un point de vue juridique et celles qui constituent la fonction achat d'un point de vue fonctionnel plus large. L'objectif ici est de détailler le processus achat-approvisionnement complet, avec l'ensemble de ses acteurs, en précisant quelle est la part transférée auprès de l'établissement support et celle restant à la charge des établissements parties.

4.7.2. Processus et sous-processus des achats et approvisionnements

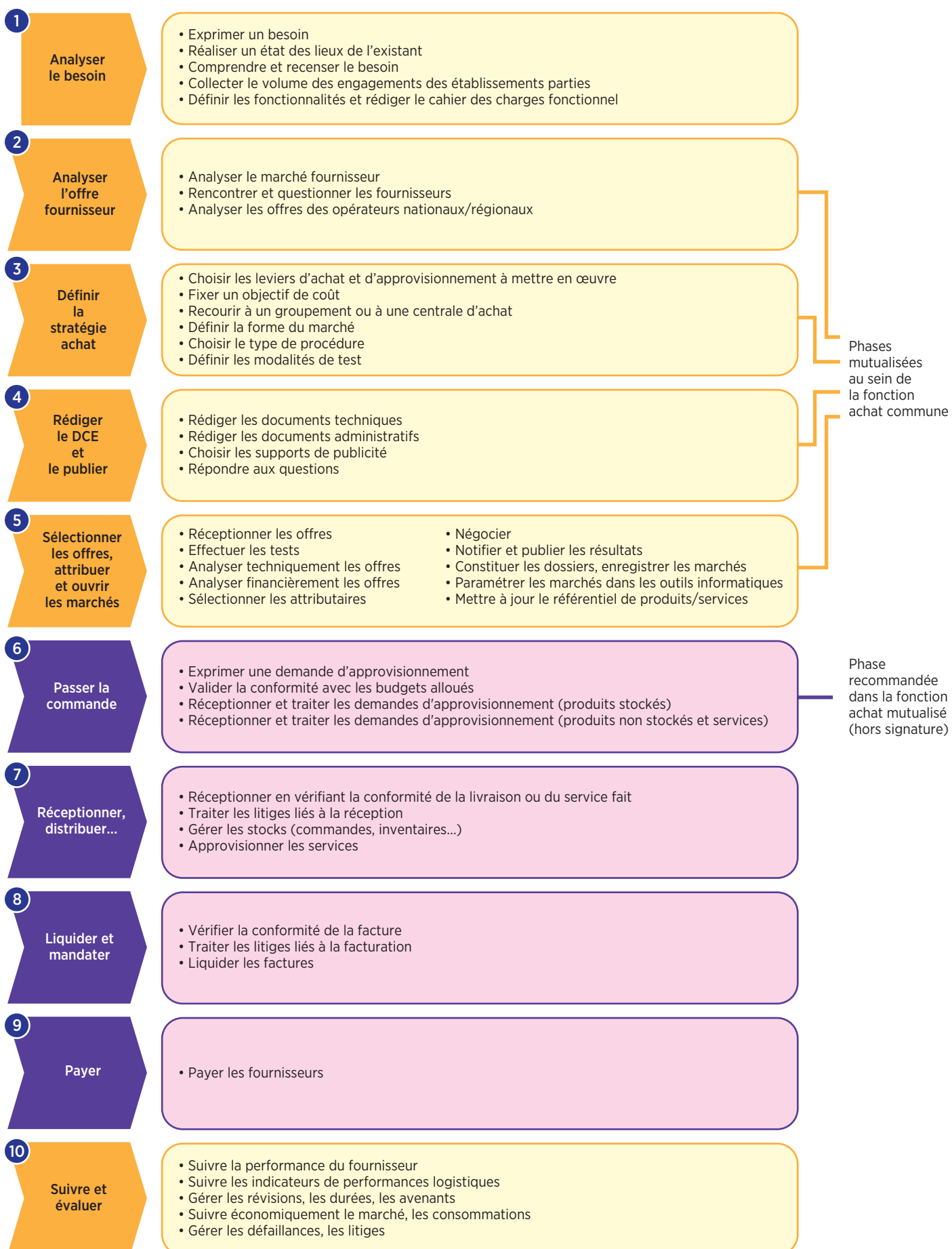
Un processus classique en 10 étapes est proposé ci-après. Il se décompose en étapes (sous-processus) directement liées à l'achat et en étapes liées à l'approvisionnement. Ce macro-processus concerne à la fois les achats de fournitures et de prestations. Pour ces dernières, le volet approvisionnement est évidemment différent même si l'on retrouve l'étape bon de commande et les étapes liées au traitement de la facture.

À chaque étape du processus, des actions sont attendues. Ces actions peuvent se traduire par des livrables (documents à produire), qui sont nécessaires pour le bon accomplissement du processus global.

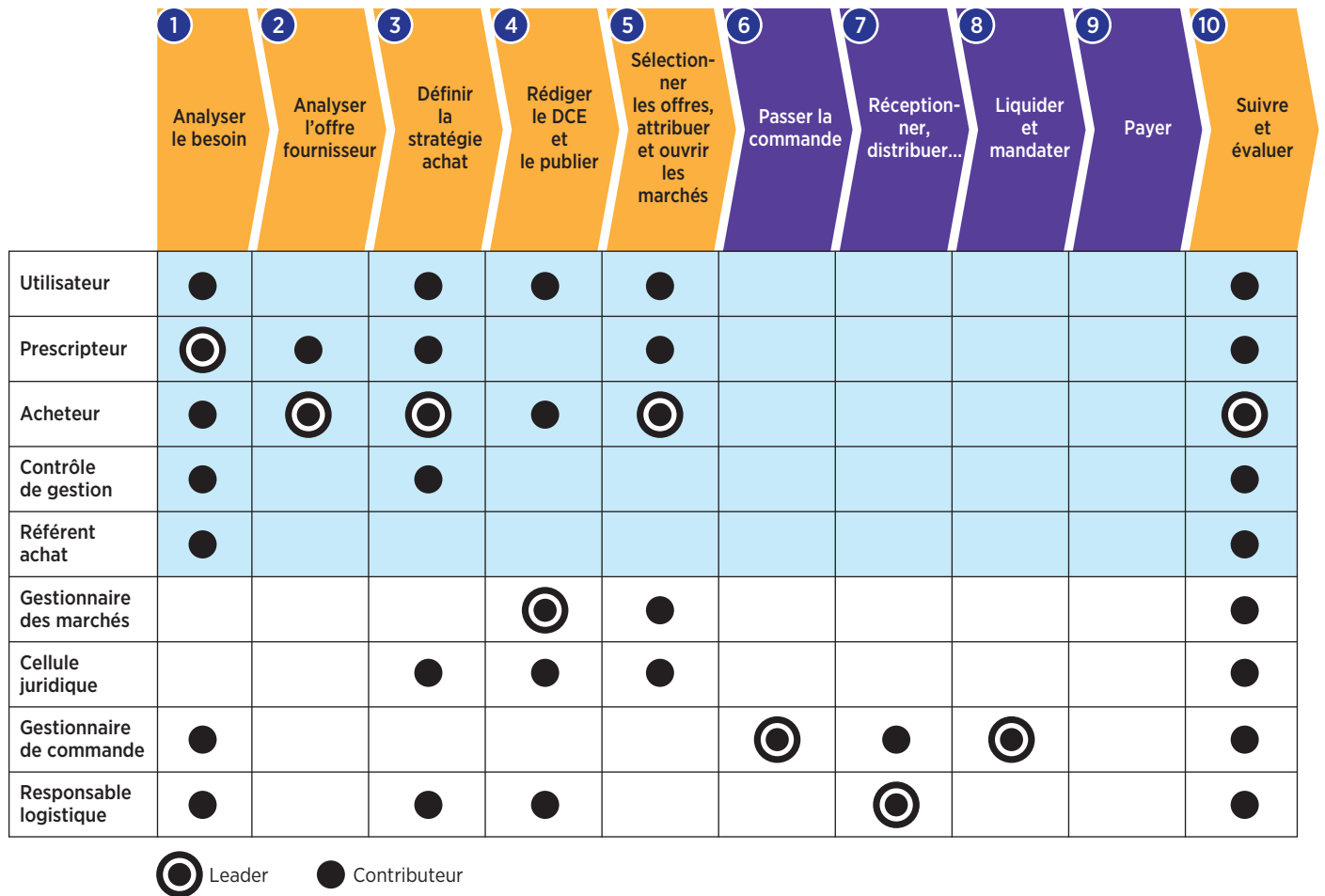
PROCESSUS COMPLET ACHAT-APPROVISIONNEMENT



LES SOUS-PROCESSUS



PROCESSUS COMPLET (MACRO) ET ACTEURS



4.7.3. Description des acteurs des processus achat

Une description des acteurs est proposée ci-après avec leurs principales fonctions. Selon le contexte, tout en respectant le cadre relatif à la gouvernance du GHT, des modulations sont possibles pour tenir compte des compétences et des polyvalences existantes, de la taille et de la répartition des établissements.

4.7.3.1. Les acteurs (physiques et institutionnels) du processus achat-approvisionnement du GHT

L'approche vise à définir les principales fonctions. Selon les cas, ces fonctions peuvent être occupées par une ou plusieurs personnes, être partagées avec d'autres fonctions (polyvalence).

○ Utilisateurs finaux

Ensemble de personnes qui utilisent les produits ou les services concernés par l'achat. Elles déterminent les caractéristiques fonctionnelles du produit ou du service qui leur permet de répondre aux exigences explicites ou implicites de l'utilisateur.

Ils sont **experts** sur leurs **besoins**.

○ Prescripteurs d'achat/experts

Ensemble de personnes spécialisées qui connaissent le processus du métier et sont expertes du domaine. Ces personnes contribuent au travail de :

- spécification : elles font exprimer aux utilisateurs un besoin et déterminent leurs caractéristiques opérationnelles ;
- recette : elles vérifient la conformité technique de l'offre.

Elles sont **expertes** sur les **produits ou les services et les réglementations**. Elles peuvent provenir de plusieurs établissements parties au GHT

Attention : dans certaines situations, l'utilisateur peut être expert et jouer le rôle de prescripteur

» Acteurs internes à la fonction achat mutualisée commune

○ Acheteur

- Challenge le besoin avec les 2 acteurs décrits ci-dessus, pour l'amener vers le juste niveau et dans une expression qui le rende lisible par les acteurs du « marché » de l'offre, en adéquation avec le respect de la réglementation et l'ouverture à la concurrence.
- Participe à la définition du besoin, anticipe les risques et suggère des solutions appropriées.
- Détermine et conduit le projet d'achat.
- Met en œuvre les stratégies de l'organisation sur le marché, dans le respect des stratégies d'achat définies par la fonction achat et par le responsable du département d'achat du GHT.
- Assure la préparation de la consultation en lien avec la « cellule » marchés publics.
- Si elle est prévue, conduit la négociation.
- Assure l'analyse des offres.
- Évalue la performance des achats, les gains estimés.
- Intervient dans les règlements de litige non résolus par les approvisionnements.
- Évalue la performance de la relation fournisseur.
- Est responsable du référentiel produits, des segments dont il a la charge.

○ Assistant acheteur

- Assiste l'acheteur sur toutes les phases d'achat.
- Gère le référentiel des produits (catalogue nomenclaturé) en lien avec l'acheteur : créations, modifications.

À ce jour, cette fonction n'existe que rarement en tant que telle. Elle peut être partagée avec d'autres fonctions (gestionnaire de marchés)

○ Contrôleur de gestion achat

- Assure le suivi de la performance des achats (marchés).
- Contribue, en lien avec la direction du contrôle de gestion, à la mise en place du contrôle interne des dépenses sur le périmètre des achats.
- Contribue à la mise en place et au suivi du plan d'actions achat (notamment mesure des gains achat et de la contribution des achats à la performance globale du GHT).

- Construit, produit et diffuse les tableaux de bord achat.
- Contribue à l'élaboration de la cartographie des achats.
- Vient en appui du directeur achat, des responsables de département d'achat, des acheteurs pour tout traitement d'information à partir des bases de données achat notamment issues du progiciel de gestion économique et financière.

○ Référent achat (établissement partie au GHT)

- Il est fortement recommandé qu'il soit sous l'autorité et placé auprès du directeur des achats (potentiellement mis à disposition à temps partiel).
- Est une interface entre l'établissement partie et la fonction achat de GHT :
 - point d'entrée de l'établissement pour les responsables de filière d'achat du GHT en cas de difficultés rencontrées pour la préparation, la mise en œuvre ou l'exécution d'un marché ;
 - point d'entrée, en proximité, de la fonction achat pour les professionnels de santé de l'établissement sur les problèmes opérationnels (questions sur un achat, besoin nouveau, problème d'approvisionnement...);
 - facilitateur sur les questions touchant à la mise en œuvre du système d'information achat, aux paiements (relations avec le comptable public de l'établissement).
- A une vision transversale sur tout ce qui touche aux achats et à l'approvisionnement dans l'établissement.
- Peut avoir des délégations de signature sur les marchés spécifiques à un établissement partie.

Cette fonction peut-être associée à d'autres fonctions selon le contexte, la taille de l'établissement : responsable logistique et hôtelier, acheteur famille d'un département d'achat du GHT travaillant dans l'établissement partie...

○ Responsable de département d'achat (GHT)

- Il est placé sous l'autorité du directeur des achats.
- Pilote les achats de la famille dont il est l'un des acheteurs dans le GHT.
- Élabore la stratégie du département d'achat, en conformité avec la stratégie des achats du GHT.
- Élabore la cartographie des achats du département avec l'appui du contrôleur de gestion achat.
- Assure la relation avec les fournisseurs, titulaires ou non de marchés, en amont et en aval des achats.
- Élabore et suit le PAAT (plan action achat territoire) pour la famille.
- Participe à la gouvernance de la fonction achat du GHT, sous l'autorité du directeur des achats du GHT.
- Veille au développement du dialogue acheteur/prescripteur dans son département achat (réunions, référents métiers...).

○ Directeur des achats (du GHT)

- Il est placé sous l'autorité du directeur de l'établissement support du GHT.
- Pilote le projet de transformation de la fonction achat à l'échelle du GHT.
- Pilote la réalisation du plan d'actions achat du GHT et est garant de ses résultats.
- Anime la gouvernance de la fonction achat et définit la politique d'achat du GHT.

- S'assure de la bonne mise en œuvre du processus achat au sein du GHT.
- Signe les marchés pour lesquels il dispose d'une délégation de signature du directeur de l'établissement support.
- Gère la communication interne au GHT sur les achats.
- Interlocuteur du référent achat de l'ARS, des opérateurs d'achat nationaux et régionaux, en associant les responsables des départements d'achat.

○ **Gestionnaire des marchés**

- Prépare le dossier de consultation et la publicité.
- Réceptionne et ouvre les offres, gère les courriers des candidats non retenus et autres.
- Enregistre et saisit les marchés dans l'ERP.
- Assure le traitement administratif du marché (avenants, prolongations...).

○ **Cellule juridique des contrats**

- Assure la conformité juridique du dossier de consultation et de la procédure.
- Réalise une prestation d'assistance et de conseil juridique auprès des acheteurs.
- Traite les litiges.

○ **Commission des marchés (GHT)**

- La création d'une commission des marchés n'est pas obligatoire (mais elle est très fortement recommandée car elle sécurise juridiquement les marchés, plus globalement, le processus achat en évitant les décisions non transparentes prises sans échange collégial préalable). La composition de cette commission est donc variable selon les GHT, la nature et l'importance des marchés.
- Donne un avis sur l'attribution des marchés (rôle précis à définir dans la politique achat du GHT).

» **Acteurs externes à la fonction achat mutualisée et participant au processus achat-approvisionnement**

○ **Responsable de la logistique d'approvisionnement (en établissement partie)**

- Gère les stocks pour les produits stockés.
- Est responsable des réapprovisionnements.
- Est responsable des distributions internes (en lien avec le pharmacien pour produits pharmaceutiques).
- Est responsable de la vérification du taux de service, des dysfonctionnements et du retour d'information en lien avec l'acheteur.

○ **Cellule comptabilité fournisseurs (établissements)**

- Vérifie si le service est fait.
- Est en charge de la vérification des factures et de la liquidation.
- Gère les litiges de premier niveau.

Son positionnement et les profils sont à définir selon le contexte.

4.7.3.2. La matrice RACI (physiques et institutionnels) de répartition des rôles entre acteurs de l'achat

La place des différents professionnels impliqués dans le processus est essentielle. La fonction achat du GHT doit disposer d'un ensemble de compétences, déjà présentes le plus souvent, qu'il convient de mettre en œuvre de manière optimale. C'est pour cela qu'il faut associer à la description des étapes du processus le positionnement des acteurs et définir clairement les responsabilités, en conformité avec la gouvernance du GHT et l'organisation de la fonction achat.

À cette fin un outil simple, déjà largement utilisé pour conduire la refonte des organisations achats, le RACI (**R** pour réalise, **A** pour approuve, **C** pour contribue, **I** pour informé) est proposé. C'est une matrice qui préconise une répartition des rôles (ce qui ne dispense pas de reprendre cet outil pour définir finement les positionnements des professionnels concernés en les ajustant au contexte local). Il faut trouver notamment le meilleur compromis entre les pratiques hétérogènes des établissements tout en visant une efficacité opérationnelle des processus achat et une performance économique optimale.

Processus	Sous processus	Livrables															
			Utilisateur	Prescripteur/expert	Acheteur	Contrôleur de gestion achat	Référent achat (établissement)	Responsable filière achat (GHT)	Directeur des achats (GHT)	Gestionnaire des marchés	Cellule juridique	Commission des marchés (GHT)	Gestionnaire de commande	Responsable logistique/approvisionnement (établissements)	Cellule comptabilité fournisseur (établissements)	Trésorerie publique	
1. Analyser le besoin	Exprimer un besoin	Fiche de demande d'achat/expression de besoin	R	C	I			A									
	Réaliser un état des lieux de l'existant	Analyses des dépenses des segments		C	R	C								C			
	Comprendre et recenser le besoin	Analyse du besoin	C	R	C								C				
	Collecter le volume des engagements des établissements parties	Tableau de recueil des besoins	C	C			R						C	C			
	Définir les fonctionnalités et rédiger le cahier des charges fonctionnel	Synthèse des fonctions	C	R	C			A									
2. Analyser l'offre fournisseur	Analyser le marché fournisseur	Fiche analyse du marché fournisseur		C	R												
	Rencontrer et questionner les fournisseurs	Fiche fournisseur. Questionnaire fournisseur		C	R												
	Analyser les offres des opérateurs nationaux/ régionaux	<i>Benchmark</i>		C	R												
3. Définir la stratégie achat	Choisir les leviers d'achat et d'approvisionnement à mettre en œuvre	Stratégie achat		C	R		I	A	I				C	C			
	Fixer un objectif de coût			C	R	C	I	A	I								
	Recourir à un groupement ou à une centrale d'achat			C	R		I	A	I								
	Définir la forme du marché			C	R		I	A	I		C						
	Choisir le type de procédure			C	R		I	A	I		C						
	Définir les modalités des tests	Protocole de test	C	C	R		I	A	I								

Légende :

R : Réalise
A : Approuve
C : Contribue
I : Informé

CHAPITRE 4 • LES OUTILS DE LA FONCTION ACHAT

Processus	Sous processus	Livrables	Utilisateur	Prescripteur/expert	Acheteur	Contrôleur de gestion achat	Référent achat (établissement)	Responsable filière achat (GHT)	Directeur des achats (GHT)	Gestionnaire des marchés	Cellule juridique	Commission des marchés (GHT)	Gestionnaire de commande	Responsable logistique/approvisionnement (établissements)	Cellule comptabilité fournisseur (établissements)	Trésorerie publique
4. Rédiger le DCE et le publier	Rédiger les documents techniques	CCTP	C	R	A		I	I			C					
	Rédiger les documents administratifs	CCAP - RC			A		I	I		R	C					
	Choisir les supports de publicité				A		I	I		R	C					
	Répondre aux questions		C	C	A		I	I		R	C		C	C		
5. Sélectionner les offres, attribuer et ouvrir des marchés	Réceptionner des offres				I					R	C					
	Effectuer les tests	Fiches de tests	R	C	I					I						
	Analyser techniquement les offres	Rapport de choix	C	R	A					I						
	Analyser financièrement les offres			C	R					I						
	Sélectionner les attributaires			C	R		A			I	C					
	Négocier			C	R					I	C					
	Notifier et publier les résultats		I	I	I	I	I	I		R	C		I	I		I
	Constituer les dossiers, enregistrer les marchés									R			I	I		
	Paramétrer les marchés dans les outils informatiques									R			I	I		
	Mettre à jour le référentiel de produits/services		I	C	R						C		C	C		
6. Passer la commande	Exprimer une demande d'approvisionnement	Demande d'approvisionnement	R													
	Valider la conformité avec les budgets alloués		variable selon les organisations, les outils...													
	Réceptionner et traiter les demandes d'approvisionnement (produits stockés)		I										R	A		
	Réceptionner et traiter les demandes d'approvisionnement (produits non stockés et services)		I										R			

Processus	Sous processus	Livrables	Utilisateur	Prescripteur/expert	Acheteur	Contrôleur de gestion achat	Référent achat (établissement)	Responsable filière achat (GHT)	Directeur des achats (GHT)	Gestionnaire des marchés	Cellule juridique	Commission des marchés (GHT)	Gestionnaire de commande	Responsable logistique/approvisionnement (établissements)	Cellule comptabilité fournisseur (établissements)	Trésorerie publique
			variable selon les organisations, les outils...													
7. Réceptionner, distribuer...	Réceptionner en vérifiant la conformité de la livraison ou du service fait		variable selon les organisations, les outils...													
	Traiter les litiges liés à la réception				I								I	R		
	Gérer les stocks (commandes, inventaires...)													R		
	Approvisionner les services													R		
8. Liquider et mandater	Vérifier la conformité de la facturation														R	
	Traiter les litiges liés à la facturation				C					C					R	
	Liquider les factures														R	
9. Payer	Payer les fournisseurs															R
10. Suivre et évaluer	Suivre la performance du fournisseur	Enquêtes de satisfaction, fiche d'événement indésirable, fiche d'évaluation fournisseur	C	C	R	C		I						C	C	C
	Suivre les indicateurs de performances logistiques	Taux de satisfaction, taux de dépannage, REX...	C	C	C	C		I							R	
	Gérer les révisions, les durées, les avenants	Courrier d'acceptation, avenant, certificat administratif...	I	I	R		I	A		C			I	I	I	I
	Suivre économiquement le marché, les consommations				R									C		
	Gérer les défaillances, litiges			C	R						C		C	C	C	

Légende :

R : Réalise
A : Approuve
C : Contribue
I : Informé



4.8 FICHE MÉTIER N° 8

Le système d'information achat (SI-achat)

4.8.1. Environnement et problématique du système d'information achat

4.8.1.1. Contexte général de la fonction achat de GHT

Parmi les facteurs les plus structurants de la fonction d'achat de GHT, on peut citer les axes ci-après.

○ Besoins de coordination dans l'instruction des affaires

L'implication de nombreux acteurs (acheteurs et prescripteurs) issus des établissements (support et parties) et dispersés géographiquement induit **un besoin de forte coordination des acteurs** avec notamment :

- des besoins forts de **partage de l'information** entre les établissements support et parties ;
- un besoin de **planification** des étapes d'**instruction du processus achat et de la convergence contractuelle** entre les établissements du GHT.

○ Besoins d'harmonisation des pratiques

La variété des acteurs issus d'établissements de taille, de culture et de maturité achat très différentes implique une **convergence des processus et méthodes d'achat**.

○ Besoins de pilotage partagé des processus et données d'achat

La mutualisation de la fonction achat au sein de l'établissement support mais aussi le recours à des opérateurs d'achat mutualisés externes impliquent notamment de :

- donner de la **visibilité stratégique** sur les achats aux acteurs des établissements et tutelles (dirigeants d'établissement, prescripteurs, ARS...) ;
- disposer en interne des **processus de pilotage** efficaces permettant d'**évaluer la performance achat** (gains) interne au GHT et externe (opérateurs nationaux/régionaux) s'appuyant sur des outils métiers (performants, fiables, intelligibles, maintenables...).

○ Besoins de passage du mode projet au mode processus

La nécessité d'**intégration fluide au cycle budgétaire** des établissements du GHT et au **dialogue de gestion** associé implique de disposer :

- d'un **référentiel documentaire métier achat partagé** permettant d'uniformiser les méthodes de travail ;
- d'**outils informatiques dédiés** (SI-achat) permettant le **pilotage** de la fonction achat.

4.8.1.2. Les outils métiers achat : le système d'information achat du GHT

Ces évolutions majeures des missions, de l'organisation de la fonction achat et de ses modes de fonctionnement nécessitent des adaptations des GEF. Il en découle de nombreux besoins nouveaux en termes d'outils métiers achat au sein du système d'information du GHT.

L'ensemble des outils logiciels spécifiques des métiers de l'achat constitue le système d'information achat (SI-achat). Comme évoqué plus haut, ces outils doivent permettre de traiter des problématiques de partage d'informations générales et de marchés (documents numériques...), de coordination et de planification des affaires, de partage des informations stratégiques et du pilotage associé, etc.

Les outils du SI-achat ci-dessous sont fortement recommandés pour traiter les enjeux majeurs évoqués ci-dessus.

- L'outil de planification du processus achat.
- L'outil d'instruction multi-acteurs (*workflow*) du processus achat.
- L'outil SI porteur du plan d'actions achat de territoire (PAAT).
- Les outils du *reporting* achat de communication et pilotage.
- L'outil de gestion électronique documentaire (GED).
- Les outils de gestion des fournisseurs.
- L'outil d'aide à la rédaction de cahier des charges administratif.
- L'outil de GEF (gestion économique et financière) : adaptations et mutualisation.
- Les outils complémentaires de la dématérialisation du processus achat.

4.8.1.3. Les enjeux du système d'information achat du GHT

La nécessité organique de travailler en mode collaboratif entre l'établissement support porteur de la fonction achat mutualisée et les autres établissements parties au GHT va impliquer de mettre en place des modalités d'un travail collaboratif performant malgré l'éloignement géographique, l'hétérogénéité des pratiques et les différences de maturité entre équipes achat et une organisation achat par principe éclatée entre les établissements.

Pour autant, deux enjeux majeurs s'imposent, au quotidien, aux équipes achat :

- d'une part, l'impérieuse nécessité d'assurer une continuité de la production contractuelle malgré l'instabilité de la phase de transition ;
- d'autre part, des objectifs de gains achat ambitieux dans le cadre du plan d'économies ONDAM.

4.8.2. Les outils de *reporting*, de pilotage achat et de gestion du PAAT

4.8.2.1. Les enjeux des outils de *reporting*, de pilotage achat et de gestion du PAAT

La fonction achat des GHT va intervenir dans un environnement complexe. En effet, la diversité des acteurs (issus de nombreux établissements, de nombreuses fonctions, opérateurs...) et des exigences (lisibilité des enjeux, performance achat vers les directions d'établissement, pilotage interne du processus achat...) va impliquer des *reporting* multiples. Il s'agit de rassurer sur la tenue des objectifs de performance, de partager l'information achat et, **pour finir**, de susciter l'adhésion et la cohésion de tous les acteurs du GHT.

4.8.2.2. Principales fonctionnalités des outils de *reporting* et de pilotage achat du GHT

○ Principales fonctionnalités liées aux tableaux de bord de *reporting* et de pilotage de la fonction achat

- Production d'états de pilotage internes à la fonction achat d'un GHT :
 - lisibilité des enjeux (volumes par domaine d'achat, par acteur interne et externe) ;
 - lisibilité de la performance (ratio de gains par domaine d'achat) ;
 - lisibilité de la performance des processus (nombre de fournisseurs par domaine, taux de recours aux opérateurs, montant moyen marché/commande...).
- Production d'état de pilotage vis-à-vis de la DG et la DAF :
 - lisibilité des enjeux macro (volumes par famille d'achat, par acteur) ;
 - lisibilité de la performance (ratio de gains globaux et par famille) ;
 - indicateurs globaux de processus (nombre de fournisseurs, de marchés, d'AO/MAPA...).
- Production d'état d'analyse fine de la performance (effet prix, volume, processus).

○ Principales fonctionnalités spécifiques du PAAT (plan d'actions achat de territoire)

- Permettre la saisie dans un état unique des actions d'achat pluriannuelles d'un GHT :
 - structuration des données par affaire indiquant le segment d'achat, les dates clés, les enjeux financiers, les gains potentiels et réalisés...
 - calcul de quelques indicateurs de performance (ratio de gain par segment, taux de couverture des segments, taux de recours aux opérateurs nationaux/régionaux...).
- Permettre une consolidation régionale des actions de tous les GHT concernés :
 - structuration des données par établissement, par segment, etc., en indiquant les enjeux financiers, les gains potentiels, etc.

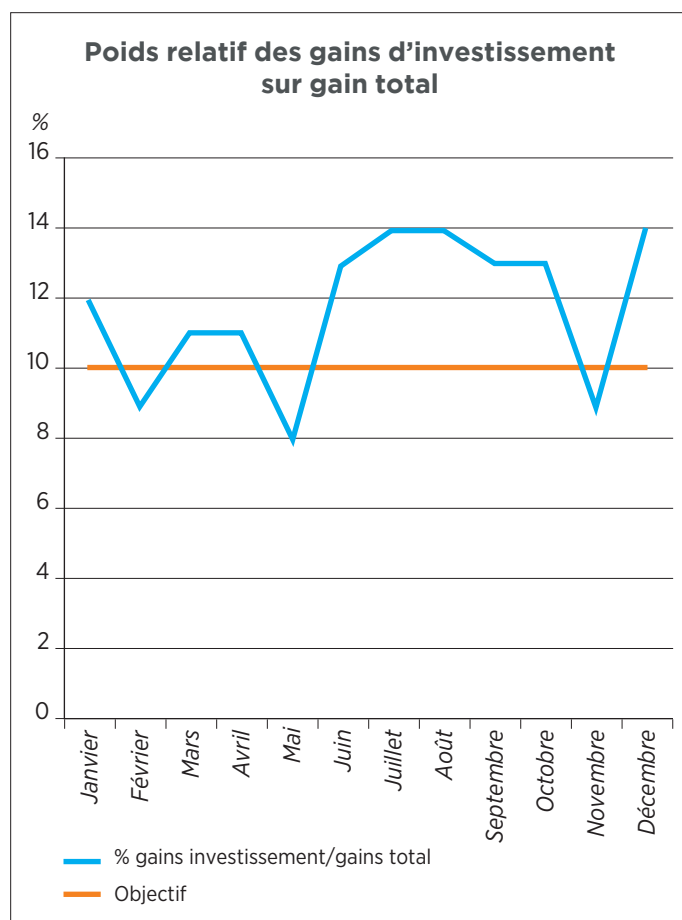
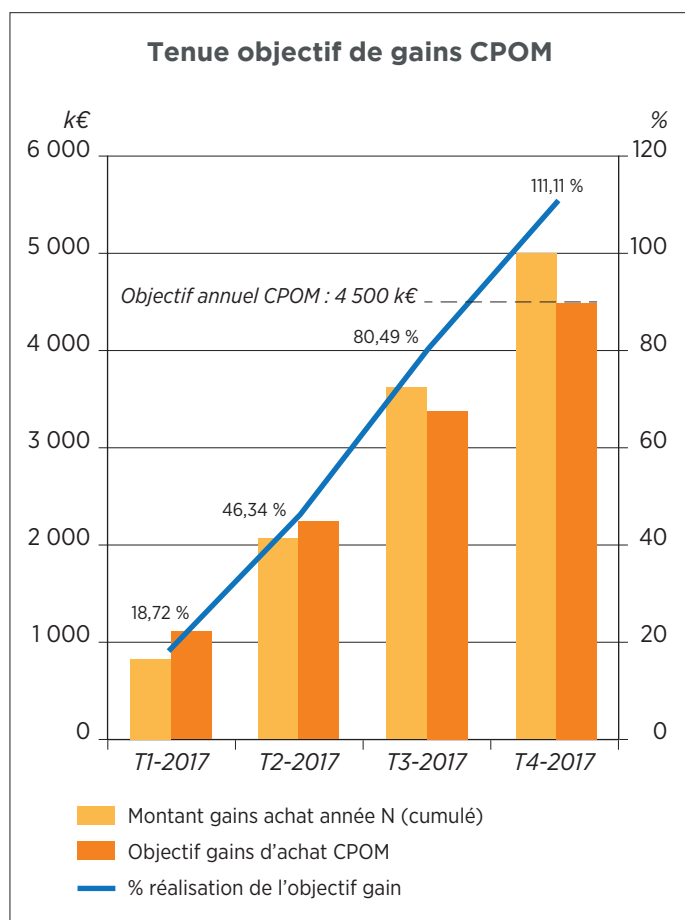
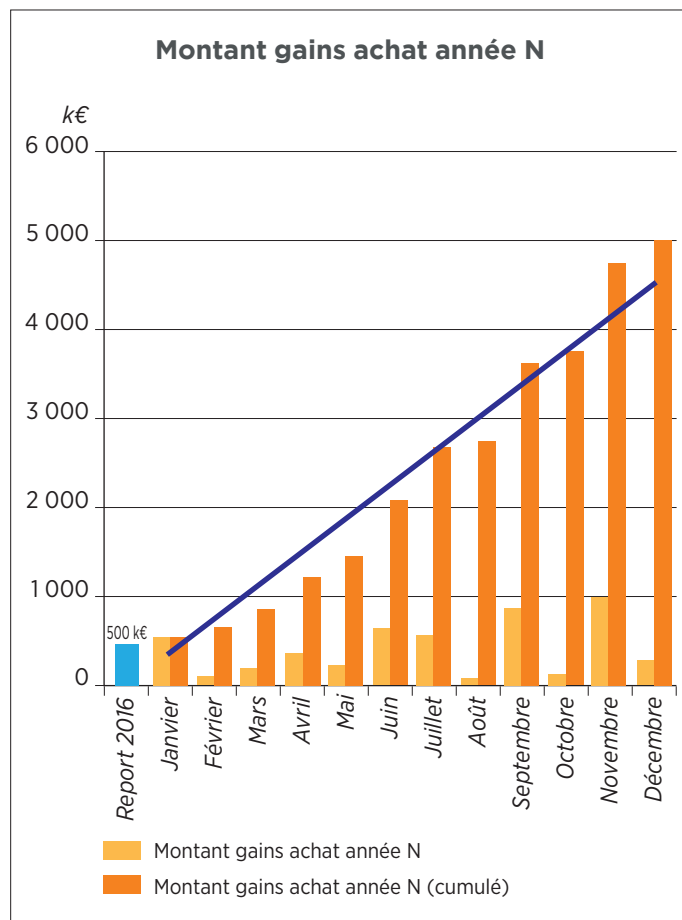
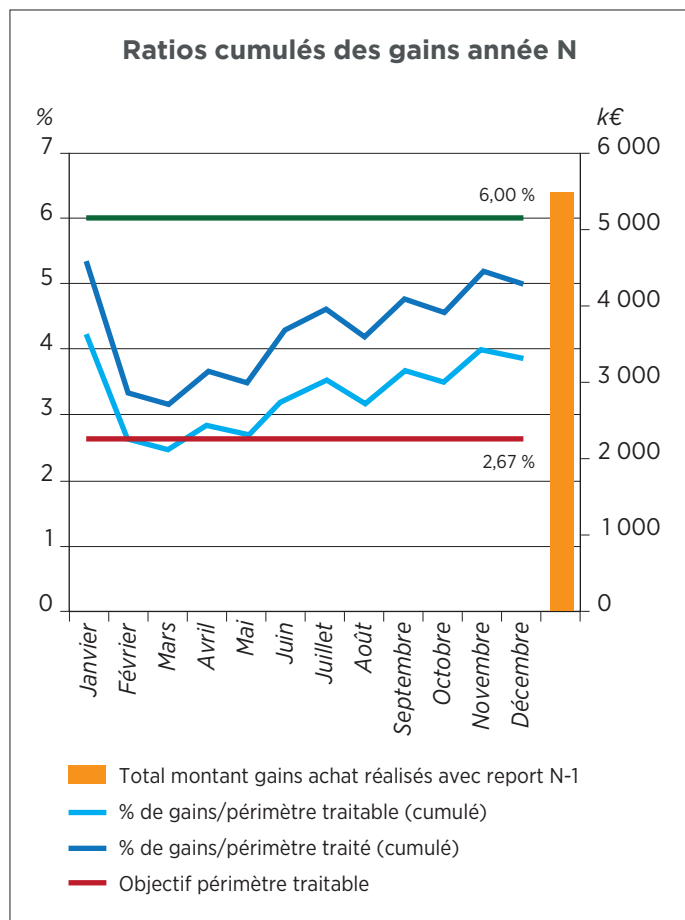
À ce stade préliminaire, les exigences fonctionnelles préliminaires des outils (logiciel) de *reporting*, de communication et de pilotage de la fonction sont complétées ci-après par d'une part un état récapitulatif des fonctionnalités attendues des différents types d'utilisateurs et d'interfaces d'accès à l'outil et d'autre part, sous la forme d'un maquetage, des indicateurs constituant le tableau de bord de la fonction achat.

Type d'utilisateur du SI-achat	Rôles et fonctionnalités attendues de l'outil de reporting	Type d'interface et fonctionnalités	Commentaires
Administrateur du MOA SI-achat	Paramétrage de la structure du GHT (établissements support vs membres)	Écran de saisie de la structure des établissements du GHT	
	Affectation des droits d'utilisation (entrées/sorties par type de droit)	Écran de saisie des nouveaux agents (ES/EM)	Ce sont des missions du MOA SI-achat
	Gestion des paramétrages de l'outil de reporting (organisation répertoire données et états...)	Écrans spécifiques à l'administrateur	
	Gestion des sauvegardes externes des données d'entrée (GEF...) et de sorties (états de reporting...)	Écrans spécifiques à l'administrateur	
	Élaboration de la procédure d'utilisation de l'outil de reporting	Accès en ligne au manuel du fournisseur	
	Interface avec la DSI	Hors outil SI-achat	
	Formation et support opérationnel aux utilisateurs	Possibilité d'ajouts de commentaires d'aide ou FAQ	
	Gestion des interfaces opérationnelles avec fournisseur (aide au diagnostic d'anomalies...)	Statistiques d'erreurs, journal d'utilisation	Rubrique « gestion des erreurs » dans le manuel d'utilisation
	Gestion des interfaces de développement avec fournisseur (tests nouvelles versions)	Le manuel de description technique de l'outil inclura une numérotation des fonctions et sous-fonctions. Les interfaces externes seront définies en détail (structure et format des données importées)	
	Spécification nouveaux besoins	Hors outil SI-achat	
Gestion des statistiques d'utilisation de l'outil (nombre d'utilisateurs et d'accès...)	Écran de visualisation des données statistiques spécifiques à l'administrateur		
Contrôleur de gestion achat	Saisie des données achat non issues directement de la GEF	Aide minimale en ligne	Commentaires sur conditions de saisie par champ sur demande
	Contrôle de cohérence des données GEF par échantillonnage	Disponibilité de requêtes de contrôle	
	Contrôle de cohérence (métier achat) des données des états de sortie	Manuel hors outil (métier achat. Ex : cohérence code nomenclature achat et code comptable...)	
	Paramétrage final des états de sortie non standardisés (échelles, type graphique...)	Écran spécifique au contrôleur de gestion. aide minimale en ligne	Commentaires sur conditions d'élaboration des états de sortie. Les états standards sont disponibles dans l'outil livré par le fournisseur
	Renseignement (saisie) des commentaires par indicateur (diagnostic et plan d'actions)	Zone de saisie des commentaires par indicateur	
Consolidation des indicateurs dans un tableau de reporting	Fonctionnalité d'export et collage des états dans Word	Option : export direct dans le document de tableau de bord	
Acheteur	Consultation des états de sorties de l'outil de reporting	Écrans de visualisation des états	
	Export des états de sortie (pour insertion directe dans Word/PowerPoint)	Menu de sélection des états de reporting	

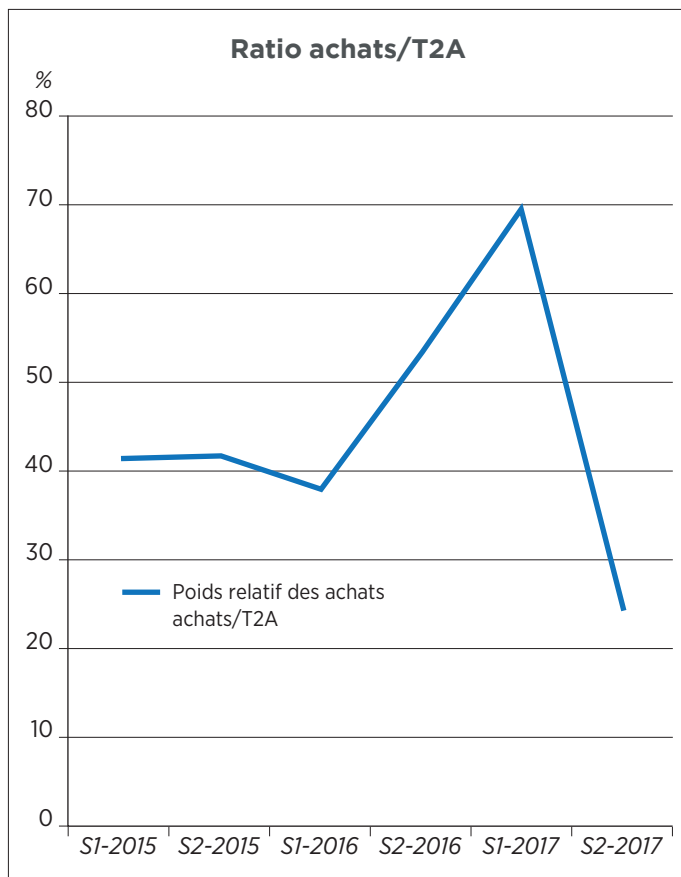
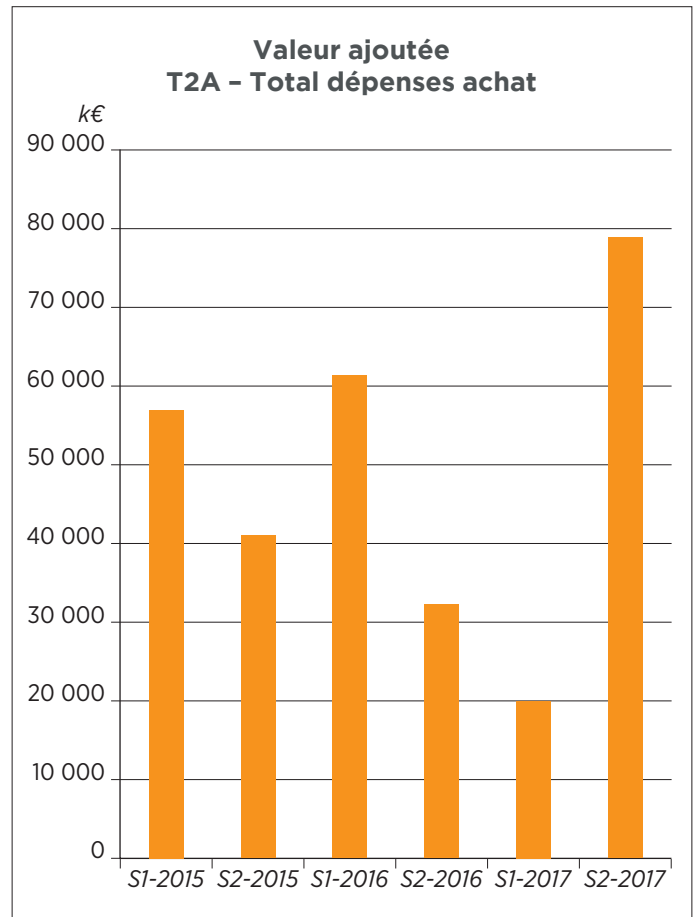
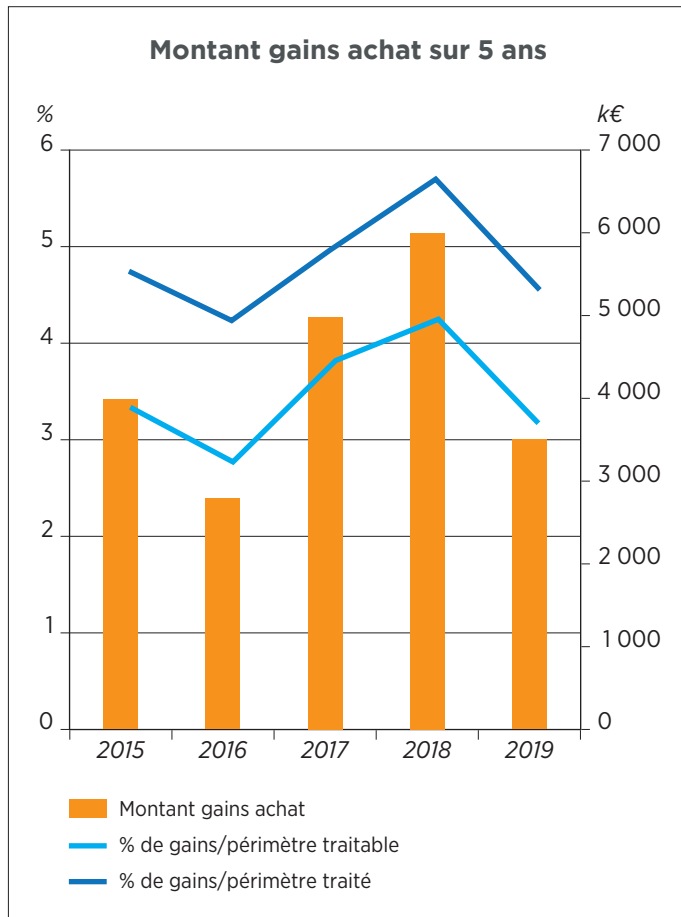
CHAPITRE 4 • LES OUTILS DE LA FONCTION ACHAT

Type d'utilisateur du SI-achat	Rôles et fonctionnalités attendues de l'outil de reporting	Type d'interface et fonctionnalités	Commentaires
Approvisionnement référents	Consultation des états de sorties de l'outil de reporting (indicateurs de commandes)	Écrans de visualisation des états	Droits limités à certains états spécifiques à l'approvisionnement (commandes)
Responsables de filières d'achat et approvisionnement	Consultation des états de sorties de l'outil de reporting	Écrans de visualisation des états	Tous droits d'accès saisie et visualisation des états
	Contrôle de cohérence des données des états de sortie	Disponibilité de requêtes de contrôle	
	Zoom complémentaire (non standard) sur des catégories/ segments d'achat, fournisseurs...	Outils spécifiques de traitements spécifiques (croisement de données, graphiques, statistiques...)	
	Export des états de sortie (pour insertion directe dans Word/ PowerPoint)	Menu de sélection des états de reporting	
Responsables des pôles non médicaux	Consultation des états de sorties de l'outil de reporting (par famille et domaine d'achat)	Écrans de visualisation des états	Pôles : Pharmacie, Biologie, Biomédical, DSI, Travaux/ patrimoine, Logistique, Prestations hôtelières... Tous droits d'accès saisie et visualisation des états et requêtes de traitement spécifiques
	Zoom complémentaire (non standard) sur des catégories/ segments d'achat, fournisseurs...	Outils spécifiques de traitements spécifiques (croisement de données, graphiques, statistiques...)	
	Export des états de sortie (pour insertion directe dans Word/ PowerPoint)	Menu de sélection des états de reporting	
Directeur des achats	Consultation des états de sorties de l'outil de reporting	Écrans de visualisation des états	Tous droits d'accès saisie et visualisation des états et requêtes de traitement spécifiques
	Export des états de sortie (pour insertion directe dans Word/ PowerPoint)	Menu de sélection des états de reporting	
Contrôle de gestion financier	Consultation des états de sorties généraux de l'outil de reporting	Écrans de visualisation des états de reporting	Droits d'accès limités aux états de reporting par familles (N.0 et N-1 de la nomenclature achat)
	Export des états de sortie (pour insertion directe dans Word/ PowerPoint)	Menu de sélection des états de reporting	
Directeur financier (établissement support)	Pas d'accès direct à l'outil de reporting du SI-achat	Sans objet	Il reçoit un fichier du tableau de bord final au format standardisé (initial) et le cas échéant des compléments produits par le contrôleur de gestion achat
Directeur financier (établissement membre)	Pas d'accès direct à l'outil de reporting du SI-achat	Sans objet	Il reçoit un fichier du tableau de bord final au format standardisé (initial) et le cas échéant des compléments produits par le contrôleur de gestion achat
Directeur d'établissement	Pas d'accès direct à l'outil de reporting du SI-achat	Sans objet	Il reçoit un fichier du tableau de bord final

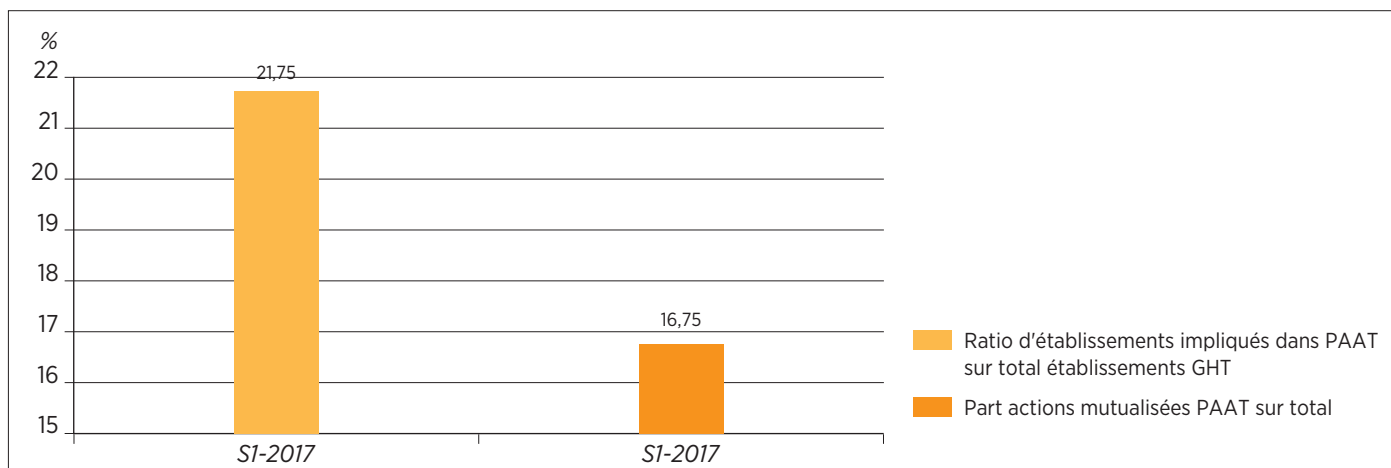
ANALYSE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DIRECTE DES ACHATS : LES GAINS ACHAT



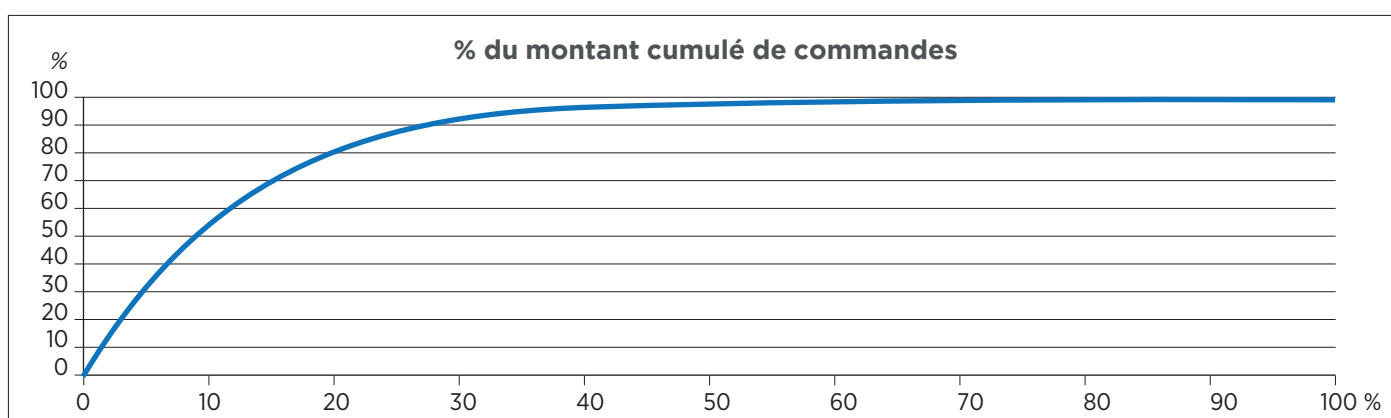
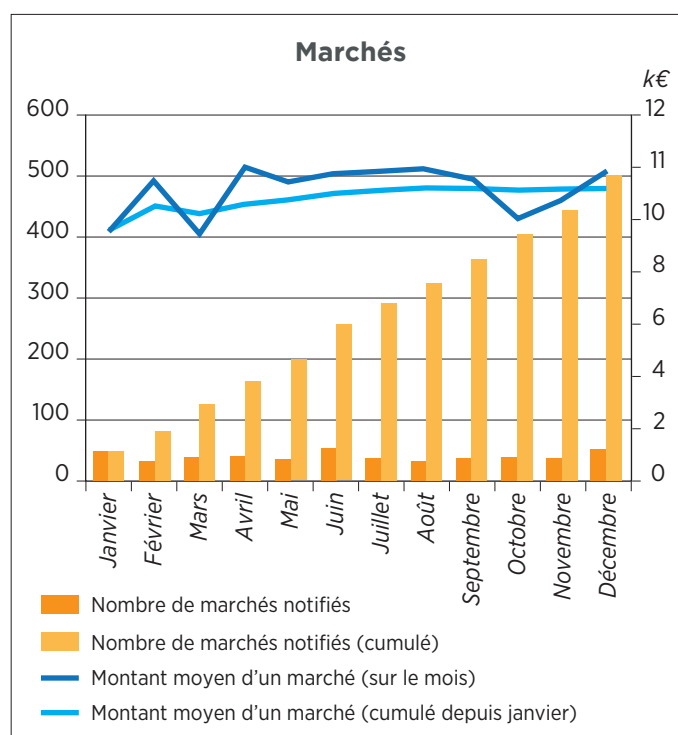
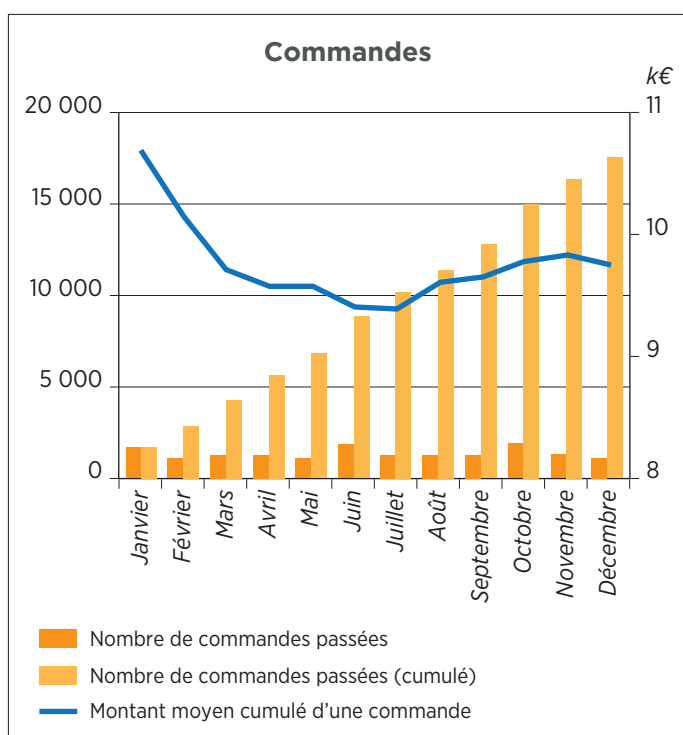
ANALYSE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE INDIRECTE DES ACHATS :
CORRÉLATION ENTRE DÉPENSES ET RECETTES T2A



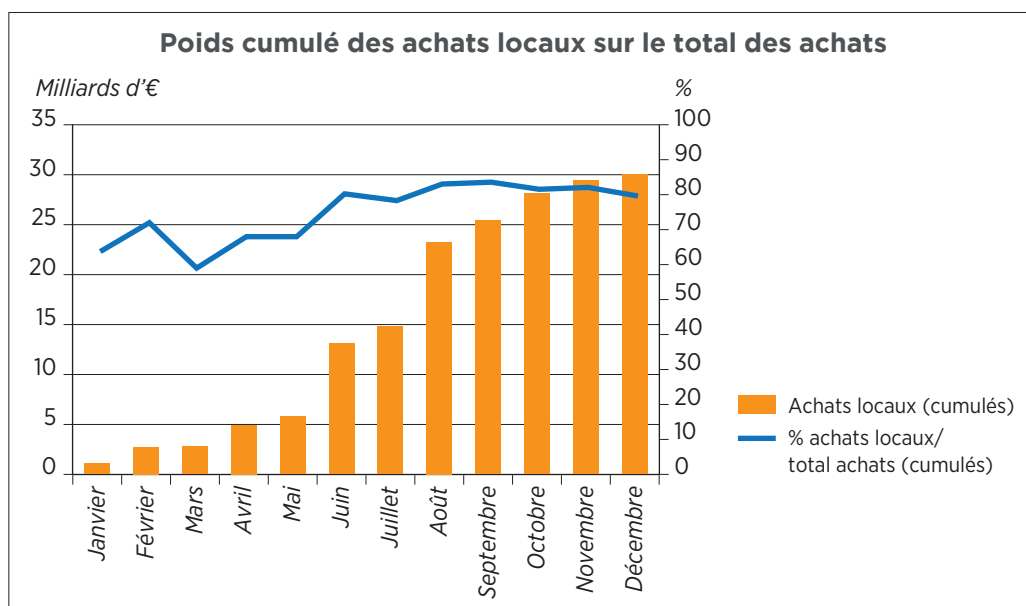
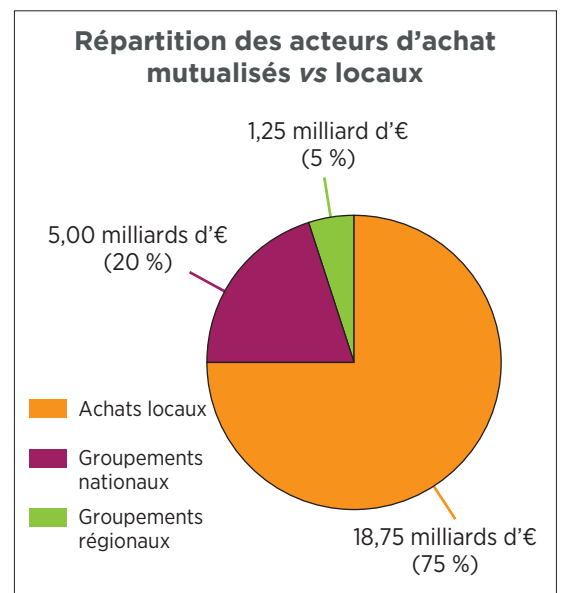
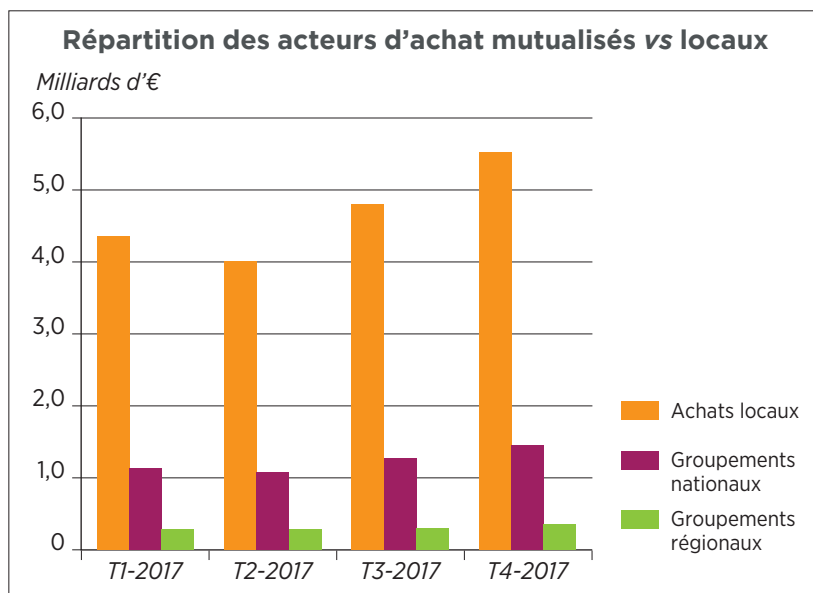
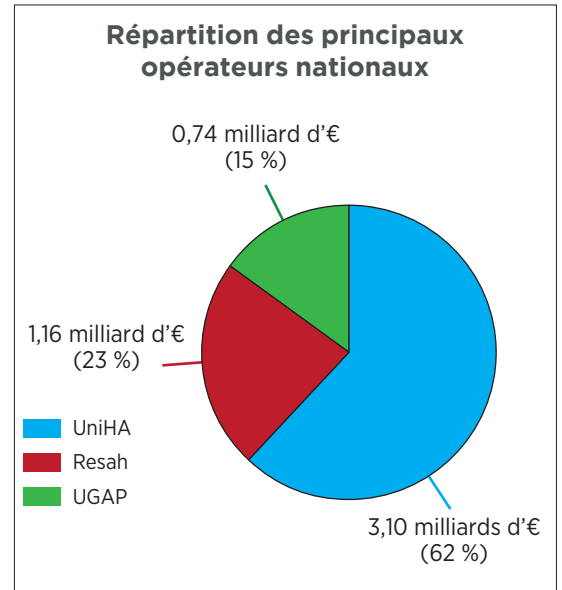
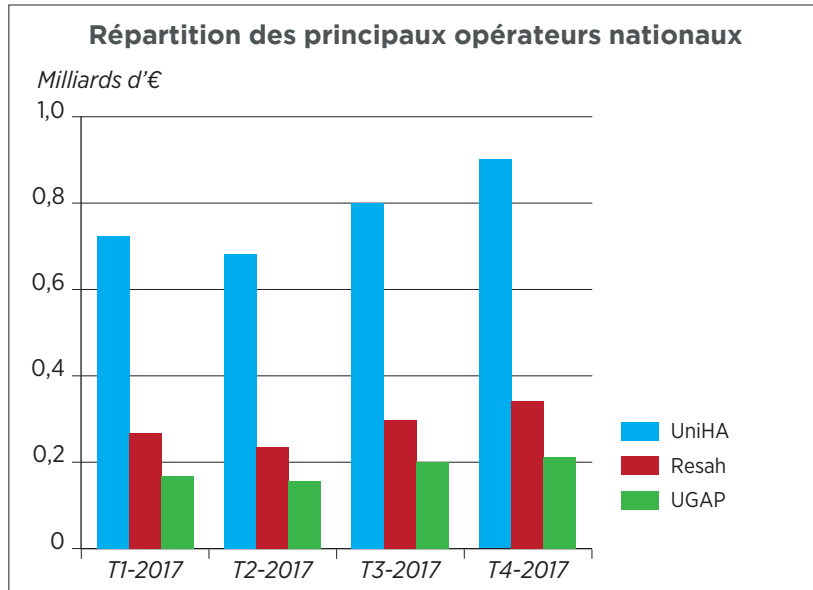
PERFORMANCE DE LA GOUVERNANCE ACHAT :
ANALYSE DU NIVEAU DE MUTUALISATION DES ACHATS AU SEIN DU GHT



PERFORMANCE DES PROCESSUS ACHAT : ANALYSE DE LA STRUCTURE DES COMMANDES ET MARCHÉS



PERFORMANCE DES POLITIQUES D'ACHAT : PILOTAGE DES ACHATS MUTUALISÉS



4.8.3. L'outil de planification du processus achat

4.8.3.1. Les enjeux de l'outil de planification du processus achat

La mutualisation de la fonction achat constitue une opportunité de convergence des marchés sur l'ensemble des segments d'achat.

Une très grande coordination entre les établissements et un partage permanent de l'information sur les natures et échéances des marchés est nécessaire. Cette coordination doit également aller de pair avec une recherche de performance. Cela implique des travaux d'analyse concertés très en amont (recensement des contrats sur un même segment, convergence des besoins fonctionnels, *sourcing*, élaboration des stratégies d'achat, conduite de la procédure de passation...).

De plus, sur une affaire donnée, de nombreux acteurs (acheteurs, prescripteurs, experts...) peuvent intervenir dans l'analyse de l'existant et l'élaboration du schéma contractuel de convergence (stratégie, type de procédure, type de marché...).

Il est donc indispensable d'avoir un outil de planification des affaires intégrant la problématique de travail en mode multi-établissements et multi-acteurs et mettant à disposition de la communauté d'instruction d'une affaire des plannings intelligibles et mis à jour régulièrement de manière souple.

4.8.3.2. Principales fonctionnalités de l'outil de planification du processus achat GHT

- **Outils de planification et de dématérialisation des documents produits numériquement**
 - Import des données (marchés) issus des différentes GEF.
 - Saisie des données d'une affaire (agglomération des données marchés des établissements, paramétrage des phases (échéances, durées, acteurs...).
 - Production d'états de visualisation ordonnancée mono et multi-affaires (d'un segment ou domaine d'achat, ou acheteur).
 - Production d'états d'impression (états types paramétrés, écrans...) des plannings avec informations d'accompagnement associées.
- **Gestion en mode administrateur**
 - Gestion des droits d'accès et d'action par typologie d'acteurs.
 - Gestion de la sauvegarde des documents.
 - Gestion de tables (cartographie segments, durée type par phase d'instruction...).

4.8.4. L'outil d'instruction multi-acteurs (*workflow*) du processus achat

4.8.4.1. Les enjeux de l'outil d'instruction multi-acteurs (*workflow*) du processus achat

La mutualisation de la fonction achat implique une grande coordination entre les établissements et un partage permanent de l'information sur les achats (convergence des plans d'actions achat avec information sur les volumes d'achat et la maturité par famille d'achat, les leviers activés par projet achat et les gains associés...) et, plus globalement, sur l'état d'instruction des affaires (date de publication cible/réelle, date de notification...) ainsi que sur le renouvellement des marchés existants.

De plus, sur une affaire donnée, de nombreux acteurs (acheteurs, prescripteurs, experts...) peuvent intervenir dans la production, le commentaire, la diffusion ou la validation de documents. Il est donc indispensable d'avoir un outil réactif (disponibilité immédiate des documents) mettant à disposition de la communauté le niveau d'instruction d'une affaire et les documents produits.

4.8.4.2. Fonctionnalités principales de l'outil d'instruction multi-acteurs (*workflow*) du processus achat

- *Workflow* de validation et de transfert des documents marchés :
 - Gestion des typologies de documents (CCTP, CCAP, RAO, CR de réunion, diapos...).
 - Gestion des typologies d'utilisateurs.
 - Gestion de la sauvegarde des documents.
- État récapitulatif du traitement des affaires :
 - Gestion des phases de traitement (*sourcing*, stratégie d'achat, analyse offres...).
 - Gestion des typologies d'action (lecture, écriture, validation, export...).
 - Impression d'états, d'écrans.
 - Export ou import de données.
 - Gestion des accès par typologie d'utilisateurs (acheteurs, prescripteurs...).
- Gestion en mode administrateur :
 - Gestion des droits d'accès et d'action par typologie d'acteurs.
 - Gestion de la sauvegarde des documents.
 - Gestion des niveaux de validation des documents (et habilitations associées).
 - Gestion des typologies d'utilisateurs (acheteur, prescripteurs...).
- Stockage et accès direct aux documents (gestion électronique des documents) :
 - Gestion des typologies de documents.
 - Gestion des versions de documents.

4.8.5. L'outil de GEF (gestion économique et financière) : adaptations et mutualisation

La fonction achat et la fonction financière sont les deux utilisateurs principaux de la GEF.

La nécessité de travailler en mode collaboratif très étroit du fait même des GHT et de traiter les besoins spécifiques de la fonction achat GHT induisent des exigences fonctionnelles impératives.

4.8.5.1. Les enjeux liés à l'adaptation de l'outil de GEF (gestion économique et financière)

Les acteurs opérationnels de l'achat (acheteurs, approvisionneurs, contrôleur de gestion, AMOA SI-achat...) doivent intervenir ou apporter un support sur l'ensemble des établissements du GHT. Cela implique d'utiliser les GEF de tous les établissements, ce qui constitue un facteur de complexité majeur et donc de dégradation de la fiabilité des données financières et contractuelles.

Le point majeur porte **sur la nécessité de disposer d'une GEF commune sur les fonctionnalités achat, c'est-à-dire une GEF permettant la gestion** des marchés, des commandes et de la facturation (rapprochement factures/commandes...).

La GEF étant, en général, commune aux différentes fonctions (achat, finances, RH...), il est impératif d'avoir une GEF unique sur l'ensemble des établissements parties à un GHT.

4.8.5.2. Adaptation et évolution de la GEF dans le contexte du GHT

- Les fonctionnalités attendues classiquement **au profit des acheteurs** (et autres acteurs : contrôleurs de gestion, approvisionneurs...) concernent :
 - la gestion des marchés ;
 - la gestion des fournisseurs ;
 - la gestion des commandes ;
 - la gestion de la liquidation et du mandatement des factures ;
 - les impressions d'états formels et d'écrans.
- Les fonctionnalités attendues classiquement **en mode administrateur** (accessibles à la DSI et à la MOA-achat) concernent :
 - la gestion des droits d'accès (typologie des utilisateurs, type de fonctionnalités...) ;
 - la gestion des tables (domaines d'achat, type de procédures, opérateurs...)
- Les fonctionnalités attendues en interfaces avec le contrôle de gestion achat concernent :
 - l'export de données (financières, marchés, fournisseurs, prescripteurs...) ;
 - l'import de données (financières, marchés...) ;
 - la production de requêtes (état de données traitées) ;
 - **l'intégration de nouveaux champs** pour élaborer les états d'indicateurs (ex : ajout d'un champ « nomenclature achat »).

4.8.6. Les outils complémentaires de la dématérialisation du processus achat

4.8.6.1. L'extension de la dématérialisation d'outils métiers achat : les enjeux

- **Principaux enjeux liés à la dématérialisation des procédures marchés** (en lien fort avec la GED).

L'obligation d'accepter des offres dématérialisées est effective depuis le 1^{er} janvier 2015. Des synergies potentielles avec d'autres domaines fonctionnels restent pour autant **à capter (stockage et accès aux documents marchés numérisés au profit de la liquidation, du mandatement, du paiement, du renouvellement des marchés...)**.

Il s'agit de **faciliter l'accès aux documents** et leur **partage à tous les acteurs achat des établissements parties à un GHT**. Dans cette perspective, l'objectif vise à étendre la dématérialisation des documents à l'ensemble de sous-processus de passation des marchés y compris la phase aval d'évaluation des offres et de notification du marché.

- **Principaux enjeux liés à la dématérialisation de la chaîne de la commande.**

L'obligation d'accepter des factures dématérialisées est effective depuis le 1^{er} janvier 2017. Des synergies potentielles avec d'autres domaines fonctionnels restent pour autant **à capter (stockage et accès aux documents marchés numérisés au profit de la liquidation, mandatement, paiement, renouvellement des marchés, traitement litige/contentieux...)**.

Il s'agit de **faciliter l'accès aux documents** et leur **partage à tous les acteurs achat des établissements parties à un GHT**. Dans cette perspective, l'objectif vise à étendre la dématérialisation des documents à l'ensemble des sous-processus de la chaîne de commande (documents opérationnels internes, fiches de liquidation et mandatement, devis, bons de réception et/ou de validation du service fait...).

4.8.6.2. Principales fonctionnalités attendues

- **Principales fonctionnalités des procédures marchés (en lien fort avec la GED).**

- Outils de dématérialisation des documents produits numériquement :
 - rapport d'analyse des offres ;
 - lettre de décision sur le choix ou courrier de notification des marchés.
- Outils de scannage des documents reçus au format papier :
 - offres des fournisseurs ;
 - lettres des fournisseurs.

- **Principales fonctionnalités « achat » liées à la chaîne de la commande.**

- Outils de dématérialisation des documents produits numériquement :
 - l'émission des commandes numérisées (tous domaines y compris travaux) ;
 - la préparation du mandatement : rapprochement facture/commandes ;
 - la préparation au paiement : interfaces avec logiciel TP et numérisation des marchés.
- Outils de scannage des documents reçus sous format papier :
 - documents des fournisseurs reçus sous format papier (lettres diverses...) ;
 - documents internes reçus sous format papier (bons de réception et/ou de validation du service fait...).

4.8.7. L'outil d'aide à la rédaction de cahiers des charges administratifs

4.8.7.1. Enjeux des outils d'aide à la rédaction de cahiers des charges administratifs

L'expérience montre que les pratiques juridiques d'instruction des marchés sont très variables suivant les établissements.

De plus, dans la très grande majorité des cas, il n'y a que peu de capitalisation entre les affaires sur les documents du DCE (dossier de consultation des entreprises). Les acteurs d'achat (acheteur, juriste) repensent à chaque fois presque complètement la rédaction des cahiers des charges.

En définitive, il existe une dégradation de la qualité et de la fiabilité des documents et une faible productivité du processus achat, car il existe :

- **une standardisation insuffisante des documents** (CCAP, RC...) impliquant un effort de production des dossiers d'AO très/trop lourd (on se pose les mêmes questions) ;
- **une fiabilité variable des compétences juridiques** des acheteurs impliquant des allers-retours multiples avec le juriste concerné de la cellule juridique des marchés.

4.8.7.2. Objectifs de l'outil d'aide à la rédaction de cahier des charges administratif

Un outil d'aide à la rédaction des clauses des documents du DCE (essentiellement le CCAP) constitue une véritable réponse aux problématiques soulevées ci-dessus et aide les acteurs (acheteurs et juristes) notamment dans la phase de préparation des procédures de passation.

Les objectifs généraux assignés sont les suivants :

- gérer les procédures depuis l'expression du besoin jusqu'à la fin de l'exécution du marché (hors exécution financière) ;
- respecter la réglementation en vigueur de la commande publique ;
- homogénéiser les documents et les processus mis en œuvre ;
- assister l'utilisateur à chaque étape de la procédure ;
- gérer la confidentialité de l'accès aux données, permettre les visas et la validation des dossiers ainsi que les habilitations d'accès aux fonctions ;
- limiter les saisies multiples dans la chaîne de gestion des procédures ;
- permettre la gestion des différentes formes de marchés prévues par les règles de la commande publique.

4.8.8. Fonctionnalités générales de l'outil d'aide à la rédaction des cahiers des charges

D'une manière générale, il faut viser :

- une gestion sécurisée de l'ensemble des procédures (orientation et assistance de l'utilisateur dans le cheminement des différentes étapes de la procédure en fonction du mode de passation choisi au préalable) ;
- un partage des informations auprès de tous les intervenants du pouvoir adjudicateur (utilisateurs ou non de la solution) afin d'optimiser le travail collaboratif.

Les principes de saisie doivent être ergonomiques, c'est-à-dire simples et guidés pour l'utilisateur (type de marché, mode de passation envisagée, nombre de lots, etc.) en permettant à celui-ci de ne saisir que le strict nécessaire (avec mention de ces zones obligatoires).

L'utilisateur doit pouvoir compléter les écrans à son rythme (la solution logicielle signalant immédiatement les incohérences constatées et l'utilisateur pouvant corriger ou compléter ses réponses). Il doit pouvoir entrer des données une seule fois, données qui sont reprises automatiquement dans l'ensemble des pièces. Outre le gain de temps, cette rédaction automatisée évite les incohérences entre les documents. Ces renseignements sont automatiquement intégrés dans tous les documents composant le dossier de consultation des entreprises.

L'applicatif doit pouvoir mettre en œuvre la création d'une procédure depuis un dossier existant. Cette fonction permet à l'utilisateur de dupliquer très rapidement un dossier avec l'assurance d'un document à jour réglementairement car la solution logicielle intègre automatiquement les évolutions réglementaires qui ont pu intervenir depuis la création du contrat d'origine.

L'outil garantit la cohérence des clauses mais aussi celle de l'ensemble des pièces constitutives du dossier de consultation des entreprises, le respect des délais réglementaires.

En outre, l'outil de gestion des marchés doit veiller à n'omettre aucune phase du déroulement d'une procédure par le biais d'étapes à valider.

La solution logicielle est structurante dans la construction du besoin de l'utilisateur. Elle doit permettre :

- d'inclure ses propres documents autres que ceux produits par la solution (cahier des clauses techniques particulières, bordereaux de prix, plans, ou autres documents) ;
- de conserver la traçabilité des différentes versions des documents ;
- de visualiser simplement le contenu de l'ensemble des pièces des marchés.

Les documents doivent pouvoir être stockés en base de données pour garantir l'archivage des marchés. Les buts :

- renforcement de la sécurité juridique et de la cohérence administrative des pièces ;
- sécurisation de l'enchaînement des phases des procédures conforme aux règles de la commande publique ;
- traçabilité des saisies ou des interventions sur une procédure (rappel de l'ID, date, heure...);
- optimisation du temps de rédaction ;
- optimisation du temps de gestion de procédures ;
- ordonnancement et planification des procédures et des marchés ;
- adaptabilité des clauses et des documents types aux exigences du PA ;
- gestion globalisée du plan de charge pluriannuel et des tableaux de bord associés ;
- optimisation du traitement dématérialisé des bordereaux de prix unitaires (export et import) ;
- suivi de l'historique des offres.



Annexe 5.1 Loi de modernisation du système de santé (LMSS). Extraits de l'article 107 (GHT)	165
Annexe 5.2 Fiches de poste type des acteurs du processus achat	167
5.2.1. Fiches de poste type d'un responsable de département d'achat	167
5.2.2. Fiches de poste type d'un acheteur senior, famille ou projet	170
5.2.3. Fiches de poste type d'un assistant d'acheteur ou acheteur junior	173
Annexe 5.3 Indicateurs de pilotage : fiches signalétiques	177
Annexe 5.4 Planning du projet de mise en place de la fonction achat de GHT : prise d'effet en décembre 2017	198
Annexe 5.5 Conventions entrant dans le champ d'application de la fonction d'achat	200
Annexe 5.6 Précisions sur la notion de pouvoir adjudicateur	202

ANNEXE 5.1

Loi de modernisation du système de santé (LMSS). Extraits de l'article 107 (GHT)**Article 107**

I.-Le Code de la santé publique est ainsi modifié :

1° Le chapitre II du titre III du livre I^{er} de la sixième partie est ainsi rédigé :

« *Chapitre II*

« *Groupements hospitaliers de territoire*

« *Art. L. 6132-1. – I. – Chaque établissement public de santé, sauf dérogation tenant à sa spécificité dans l'offre de soins territoriale, est partie à une convention de groupement hospitalier de territoire. Le groupement hospitalier de territoire n'est pas doté de la personnalité morale.*

« *II. – Le groupement hospitalier de territoire a pour objet de permettre aux établissements de mettre en œuvre une stratégie de prise en charge commune et graduée du patient, dans le but d'assurer une égalité d'accès à des soins sécurisés et de qualité. Il assure la rationalisation des modes de gestion par une mise en commun de fonctions ou par des transferts d'activités entre établissements. Dans chaque groupement, les établissements parties élaborent un projet médical partagé garantissant une offre de proximité ainsi que l'accès à une offre de référence et de recours.*

[...]

« *Art. L. 6132-2. – II. – La convention constitutive du groupement hospitalier de territoire définit :*

« *1° Un projet médical partagé de l'ensemble des établissements parties à la convention de groupement hospitalier de territoire. Ce projet médical est transmis à l'agence ou aux agences régionales de santé territorialement compétentes avant la conclusion de la convention constitutive ;*

« *2° Les délégations éventuelles d'activités, mentionnées au II de l'article L. 6132-3 ;*

« 3° Les transferts éventuels d'activités de soins ou d'équipements de matériels lourds entre établissements parties au groupement ;

« 4° L'organisation des activités et la répartition des emplois médicaux et pharmaceutiques, résultant du projet médical partagé et pouvant être prévues par voie d'avenant, ainsi que les modalités de constitution des équipes médicales communes et, le cas échéant, des pôles interétablissements ;

« 5° Les modalités d'organisation et de fonctionnement du groupement, notamment :

« a) La désignation de l'établissement support chargé d'assurer, pour le compte des autres établissements parties au groupement, les fonctions et les activités déléguées. Cette désignation doit être approuvée par les deux tiers des conseils de surveillance des établissements parties au groupement. À défaut, l'établissement support est désigné par le directeur général de l'agence régionale de santé concernée, après avis du comité territorial des élus locaux prévu à l'article L. 6132-5 ;

[...]

« *Art. L. 6132-3. – I. – L'établissement support désigné par la convention constitutive assure les fonctions suivantes pour le compte des établissements parties au groupement :*

« 1° La stratégie, l'optimisation et la gestion commune d'un système d'information hospitalier convergent, en particulier la mise en place d'un dossier patient permettant une prise en charge coordonnée des patients au sein des établissements parties au groupement. Les informations concernant une personne prise en charge par un établissement public de santé partie à un groupement peuvent être partagées, dans les conditions prévues à l'article L. 1110-4. L'établissement support met en œuvre, dans le cadre de la gestion du système d'information, les mesures techniques de nature à assurer le respect des obligations prévues par la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, notamment à son article 34 ;

« 2° La gestion d'un département de l'information médicale de territoire. Par dérogation à l'article L. 6113-7, les praticiens transmettent les données médicales nominatives nécessaires à l'analyse de l'activité au médecin responsable de l'information médicale du groupement ;

« 3° La fonction achats ;

« 4° La coordination des instituts et des écoles de formation paramédicale du groupement et des plans de formation continue et de développement professionnel continu des personnels des établissements parties au groupement.

[...]

Modifications du Code de la santé mentionnées dans la LMSS (bas de texte 1 sur 114)

6° Après le cinquième alinéa de l'article L. 6143-7, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

« Par dérogation, le directeur de l'établissement support du groupement exerce ces compétences pour le compte des établissements de santé parties au groupement hospitalier de territoire, pour l'ensemble des activités mentionnées à l'article L. 6132-3. »

ANNEXE 5.2

Fiches de poste type des acteurs du processus achat

5.2.1. FICHES DE POSTE TYPE D'UN RESPONSABLE DE DÉPARTEMENT D'ACHAT

Le responsable de département d'achat exerce son activité au sein de la fonction achat du GHT x comprenant (les départements sont donnés à titre indicatif, car les organisations peuvent varier très significativement suivant la taille et la configuration du GHT, cf. § 5) les départements suivants :

- Département d'achat : médicaments et dispositif médicaux (x M€ d'achat/an) ;
- Département d'achat : moyens généraux et équipements (y M€ d'achat/an) ;
- Département d'achat : biomédical et laboratoires de biologie (z M€ d'achat/an) ;
- Département d'achat : travaux, énergies et réseaux (m M€ d'achat/an) ;
- Département d'approvisionnement (x commandes/an) ;
- Département « projet » ;
- Département « supports et méthodes ».

○ **Grade** : A – ingénieur hospitalier

» Cadre de l'exercice

Membre à part entière du service concourant à la direction des achats du GHT x , le responsable de département d'achat est basé à x .

Le responsable de département d'achat x est rattaché hiérarchiquement au directeur des achats du GHT x et sera basé physiquement au sein du CHU/CH x , établissement support du GHT.

» Missions

- Piloter les achats d'une ou de plusieurs familles de biens ou de services, en adéquation avec la stratégie achat de l'établissement et en s'appuyant sur une équipe d'acheteurs.
- Assurer le pilotage et la gestion des achats des produits, équipements et services gérés sur son secteur, en conformité avec les objectifs de l'établissement.
- Encadrer les acheteurs de son secteur et veiller à l'optimisation globale du processus achat à commencer par :
 - l'analyse des besoins d'achat de l'établissement ;
 - la connaissance des marchés fournisseurs de l'établissement ;
 - l'élaboration de stratégies d'achats par famille d'achat ;
 - la bonne conduite des opérations de mise en concurrence ;
 - la sélection et le choix des meilleurs fournisseurs pour l'établissement ;
 - la bonne transmission des marchés aux approvisionneurs et leur accompagnement durant la mise en œuvre ;
 - le pilotage de la performance des fournisseurs.
- Remplacer le responsable des achats d'un autre secteur en son absence.

- Participer aux réunions de définition des besoins, et à l'élaboration de la stratégie achat aux côtés des acheteurs : atteindre les objectifs spécifiques définis sur le domaine avec le directeur des achats.
- Participer aux réunions transversales entre responsables de secteur d'achat sur le partage des bonnes pratiques et la construction des indicateurs de mesure de performance.
- Co-animer les réunions de coordination de secteur avec le responsable de secteur approvisionnement du même secteur.
- Représenter la fonction achat dans les comités institutionnels et auprès des pôles.
- Réaliser le *reporting* du secteur d'achat au responsable des achats et des approvisionnements, et à d'autres destinataires.

» Aptitudes

- Sens de la relation et de l'équipe.
- Écoute et sens de la négociation.
- Sens du management (écoute, commandement, contrôle...).
- Ouverture d'esprit et curiosité intellectuelle.
- Qualités relationnelles avec les fournisseurs et en interne.
- Mobilité pour visiter quelques fournisseurs.
- Initiative dans le cadre de l'organisation des approvisionnements du secteur d'achat.

» Compétences

○ Compétences managériales et organisationnelles

- Décliner de manière opérationnelle les objectifs du CHU, et plus particulièrement les objectifs de la politique des achats et approvisionnements.
- Décider/arbitrer entre différentes propositions, dans un environnement donné.
- Concevoir, formaliser, adapter des procédures/protocoles/modes opératoires/consignes relatives à son domaine de compétence et secteur d'achat.
- Organiser l'activité avec son équipe dans le respect de la charge de travail et de la répartition entre les acheteurs.
- Mettre en place et piloter les tableaux de bord de suivi d'activité et de la performance, fixer des objectifs, mesurer des résultats et évaluer la performance collective et individuelle.
- Gérer les contentieux dans son domaine d'activité.
- Définir et suivre les différents plannings (achats, personnel...).
- Animer, motiver, conseiller, orienter, encadrer les acheteurs dans leurs tâches quotidiennes.
- Réaliser l'évaluation annuelle des agents de son équipe.
- Établir et communiquer un *reporting* d'activité.

○ Compétences techniques

- Fait écrire et développer la stratégie achat de son portefeuille en fonction de la politique d'achat de l'établissement et des objectifs définis avec le responsable des achats et des approvisionnements.
- Manage une équipe achat en organisant la structure et en répartissant les missions. Évalue les performances individuelles et collectives à l'aide d'indicateurs pertinents et assure le développement des compétences de l'équipe.
- Participe aux négociations des achats stratégiques en totalité ou en support.
- Sélectionne et évalue les fournisseurs stratégiques, gère le panel, coordonne les plans de progrès.
- Assure la communication et le *reporting* auprès des différentes directions et des clients internes. Valorise l'apport de son équipe dans la performance de l'entreprise.
- Contribue dans les projets de l'établissement en qualité d'acheteur projet.
- Maîtrise les outils bureautiques (Word, Excel, Access...) pour formaliser l'ensemble des documents servant de support à la communication et à la diffusion de l'information.
- Maîtrise les outils techniques de gestion ou en cours de déploiement concernant l'achat.
- Connaît les documents types marchés : CCAP, CCTP... et les documents du DCE.
- Connaît la gestion comptable et budgétaire du CHU.
- Connaît les flux d'information du CHU relatifs aux approvisionnements et achats.

○ Compétences relationnelles

- Représente la fonction achat dans les projets de l'établissement.
- Sait encadrer le personnel sous sa responsabilité.
- Crée et entretient un réseau relationnel dans la perspective de sécuriser les achats :
 - en interne avec les approvisionnements, conseillers techniques, la plateforme logistique, les finances et les services prescripteurs ;
 - en externe avec les différents représentants du fournisseur ;
 - la fiabilité des informations communiquées.
- Est en relation étroite de collaboration avec les différents acteurs du processus achat (approvisionneurs, finances, clients internes, fournisseurs, DSIO...).
- Rend compte à sa hiérarchie des difficultés rencontrées et de l'avancement des modalités de résolution.
- Préserve la qualité des relations de travail au sein de son secteur avec les clients internes, les prescripteurs, les fournisseurs et avec les approvisionneurs.
- Assure un bon relationnel avec les fournisseurs.
- Connaît les pratiques du milieu des transports et de la logistique.
- Sait négocier en interne (clients internes) et en externe (fournisseurs).
- Est à l'écoute des besoins des services clients.
- Contribue à l'image de marque du service achats et approvisionnements auprès de ses clients internes par la qualité des informations transmises.

○ **Compétences économiques**

- Tient compte des incidences économiques et humaines de son activité et de l'impact sur d'autres activités, plus particulièrement au sein des projets auxquels il participe.
- Contribue au suivi et à l'amélioration de la qualité de la prestation des fournisseurs.
- Sait utiliser les moyens proposés par les règles de la commande publique en liaison avec la cellule des marchés.
- Connaît les règles d'imputation comptables.
- Exprime les besoins en termes d'achats par rapport à l'activité des services prescripteurs.
- Participe à la maîtrise des coûts par :
 - la fiabilité des informations communiquées ;
 - la rapidité de traitement des dossiers en charge ;
 - le respect des délais.

5.2.2. FICHES DE POSTE TYPE D'UN ACHETEUR SENIOR, FAMILLE OU PROJET

L'acheteur senior ou famille exerce son activité au sein de la fonction achat du GHT x comprenant (les départements sont donnés à titre indicatif, car les organisations peuvent varier très significativement suivant la taille et configuration du GHT. cf. § 5) les départements suivants :

- Département d'achat : Médicaments et dispositif médicaux (x M€ d'achat/an) ;
- Département d'achat : Moyens généraux et équipements (y M€ d'achat/an) ;
- Département d'achat : Biomédical et Laboratoires de Biologie (z M€ d'achat/an) ;
- Département d'achat : Travaux, énergies et réseaux (m M€ d'achat/an) ;
- Département d'approvisionnement (x commandes/an) ;
- Département « projet » ;
- Département « supports et méthodes ».

- **Grade** : B – Technicien supérieur hospitalier (en début de carrière)
A – Ingénieur hospitalier (en fin de carrière)

»» **Cadre de l'exercice :**

L'acheteur famille ou projet est rattaché au responsable de département d'achat x et se voit confier des opérations d'achat stratégique (enjeu financier ou structurel fort) ou à forte création de valeur pour l'établissement.

L'acheteur famille sera basé physiquement au sein du CHU/CH x , établissement support/partie au GHT x .

» Missions

- Être en charge du suivi des achats dans son périmètre et du pilotage de la performance.
- Réaliser les achats stratégiques d'une ou de plusieurs familles de biens ou de services, en adéquation avec la stratégie achat de l'établissement à commencer par :
 - l'analyse des besoins d'achat de l'établissement (démarche contractuelle et analyse fonctionnelle) ;
 - la connaissance des marchés fournisseurs de l'établissement ;
 - l'élaboration de stratégies d'achats par famille d'achat ;
 - la bonne conduite des opérations de mise en concurrence ;
 - la sélection et le choix des meilleurs fournisseurs pour l'établissement ;
 - la bonne transmission des marchés aux approvisionneurs et leur accompagnement durant la mise en œuvre ;
 - le pilotage de la performance des fournisseurs avec l'approvisionneur.
- Remplacer un acheteur du secteur en son absence.
- Être mis à la disposition de l'institution et prendre en charge des projets non planifiés au plan d'actions achat.
- Piloter la démarche d'achat pour une famille, animer les réunions de définition de besoins, et l'élaboration de la stratégie achat avec les contributeurs dans l'acte d'achat : atteindre les objectifs spécifiques définis sur la famille avec le responsable du secteur d'achat.
- Participer activement aux réunions de coordination de secteur avec le responsable de secteur approvisionnement du même secteur.
- Réaliser le *reporting* de son activité d'achat au responsable du secteur achat.

» Aptitudes

- Sens de la relation et de l'équipe.
- Écoute, rigueur et sens de la négociation.
- Ouverture d'esprit et curiosité intellectuelle.
- Qualités relationnelles avec les fournisseurs et en interne.
- Mobilité pour visiter quelques fournisseurs.

» Compétences

○ Compétences managériales et organisationnelles

- Décider/arbitrer entre différentes propositions, dans un environnement donné.
- Organiser l'activité avec les autres contributeurs internes dans le cadre du processus achat.
- Mettre en place et piloter les tableaux de bord de suivi d'activité et de la performance, fixer des objectifs, mesurer des résultats et évaluer la performance fournisseur.
- Suivre les contentieux avec ses fournisseurs.
- Définir et suivre les différents plannings (achats, personnel...).
- Établir et communiquer un *reporting* d'activité.
- Préparer et réaliser son évaluation individuelle.

○ **Compétences techniques**

- Pilote en chef de projet la démarche achat : mode de recueil des besoins, analyse fonctionnelle, revue des spécifications, analyse des offres, sélection de fournisseur...
- Assiste au recensement des besoins de l'établissement dans le périmètre des segments d'achat et, à ce titre, aide à la réalisation de la computation des seuils. Consolide les besoins des prescripteurs et anticipe sur les renouvellements de marché.
- Étudie l'historique des achats de l'établissement sur ses segments d'achat.
- Mène une démarche de marketing achat : analyse des marchés fournisseurs, identification de nouveaux fournisseurs, veille technologique et réglementaire, études d'externalisation, *benchmark*...
- Définit et anime la mise en œuvre de la stratégie de consultation et d'achat.
- Anime la rédaction du CCTP auprès du ou des experts. Dans certains cas, rédige le CCTP.
- Élabore le DCE et les outils de la consultation et notamment de l'analyse d'offres.
- Anime l'analyse des offres et présente le rapport d'analyse devant le responsable achats et/ou les comités de décision, en proposant un choix circonstancié de prestataire :
 - maîtrise les outils techniques de gestion ou en cours de déploiement concernant l'achat ;
 - maîtrise des documents types marchés : CCAP, CCTP... et les documents du DCE ;
 - maîtrise la gestion comptable et budgétaire du CHU.
- Contribue à la préparation et à la réalisation de la négociation, lorsque la procédure le permet.
- Coordonne le suivi des marchés dans le périmètre de son portefeuille d'achat.
- Organise le pilotage opérationnel du marché : définit le dispositif du pilotage contractuel, les outils de pilotage, les modalités de contrôle (indicateurs, fréquence...).
- Anime le contrôle de l'exécution du contrat et consolide les données de suivi sur le marché.
- Connaît les pratiques du milieu des transports et de la logistique.
- Maîtrise les outils bureautiques (Word, Excel, Access...) pour formaliser l'ensemble des documents servant de support à la communication et à la diffusion de l'information.

○ **Compétences relationnelles**

- Assure la communication et le *reporting* auprès des contributeurs internes à l'achat.
- Maîtrise les flux d'information du CHU relatifs aux approvisionnements et aux achats.
- Crée et entretient un réseau relationnel dans la perspective de sécuriser les achats :
 - en interne avec le secteur approvisionnements, conseillers techniques, la plateforme logistique, les finances et les services prescripteurs ;
 - en externe avec les différents représentants du fournisseur.

- Est en relation étroite de collaboration avec les différents acteurs du processus achat (approvisionneurs, finances, clients internes, fournisseurs, DSIO...).
- Rend compte à sa hiérarchie des difficultés rencontrées et de l'avancement des modalités de résolution.
- Préserve la qualité des relations de travail au sein de l'équipe interne d'achat avec les clients internes, les prescripteurs, les fournisseurs et avec les approvisionneurs.
- Assure un bon relationnel avec les fournisseurs et est responsable de la relation de l'établissement avec les fournisseurs propres à son portefeuille d'achat.
- Sait négocier en interne (clients internes) et en externe (fournisseurs).
- Contribue à l'image de marque du service achat auprès de ses clients internes par la qualité des informations transmises.

○ **Compétences économiques**

- Tient compte des incidences économiques et humaines de son activité et de l'impact sur d'autres activités.
- Contribue au suivi et à l'amélioration de la qualité de la prestation des fournisseurs.
- Sait utiliser les moyens proposés par les règles de la commande publique en liaison avec la cellule des marchés.
- Connaît les règles d'imputation comptables.
- Exprime les besoins en termes d'achats par rapport à l'activité des services prescripteurs.
- Participe à la maîtrise des coûts par :
 - l'élaboration du calcul du coût complet et son utilisation ;
 - la fiabilité des informations collectées ;
 - la rapidité de traitement des dossiers en charge ;
 - le respect des délais.

5.2.3. FICHES DE POSTE TYPE D'UN ASSISTANT D'ACHETEUR OU ACHETEUR JUNIOR

L'assistant acheteur exerce son activité au sein de la fonction achat du GHT x comprenant (les départements sont donnés à titre indicatif, car les organisations peuvent varier très significativement suivant la taille et configuration du GHT. cf. § 5) les départements suivants :

- Département d'achat : médicaments et dispositif médicaux (x M€ d'achat/an) ;
- Département d'achat : moyens généraux et équipements (y M€ d'achat/an) ;
- Département d'achat : biomédical et laboratoires de biologie (z M€ d'achat/an) ;
- Département d'achat : travaux, énergies et réseaux (m M€ d'achat/an) ;
- Département d'approvisionnement (x commandes/an) ;
- Département « projet » ;
- Département « supports et méthodes ».

○ **Grade** : B – technicien supérieur hospitalier ou adjoint des cadres.

Dès lors que l'agent a acquis l'expérience nécessaire à la bonne gestion de son portefeuille, atteint ses objectifs, l'acheteur junior peut basculer sur un profil

d'acheteur famille ou acheteur projet et se voir confier des dossiers à enjeu plus élevé, voire à création de valeur.

» Cadre de l'exercice

L'assistant acheteur est rattaché au responsable de département d'achat x.

L'acheteur junior assiste un ou plusieurs acheteurs famille ou projet.

L'assistant acheteur sera basé physiquement au sein du CHU/CH x, établissement support/partie du GHT x.

» Missions

- Être en charge du suivi des achats dans son périmètre et du pilotage de la performance.
- Réaliser les achats d'une ou de plusieurs familles de biens ou de services qui lui sont confiées, en adéquation avec la politique achat de l'établissement à commencer par :
 - l'analyse des besoins d'achat de l'établissement ;
 - la conduite d'une démarche contractuelle et analyse fonctionnelle avec les services utilisateurs et clients internes ;
 - la connaissance des marchés fournisseurs de l'établissement ;
 - la bonne conduite des opérations de mise en concurrence en cohérence avec la stratégie définie pour la famille d'achat concernée et la réglementation applicable en matière de commande publique ;
 - la sélection et le choix des meilleurs fournisseurs pour l'établissement ;
 - la bonne transmission des marchés aux approvisionneurs et leur accompagnement durant la mise en œuvre ;
 - le pilotage de la performance des fournisseurs ;
- Participer à la démarche d'achat pour une famille, aux réunions de définition de besoins et d'élaboration de la stratégie achat avec les contributeurs internes à l'acte d'achat.
- Participer activement aux réunions de coordination de département achat avec les approvisionnements du même secteur.
- Réaliser le *reporting* de son activité d'achat au responsable du département achat (avancement des dossiers confiés, problématiques rencontrées, *reporting* de gains, etc.).

» Aptitudes

- Sens de la relation et de l'équipe ;
- Écoute, rigueur et sens de la négociation ;
- Ouverture d'esprit et curiosité intellectuelle ;
- Qualités relationnelles avec les fournisseurs et en interne ;
- Mobilité pour visiter quelques fournisseurs ;
- Autonomie.

» Compétences

○ Compétences managériales et organisationnelles

- Réalise certaines activités avec les contributeurs internes dans les dossiers d'achat dans le cadre du processus achat ;
- Suit les tableaux de bord de suivi d'activité et de la performance fournisseur ;
- Définit et suit les différents plannings (achats, personnel...);
- Établit et communique un *reporting* d'activité ;
- Prépare et réalise son évaluation individuelle.

○ Compétences techniques

- Réalise les activités de la démarche achat : mode de recueil des besoins, analyse fonctionnelle, revue des spécifications, analyse des offres, sélection de fournisseur...
- Assiste au recensement des besoins de l'établissement dans le périmètre des segments d'achat et, à ce titre, aide à la réalisation de la computation des seuils. Consolide les besoins des prescripteurs et anticipe sur les renouvellements de marché.
- Étudie l'historique des achats de l'établissement sur ses segments d'achat.
- Mène une démarche de marketing achat : analyse des marchés fournisseurs, identification de nouveaux fournisseurs, veille technologique et réglementaire, études d'externalisation, *benchmark*...
- Contribue à la rédaction du CCTP au côté du ou des expert(s).
- Élabore le DCE et les outils de la consultation et notamment de l'analyse d'offres.
- Anime l'analyse des offres et présente le rapport d'analyse devant le responsable achat et/ou les comités de décision, en proposant un choix circonstancié de prestataire :
 - maîtrise les outils techniques de gestion ou en cours de déploiement concernant l'achat ;
 - maîtrise les documents type marché : CCAP, CCTP...
 - maîtrise la gestion comptable et budgétaire.
- Contribue à la préparation et à la réalisation de la négociation, lorsque la procédure le permet.
- Coordonne le suivi des marchés dans le périmètre de son portefeuille d'achat.
- Suit le pilotage opérationnel du marché.
- Anime le contrôle de l'exécution du contrat et consolide les données de suivi sur le marché.
- Maîtrise les outils bureautiques (Word, Excel, Access...) pour formaliser l'ensemble des documents servant de support à la communication et à la diffusion de l'information.

○ Compétences relationnelles

- Assure la communication et le *reporting* auprès des contributeurs internes à l'acte d'achat.
- Maîtrise les flux d'information du CHU relatifs aux approvisionnements et aux achats.

- Crée et entretient un réseau relationnel dans la perspective de sécuriser les achats :
 - en interne avec le secteur approvisionnements, conseillers techniques, la plateforme logistique, les finances et les services prescripteurs ;
 - en externe avec les différents représentants du fournisseur ou des réseaux d'achat.
 - Est en relation étroite de collaboration avec les différents acteurs du processus achat (approvisionneurs, finances, clients internes, fournisseurs, DSI...).
 - Rend compte à sa hiérarchie des difficultés rencontrées et de l'avancement des modalités de résolution.
 - Préserve la qualité des relations de travail au sein de son centre d'achat avec les clients internes, les prescripteurs, les fournisseurs et avec les approvisionneurs.
 - Assure un bon relationnel avec les fournisseurs et est responsable de la relation de l'établissement avec les fournisseurs propres à son portefeuille d'achat.
 - Sait négocier en interne (clients internes) et en externe (fournisseurs).
 - Contribue à l'image de marque du service achat et approvisionnement auprès de ses clients internes par la qualité des informations transmises.
- **Compétences économiques**
- Contribue au suivi et à l'amélioration de la qualité de la prestation des fournisseurs.
 - Sait utiliser les moyens proposés par les règles de la commande publique en liaison avec la cellule des marchés.
 - Connaît les règles d'imputation comptables.
 - Exprime les besoins en termes d'achats par rapport à l'activité des services prescripteurs.
 - Participe à la maîtrise des coûts, à l'élaboration du calcul du coût complet et à son utilisation.

ANNEXE 5.3

Indicateurs de pilotage : fiches signalétiques

Indicateurs de performance achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Gains achat réalisés dans l'année N (en €)
Informations générales	Nature	Indicateur de pilotage
	Objectif cible	Valeur en € à définir par le GHT (en lien avec le CPOM)
	Numéro	P-PE-P-S-1
	Définition	Mesure le montant des gains achat globaux réalisés dans l'année N
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats
	Unité de mesure	Euros (€)
	Formule de calcul	Agrégation des gains achat des différentes familles d'achat
	Périodicité de la production (de l'indicateur dans le tableau de bord)	Semestrielle
	Périodicité d'échantillonnage (rythme de la mesure)	Mensuel
Quelle est la source des données ? (nécessaires à sa production)	GEF (outil de gestion économique et financière)	
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	2
	Niveau de priorité	Indicateur à suivre prioritairement
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 (en même temps que le PAAT)

Indicateurs de performance achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	% de gains/périmètre traitable/traité
Informations générales	Nature	Indicateur de pilotage
	Objectif cible	% de gains sur périmètre traité : 3 à 6 % suivant années % de gains sur périmètre traitable : 1,5 à 4 % suivant années <i>N.B. Valeurs à déduire des objectifs CPOM et des bonnes pratiques.</i>
	Numéro	P-PE-P-S-2
	Définition	L'indicateur rapporte le gain achat réalisé dans l'année au périmètre traitable total du GHT ou au périmètre traité dans l'année par la direction achat. Le périmètre traitable est défini comme l'ensemble des achats tous domaines confondus, en exploitation comme en investissement sur lesquels l'acheteur peut agir dans le sens d'une démarche de progrès et de performance. Le périmètre traité recouvre le montant total des segments d'achat pour lesquels l'acheteur a effectivement activé des leviers de gains achat, une année donnée, dans une optique de performance.
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats <i>N.B. Si défini aussi par famille d'achat : responsable de filière d'achat.</i>
	Unité de mesure	%
	Formule de calcul	Sur périmètre traitable : montant des gains achat annuels/Total des dépenses achat annuelles en exploitation et investissement (déclinaison par familles d'achat). Sur périmètre traité : montant des gains achat annuels/Total des dépenses achat annuelles en exploitation et investissement pour les marchés et actions traités dans l'année (déclinaison par familles d'achat).
	Périodicité de la production	Semestrielle (en lien avec la campagne de remontée des gains)
	Périodicité d'échantillonnage	Semestriel
Quelle est la source des données ?	GEF (outil de gestion économique et financière)	
Priorité/faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	3
	Niveau de priorité	Indicateur à suivre prioritairement
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 (en même temps que le PAAT)

Indicateurs de performance achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	% de réalisation de l'objectif de gain
Informations générales	Nature	Indicateur de pilotage
	Objectif cible	75 % à mi-année (prévisionnel + notifié) 100 % (notifié) en fin d'année
	Numéro	P-PE-P-S-3
	Définition	Part d'atteinte des objectifs de gains achat du GHT définis en lien avec l'ARS (CPOM, plan triennal, CREF) ou défini par rapport à la cible du programme PHARE (2,67 % du périmètre traitable en 2016 et 3 % du périmètre traitable en 2017)
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats <i>N.B. Si défini aussi par famille d'achat : responsable de filière d'achat.</i>
	Unité de mesure	Euros (€)
	Formule de calcul	[Gains réalisés en année N (€)/objectif de gains achat pour l'année N (€)] en % Indicateur complémentaire : [Gains réalisés de 2013 à l'année N (M€)/objectifs cumulés de gains achat de 2013 à l'année N (M€)], en %
	Périodicité de la production	Semestrielle (en lien avec la campagne de remontée des gains)
	Périodicité d'échantillonnage	Trimestriel
Quelle est la source des données ?	GEF (outil de gestion économique et financière) + trame PAAT PHARE (données de gains) ARS - objectif régional PHARE	
Priorité/faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	1
	Niveau de priorité	Indicateur à suivre prioritairement
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017

Indicateurs de performance achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Valeur ajoutée (T2A - Total dépenses achats)
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-PE-P-A-1
	Définition	Mesure la différence entre les remboursements T2A et le total retraité des dépenses achat (c.-à-d. hors rétrocessions et médicament et DM en liste en sus)
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats
	Unité de mesure	Euros (€)
	Formule de calcul	Somme des remboursements T2A - [Somme des dépenses achat en T1, T2 et T3 - (rétrocession et médicaments et DM liste en sus)]
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Semestriel
Quelle est la source des données ?	GEF et PMSI (ou autre)	
Priorité/faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	3
	Niveau de priorité	Indicateur à suivre prioritairement
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017

Indicateurs de performance achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Poids relatif des achats (achats/T2A)
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-PE-P-A-2
	Définition	Mesure le rapport entre le total (retraité) des dépenses achat (c.-à-d. hors rétrocessions et médicament et DM en liste en sus) et les remboursements T2A
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats <i>N.B. Si défini aussi par famille d'achat : responsable de filière d'achat.</i>
	Unité de mesure	%
	Formule de calcul	(Somme des dépenses achat en T1, T2 et T3 - (Rétrocession + médicaments et DM liste en sus)/ somme des remboursements T2A
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Semestriel
	Quelle est la source des données ?	Direction des finances et direction des achats
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	3
	Niveau de priorité	Indicateur à suivre prioritairement
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017

Indicateurs de performance achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Taux d'évolution des dépenses achat et des remboursements T2A en pluriannuel
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-PE-C-A-1
	Définition	Mesurer l'évolution des remboursements T2A en miroir avec l'évolution des dépenses achat T1, T2 (retraité) et T3
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats <i>N.B. Si défini aussi par famille d'achat : responsable de filière d'achat.</i>
	Unité de mesure	%
	Formule de calcul	$(\text{Dep HAn} - \text{Dep HAn-1} / \text{Dep Han-1}) \times 100$ $(\text{Rem T2An} - \text{Rem T2An-1} / \text{Rem T2An-1}) \times 100$ Graphique à courbe
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Mensuel
	Quelle est la source des données ?	Direction des finances et direction des achats
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	3
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017

Indicateurs de performance achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Poids relatif des gains investissement dans les gains achat de l'année
Informations générales	Nature	Indicateur de pilotage
	Objectif cible	% de gains sur périmètre traité : 3 à 6 % suivant années % de gains sur périmètre traitable : 1,5 à 4 % suivant années <i>N.B. Valeurs à déduire des objectifs CPOM et des bonnes pratiques.</i>
	Numéro	P-PE-C-A-2
	Définition	Mesure le rapport entre le montant total des gains réalisés sur les achats d'investissement dans l'année et le montant total des gains achat de l'année
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats <i>N.B. Si défini aussi par famille d'achat : responsable de filière d'achat.</i>
	Unité de mesure	%
	Formule de calcul	Montant total des gains achat de l'année en investissement/montant total des gains achat de l'année
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Trimestriel
	Quelle est la source des données ?	Direction des achats
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	1
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017

Indicateurs de performance achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Bilan économique des marchés de l'année
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-PE-P-S-1
	Définition	Bilan sur une année des gains achat et des pertes achat sur les marchés à date d'effet au cours de l'année N.
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats <i>N.B. Si défini aussi par famille d'achat : responsable de filière d'achat.</i>
	Unité de mesure	€ (Euro)
	Formule de calcul	$Px \text{ nouveau marché} - px \text{ ancien marché} \times Qn (Pn - Pn-1) \times Qn$
	Périodicité de la production	Semestrielle
	Périodicité d'échantillonnage	Mensuel
	Quelle est la source des données ?	Contrôle de gestion achat
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	3
	Niveau de priorité	Pour aller plus loin (si forte maturité achat)
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Facultatif 2017, à réinterroger en 2018

Indicateurs d'effectivité de la gouvernance de la fonction achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Part relative des actions communes du PAAT sur l'ensemble des actions du PAAT
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Valeur de référence cible de 30 % (à valider par le GHT).
	Numéro	C-G-P-A-1
	Définition	Mesurer la part des gains liés aux actions mutualisées ou communes par rapport aux gains de l'ensemble des actions mentionnées dans le PAAT. <i>N.B. Indicateur de pilotage. Objectif cible de 30 % à valider par GHT.</i>
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats <i>N.B. Si défini aussi par famille d'achat : responsable de filière d'achat.</i>
	Unité de mesure	%
	Formule de calcul	Part des gains prévisionnels des actions mutualisées/ gains prévisionnels de l'ensemble des actions du PAAT
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Mensuel (période de 3 ans : 2017-2019)
Quelle est la source des données ?	Trame PAAT	
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	1
	Niveau de priorité	Indicateur à suivre prioritairement
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017

Indicateurs d'effectivité de la gouvernance de la fonction achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Taux moyen de participation aux actions du PAAT des établissements du GHT
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-G-C-A-1
	Définition	Évaluer le taux moyen de participation des établissements du GHT aux actions du PAAT
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats
	Unité de mesure	%
	Formule de calcul	$(\text{Nombre d'établissements concernés par l'action A} / \text{nombre d'établissements du GHT}) + (\text{nombre d'établissements concernés par l'action B} / \text{nombre d'établissements du GHT}) + \dots / \text{nombre d'actions du PAAT}$
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Mensuel (période de 3 ans : 2017-2019)
Quelle est la source des données ?	Trame PAAT	
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	1
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017

Indicateurs d'effectivité de la gouvernance de la fonction achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Taux de marchés mutualisés pour tous au sein du GHT
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-G-C-A-2
	Définition	Mesurer le % d'actions mutualisées* du PAAT * actions qui concernent tous les établissements du GHT
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats <i>N.B. Si défini aussi par famille d'achat : responsable de filière d'achat.</i>
	Unité de mesure	%
	Formule de calcul	1 ^{re} série : nombre d'actions qui concernent tous les établissements du GHT/nombre d'actions totales du PAAT 2 ^e série : nombre d'actions qui concernent au moins deux établissements du GHT/nombre d'actions totales du PAAT
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Annuel (période de 3 ans : 2017-2019)
	Quelle est la source des données ?	Trame PAAT
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	1
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017

Indicateurs d'effectivité de la gouvernance de la fonction achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Politique achat connue et partagée par les acteurs du process achat
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-G-L-A-1
	Définition	Évalue le degré de communication ou de diffusion auprès des acteurs du process achat, de la politique achat du GHT
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats <i>N.B. Si défini aussi par famille d'achat : responsable de filière d'achat.</i>
	Unité de mesure	Binaire (O/N)
	Formule de calcul	Politique achat formalisée (O/N) Politique achat présentée en comité des achats du GHT (O/N) Politique achat présentée au directoire ou au comité stratégique GHT (O/N) Politique achat diffusée aux acteurs du process achat (note interne, intranet, conférence...) (O/N)
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Sans objet
	Quelle est la source des données ?	Direction des achats
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	1
	Niveau de priorité	Pour aller plus loin (si forte maturité achat)
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017

Indicateurs d'effectivité de la gouvernance de la fonction achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Nombre de comités de pilotage opérationnels achats tenus dans l'année
Informations générales	Nature	Indicateur de pilotage
	Objectif cible	10 comités/an
	Numéro	P-G-L-A-1
	Définition	Mesure le nombre de comités de pilotage achat organisés dans l'année
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats <i>N.B. Si défini aussi par famille d'achat : responsable de filière d'achat.</i>
	Unité de mesure	Nombre de comités de pilotage achat organisés
	Formule de calcul	Nombre de comités de pilotage opérationnels achats tenus dans l'année
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Mensuel
	Quelle est la source des données ?	Direction des achats
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	1
	Niveau de priorité	Pour aller plus loin (si forte maturité achat)
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017

Indicateurs d'effectivité des processus d'achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Montant moyen d'une commande
Informations générales	Nature	Indicateur de pilotage
	Objectif cible	% de gains sur périmètre traité : 3 à 6 % suivant années % de gains sur périmètre traitable : 1,5 à 4 % suivant années <i>N.B. : valeurs à déduire des objectifs CPOM et des bonnes pratiques</i>
	Numéro	P-EP-P-A-1
	Définition	Montant moyen des commandes passées annuellement sur tous les domaines d'achat et pour l'ensemble du GHT Définir le bon niveau de finesse de l'indicateur – famille/domaine/segment Une valeur cible de l'indicateur devra être définie au niveau national
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats <i>N.B. Si défini aussi par famille d'achat : responsable de filière d'achat.</i>
	Unité de mesure	Euros (€)
	Formule de calcul	Agrégation du montant des commandes passées sur une année N divisé par le nombre de commandes total. (Attention à ne comptabiliser que les comptes qui concernent des dépenses d'achat)
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Mensuel
	Quelle est la source des données ?	Gestion économique et financière avec un outil de construction de requêtes et de rapports d'analyse
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	2
	Niveau de priorité	Indicateur à suivre prioritairement
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test pour généralisation en 2018

Indicateurs d'effectivité des processus d'achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Montant moyen de marché par fournisseur
Informations générales	Nature	Indicateur de pilotage
	Objectif cible	Montant moyen global (tous achats confondus) > 250 k€ Montant moyen global (hors produits de santé) > 200 k€ <i>N.B. Valeurs proposées à valider par le GHT.</i>
	Numéro	P-EP-P-A-2
	Définition	Mesure le montant moyen des marchés pour chaque fournisseur du GHT
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Direction des achats en lien avec les responsables de filières d'achat
	Unité de mesure	Euros (€)
	Formule de calcul	Montant global des achats (hors travaux) = M _{hast} Nombre total de fournisseurs (hors travaux) = N _{fst} Nombre de marchés (hors travaux) = N _{mst} Indicateur = $\frac{M_{hast} \times N_{mst}}{N_{fst} \times N_{fst}}$ <i>N.B. Peut être décliné par famille d'achat.</i>
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Trimestriel
	Quelle est la source des données ?	Gestion économique et financière avec un outil de construction de requêtes et de rapports d'analyse/cellule des marchés
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	2
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test pour généralisation en 2018

Indicateurs d'effectivité des processus d'achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Nombre de commandes passées annuellement
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-EP-C-A-1
	Définition	Nombre de commandes passées annuellement sur tous les domaines d'achat et pour l'ensemble du GHT. Cet indicateur pourra être complété dans son analyse par d'autres indicateurs plus fins
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats <i>N.B. Si définit aussi par famille d'achat : responsable de filière d'achat.</i>
	Unité de mesure	Unité (commande)
	Formule de calcul	Agrégation des nombres de commandes passées annuellement sur tous les domaines d'achat et pour l'ensemble du GHT (attention certains comptes ne sont pas à comptabiliser dans le requêtage car hors achat). Fixer le périmètre comptable de l'indicateur
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Mensuel
	Quelle est la source des données ?	Gestion économique et financière avec un outil de construction de requêtes et de rapports d'analyse
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	3
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017

Indicateurs d'effectivité des processus d'achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	% de commandes inférieures à X€
Informations générales	Nature	Indicateur de pilotage
	Objectif cible	% de gains sur périmètre traité : 3 à 6 % suivant années % de gains sur périmètre traitable : 1,5 à 4 % suivant années <i>N.B. Valeurs à déduire des objectifs CPOM et des bonnes pratiques.</i>
	Numéro	P-EP-C-A-1
	Définition	Part des commandes achat passées dans l'année inférieures à un montant seuil (à définir). À décliner par domaine d'achat pour mieux identifier les actions d'amélioration
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Responsable des approvisionnements de la direction des achats
	Unité de mesure	%
	Formule de calcul	Total des commandes achat passées dans l'année < X€/nombre total de commandes achat passées dans l'année (ou du domaine concerné)
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Mensuel
	Quelle est la source des données ?	Gestion économique et financière avec un outil de construction de requêtes et de rapports d'analyse
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	3 (il faut fixer les montants seuils par domaine)
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test pour généralisation en 2018

Indicateurs d'effectivité des processus d'achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Part des achats réalisés hors marché
Informations générales	Nature	Indicateur de pilotage
	Objectif cible	% de gains sur périmètre traité : 3 à 6 % suivant années % de gains sur périmètre traitable : 1,5 à 4 % suivant années <i>N.B. Valeurs à déduire des objectifs CPOM et des bonnes pratiques.</i>
	Numéro	P-EP-C-A-2
	Définition	Montant des achats réalisés sur simple commande sans recourir à une procédure d'achat (MAPA, AO marché négocié...) rapporté au montant total des achats du GHT
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Direction des achats en lien avec les responsables de filières d'achat
	Unité de mesure	%
	Formule de calcul	Montant des achats réalisés sur simple commande sans recourir à une procédure d'achat (MAPA, AO marché négocié...)/montant total des achats du GHT
	Périodicité de la production	Annuelle ou infra-annuelle en cas d'action ciblée mise en place
	Périodicité d'échantillonnage	Trimestriel
	Quelle est la source des données ?	Gestion économique et financière avec un outil de construction de requêtes et de rapports d'analyse
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	2
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test pour généralisation en 2018

Indicateurs d'effectivité des processus d'achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Nombre de ruptures de stock (hors produits de santé)
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-EP-C-A-2
	Définition	Mesure le nombre de ruptures de stock intervenues dans l'année pour l'ensemble des références suivies en stock au sein du GHT
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Responsable logistique rattaché à la direction des achats/responsables magasins
	Unité de mesure	Euros (€)
	Formule de calcul	Nombre de ruptures de stock intervenues dans l'année pour l'ensemble des références suivies en stock au sein du GHT
	Périodicité de la production	Annuelle ou infra-annuelle en cas d'action ciblée mise en place
	Périodicité d'échantillonnage	Mensuel
	Quelle est la source des données ?	Logiciel de gestion des stocks
Priorité/faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	2
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test pour généralisation en 2018

Indicateurs d'effectivité des processus d'achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Évolution du nombre de marchés du GHT (production contractuelle)
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet <i>N.B. Il s'agit de mettre en évidence la décroissance du nombre global des marchés du fait de la mutualisation de la fonction achat et de la convergence des marchés induite.</i>
	Numéro	C-EP-C-A-3
	Définition	Mesure l'évolution en % des marchés passés pour l'ensemble des établissements du GHT par l'établissement support d'une année sur l'autre
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Direction des achats en lien avec les responsables de filières d'achat
	Unité de mesure	Nombre de marchés
	Formule de calcul	Nombre de marchés notifiés mois par mois (hors avenants)
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Mensuel (glissant sur 3 ans. Par ex : 2015-2017)
	Quelle est la source des données ?	Logiciel de gestion des stocks
Priorité/faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	2
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test pour généralisation en 2018

Indicateurs d'effectivité des processus d'achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Montant moyen de CA par fournisseur (hors travaux)
Informations générales	Nature	Indicateur de pilotage
	Objectif cible	Montant moyen global (tous achats confondus) > 300 k€ Montant moyen global (hors produits de santé) > 250 k€ <i>N.B. Valeurs proposées à valider par le GHT.</i>
	Numéro	P-EP-C-A-3
	Définition	Mesure le montant moyen des marchés pour chaque fournisseur du GHT
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Direction des achats en lien avec les responsables de filières d'achat
	Unité de mesure	Euros (€)
	Formule de calcul	Montant global des achats (hors travaux)/nombre global de fournisseurs <i>N.B. Peut être décliné par famille d'achat.</i>
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Trimestriel
	Quelle est la source des données ?	Gestion économique et financière avec un outil de construction de requêtes et de rapports d'analyse
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	2
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test pour généralisation en 2018

Indicateurs d'effectivité des processus d'achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Montant moyen de CA par produit
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-EP-C-A-4
	Définition	Mesure le montant moyen du CA réalisé par code produit existant dans la GEF. À calculer domaine par domaine et en global
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Direction des achats en lien avec les responsables de filières d'achat
	Unité de mesure	Euros (€)
	Formule de calcul	Agrégation des CA des différents produits/nombre total de produits rentrés dans la GEF (sur une année N)
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Annuel (période de trois années glissantes : 2015-2017)
	Quelle est la source des données ?	Gestion économique et financière avec un outil de construction de requêtes et de rapports d'analyse
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	2
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test pour généralisation en 2018

Indicateurs d'effectivité des processus d'achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Évolution du nombre de codes produits
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-EP-C-A-5
	Définition	Mesure l'évolution d'une année sur l'autre du nombre de codes produit rentrés dans la GEF
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Direction des achats en lien avec les responsables de filières d'achat
	Unité de mesure	%
	Formule de calcul	$\frac{\text{Nombre de codes produits recensés dans la GEF en année N} - \text{Nombre de codes produits recensés dans la GEF en année N-1}}{\text{Nombre de codes produits recensés dans la GEF en année N-1}} \times 100$
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Annuel
	Quelle est la source des données ?	Gestion économique et financière avec un outil de construction de requêtes et de rapports d'analyse, qui utilise des univers.
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	2
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé <i>N.B. Se focaliser par exemple sur les 20 produits les plus chers par famille d'achat.</i>
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test. Distinguer 2 phases : la création de l'ensemble des codes produit sur le GHT et le fonctionnement en routine. Dans la phase 1, augmentation de l'indicateur, dans la phase 2, diminution progressive (en fonction de la maturité)

Indicateurs d'effectivité des processus d'achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Nombre de rejets de la trésorerie
Informations générales	Nature	Indicateur de pilotage
	Objectif cible	< 1% des factures <i>N.B. Seuil proposé à valider par le GHT.</i>
	Numéro	P-EP-L-A-1
	Définition	Nombre de rejets de la trésorerie concernant la direction des achats (mandat, marché, avenant...)
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Responsables des approvisionnements
	Unité de mesure	Unité (rejets de factures par la trésorerie)
	Formule de calcul	Total des rejets de la trésorerie pour une année N/nombre total de factures
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Trimestriel (période 2017-2019)
Quelle est la source des données ?	Helios, GEF, cellule des marchés, économat	
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	1
	Niveau de priorité	Pour aller plus loin (si forte maturité achat)
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test puis généralisation 2018

Indicateurs d'effectivité des processus d'achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Nombre de contentieux perdus du GHT
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-EP-L-A-1
	Définition	Nombre de contentieux marché perdus par la direction des achats au cours de l'année N
	Entité responsable de la production	Cellule des marchés, cellule juridique
	Qui pilote l'indicateur ?	Direction des achats en lien avec la cellule des marchés et/ou la cellule juridique de la direction des achats
	Unité de mesure	Unité (contentieux perdus)
	Formule de calcul	Total des contentieux marchés perdus par la direction des achats dans l'année N
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Trimestriel
	Quelle est la source des données ?	Cellule des marchés, cellule juridique
Priorité/faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	1
	Niveau de priorité	Pour aller plus loin (si forte maturité achat)
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test puis généralisation 2018

Indicateurs d'effectivité des processus d'achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Évolution du nombre d'avenants sur nombre de marchés
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-EP-L-A-2
	Définition	Mesure l'évolution d'une année sur l'autre du nombre d'avenants sur des modifications de quantité signés à la direction des achats
	Entité responsable de la production	Cellule des marchés, cellule juridique
	Qui pilote l'indicateur ?	Direction des achats en liaison avec les responsables de filières d'achat
	Unité de mesure	%
	Formule de calcul	$(\text{Nombre d'avenants sur des quantités en année N} - \text{nombre d'avenants sur des quantités en année N-1}) / (\text{nombre d'avenants sur des quantités en année N-1}) \times 100$
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Semestriel
	Quelle est la source des données ?	Cellule des marchés, cellule juridique
Priorité/faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	1
	Niveau de priorité	Pour aller plus loin (si forte maturité achat)
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test puis généralisation 2018

Indicateurs d'effectivité des processus d'achat		
	Caractéristiques de l'indicateur	Taux de recours global aux opérateurs d'achat mutualisés
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-M-P-A-1
	Définition	La part du portefeuille achat mutualisé auprès d'opérateurs externes
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achats
	Qui pilote l'indicateur ?	Direction des achats en lien avec les responsables de filières d'achat
	Unité de mesure	% de valeurs (€)
	Formule de calcul	Volume d'achat acheté <i>via</i> un opérateur externe/volume d'achat total
	Périodicité de la production	Semestrielle
	Périodicité d'échantillonnage	Trimestriel
Priorité/faisabilité	Quelle est la source des données ?	GEF (à condition de saisie de l'information de recours à un opérateur externe lors de la saisie dans la GEF). Il faudra harmoniser la saisie de l'information dans les différentes GEF des EPS du GHT et développer le cas échéant les outils de requêtage des GEF
	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	4
	Niveau de priorité	Indicateur à suivre prioritairement
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test pour une généralisation à partir de 2018

Indicateurs de mutualisation des achats		
	Caractéristiques de l'indicateur	Taux de recours aux opérateurs d'achat nationaux
Informations générales	Nature	Indicateur de pilotage
	Objectif cible	45 % en 2018, 50 % en 2019, 55 % en 2020 (à valider par le GHT)
	Numéro	P-M-C-S-1
	Définition	La part du portefeuille achat mutualisé auprès d'opérateurs nationaux sur le volume d'achat adressable aux opérateurs nationaux en valeur – selon les recommandations régionales
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur achat avec responsables de filières
	Unité de mesure	% de valeur (€)
	Formule de calcul	Volume d'achat réalisé <i>via</i> un opérateur national/volume d'achat total adressable au niveau national
	Périodicité de la production	Semestrielle
	Périodicité d'échantillonnage	Trimestriel
Priorité/faisabilité	Quelle est la source des données ?	Dans la GEF à condition que l'information du niveau national du marché soit renseignée lors de la saisie du marché ou à retrouver à partir de la cartographie achat. Il faudra harmoniser la saisie de l'information dans les différentes GEF des EPS du GHT et développer le cas échéant les outils de requêtage des GEF
	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	4
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test pour une généralisation à partir de 2018

Indicateurs de mutualisation des achats		
	Caractéristiques de l'indicateur	Taux de recours aux opérateurs d'achat régionaux
Informations générales	Nature	Indicateur de pilotage
	Objectif cible	45 % en 2018, 50 % en 2019, 55 % en 2020 (à valider par le GHT)
	Numéro	P-M-C-S-2
	Définition	La part du portefeuille achat mutualisé auprès d'opérateurs régionaux sur le volume d'achat adressable aux opérateurs régionaux en valeur – selon les recommandations régionales
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats en lien avec les responsables achat par domaine
	Unité de mesure	% de valeur (€)
	Formule de calcul	Volume d'achat réalisé <i>via</i> un opérateur régional/volume d'achat total adressable au niveau régional
	Périodicité de la production	Semestrielle
	Périodicité d'échantillonnage	Trimestriel
Quelle est la source des données ?	Dans la GEF à condition que l'information du niveau national du marché soit renseignée lors de la saisie du marché ou à retrouver à partir de la cartographie achat. Il faudra harmoniser la saisie de l'information dans les différentes GEF des EPS du GHT et développer le cas échéant les outils de requêtage des GEF	
Priorité/faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	4
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test pour une généralisation à partir de 2018

Indicateurs RH		
	Caractéristiques de l'indicateur	Nombre de lignes de commande par gestionnaire de commande
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-R-C-A-1
	Définition	Mesure le nombre de lignes de commande moyen par gestionnaire de commande au sein du GHT
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat ou AAH aux services économiques
	Qui pilote l'indicateur ?	Responsable des approvisionnements
	Unité de mesure	Unité de ligne de commande
	Formule de calcul	Agrégation des nombres de lignes de commandes/le nombre de gestionnaires de commandes (en ETP, attention certains comptes ne sont pas à comptabiliser). L'indicateur peut être décliné par domaine d'achat
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Trimestriel
Quelle est la source des données ?	GEF avec un outil de construction de requêtes et de rapports d'analyse (<i>Business Object, Cognos...</i>), qui utilise des univers. Tableau des effectifs RH des différentes directions fonctionnelles	
Priorité/faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	3
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test pour une généralisation à partir de 2018

Indicateurs RH		
	Caractéristiques de l'indicateur	Nombre de marchés par acheteur
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-R-C-A-2
	Définition	Nombre de marchés passés par les acheteurs (ne pas prendre en compte les responsables achat et assistants achat) rapporté au nombre d'acheteurs
	Entité responsable de la production	Contrôleur de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats en lien avec les responsables achat par domaine
	Unité de mesure	Unité (marchés)
	Formule de calcul	Total du nombre de marchés passés par les différents acheteurs du GHT/le nombre d'acheteurs du GHT (en ETP) <i>N.B. On prend en compte les quotas des acheteurs à temps partiel. On intègre l'encadrement (resp. filières d'achat) et les assistants d'achat.</i> <i>N.B. % répartition par filière d'achat.</i>
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Semestriel
Quelle est la source des données ?	GEF avec un outil de construction de requêtes et de rapports d'analyse (<i>Business Object, Cognos...</i>), qui utilise des univers. Tableau des effectifs RH des différentes directions fonctionnelles. Tableau des effectifs RH de la direction des achats	
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	3
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test pour une généralisation à partir de 2018

Indicateurs RH		
	Caractéristiques de l'indicateur	Volume d'achat par acheteur
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-R-C-A-3
	Définition	Volume financier d'achat passé par les acheteurs (ne pas prendre en compte les responsables achat et assistants achat) rapporté au nombre d'acheteurs
	Entité responsable de la production	Contrôleur de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats en lien avec les responsables achat par domaine
	Unité de mesure	Euros (€)
	Formule de calcul	Volume financier total d'achat passé par les différents acheteurs du GHT/le nombre d'acheteurs du GHT (en ETP) <i>N.B. Quand les acheteurs sont à temps partiel, on prend en compte les quotas. On intègre l'encadrement (resp. filières d'achat) et les assistants d'achat.</i>
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Mensuel
Quelle est la source des données ?	GEF avec un outil de construction de requêtes et de rapports d'analyse (<i>Business Object, Cognos...</i>), qui utilise des univers. Tableau des effectifs RH des différentes directions fonctionnelles. Tableau des effectifs RH de la direction des achats	
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	3
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test pour une généralisation à partir de 2018

Indicateurs RH		
	Caractéristiques de l'indicateur	Nombre de lignes de liquidation par gestionnaire de liquidation
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-R-L-A-2
	Définition	Mesure le nombre de lignes de liquidation moyen par gestionnaire de liquidation au sein du GHT
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat ou AAH aux services économiques
	Qui pilote l'indicateur ?	Responsable des approvisionnements
	Unité de mesure	Unité de ligne de liquidation
	Formule de calcul	Agrégation des nombres de lignes de liquidation/le nombre de gestionnaires de liquidation (en ETP, attention certains comptes ne sont pas à comptabiliser). L'indicateur peut être décliné par domaine d'achat
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Trimestriel
	Quelle est la source des données ?	GEF avec un outil de construction de requêtes et de rapports d'analyse (<i>Business Object, Cognos...</i>), qui utilise des univers. Tableau des effectifs RH des différentes directions fonctionnelles
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	3
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test pour une généralisation à partir de 2018

Indicateurs RH		
	Caractéristiques de l'indicateur	Nombre de marchés global
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-R-C-A-4
	Définition	Nombre total des marchés du GHT traités par les acheteurs
	Entité responsable de la production	Contrôleur de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats en lien avec les responsables achat par domaine
	Unité de mesure	Unité (marchés)
	Formule de calcul	Total du nombre de marchés passés par tous les acheteurs du GHT
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Mensuel
	Quelle est la source des données ?	GEF avec un outil de construction de requêtes et de rapports d'analyse (<i>Business Object, Cognos...</i>), qui utilise des univers. Tableau des effectifs RH des différentes directions fonctionnelles. Tableau des effectifs RH de la direction des achats
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	3
	Niveau de priorité	Indicateur dont le suivi est conseillé
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test pour une généralisation à partir de 2018

Indicateurs RH		
	Caractéristiques de l'indicateur	Nombre de procédures d'achat par gestionnaire de la cellule des marchés
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-R-L-A-3
	Définition	Nombre de procédures d'achat passées dans l'année rapporté au nombre de gestionnaires de la cellule des marchés (en ETP, ne pas prendre en compte les responsables de la cellule des marchés)
	Entité responsable de la production	Responsable(s) de la cellule des marchés
	Qui pilote l'indicateur ?	Direction des achats
	Unité de mesure	Unité (procédures d'achat)
	Formule de calcul	Total du nombre de procédures d'achat passées par les gestionnaires de la cellule des marchés du GHT/le nombre de gestionnaires de la cellule des marchés du GHT (en ETP)
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Trimestriel
	Quelle est la source des données ?	GEF avec un outil de construction de requêtes et de rapports d'analyse (<i>Business Object, Cognos...</i>), qui utilise des univers. Tableau des effectifs RH des différentes directions fonctionnelles
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	2
	Niveau de priorité	Pour aller plus loin (si forte maturité achat)
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test puis généralisation 2018

Indicateurs RH		
	Caractéristiques de l'indicateur	Nombre d'acheteurs formés
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-R-L-A-4
	Définition	Nombre d'acheteurs ayant bénéficié dans l'année d'une formation dans le domaine des achats (formation diplômante ou professionnalisante)
	Entité responsable de la production	Contrôleur de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats en lien avec les responsables achat par domaine
	Unité de mesure	Unité (nombre d'acheteurs)
	Formule de calcul	Total du nombre d'acheteurs ayant bénéficié dans l'année d'une formation dans le domaine des achats
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Annuel
	Quelle est la source des données ?	Plan de formation de la direction des achats Tableau des effectifs RH de la direction des achats
Priorité/ faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	1
	Niveau de priorité	Pour aller plus loin (si forte maturité achat)
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test puis généralisation 2018






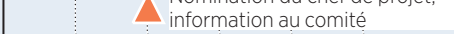




























Indicateurs RH		
	Caractéristiques de l'indicateur	Part du budget de formation consacré à l'achat
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-R-L-A-5
	Définition	Montant total du budget des formations retenues pour la direction des achats rapporté au montant total du budget des plans de formation du GHT
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat
	Qui pilote l'indicateur ?	Direction des achats
	Unité de mesure	%
	Formule de calcul	Montant total du budget des formations retenues pour la direction des achats/montant total du budget des plans de formation du GHT
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Annuelle
Quelle est la source des données ?	Plan de formation de la direction des achats, plan de formation des différents établissements du GHT	
Priorité/faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	1
	Niveau de priorité	Pour aller plus loin (si forte maturité achat)
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test puis généralisation 2018

Indicateurs de satisfaction		
	Caractéristiques de l'indicateur	Nombre de dossiers déposés par consultation
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-S-L-A-1
	Définition	Nombre de dossiers déposés par des candidats rapporté au nombre de consultations lancées dans l'année par la direction des achats
	Entité responsable de la production	Responsable de la cellule juridique des marchés
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats
	Unité de mesure	Unité (nombre de dossiers déposés)
	Formule de calcul	Nombre de dossiers déposés par des candidats/nombre de consultations lancées dans l'année par la direction des achats
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Semestriel
Quelle est la source des données ?	Cellule juridique des marchés	
Priorité/faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	3
	Niveau de priorité	Pour aller plus loin (si forte maturité achat)
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test puis généralisation 2018

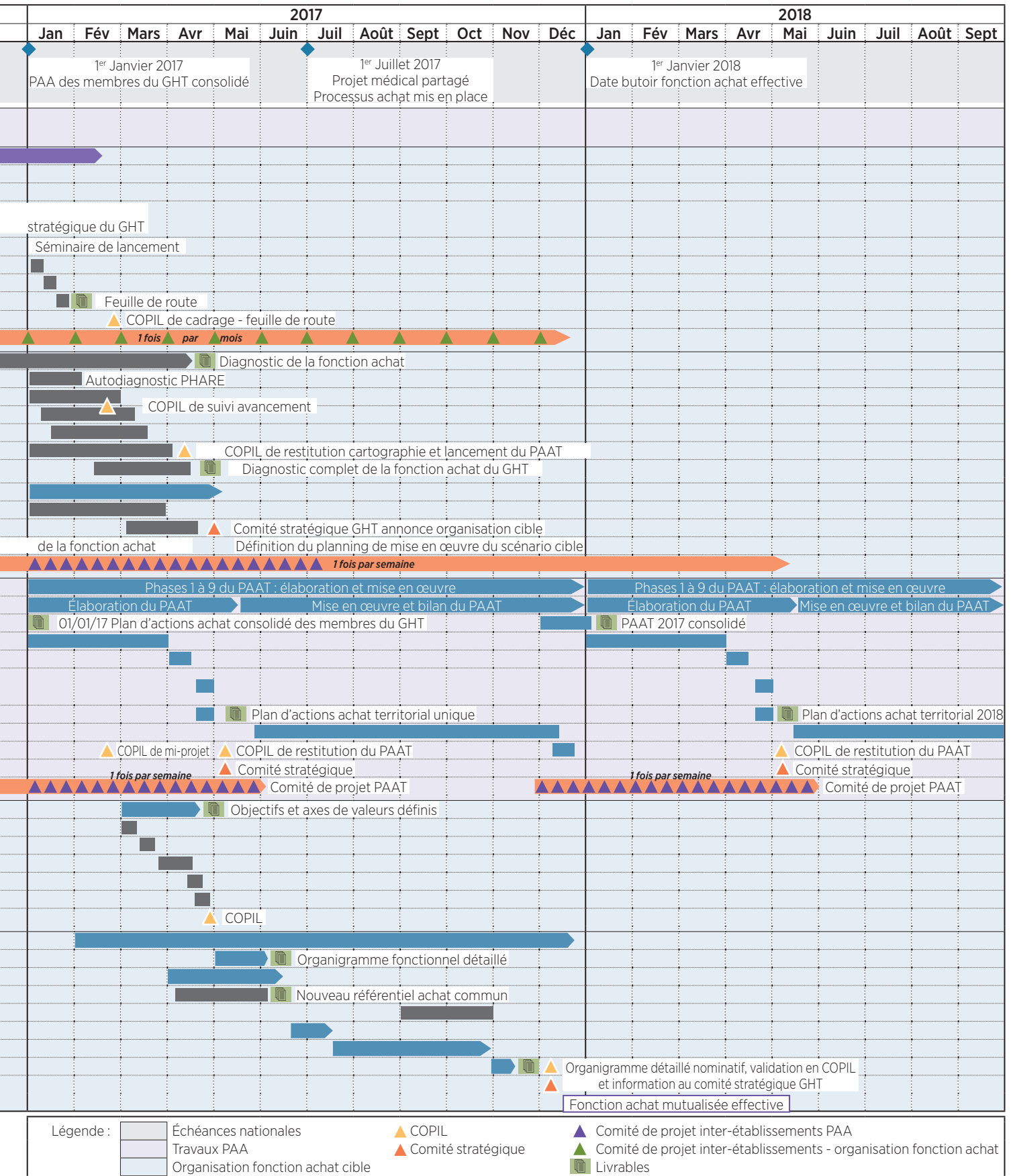
Indicateurs de satisfaction		
	Caractéristiques de l'indicateur	Nombre de fiches d'événements indésirables sur la fonction achat
Informations générales	Nature	Indicateur de communication
	Objectif cible	Sans objet
	Numéro	C-S-L-A-2
	Définition	Nombre des FEI réalisées dans l'année N relatives à la direction des achats
	Entité responsable de la production	Contrôle de gestion achat en lien avec la direction de la qualité
	Qui pilote l'indicateur ?	Directeur des achats
	Unité de mesure	Unité (fiches d'événements indésirables)
	Formule de calcul	Agrégation du nombre de déclarations de fiches d'événements indésirables concernant la direction des achats
	Périodicité de la production	Annuelle
	Périodicité d'échantillonnage	Annuel
	Quelle est la source des données ?	Logiciel de gestion des fiches d'événements indésirables (<i>Ennov...</i>) avec un export de données ou tableau de bord de suivi de la direction de la qualité
Priorité/faisabilité	Niveau de difficulté dans la mise en œuvre (de 1 à 5)	2
	Niveau de priorité	Pour aller plus loin (si forte maturité achat)
	Date de 1 ^{re} mise en œuvre cible	Janvier 2017 en test puis généralisation 2018

ANNEXE 5.4

Planning du projet de mise en place de la fonction

		2016						
		Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	
CONVENTION CONSTITUTIVE DE GHT		 1 ^{er} Juillet 2016 Convention constitutive						
PAA	Revue préliminaire des actions des PAA N-1							
Gouvernance projet	Phase 1 : Mise en place d'une démarche projet Lancement de la dynamique : mise en place de rencontres avec tous les acteurs Présentation des établissements et premiers échanges							
	Mise en place de la gouvernance projet et présentation des enjeux							
	Validation du calendrier des travaux							
	Définition du plan de communication							
	Validation de la feuille de route							
	Gouvernance - comité de pilotage stratégique achat inter-établissements	   						
Analyse de la situation actuelle	Phase 2 : Analyse de la situation actuelle <i>Évaluation de la maturité de la fonction achat et mobilisation des acteurs</i> <i>Cartographie des achats et fournisseurs</i> <i>Cartographie et calendrier des marchés</i> <i>Cartographie des SI achat</i> <i>Cartographie des ressources et de la fonction achat</i> <i>Cartographie des process</i>							
	Phase 3 : Définir l'organisation cible de la fonction achat Préparation de scénarios cibles (organisation/gouvernance) Analyse et choix du scénario cible							
		Gouvernance - comité de pilotage projet mise en place de la fonction achat	   					
	Plan d'action achat de territoire	Phase 4 : Animer la fonction achat de manière transversale dans le cadre d'un PAAT unique Élaboration du PAAT commun <i>Consolider les différents PAA des établissements membres</i> <i>Étape 4 de la méthodologie PAAT - Mise en place du dialogue acheteur/prescripteur</i> <i>Étape 5 de la méthodologie PAAT- Chiffrage des pistes</i> <i>Étapes 6 et 7 de la méthodologie PAAT- Priorisation des pistes et définition du plan d'actions d'achat unique</i> <i>Définition des opportunités hors PAAT</i> <i>Mise en œuvre des actions du PAAT</i> <i>Bilan du PAAT</i>						
		Gouvernance - comité de projet inter-établissements - PAAT	   					
		Phase 5 : Définition des modalités de gestion commune des achats Définition des objectifs en matière de gestion de la qualité Définition des objectifs en matière de soutien aux politiques publiques Définition des objectifs en matière de sécurité juridique Définition des objectifs en matière de SI Définition des objectifs en matière de performance						
								
								
								
								
Organisation cible		Phase 6 : Finaliser et mettre en place l'organisation cible de la fonction achat Élaborer l'organigramme fonctionnel détaillé de la fonction achat Définir et mettre en place les processus achat détaillés Mise en place du référentiel achat Formations aux nouveaux processus et référentiel achat Définir les fiches de poste de la fonction achat cible Rencontres individuelles avec les agents Arbitrage et définition des affectations individuelles						
								
								
								
								
								
								

achat de GHT : prise d'effet en décembre 2017



ANNEXE 5.5

Conventions entrant dans le champ d'application de la fonction d'achat

Les conventions concernées par la notion de marché entrant dans le champ de la mutualisation de la fonction achat sont les marchés au sens de l'article 4 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics :

« Les marchés publics soumis à la présente ordonnance sont les marchés et les accords-cadres définis ci-après.

Les marchés sont les contrats conclus à titre onéreux par un ou plusieurs acheteurs soumis à la présente ordonnance avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services.

Les accords-cadres sont les contrats conclus par un ou plusieurs acheteurs soumis à la présente ordonnance avec un ou plusieurs opérateurs économiques ayant pour objet d'établir les règles relatives aux bons de commande à émettre ou les termes régissant les marchés subséquents à passer au cours d'une période donnée, notamment en ce qui concerne les prix et, le cas échéant, les quantités envisagées.

Les marchés de partenariat définis à l'article 67 sont des marchés publics au sens du présent article. »

Ainsi, dans le cadre du GHT, pour apprécier si une convention passée par un établissement partie est un marché concerné par les nouvelles modalités de passation par l'établissement support du GHT, il convient de s'assurer que les trois critères suivants sont cumulativement réunis :

- la convention est passée entre un pouvoir adjudicateur et un opérateur économique public ou privé ;
- elle est passée pour répondre aux besoins d'un pouvoir adjudicateur en matière de travaux, de fournitures ou de services ;
- elle met en place une relation client-fournisseur, caractérisée par un caractère onéreux. La notion de contrat conclu à titre onéreux oblige à ce qu'une véritable rémunération du cocontractant soit établie par le pouvoir adjudicateur en contrepartie de la livraison de travaux, de fournitures ou de service fournis par le cocontractant. Cette rémunération correspond en principe au paiement d'un prix versé en contrepartie d'une prestation ou de l'exercice d'une mission particulière ; ce prix peut ne pas être payé par le pouvoir adjudicateur (ce qui reste exceptionnel)¹.

Ainsi qualifiée de marché public, la convention passée entre un établissement partie au GHT et un opérateur économique est directement concernée par la nouvelle procédure de passation, placée sous la responsabilité du directeur de l'établissement support du GHT, et cela quelle que soit la valeur estimée du besoin pour le marché public concerné.

1. À titre d'exemple, la rémunération du titulaire du marché peut être assurée par un tiers (ex : rémunération de l'éditeur d'un livret d'accueil par la publicité).

Sont concernés :

- les marchés publics de travaux qui ont pour objet :
 - soit l'exécution, soit la conception et l'exécution de travaux dont la liste est publiée au *Journal officiel* de la République française,
 - soit la réalisation, soit la conception et la réalisation, par quelque moyen que ce soit, d'un ouvrage répondant aux exigences fixées par l'acheteur qui exerce une influence déterminante sur sa nature ou sa conception. Un ouvrage est le résultat d'un ensemble de travaux de bâtiment ou de génie civil destiné à remplir par lui-même une fonction économique ou technique ;
- les marchés publics de fournitures qui ont pour objet l'achat, la prise en crédit-bail, la location ou la location-vente de produits. Un marché public de fournitures peut comprendre, à titre accessoire, des travaux de pose et d'installation ;
- les marchés publics de services qui ont pour objet la réalisation de prestations de services² ;
- et par extension, les accords-cadres³.

À l'inverse, ne sont pas des marchés publics entrant dans le champ de la mutualisation de la fonction achat :

- les transferts de compétences ou de responsabilités entre acheteurs soumis à l'ordonnance en vue de l'exercice de missions d'intérêt général sans rémunération de prestations contractuelles ;
- les subventions au sens de l'article 9-1 de la loi du 12 avril 2000 susvisée ;
- le contrat de travail ;
- les délégations de service public ;
- les autorisations temporaires d'occupation du domaine public.

2. Lorsqu'un marché public porte sur des travaux et sur des fournitures ou des services, il est un marché de travaux si son objet principal est de réaliser des travaux. Lorsqu'un marché public a pour objet des services et des fournitures, il est un marché de services si la valeur de ceux-ci dépasse celle des fournitures achetées.

3. Dans la mesure où les accords-cadres entrent dans le champ de l'ordonnance du 23 juillet 2015 précitée et du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatifs aux marchés publics, lesdits accords-cadres, même s'ils ne sont pas *stricto sensu* des marchés publics, ont pleinement vocation à relever de la procédure de passation applicable au marché public telle qu'énoncée à l'article R. 6132-16 du Code de la santé publique.

ANNEXE 5.6

Précisions sur la notion de pouvoir adjudicateur

Concernant la détention du pouvoir adjudicateur, l'article 9 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics mentionne :

« Les acheteurs publics ou privés soumis à la présente ordonnance sont les pouvoirs adjudicateurs et les entités adjudicatrices définis respectivement aux articles 10 et 11. »

L'article 10 de l'ordonnance précitée procède à une définition des pouvoirs adjudicateurs. Sur cette base, sont des pouvoirs adjudicateurs :

« 1° Les personnes morales de droit public ;

2° Les personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont :

- a) soit l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur ;
- b) soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur ;
- c) soit l'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié sont désignés par un pouvoir adjudicateur ;

3° Les organismes de droit privé dotés de la personnalité juridique constitués par des pouvoirs adjudicateurs en vue de réaliser certaines activités en commun. »

Il en résulte que les établissements publics de santé supports et parties au GHT, en tant que personnes morales de droit public, ont la qualité de pouvoirs adjudicateurs au sens de l'ordonnance précitée.