

LE CONTRÔLE DE GESTION DES ACHATS, PILOTE DE LA PERFORMANCE



© Resah-Editions
47, rue de Charonne
75011 PARIS
www.resah.fr

Directeur de la publication : Dominique LEGOUGE

Directrice de la communication : Sandrine BOURG

Responsable éditorial : Jean-Marc BINOT

A contribué à la rédaction de ce guide :

Jean-Vincent TUFFIGO, *chef de projet, Resah*

Illustrations : ©freepick & ©sophie-delouche

Toute reproduction, même partielle, du contenu, de la couverture ou des icônes, par quelque procédé que ce soit est interdite sans autorisation expresse de l'éditeur

Avant-propos

Depuis une décennie, les achats publics connaissent une montée en maturité remarquable. Et ils se placent résolument sous le signe des 3 P, liés de manière consubstantielle : la professionnalisation, la performance et le pilotage. Pierre angulaire de cette trinité, le contrôle de gestion des achats les alimente, les structure et met en lumière l'apport stratégique des acheteurs dans l'atteinte des objectifs des organisations.

Cette fonction névralgique reste pourtant encore inexistante dans les organigrammes de certaines structures. Et lorsqu'elle apparaît, ses contours restent flous et variables d'un endroit à un autre, et son intérêt n'est pas forcément toujours bien compris. Pourtant, le contrôle de gestion achats, dans le secteur sanitaire et médico-social, joue un rôle clef par sa capacité, non seulement à évaluer l'impact du travail mené par la direction des achats, à mesurer les performances à partir de données fiables, en justifiant les résultats, mais aussi en l'épaulant par exemple pour développer l'approche en coût complet, ou piloter le déploiement des axes de la politique achat du GHT comme les démarches achats responsables.

Ce guide se donne pour objectif de démontrer, de manière synthétique, les finalités, le périmètre d'action et les atouts de ce nouveau métier, créateur de valeur, capable d'optimiser la fonction achats pour le plus grand bénéfice des établissements et des GHT.

INTRODUCTION

Avec la création des GHT, les achats hospitaliers poursuivent leur métamorphose. L'accélération de la professionnalisation des équipes et des pratiques, la mutualisation des besoins et des procédures vont de pair avec une recherche toujours plus grande de performance. Pas seulement en réduisant les coûts. Mais aussi en améliorant la qualité des produits et services, au profit des patients et de la qualité de vie au travail des personnels. Et en intégrant les externalités positives pour l'environnement et la société, avec des objectifs ambitieux déclinés dans le Plan National pour les achats durables (PNAD) 2021-2025.

Comme tout autre structure, un établissement de santé ou un GHT doit pouvoir mesurer le chemin accompli, l'écart avec les objectifs assignés, l'impact des moyens consacrés. L'enjeu n'est pas mince.

Les achats représentent le 2e poste de dépenses d'un hôpital, derrière les ressources humaines et la principale source d'émission des gaz à effet de serre (selon le dernier rapport de l'ONG Shift Project, les acquisitions des médicaments et des dispositifs médicaux représentent à eux seuls 54% du total de l'impact carbone du système de santé).

Cette mission est dans les mains d'un nouveau métier, celui de contrôleur de gestion achat, dont l'activité, dans le cadre des responsabilités d'un GHT, est officiellement actée par le Code de la santé publique (R 6132-16) : « l'établissement support est chargé de la politique, de la planification, de la stratégie d'achat et du contrôle de gestion des achats pour ce qui concerne l'ensemble des marchés et de leurs avenants ».

Pour monter encore en gamme, il est nécessaire d'examiner à la loupe les fruits du travail de la fonction achat mutualisée, et de vérifier que les politiques choisies étaient les bonnes. La plus belle des stratégies d'achat sur le papier n'aura véritablement de sens si elle aboutit aux objectifs attendus. Le travail du contrôleur de gestion achat ne s'arrête pas là.

Il doit être en mesure de dessiner ce qui pourrait être amélioré (gouvernance, recueil des besoins, préparation des marchés...).

Selon l'autodiagnostic effectué fin 2019 par la DGOS, 70% des 110 GHT participants à l'enquête avaient un contrôle de gestion achat. Alors qu'on estimait à un tiers le nombre de ceux qui avaient franchi le pas un an auparavant. Cependant, moins d'une trentaine de GHT y consacrait un plein temps. Le retour sur investissement est pourtant assuré. La 6^e vague d'Armen chiffrait à 94 millions d'euros le gain potentiel généré par la création d'un contrôle de gestion achat sur les dépenses d'équipements et de produits de santé. Rien qu'en identifiant les sources de surcoût et en établissant des recommandations de bon usage.

TABLE DES MATIÈRES

1 | LA NÉCESSITÉ DE PILOTER **UNE PERFORMANCE ACHAT MULTIDIMENSIONNELLE**
Page 7

2 | **UN POSTE PHARE**
POUR LA FONCTION ACHAT
Page 19

3 | **LES VALEURS AJOUTÉES**
DU CONTRÔLE DE GESTION ACHAT
Page 31

4 | **SA PLACE** DANS L'ORGANISATION
Page 41

5 | **PORTRAIT-ROBOT** DU CONTRÔLEUR
DE GESTION ACHAT
Page 49

RETOURS D'EXPÉRIENCE
Page 56

POUR EN SAVOIR PLUS
Page 63



H



LA NÉCESSITÉ
DE PILOTER
**UNE PERFORMANCE
ACHAT
MULTIDIMENSIONNELLE**

Avant de parler du contrôle de gestion achat, il est impératif d'aborder la notion de performance achat, mieux connue des GHT depuis le déploiement des plans d'actions achat de territoire (PAAT) et le pilotage de leur état prévisionnel des recettes et des dépenses (EPRD). Depuis 2011, la DGOS a mené plusieurs actions pour la promouvoir et la mesurer : vagues Armen, sensibilisation à l'achat en coût complet, kits documentaires, série d'accompagnements conseils...

Le concept est important car, en plus de contribuer à la définition d'objectifs stratégiques et à la mesure des écarts liés à ces objectifs, la performance achats permet :

- d'être en mesure de comparer les résultats pour ensuite pouvoir redéfinir ou continuer avec les mêmes plans d'actions ;
- de maîtriser les risques achat ;
- de motiver l'équipe achat ;
- de piloter le processus en fonction des impératifs globaux de la structure ;
- et surtout de promouvoir la fonction achats au sein de la structure.

Si l'on s'en tient à la définition de la DGOS, la performance achat est la « *mesure économique de l'action de l'acheteur par rapport à une situation économique de référence. Il s'agit de la valeur ajoutée apportée par l'acheteur dans l'achat d'un bien ou d'un service, quel que soit le levier activé par l'acheteur, prenant en compte les gains, pertes et recettes générés par son action* ».

Cette définition explicite la notion de performance d'un achat que le guide sur le sourcing opérationnel de la Direction des achats de l'Etat reprend de manière plus détaillée à travers 5 axes :

- la recherche de gain économique ;
- l'accès aux PME à la commande publique ;
- la performance environnementale ;
- la performance sociale ;
- l'innovation.

Au-delà de ces définitions, la performance achat se compose de plusieurs volets :

La performance économique

Cette facette est certainement la plus connue et la mieux maîtrisée par les établissements car elle couvre notamment le suivi budgétaire et des prix. Concernant le premier sujet, le pilotage de l'EPRD est le socle essentiel et le point de départ de la performance économique. C'est d'ailleurs le tableau de bord le plus connu des établissements, partagé à la fois par les directions achat et les directions des finances. Il synthétise par direction, titre et compte comptable le suivi des budgets prévisionnels et réalisés.

Pour qu'il vive, il est important de noter que le dialogue de gestion réalisé généralement par les directions des finances doit s'accompagner d'une participation de la direction achat. Il faut entendre par là les dialogues de gestion animés par la direction des finances avec les pôles et/ou services, indispensables à la bonne compréhension des évolutions des dépenses et des consommations. La mobilisation d'un interlocuteur des achats apporte une autre vision que celle des finances car elle intègre la compréhension des besoins des prescripteurs, mais aussi les possibilités offertes par les clauses des contrats.

La comparaison des évolutions budgétaires, qu'elle soit réalisée à l'échelle d'un compte ou à l'échelle des consommations des services, permet de constater l'impact budgétaire d'un achat. La réconciliation des gains achats, soit la mesure de « ce qui a été fait différemment et mieux que la fois précédente » (programme Phare *Calculer et utiliser des gains achats*, novembre 2011), et le gain budgétaire, soit la mesure des variations des dépenses budgétaires (inscrites dans les EPRD), est d'ailleurs un leitmotiv dans de nombreux établissements. Cependant, si un gain peut engendrer des gains budgétaires, ce n'est pas toujours le cas ou partiellement.



LA NÉCESSITÉ DE PILOTER UNE PERFORMANCE ACHAT MULTIDIMENSIONNELLE

Aucune statistique n'existe sur ce sujet, d'autant que dans une période inflationniste, des gains achats peuvent être générés par l'action des acheteurs bien que les dépenses budgétaires augmentent. Cette décorrélation nous démontre l'importance d'assurer deux types de pilotage : un premier budgétaire, et un second via le PAAT.

Le PAAT synthétise l'ensemble des gains achat réalisés par les établissements d'un même GHT. Il permet d'avoir une vision de la valeur apportée par les acheteurs. Seul, il ne permet pas de constater la performance économique d'un achat, et doit donc s'accompagner d'une vision économique partagée par l'EPRD et le suivi des prix.

Le suivi des prix reste un élément plus complexe que le suivi budgétaire car il nécessite une analyse beaucoup plus fine que l'échelle comptable. Les établissements ne disposent que rarement de tableaux de synthèse de l'évolution des prix alors que ces données sont le plus souvent disponibles dans les outils notamment les GEF ou les outils métiers de certaines fonctions comme les outils métiers des PUI, des services biomédicaux et même des laboratoires de biologie médicale.

La notion de prix couvre la notion de prix notifié, celui obtenu lors de l'attribution et la notification du marché, le dernier prix acheté et les anciens prix (si des remises ont été obtenues en cours d'exécution dans le respect des règles du code de la commande publique). Une rigueur de saisie des données dans ces outils est dès lors requise afin que les données extraites soient les plus fiables possibles.

Le suivi des prix consiste en une analyse par contrat des évolutions de tarifs en cours d'exécution.

Ces modifications peuvent émaner des fournisseurs dans le cadre des révisions de prix inscrites dans les marchés, ou sollicitées par les acheteurs pour notamment bénéficier de remise via par exemple des clauses d'obtention de prix promotionnels. Dans tous les cas, il est important que les décisions ou négociations soient réalisées à partir de données fiables.

L'analyse de la performance économique apporte une vision partielle de la performance achat qu'il va falloir compléter d'une analyse des autres facettes.

La performance environnementale et sociale des achats

De façon générale, les performances sociales et environnementales s'ajoutent aux autres volets de performances dans le cadre d'une recherche de performance globale. Elles constituent un élément clef des démarches de développement durable.

La performance environnementale consiste à minimiser les externalités négatives (consommation énergétique, réduction des déchets, rationalisation des ressources naturelles, diminution de la pollution...). Elle regroupe toutes les actions de développement durable relatives à la préservation des ressources et de la biodiversité, à la lutte contre la pollution et le réchauffement climatique, à l'économie circulaire conformément au processus de la transition énergétique.

La performance sociale prend en considération les dimensions macro-sociétales (droits humains, inclusion, équité, santé publique...), les dimensions organisationnelles et les questions relatives aux impacts sociaux de l'entreprise, notamment sur son territoire.

Elle concerne l'emploi dans l'entreprise, les modalités d'organisation du travail, la sécurité, la santé, la formation, le dialogue social, la qualité de vie au travail.

Elle se rapporte également à l'égalité du traitement hommes/femmes, à l'insertion des travailleurs handicapés, aux mesures anti-discrimination, à l'impact sur le développement et l'emploi locaux mais aussi aux relations avec les parties prenantes (fournisseurs, sous-traitants...), aux actions visant à la santé et à la sécurité des consommateurs.



LA NÉCESSITÉ DE PILOTER UNE PERFORMANCE ACHAT MULTIDIMENSIONNELLE

L'Observatoire des achats responsables (Obsar) a mis au point une liste de 14 indicateurs ad hoc, qu'il s'agisse de la relation fournisseur (délai moyen des règlements, nombre de litiges en cours, % de fournisseurs avec lesquels des plans d'action RSE ont été mis en place...), du pilotage des achats (% de consultations intégrant des spécifications RSE, de consultations intégrant un critère de coût global, d'achats réalisés auprès du secteur du handicap...) ou du management des équipes (% d'acheteurs objectivés sur leur démarche achats responsables, d'acheteurs formés ou sensibilisés aux achats responsables...)

Pour aller plus loin sur ce volet de la performance achat, se référer au guide du Resah sur l'achat « *Comment acheter plus responsable dans le secteur de la santé ?* ».



La performance fournisseur

La performance fournisseur regroupe les enjeux du respect des engagements mutuels rédigés dans le contrat. Très souvent, elle est réduite aux aspects coûts/délais. Alors qu'elle doit être estimée aux différents stades du processus achat dans une logique de coûts/délais/qualité/RSE. La performance de la relation vis-à-vis des fournisseurs se construit à chaque étape du processus achat :

- En amont : évaluation du précédent marché, sourcing pour rechercher l'innovation, mieux comprendre l'état de l'offre, préciser le besoin, étude médico-économique...
- Lors de la passation : coût complet, clause de performance, organisation de reporting et du suivi d'exécution
- En aval : suivi d'exécution, déploiement des clauses de performance, fluidité des approvisionnements, gestion des ruptures, pilotage des actions de progrès...

La performance logistique et approvisionnement

La performance logistique est l'appréciation de la qualité du service logistique rendu par :

1. le fournisseur aux magasins ou aux PUI des établissements ;
2. du ou des magasins ou du ou des PUI (selon que ces entités soient mutualisées entre établissement) aux services utilisateurs.

Elle intègre deux éléments :

- La disponibilité des produits dans les stocks (obtenue grâce à une gestion de stock efficace) ;
- La préparation et la livraison en temps et en heure (obtenue grâce à une logistique de distribution efficace).

Ces deux éléments peuvent être pilotés par un indicateur de performance unique : l'« OTIF » (« On Time in Full », soit « à l'heure et en totalité »), indicateur qui mesure le pourcentage de commandes (ou de lignes de commandes) arrivées à l'heure et avec la quantité attendue.

Il est toutefois important d'ajouter à cet indicateur des paramètres comme le nombre de commandes et de lignes de commande fournisseur, le nombre de demandes internes, voire des paramètres économiques comme le coût de possession du stock et le coût de la logistique de distribution (par exemple mesuré en €/ligne de commande).



La performance qualité de service

La performance « qualité de service » est l'appréciation de la qualité du service rendu directement par les achats aux clients internes et externes. Elle couvre trois domaines :

- la satisfaction des utilisateurs ;
- la réactivité de la fonction achat (par exemple en cas de gestion de pénuries) ;
- et la satisfaction des fournisseurs, importante à appréhender afin de mieux comprendre, lors de l'exécution du marché, les irritants, les difficultés rencontrées, les éléments à préciser dans les contrats pour limiter les litiges.

Bien que la mesure de la qualité de service revête un caractère plus subjectif que la performance économique par exemple, il est possible de la mesurer et d'en suivre l'évolution à travers des enquêtes de satisfaction, la caractérisation et le suivi des événements indésirables et des doléances des utilisateurs.

La performance des processus et des pratiques

Ce volet, qui contribue pourtant à la performance globale, est trop souvent délaissé. Il s'agit notamment de définir des méthodes et des outils pour estimer l'impact de l'harmonisation des pratiques à l'échelle d'un GHT, la fluidification et la simplification des processus à travers notamment le suivi des délais (réponse, passation, gestion des incidents, etc.) et la standardisation des pratiques achats à l'échelle d'un GHT.

L'enjeu est important car il amène à un sujet de professionnalisation et de gestion des compétences au sein de la fonction achat. Les

pratiques de l'acheteur au moment du sourcing, puis de la rédaction des différentes pièces du dossier de consultation ont des impacts directs sur la performance de l'achat (réception d'offres pertinentes et performantes de la part des fournisseurs dont des PME ou des acteurs de l'innovation).

La performance RH

La bonne adéquation des ressources et des équipes, de leur niveau de compétence et d'expertise, de leur formation par rapport aux objectifs fixés est également un élément à part entière de la performance achat. Être capable de la mesurer fournit des éléments susceptibles de valoriser la fonction achat, mais aussi d'améliorer l'attractivité des métiers lors des recrutements.

Cette dimension est particulièrement importante dans un environnement où les objectifs et les attentes vis-à-vis des acheteurs sont de plus en plus techniques et multiples : techniques achats, achat responsable, innovation, environnement économique et géopolitique instable, etc.



Achat innovant et performance achat

Dernier axe de performance achat mais pas le moins important, le recours à l'innovation. L'achat innovant s'appréhende au sein des établissements publics de santé comme un levier de transformation, d'attractivité et de dynamisation de l'activité. Ce champ couvre aussi bien l'achat de solutions innovantes permettant d'améliorer les volets coût, délais, qualité, RSE d'un achat que des innovations dans les pratiques et notamment les pratiques achat.

La recherche de performance achat via l'innovation doit être une démarche coordonnée entre l'ensemble des parties prenantes de l'établissement et du GHT : prescripteurs, utilisateurs et fournisseurs.

Dans cette perspective, il est attendu de la direction achat un véritable rôle de chef d'orchestre.

L'achat d'innovation peut s'avérer complexe et l'apport du contrôle de gestion achat dans l'évaluation des solutions innovantes (impacts, coût, retour sur un investissement, étude médicoéconomique) est déterminante pour éclairer la prise de décision. Ces analyses amonts peuvent également participer à caractériser l'achat d'innovation et justifier le recours à des modalités d'achat dédiées (tel que la procédure d'achat innovant ouverte aux opérations inférieures à 100 000 €).

*achat de solutions
innovantes*

*innovations
dans les pratiques*



À RETENIR

La performance achat fournit les éléments nécessaires pour poursuivre ou modifier les politiques menées par un établissement ou un GHT. Mais sa mesure ne se borne pas à l'impact budgétaire ou aux gains économiques.

Elle englobe bien d'autres périmètres comme son efficacité en termes de qualité de service ou de relations avec les fournisseurs.





UN POSTE PHARE
POUR LA
FONCTION ACHAT

Organisation hétérogène des établissements, maturité plus ou moins développée de la fonction achat... Bien des facteurs impactent le périmètre d'intervention d'un(e) contrôleur(se) des achats qui peut évoluer avec le temps. Même si son objectif premier demeure la mesure de la performance achat, la fonction peut être amenée à remplir de nombreuses missions, qui vont guider et éclairer la direction des achats dans sa politique et ses choix.

Bien que les deux métiers appartiennent à la même famille, un contrôleur de gestion achat ne peut être assimilé à un contrôleur de gestion dans le sens traditionnel, ou à un contrôleur budgétaire chargé de vérifier que les dépenses correspondent aux prévisions (voir encadré). On peut distinguer deux types principaux de prestations effectués par le contrôleur de gestion achat dans le secteur de la santé : les fondamentales et les complémentaires.

Les missions premières

• La cartographie

Lorsque le GHT n'a pas entamé ou achevé ses cartographies, le contrôleur de gestion achat s'empare naturellement du sujet. Cette cartographie est multiple. Au démarrage des GHT, il s'agissait en priorité de réaliser un panorama des marchés (nombre de procédures, nature des besoins, type de procédure...) pour mieux connaître l'activité de l'ensemble des établissements du territoire et visualiser clairement l'état d'avancement de la convergence des contrats.

Aujourd'hui, la démarche consiste essentiellement à approfondir l'état des lieux dans une démarche de sécurisation juridique, loin d'être achevée, en :

- calculant les montants engagés par nomenclature pour faciliter la computation des seuils à l'échelle du GHT et orienter les acheteurs vers la bonne procédure ;
- repérant les commandes autonomes, non rattachées à des marchés en cours.

Mais la cartographie peut aussi s'appliquer à de nombreux domaines : répartition des achats

par domaine d'activité, topographie des fournisseurs, représentation calendaire des appels d'offres...



CONTRÔLEUR DE GESTION, UN MÉTIER QUI PORTE MAL SON NOM

Apparu dans les années 1920 dans l'industrie aux Etats-Unis, le contrôle de gestion « classique », qui a connu un regain d'intérêt dans les années 80, porte finalement mal son nom. Car le terme de contrôle lui confère un sens réducteur. Poste stratégique, il n'est pas seulement chargé de surveiller de très près les centres de coût d'une organisation, les dérapages budgétaires, de vérifier l'efficacité des procédures ou de mesurer la performance. Par un travail analytique, il doit aussi s'assurer que la stratégie choisie est correctement appliquée et que les ressources consacrées sont suffisantes et bien utilisées. Le contrôleur de gestion a également pour mission, par des prévisions et la modélisation de scénarii, d'éclairer et d'aider les décideurs à piloter l'entreprise dans un environnement de plus en plus complexe et évolutif.

Afin de faire les bons choix au bon moment. Observateur infallible, il identifie les risques (financier, logistique, commercial...) qui vont entraver le développement de son organisation privée ou publique et définir des plans d'action.



• L'appui au pilotage de la politique achat du GHT

La politique achat d'un GHT reprend les principaux axes et pratiques que le GHT souhaite porter.

Chaque axe peut faire l'objet d'un suivi et d'un pilotage via des indicateurs que le contrôleur de gestion achat peut fournir

comme la promotion des achats innovants via le taux d'achat innovant, ou la promotion des achats responsables avec des taux de marchés incluant des clauses sociales et environnementales.

• Le calcul de la performance

L'estimation de la performance des achats du GHT et des établissements se concrétise via les obligations tutélaires (PAAT) par le chiffrage et le calcul fiables et crédibles de gains qui peuvent prendre plusieurs formes : coût moindre par rapport au précédent marché, dépenses évitées ou limitées dans un contexte inflationniste, amélioration de la qualité pour un prix constant, réduction de l'impact environnemental, sécurisation des approvisionnements... et le suivi en matière d'achats responsables et innovants.

Dans la plupart des cas, le contrôleur de gestion aura la délicate tâche d'expliquer que ces gains ne génèrent pas automatiquement des économies budgétaires en apportant des éléments de contextualisation. Les promesses d'un contrat obtenu à un meilleur prix peuvent être annihilées simplement par une augmentation de l'activité de l'établissement ou la hausse de la consommation d'un produit ou d'un service par rapport aux prévisions initiales.

Ce calcul de la performance se matérialise par la définition, l'affichage, l'actualisation et le partage d'indicateurs pertinents. Cœur du métier du contrôleur de gestion achat, ce travail n'est pourtant pas abouti dans tous les établissements. Selon une enquête de la DGOS menée juste avant la pandémie Covid, 64% des GHT interrogés avaient mis en place des indicateurs, et seulement 54% des tableaux de bord.

Incarnation de la performance des achats, le plan d'action achat territorial (PAAT) est logiquement souvent confié au contrôleur de gestion achat, non seulement pour le chiffrage des gains potentiels, mais parfois aussi pour son animation et son suivi. Car, au-delà de la remontée de gains attendue par les ARS et le ministère de la Santé, le PAAT représente une démarche que le contrôleur de gestion achat peut utiliser afin d'infuser la culture de la performance dans son organisation.

Exemple de démarche du CDGA pour la construction d'un tableau de bord :

**Simplifier
la saisie des données**



**Automatiser
le calcul des indicateurs...**



**...et les restitutions
graphiques**



DES INDICATEURS DONNÉS À TITRE INDICATIF

Indicateurs de la consommation de ressources et de moyens par rapport à l'activité, indicateurs des résultats réels par rapport aux attendus, indicateurs de satisfaction des utilisateurs... Même s'il faut garder à l'esprit que mesurer n'est pas une fin en soi et qu'évaluer a aussi un coût, il n'y a quasiment pas de limite à l'imagination pour disposer d'éléments capables de mieux piloter les achats ou les approvisionnements, à condition d'être intelligible et synthétique : volume achat géré par acheteur, nombre de candidatures déposées par mise en concurrence, part des achats de l'établissement dans le CA du fournisseur pour estimer la dépendance économique, taux de recours aux opérateurs régionaux

et nationaux, part des achats réalisés hors procédure, nombre de contentieux traités/perdus, pourcentage de titulaires TPE-PME ou issus de l'économie sociale et solidaire, nombre de marchés intégrant la notion d'économie circulaire, pourcentage de consultations intégrant le coût global, nombre de procédures dites innovantes, nombre de marchés qui ont fait l'objet d'une revue de performance ou d'un bilan fournisseur ; périodicité de commandes par produit ; montant moyen et coût d'une commande, délais entre la prise de commande et la réception par le service utilisateur, taux de conformité des livraisons... Cependant, attention, en la matière, abondance peut nuire !

• Le suivi budgétaire

Comme l'indique la fiche DGOS sur ses missions, le contrôleur de gestion des achats contribue à l'élaboration et au suivi de l'état des prévisions de recettes et de dépenses (EPRD) en combinant les résultats des actions achats, les évolutions des consommations et différents facteurs non maîtrisés par l'établissement (inflation...).

Exemple de tableaux de bord de pilotage d'un compte budgétaire :

1-04 Consommables et réactifs de laboratoires						ACHATS 2019			Synthèse des indicateurs		2019	
Libellé compte	N° cpte	CHC	CHD	CHSM	Total général							
Fournitures de laboratoire	602240		704 805	1 826 697	2 531 502	Nombre total de fournisseurs					48	
	Total général		704 805	1 826 697	2 531 502	Pareto Fournisseurs (80% des dépenses)					8	
Top 10 Fournisseurs (85,6 % des achats 2019)						Nombre total de commandes					873	
Fournisseurs						Nombre moyen de lignes par commande					6,3	
CA 2019						Montant moyen par commande					2 900 €	
ROCHE DIAGNOSTIC	955 177 €						% de commandes inférieures à 150€					17%
BIO MEREJEU	217 935 €						[*] Nombre de procédures					13
TERMO FISCHER DIAGNOSTICS	171 877 €						Nombre de n°marchés					21
ELITTECH FRANCE	166 139 €						Taux de "hors marché"					32%
DIAGNOSTICA STAGO	156 397 €						[*] Taux Achet mutualisé (régional et national)					7,7%
SYSTEMEX	150 287 €						Nombre de références produits					953
BIO RAD	99 855 €						[*] Indicateurs en cours de consolidation					
DIAMED FRANCE BIORAD	82 687 €											
SEBIA	75 648 €											
BECTON DICKINSON	55 338 €											
Liste de procédures à renouveler dans les 12 mois						Échéance						
1-04GA001	Marché de réactifs et consommables de laboratoire UNIAH					31/12/2020						
2-03GA003	MARCHÉ Labo Hémostaseur Accord cadre Biomérieux					31/12/2020						
1-04GA001	Marché de réactifs et consommables de laboratoire RESAH					30/06/2021						
1-04GHT005	AID Fourniture de DM prélevement sanguin et recueil urinaire pour le Labo GHT					30/06/2021						
2-03GA001	Marché fournitures d'automates, réactifs, consommables et maintenance UNISHA					31/06/2021						





4 ÉTAPES POUR DÉMARRER L'ACTIVITÉ

- Lister clairement les besoins et les attentes du GHT ;
- Définir les missions du contrôleur de gestion achat, le cas échéant, en précisant leur évolution ;
- Arrêter et caractériser une série d'indicateurs capables de mesurer et de suivre l'activité et les objectifs de la fonction achat ;
- Installer un tableau de bord.

• Le consulting interne

Dans bien des GHT, la fonction achat mutualisée est toujours à la recherche de son organisation optimale et de meilleurs processus (qualité, productivité, RH, numérisation...). Grâce à la production de données, le contrôleur de gestion achat apporte une autre lumière sur l'efficacité du schéma retenu, sur la pertinence d'autres modèles de gouvernance et sur l'éventuelle nécessité de muscler les équipes (nombre d'agents, formation et qualification, montée en compétence...).

Il en va de même sur la stratégie achat et les politiques achats définies. Par les études qu'il mène, sa vision transversale sur l'ensemble des achats, le contrôleur de gestion achat occupe une position idéale pour fournir préconisations et recommandations à la direction.

• La fabrique d'outils

Une partie importante du travail du ou de la contrôleur (se) de gestion achat consiste à apporter un appui technique aux acheteurs par l'intermédiaire d'outils : données achats par segments, données fournisseurs, simulations, méthode pour aboutir à une approche en coût complet lors de l'élaboration de marchés...





LE SI ACHATS, ARME FATALE DU CONTRÔLEUR DE GESTION ACHAT

Retrouver les bonnes données, parfois saisies de manière hétérogène, dans le maquis des applications informatiques diverses et variées d'un GHT relève presque du parcours du combattant.

Un handicap majeur pour le contrôleur de gestion des achats qui sera jugé sur sa capacité à

fournir des analyses précises et sincères. En d'autres termes, son efficacité n'atteindra sa plénitude qu'à la condition de pouvoir travailler avec l'aide d'un système d'information achat, application métier ergonomique commun aux établissements.

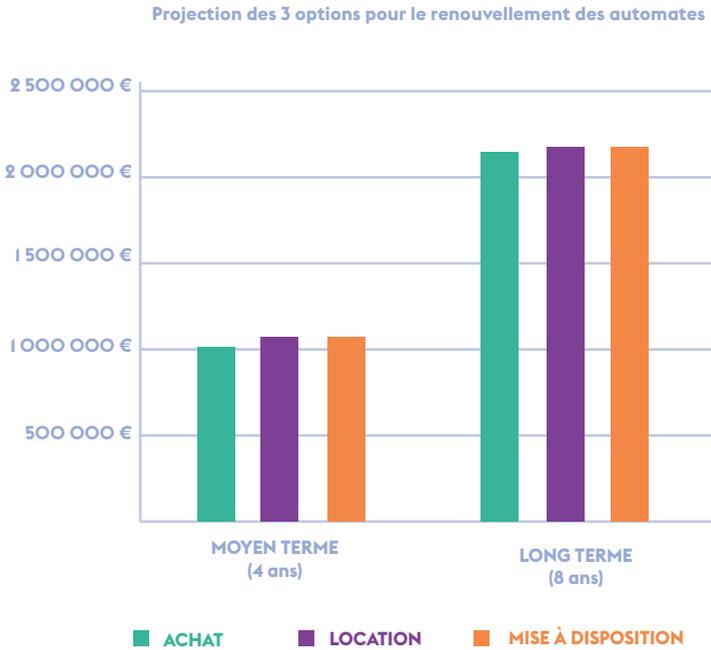
Les prestations complémentaires ou en devenir

En fonction de la maturité des achats de l'établissement, des priorités et de l'expérience du contrôleur de gestion achats, d'autres champs d'investigation seront explorés :

- réalisation d'études médico-économiques pour l'aide à la décision (par exemple « make or buy », recours à la location plutôt qu'à l'achat) ;
- radiographie précise des consommations afin de réajuster le besoin lors des remises en concurrence ;
- évaluation des facteurs risques d'un achat ;
- outillage de l'ingénierie contractuelle (clause de performance, plan de progrès, ...)

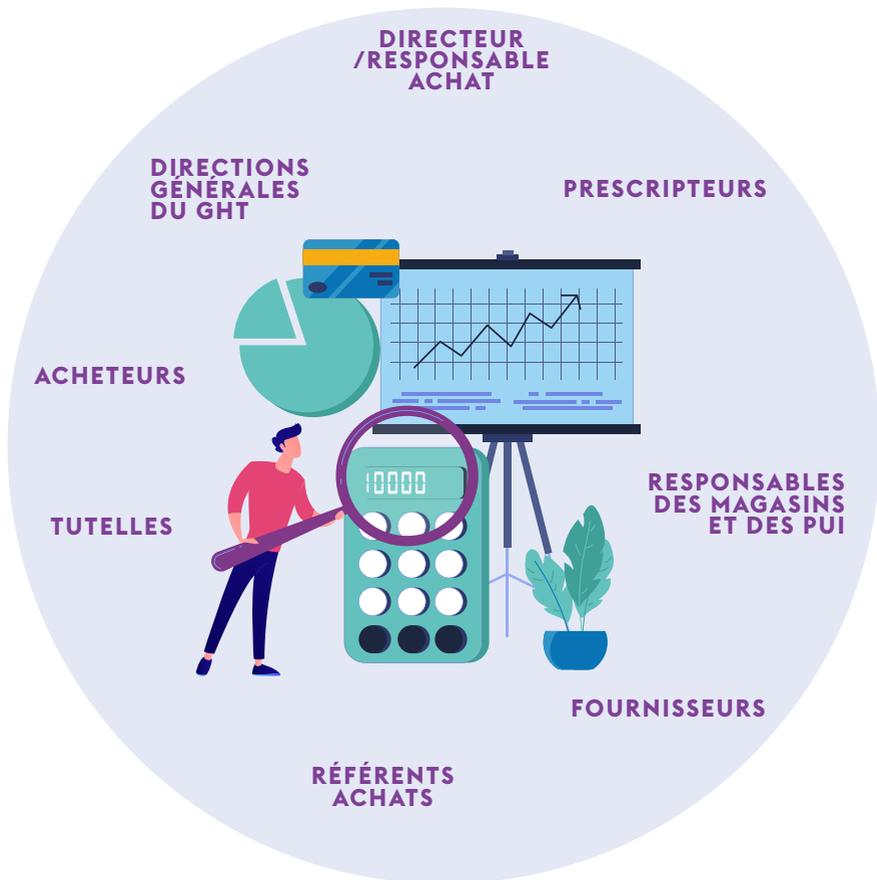
- analyse des modèles économiques proposés par les fournisseurs lors des appels d'offres ;
- évaluation de l'efficacité et du coût de la chaîne d'approvisionnement ;
- préparation des revues de contrats pendant l'exécution des marchés ;
- mesure de la satisfaction des utilisateurs finaux.

Exemple d'analyse de stratégie achat :



À RETENIR

Fournir des données exactes afin de calculer la performance de la fonction achat, l'outiller afin de mieux piloter son activité constituent le socle du travail d'un(e) contrôleur(se) de gestion achat. Mais pas uniquement. Les analyses et études produites serviront également à mettre en lumière les enjeux, ainsi que les actions accomplies. De quoi souligner le caractère stratégique d'une direction achats contributrice de la qualité de la prise en charge des patients et de la bonne santé financière des établissements. Et de motiver les équipes.



3

LES VALEURS AJOUTÉES DU CONTRÔLE DE GESTION ACHAT

Le contrôleur de gestion achat évolue dans un environnement constitué d'acteurs dont les métiers et les besoins en termes de données et de pilotage diffèrent. Dès lors, il apparaît intéressant de détailler pour chacun de ses interlocuteurs les valeurs ajoutées qu'il peut leur apporter.

Les directions générales du GHT

Dans le but d'arbitrer certains sujets en toute connaissance de cause, les directions générales (de l'établissement support et des établissements parties) ont besoin d'une vision globale des activités de la fonction achat. Elles sont généralement demandeuses d'indicateurs que les contrôleurs de gestion achat peuvent construire ou consolider comme :

- l'EPRD, document socle du suivi budgétaire des établissements et pour lequel il peut apporter des éléments de compréhension et d'anticipation des évolutions de dépenses ;
- le taux de marché et le nombre de procédures associées permettant d'avoir un visuel sur la sécurisation juridique des contrats ;
- les gains sur achat, à mi année et fin d'année, réalisés par les GHT répondant aux objectifs réglementaires (cf méthodologie des PAAT) ;
- le pilotage de la politique RSE du GHT en matière d'achat.

L'essentiel, pour le contrôleur de gestion achat, est de synthétiser et mettre en avant quelques indicateurs permettant aux DG d'être à la fois sensibilisés sur les sujets à fort enjeux comme le suivi budgétaire et la performance achat dans un contexte inflationniste, mais aussi d'assurer la sécurisation de l'organisation. Le fait de proposer et partager ces indicateurs contribue à reconnaître la fonction achat comme l'une des fonctions stratégiques de l'établissement.



Le directeur/responsable achat

Leur rôle de pilote opérationnel de la fonction achat exige d'avoir un visuel précis sur l'activité de la fonction achat et le pilotage des volets précités de la performance achat. Sans données fiables et sans tableaux de bord, soit sans contrôle de gestion achat, il apparaît complexe d'assurer un pilotage pertinent.

Au-delà de la couverture des champs de la performance achat, le contrôleur de gestion achat peut être facilitateur pour la prise en compte de nouveaux enjeux réglementaires comme l'instruction de la DGOS (DGOS/PHARE/2022/149) du 24 mai 2022 relative aux mesures achats en lien avec le Plan Innovation 2030.

Le reporting du contrôleur de gestion apportera des éléments permettant notamment de suivre des indicateurs comme le taux d'achat innovant, le taux de PME et petites ETI, de sécuriser le calcul des quantités estimatives dans les marchés, l'évaluation des montants mini, le suivi des montants maximums, la gestion des approvisionnements dans le cas des procédures avec multi-attributions, les analyses en coût complet, voire un appui technique aux acheteurs dans le cadre de l'analyse des offres et les modalités de notation des différents critères.



Les responsables des magasins et des PUI

Ces interlocuteurs ont notamment des besoins de visibilité sur leur stock afin d'ajuster les commandes fournisseurs et sécuriser les approvisionnements internes. La difficulté pour le contrôleur de gestion achat va être d'obtenir des informations fiables venant d'outils métiers du magasin ou de la PUI qu'il va devoir recouper avec la GEF. Les interfaces existent mais il faut être vigilant sur les données : c'est bien là que réside toute la valeur que le contrôleur de gestion achat va leur apporter.



Les référents achats

Il s'agit avant tout d'un enjeu de visibilité et de bonne communication et d'information entre les différents établissements. Il est important que la coordination des achats soit assurée avec l'ensemble des établissements parties, responsables de l'exécution des marchés. Le contrôleur de gestion achat a un rôle majeur à jouer car

il participe activement au partage des données nécessaire à la bonne conduite du processus dont :

- le partage des tableaux de bord de suivi des marchés et leur mise à jour continue ;
- l'appui à la bonne quantification des besoins ;
- l'homogénéisation de la saisie des référentiels dans les GEF.

Les acheteurs

Dans leur exercice quotidien les acheteurs manipulent de nombreuses données, qu'elles soient internes issues des bases des établissements, ou externes partagées lors des phases de sourcing ou d'échanges réguliers avec les fournisseurs. Le contrôleur de gestion achat apparaît comme un collaborateur privilégié des acheteurs puisqu'il va apporter des solutions dans la manipulation de ces données et surtout dans leur consolidation et leur archivage.

En l'absence de contrôleur de gestion achat ou d'outils dédiés à la gestion électronique des documents (GED), cette masse d'information ne pourra pas être capitalisée. De plus, le contrôleur de gestion achat, par son expertise des outils d'analyse de données, pourra fournir des calculs intéressants (coût global) mais aussi des études médico-économiques (voir chapitre précédent).

Garant du PAAT, le contrôleur de gestion peut aider l'acheteur dans son calcul de la performance (gains sur achat), et peut également l'accompagner dans son dialogue avec les prescripteurs grâce à des indicateurs de consommations. De quoi mieux analyser le besoin et rédiger plus finement les cahiers des charges. Ainsi le rôle du contrôle de gestion achat n'apparaît plus comme un simple apporteur de données mais comme un interlocuteur pivot dans l'utilisation d'indicateurs à forte valeur ajoutée.



Les prescripteurs

Les prescripteurs, notamment les responsables des différentes unités fonctionnelles des établissements, sont destinataires d'indicateurs pilotés par le contrôle de gestion des finances (budget, activité...). Le contrôle de gestion achat leur apporte une vision com-

plémentaire tout aussi pertinente dans leur pilotage opérationnel en leur communiquant des tableaux de bord d'activité achat (top des produits consommés, nombre de demandes de réapprovisionnement...).

Les tutelles

Si la coordination du PAAT revient généralement au responsable achat, le contrôle de gestion achat s'emploie à saisir les pistes de gains qui seront transmis aux tutelles. Cependant, ces indicateurs de performance achat ne sont pas les seuls qui peuvent être remontés aux ARS, à la recherche d'éléments leur permettant d'avoir un suivi global des fonctions achats à l'image des pourcentages d'achats mutualisés. Il est frappant de constater que de nombreuses régions ont fait le choix d'animer des réseaux des contrôleurs de gestion achat dans un objectif de partage des outils et d'entraide.

Les fournisseurs

Les établissements n'échangent que très peu de données avec leurs titulaires. Dans le cadre d'un pilotage de la performance des fournisseurs, le contrôleur de gestion achat a toute sa place, notamment dans la construction d'indicateurs comme l'évaluation des prestations fournies mais aussi des données sur le suivi des chiffres d'affaires, le nombre de commandes, le suivi des dépenses par produits et par marchés...



Exemple de fiche d'évaluation fournisseur :

ÉVALUATION FOURNISSEUR

Nom du fournisseur
Période d'évaluation
Numéro de marché

Barème de notation des critères	0	Non pris en compte
	1	Inadéquat
	2	Insatisfaisant
	3	Moyen
	4	Satisfaisant
	5	Très bon, voire optimale

Mode d'emploi	Coefficient	Il précise la pondération de chaque critère. Il peut être modifié.
	Note brute	Elle note chaque critère de «0» à «6» selon le barème ci-dessus.
	Note pondérée	Elle se calcule automatiquement.

Pourcentage de satisfaction globale à atteindre : 70%

CRITÈRES	Coefficient (de 1 à 4)	Note brute (de 0 à 5)	Note pondérée
Respect des délais	2	1	2
Respect du contrat	3	1	3
Qualité de la prestation	2	1	2
Prise en compte de la sécurité	2	1	2
Qualité relationnelle en phase	2	5	10
Disponibilité des responsables	1	3	3
Réactivité	2	3	6
Service Après Vente	3	3	9
	17		
NOTATION SUR	85	37	44%

Analyse factuelle des non-conformités et résumé des points sensibles :

Date de l'évaluation	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Établissement : évaluateur :	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Classe qualité du fournisseur :	C

Nom et prénom de l'évaluateur :	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Fonction de l'évaluateur :	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Visa de l'évaluateur :	<input style="width: 100%;" type="text"/>

À RETENIR

Appréhendé surtout comme le fournisseur de la direction des achats de données essentielles au pilotage de la fonction, le contrôle de gestion achat contribue en réalité à l'optimisation du travail quotidien de tous les acteurs du processus, des prescripteurs aux fournisseurs, et apporte sa valeur ajoutée à l'ensemble de la chaîne.



4

SA PLACE DANS L'ORGANISATION

Où le contrôle de gestion achat doit-il être positionné ? L'article R. 6132-16 du Code de la santé publique fournit un premier élément de réponse puisqu'il stipule que « l'établissement support est chargé de la politique, de la planification, de la stratégie d'achat et du contrôle de gestion des achats pour ce qui concerne l'ensemble des marchés et de leurs avenants ». Rattachement fonctionnel à l'établissement support oui mais qu'en est-il de son positionnement hiérarchique ? Au directeur des achats ? Au responsable achat ? À la direction des finances ?

Trois options

Ces trois options n'apportent pas le même sens à la fonction contrôle de gestion achat.

Le rattachement :

- **au directeur des achats** met en avant le positionnement stratégique de la fonction à proximité immédiate des décideurs ;
- **au responsable achat** met en avant le positionnement opérationnel de la fonction au plus proche des équipes achat ;
- **à la direction des finances** démontre le positionnement au plus proche des pilotes du budgets.

Au regard des retours d'expériences, il apparaît que le positionnement auprès du directeur achat (ou du responsable achat) est le plus pertinent. En effet, l'intégration à la direction des finances assimile le contrôleur de gestion des achats aux contrôleurs de gestion traditionnels dont les rôles ne sont pas identiques (cf chapitre 2). D'autant que d'un point de vue du pilotage budgétaire de la fonction achat, les charges de personnels de cette dernière doivent être imputées sur le budget G dédié aux fonctions mutualisées du GHT. De ce fait, le rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion achat ne peut se faire qu'à l'échelle de la fonction achat territoriale.

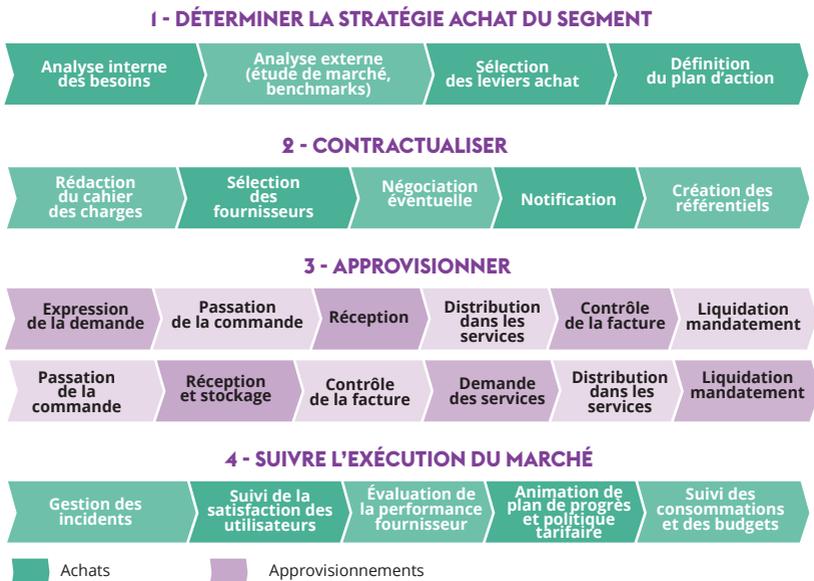
Quel positionnement préférer ?

La liberté des établissements est totale, mais le choix dépend en réalité de trois questions :

- Quelles sont les missions prioritaires du contrôleur de gestion achat ? (voir chapitre 2)
- À quelles phases du processus achat le contrôleur de gestion achat doit-il participer ?
- À quelles instances de la fonction achat de territoire doit-il participer ?

À quelles phases du processus achat participe-t-il ?

Afin de déterminer sur quelles phases du processus achat, il n'est pas inutile de rappeler le processus achat :



Lorsqu'on observe les différentes étapes, on s'aperçoit que le contrôleur de gestion achat peut participer à l'intégralité des phases achat. Pour la détermination de la stratégie, il va accompagner l'acheteur lors de l'analyse des besoins par ses indicateurs de consommations qui apportent une compréhension fine de l'historique du besoin et de celui à couvrir, et par ses données fournisseurs, par exemple sur le taux de dépendance.

Pendant la phase de contractualisation, le contrôleur de gestion achat peut collaborer à la rédaction de certaines clauses, dont les révisions des prix ou les actions de progrès. Il garantira l'homogénéité et l'exhaustivité des données saisies dans les GEF.

Certains GHT ont fait le choix d'identifier le contrôleur de gestion achat comme le référent du déploiement des référentiels.

La notion de référentiel est une notion complexe car elle couvre une masse d'information concernant :

- Les marchés (notamment leur numérotation, leur dénomination, les formes, les durées, les montants, la nomenclature NCHF) ;
- Les fournisseurs (notamment les numéros SIRET et FINISS, leurs dénominations, leurs adresses leurs statuts) ;
- Les produits et les services (notamment leurs nomenclatures, leurs dénominations, leurs conditionnements).

Sans ces informations et leur disponibilité de manière fiable, le contrôleur de gestion achat ne peut assurer pleinement son rôle.

Concernant la dernière phase du processus, à savoir le suivi de l'exécution des contrats le contrôle de gestion achat participera du suivi et au traçage des incidents jusqu'à l'animation des plans de progrès et le suivi budgétaire, en passant par la mesure de la satisfaction interne et le pilotage des fournisseurs.

À quelles instances de la fonction achat doit-il participer ?

Trois instances principales sont fréquemment retrouvées dans l'organisation des GHT :

1. Le comité stratégique (COSTRAT)
2. Le comité opérationnel des achats et de la logistique
3. Les comités filières

Une quatrième instance peut être parfois identifiée, à savoir le comité d'attribution des marchés si ces sujets ne sont pas abordés au sein du comité opérationnel des achats.

La participation du contrôleur de gestion achat au COSTRAT s'avère judicieuse lorsqu'il s'agira d'appuyer la direction des achats lors des présentations en garantissant la fiabilité des données.

Sa présence au comité opérationnel des achats et de la logistique (pour des GHT qui ont fait le choix d'intégrer les questions logistiques à ce comité) est indispensable en tant que vecteur d'aide à la décision.

Sa contribution au comité filière est également importante grâce à l'apport de données qui va faciliter les réflexions des acheteurs.



À RETENIR

Pour résumer, même si les GHT disposent d'un libre-arbitre quant au positionnement du contrôleur de gestion achat, le choix le plus pertinent est de placer cette mission au sein de la fonction achat, rattaché hiérarchiquement soit au responsable achat, soit au directeur achat.



5

PORTRAIT-ROBOT DU CONTRÔLEUR DE GESTION ACHAT

Apparu avec le programme Phare, le métier de contrôleur(se) de gestion achat demeure un métier émergent dans le secteur de la santé. En raison de cette jeunesse et du manque de recul, les établissements de santé ont parfois du mal à cerner les missions du contrôleur(se) de gestion achat, à définir une fiche de poste et, par voie de conséquence, à recruter la personne idoine.

En outre, il apparaît délicat de dessiner un profil-type en raison de l'hétérogénéité de la maturité de la fonction achat d'un établissement à un autre. Le périmètre d'intervention d'un contrôleur de gestion achat, son objet, les pratiques peuvent différer. Et les attentes évoluer avec le temps.

Conséquence : le métier n'est pas toujours bien appréhendé, y compris au sein des directions achat. A fortiori encore moins chez les autres directions des établissements de santé.

Le savoir

Les établissements rencontrent, en général, des difficultés pour trouver la perle rare. D'autant qu'il n'existe pas aujourd'hui réellement de cursus dédié pour se former à cette nouvelle profession. De manière générale, est exigé un niveau de formation entre bac+2 et bac+5, avec par exemple un cursus universitaire dans le domaine de l'audit ou du contrôle de gestion, ou une école de commerce. Plusieurs organismes (Resah, CNEH, ANFH) proposent en revanche des formations dédiées sur le sujet, ainsi que sur le pilotage et la mesure de la performance des achats.



Le savoir-faire

Dans le cadre de ses fonctions, un(e) contrôleur(se) de gestion achat aura aussi bien à évaluer l'impact économique d'une politique achat, à participer à la maîtrise des coûts, à élaborer une méthode d'évaluation en coût complet ou encore à décortiquer les modèles économiques proposés par les fournisseurs lors des mises en concurrence.

Autant dire qu'une connaissance approfondie des achats, de la « supply chain » et du contrôle de gestion est préférable, tout comme une bonne maîtrise des arcanes de la comptabilité et des finances publiques. Mieux vaut donc avoir le goût des chiffres, et plus largement trouver du plaisir au manie- ment des données. Et sans être un virtuose des tableaux, des outils informatiques, montrer de l'habileté dans leur utilisation, notamment les requêtes et l'extraction des données des logiciels de GEF, pour imaginer et mettre à jour des tableaux de bord de suivi d'activité et indicateurs de performance.



Le savoir-être

En plus des compétences professionnelles, des qualités essentielles sont attendues chez le contrôleur ou la contrôlease de gestion achat, plaque tournante de l'optimisation des processus et de l'organisation. Des « soft skills » incontournables qui font partie intégrante de la panoplie du bon candidat au poste.

Aimer échanger et écouter

Il est impératif qu'il soit capable de comprendre les besoins des différents acteurs de la chaîne d'achat de l'établissement support et des établissements parties (direction achat, responsable achat, acheteurs, prescripteurs, référents, gestionnaires des commandes...). Contrairement aux clichés, un contrôleur de gestion n'est pas voué à consacrer l'intégralité de son temps dans son bureau tour d'ivoire, le nez plongé dans son ordinateur à manipuler des chiffres. Il possède donc des qualités relationnelles, une aisance qui lui permettent d'aller spontanément sur le terrain au contact des autres afin de saisir leurs points de vue et leurs contraintes, de se tisser un réseau, de conduire un projet ou d'animer une réunion.

Être un excellent communicant

Une partie importante de la mission consiste à informer toutes les parties prenantes des résultats des travaux menés. Le ou la contrôleur(se) de gestion achat fera office, entre autres, d'agent de liaison entre la fonction achats et la direction des finances, notamment pour éclairer cette dernière sur les éléments et les impacts

exogènes non maîtrisés par les acheteurs dans le calcul des gains. Par la qualité des informations qu'il sera en mesure de fournir, il contribuera de manière positive à la réputation et au professionnalisme de la direction des achats, dont le défaut est souvent de ne pas suffisamment communiquer, auprès des autres acteurs de l'hôpital ou du GHT.

Faire preuve de pédagogie

Le poste nécessite non seulement de communiquer, mais de s'exprimer clairement pour expliquer les apports de la fonction ou les résultats d'une étude, et d'être persuasif afin de convaincre l'ensemble des interlocuteurs du bien-fondé du travail mené. Par ailleurs, le contrôleur de gestion achat pourra être amené à former des personnes sur des notions, des outils ou des processus.

Avoir le don de la synthèse

La synthèse est une qualité primordiale chez le contrôleur de gestion achat, aussi bien à l'oral qu'à l'écrit, afin, d'une part, lors de l'analyse des données, de pointer les éléments essentiels pour l'aide à la décision et l'arbitrage, et d'autre part, d'éviter de se noyer dans les chiffres et statistiques lors des reportings.

Rester diplomate

Si le métier nécessite de l'assurance et du répondant pour être capable d'exposer des arguments à des cadres d'autres directions (à l'image des finances ou des services de soins), des membres d'une direction générale ou

d'une instance GHT, ou des acteurs institutionnels, un contrôleur de gestion, qui sera amené à participer à différents comités de gouvernance, doit aussi savoir user de diplomatie pour éviter des effets contre-productifs.

Faire preuve d'exactitude

On attend d'un contrôleur de gestion achat naturellement d'être rigoureux, organisé et précis. Il doit inspirer de la confiance par la justesse de ses analyses et la fiabilité des données présentées.

Être curieux et inventif

Attention, il ne s'agit pas de confondre rigueur et absence d'imagination. Le métier exige au contraire de la créativité et de l'inspiration afin de mettre au point de nouveaux outils pour accompagner et faciliter le travail des acheteurs, ou d'étudier de nouvelles solutions.

Avoir du goût pour la conduite de projet

Cheville ouvrière du pilotage de la performance, le ou la contrôleur(se) de gestion achat doit posséder les qualités pour mener à bien différents projets et programmes et se démarquer par sa capacité à embarquer les différents acteurs dans la démarche.



UN CADRE DE CATÉGORIE A DE PRÉFÉRENCE

Bras droit du directeur des achats, amené à établir des préconisations impactant l'ensemble de la fonction achats et à échanger avec de nombreux interlocuteurs internes ou externes (opérateurs nationaux, ARS, ministère...), le ou la contrôleur(se) de gestion des achats doit être de préférence recruté sur un grade d'attaché ou d'ingénieur.



Les profils envisageables

Faute de filière de formation initiale spécialisée, deux scénarii sont rencontrés le plus souvent (60% des cas), soit par recrutement externe, soit par mobilité interne :

L'ancien spécialiste des finances

Venu du contrôle de gestion classique ou de l'univers des finances et de la comptabilité, il est désireux d'aborder son métier d'origine avec une facette différente.

Le plus : le professionnel aura la pratique de la préparation et du suivi des budgets d'exploitation et d'investissement, bénéficiera d'une expertise des problématiques financières, bien utile notamment pour les enquêtes médico-économiques, l'analyse des consommations et des stocks, ou les calculs de gains prévisionnels par exemple. Un candidat interne aura un sérieux atout : il saura où trouver la donnée et comment l'extraire des différents GEF.

Le moins : il devra faire l'effort de sortir de sa zone de confort et aura besoin d'une formation adaptée en matière d'achat. S'il est originaire du secteur privé (industrie, banque...) , il devra se familiariser non seulement avec l'univers hospitalier, mais aussi avec la commande publique.

L'acheteur à la fibre financière reconverti

Le plus : avec son bagage technique et son éventuel savoir des différents segments d'achats, il sera comme un poisson dans l'eau. Surtout s'il a déjà une expérience dans le secteur public grâce à sa connaissance et sa culture des contraintes des marchés publics.

Le moins : en fonction des compétences recherchées, une mise à niveau des connaissances et des techniques du contrôle de gestion sera impérative. Autre petit bémol, un ancien membre de l'équipe des achats ne parviendra pas forcément à avoir le recul nécessaire par rapport à son ancienne activité. Par ailleurs, ses collègues pourront mettre plus facilement en doute sa crédibilité en matière de contrôle de gestion et contester ses préconisations.



À RETENIR

Recruté avec un statut de catégorie A, le ou la contrôleur (se) de gestion achat devra non seulement disposer de compétences techniques dans le domaine des achats et des questions financières, mais aussi de qualités comportementales (pédagogie, diplomatie, communication...) liées de manière consubstantielle à sa fonction. Autant d'éléments qui militent en faveur d'une personne plutôt aguerrie avec un passé professionnel, surtout s'il s'agit d'une création de poste.

RETOURS D'EXPÉRIENCE

Pauline Havas
 Élève-directrice d'hôpital, ancienne contrôleuse
 de gestion achat du GHT 78 Nord



EN QUOI UN CONTRÔLEUR DE GESTION DES ACHATS CONTRIBUERA-T-IL À LA PROFESSIONNALISATION DES ACHATS D'UN ÉTABLISSEMENT OU D'UN GHT ? QUELLE SERA SA VALEUR AJOUTÉE ?

“ Tout dépend de la maturité achat de la structure ou du groupement, de ses besoins, et des compétences de la personne recrutée. Le contrôleur de gestion achat va d'abord apporter un suivi de la performance, en produisant des indicateurs, en s'assurant de la fiabilité des données. Mais aussi valoriser les actions menées par la fonction achat et les rendre lisibles. Il va ainsi assurer la communication auprès de l'ensemble des acteurs et sensibiliser la direction des finances à la notion de gains achats. Autant de sujets pour lesquels les acheteurs n'ont pas de temps à consacrer.

Le contrôleur de gestion achat est aussi un facilitateur qui va aider prescripteurs et acheteurs, en intervenant sur au moins 5 des 7 étapes du processus achat/logistique : aide à la définition du besoin, par exemple avec le recensement des commandes à l'échelle territoriale ; contribution à la définition d'une stratégie achat par ses études de coût, ainsi qu'au processus de sélection des entreprises via son suivi de l'activité de la cellule marchés ; participation à l'exécution notamment par le suivi des commandes et des délais de paiement ; et enfin calcul de la performance avec la mesure des gains. Pour caricaturer, je dirais que l'acheteur, c'est la production, et que le contrôleur de gestion achat représente le service après-vente. ”

EST-IL EN CAPACITÉ DE RAPPROCHER GAINS ACHATS ET GAINS BUDGÉTAIRES ?

“ Il devrait pouvoir l'être, mais cela n'est pas forcément toujours possible. Bien que les directions des finances voudraient une traduction instantanée du travail accompli, tout n'est pas transposable. Un gain « achat » n'est pas forcément un gain budgétaire, il peut correspondre

à des dépenses potentielles évitées grâce à une action de l'acheteur ou une amélioration de la qualité. En outre, d'autres éléments, que l'acheteur ne maîtrise pas, ne sont pas sans conséquences sur les budgets comme l'augmentation de l'activité, le changement de normes, ou la hausse des prix.

Pendant, le contrôleur de gestion achat peut apporter des éléments qui amélioreront la communication avec la direction des finances. ”

QUELS OUTILS PEUT-IL DÉVELOPPER ?



Le premier est sans conteste la cartographie des achats pour les établissements et à l'échelle territoriale. Ce n'est pas une mince affaire, en raison de la difficulté à pouvoir se connecter aux différents logiciels de GEF des établissements. Lorsque j'étais contrôleur de gestion achat au GHT 78 Nord, cela a par exemple pris six mois. Le contrôleur de gestion achat pourra aussi construire une cartographie des marchés et mener des études achats. J'ai par exemple évalué les gains concernant le projet de déménagement de 9 services de l'hôpital de Saint-Germain-en-Laye vers Poissy en calculant les économies réalisées avec la réduction des allers-retours entre deux sites.

Autre apport : l'aide à l'élaboration des plans d'actions achat territoriaux. Au GHT 78, j'ai conçu un outil automatisé pour le remplir plus facilement. Avec l'aide d'Alexandra Benoistel, contrôleur de gestion achat du CHU de Nantes, j'ai aussi imaginé un outil de correspondance entre l'ancienne nomenclature des catégories homogènes et la nouvelle dite « DGOS ». L'idée, c'est de faire gagner du temps à tout le monde. Et il y a évidemment les outils chargés de mesurer la performance. ”

QUELS SONT LES FREINS QU'UN CONTRÔLEUR DE GESTION ACHATS EST SUSCEPTIBLE DE RENCONTRER ?



Le premier, c'est que l'établissement ou le GHT n'aient pas saisi la portée stratégique des achats.

L'absence de SIHA est également une contrainte, car lorsqu'il existe, il évite le travail de concaténation et la lutte pour accéder aux GEF. Le contrôle de gestion achat ne doit pas être vu comme une sorte de mainmise de l'établissement support sur les établissements parties.

Un autre obstacle est le manque de connaissance sur les apports de ce métier et par conséquent l'investissement RH insuffisant. Le poste nécessite un cadre A, attaché ou ingénieur. ”

SI VOUS DEVIEZ CONVAINCRE UN ÉTABLISSEMENT DE CRÉER CE POSTE, QUELS SONT LES TROIS ARGUMENTS QUE VOUS CHOISIRIEZ D'EMPLOYER ?



L'argument financier est réel. Je suis convaincue qu'avec la bonne personne et les bons outils, on obtient un retour sur investissement à coup sûr. Il serait d'ailleurs opportun qu'une étude soit menée à l'échelle nationale sur ce point. Il y a ensuite l'argument d'une vision plus stratégique des achats. L'arrivée d'un contrôleur de gestion achat va participer à la montée en maturité des achats de l'établissement, et aboutir à un meilleur contrôle et pilotage des activités de la fonction achat.

Ce qui amène à l'argument qualité. De meilleurs achats profiteront aux équipes soignantes et, in fine, aux patients. Car il ne faut jamais oublier que les fonctions supports ne fonctionnent pas pour eux-mêmes, mais servent avant tout à la bonne prise en charge des patients. ”



*Éric Chauffaut,
Contrôleur de gestion achat au GHT Rance-Emeraude*

DEPUIS QUAND OCCUPEZ-VOUS CETTE FONCTION ET QUEL PARCOURS VOUS Y A CONDUIT ?



J'ai rejoint l'hôpital de Saint-Malo dès la fin de mes études, en 1982. Doté d'un bac en gestion des entreprises et comptabilité, j'y suis naturellement entré comme cadre administratif attaché à la gestion comptable. Ont ensuite suivi dix ans à la gestion du personnel médical et à l'encadrement de la cellule paie aux RH puis la responsabilité des achats hôteliers jusqu'en 2001. C'est à cette dernière date que mon parcours a pris un nouveau tour. Devant une situation très fragilisée, il fallait en effet dégager des pistes d'optimisation budgétaire et cette nécessité m'a par conséquent conduit à renouer avec les finances pour y instaurer un véritable contrôle de gestion. Mon intérêt a été immédiat pour cette approche nouvelle du « financier », moins mécanique et arithmétique ; j'ai par conséquent poursuivi ce rôle durant plus de quinze ans avant d'aller doter les achats de la même fonction en 2018... ”

JUSTEMENT, LA DYNAMIQUE EST-ELLE LA MÊME ? ET QUEL EST AUJOURD'HUI VOTRE PÉRIMÈTRE D'INTERVENTION ?



Là où le contrôle de gestion classique vient procéder à l'analyse des coûts de fonctionnement des activités, le contrôle de gestion achats vise principalement à optimiser ceux-ci en se plaçant en amont de l'action des acheteurs. Le positionnement est donc différent, en lien avec l'ensemble des acheteurs territoriaux et assistants acheteurs aux côtés desquels j'agis également en qualité d'assistant technique. Tous les achats du GHT sont concernés, à l'exception des travaux et de l'informatique pour lesquels ma mission se limite à l'analyse de la structure des achats.

Sinon, je conseille les professionnels, par la production d'informations liées à des projets d'achats (ex : volumétrie des besoins) ou la production d'indicateurs annuels décrivant les achats réalisés

(75 M€/an) : cartographie des achats annuellement réalisés, part des achats hors marchés, montant moyen d'une commande, nombre de lignes par commande, dispersion des fournisseurs pour une même famille d'achats...

L'objectif n'est pas de pointer des défaillances individuelles mais d'optimiser l'action, jusqu'aux temps de travail de chacun. Aide stratégique et évaluation sont ainsi deux phases pareillement essentielles que je mène à part égale, ayant la chance d'être à 100 % sur la fonction. ”

COMMENT MESUREZ-VOUS LA PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHATS DU GHT ?



Préparant la fusion des trois établissements du GHT, je manque actuellement de temps pour évaluer la concrétisation des gains achats. Mais en l'espace de quatre ans, le contrôle de gestion achat a déjà permis une harmonisation des pratiques entre les trois sites tandis que la proportion des achats hors marchés a chuté de 10 à 15 % en deux ans. Enfin, acheteurs et assistants acheteurs évoquent aujourd'hui une facilité nouvelle dans l'exercice de leurs missions, donnée de poids au regard du critère majeur de la qualité de vie au travail. Ces trois données à elles seules suffisent donc à mesurer notre gain en efficacité et en efficience. ”

QUELLE AIDE APPORTEZ-VOUS LORS DE LA RÉDACTION DU PLAN D'ACTION ACHAT TERRITORIAL ?



Dans une vie idéale, contrôle de gestion et PAAT seraient faits pour avancer en couple, les acheteurs réunis en brainstorming pour faire émerger les projets sources de gains et/ou d'amélioration qualitative et le contrôleur de gestion achat, en appui technique à leurs côtés pour les accompagner dans la démarche et en mesurer les gains. Mais dans la réalité, compte tenu des contraintes liés au contexte extérieur (crise sanitaire, financière) ou interne (fusion des établissements du GHT, grands projets architecturaux...), les acheteurs peinent à se mobiliser sur ces questions... Ce qui ne m'empêche pas de poursuivre mes incitations ! ”

CONTRÔLE DE GESTION ACHAT ET PERFORMANCE SONT-ILS COMPATIBLES AVEC LES PÉRIODES DE CRISE (SANITAIRE, ÉCONOMIQUE...) ?



C'est justement en temps agité que la fonction prend tout son sens, pour alerter sur les ruptures de stock possibles, anticiper les dérives budgétaires, limiter les impacts de hausses intempestives... Le contrôle de gestion souffre malheureusement d'un intitulé qui lui confère un aspect intrusif alors qu'il relève bien davantage de l'aide à la décision. Mesurer la performance des achats n'est pas mesurer l'expertise des acheteurs, mais au contraire appuyer ceux-ci au quotidien dans leurs fonctions, un soutien qui s'avère plus nécessaire encore en période de crise. ”

POUR EN SAVOIR PLUS

- *Mesurer la performance de la fonction achats*, Jean-Michel Moutot, Emmanuel Bernardin, éditions Les Baromètres de la performance, 2010
- *La boîte à outils du contrôle de gestion*, Caroline Selmer, éditions Dunod, 2014
- *L'optimisation de la fonction achat à l'hôpital*, Anne Ogé, EHESP, 2015
- *Le renforcement du pilotage de la fonction achats en établissement public de santé*, Clément Pineau, EHESP, 2015
- *Le contrôle de gestion dans les établissements de santé*, Olivier Saulpic, Carole Bonnier et Jérôme Lartigau, éditions Berger-Levrault, 2016
- *L'émergence du métier de contrôleur de gestion achats à l'hôpital*, Pauline Havas, master analyse et management des établissements de santé, université Paris VII, 2017
- *Guide méthodologique de la Fonction Achat des GHT*, DGOS, 2017

DÉJÀ PARUS

1. *Comment réussir une opération de **déménagement** à l'hôpital ?* - 2019
2. *Comment mettre en place une **plateforme territoriale** de **téléradiologie** ?* - 2019
3. *Améliorer le parcours des patients avec **les nouveaux outils de téléphonie*** - 2019
4. *Comment réduire sa **consommation énergétique** ?* - 2019
5. *Maîtriser **le Value Based Procurement**, nouvelle technique d'achat* - 2020
6. *Garantir les soins de proximité grâce à la **télé médecine*** - 2020
7. *Comment optimiser et gérer la **maintenance de ses équipements biomédicaux** ?* - 2020
8. *Comment transformer sa **logistique** pour assurer la qualité des soins ?* - 2021
9. *Améliorer **le bien-être au travail** à l'hôpital* - 2021
10. *Comment repenser **l'alimentation** dans le secteur de la santé ?* - 2021
11. *Comment se prémunir des **cyberattaques** ?* - 2021
12. *Comment **acheter plus responsable** dans le secteur de la santé ?* - 2022
13. ***Le contrôle de gestion des achats**, pilote de la performance* - 2022

À PARAÎTRE

Le nettoyage, les clefs d'un parcours soigné.



Pour encore gagner en maturité, la fonction achat doit être capable de mesurer sa performance, au-delà même des simples résultats économiques, avec l'impact environnemental et social, ou encore l'apport d'innovation. Cette faculté lui permettra non seulement d'évaluer l'efficacité de ses équipes et de ses actions, de valider ou de corriger ses choix, mais aussi d'illustrer concrètement sa participation à la réalisation des grandes orientations fixées par les établissements, et ainsi de démontrer son caractère stratégique.

Ce calcul de la performance, réalisé objectivement à partir de données fiables et vérifiables, est assigné à un métier, en plein essor mais appelé à devenir névralgique, celui de contrôleur de gestion achat, amené également à jouer un rôle majeur en matière d'aide à la décision.

Alors que cette compétence est encore en gestation dans de nombreux GHT, ce guide explique pourquoi il est important d'investir le sujet, et détaille les missions fondamentales et prospectives du contrôle de gestion achat, ainsi que les nombreuses valeurs ajoutées apportées. Il donne aussi les clefs pour positionner la fonction au sein des organisations et recruter la personne idoine.