



ARMEN vague 5
Attractivité de la fonction HA
Livrable court

Présentation de l'équipe

Jeanne DE POULPIQUET (Leader)

- *Directrice des Achats - APHM*

Nathalie BOTRAN

- *AAH Chargée des achats et de la logistique – CH Pompey/Pont à Mousson*

Thierry BOURGET

- *Directeur des Achats – CHU de Rennes*

Daniel CHICHE

- *DRH de l'AGEPS (APHP)*

Vincent DAGNAS

- *Responsable achats – CHU Nîmes*

Vivianne DEVAUCHELLES

- *Responsable des achats hors médicaments CH Valence*

Anne FOROT

- *Responsable du domaine « pilotage et performance » - APHM*

Amandine HERY

- *AAH RH – CH Public du Cotentin*

Jean URVOIS

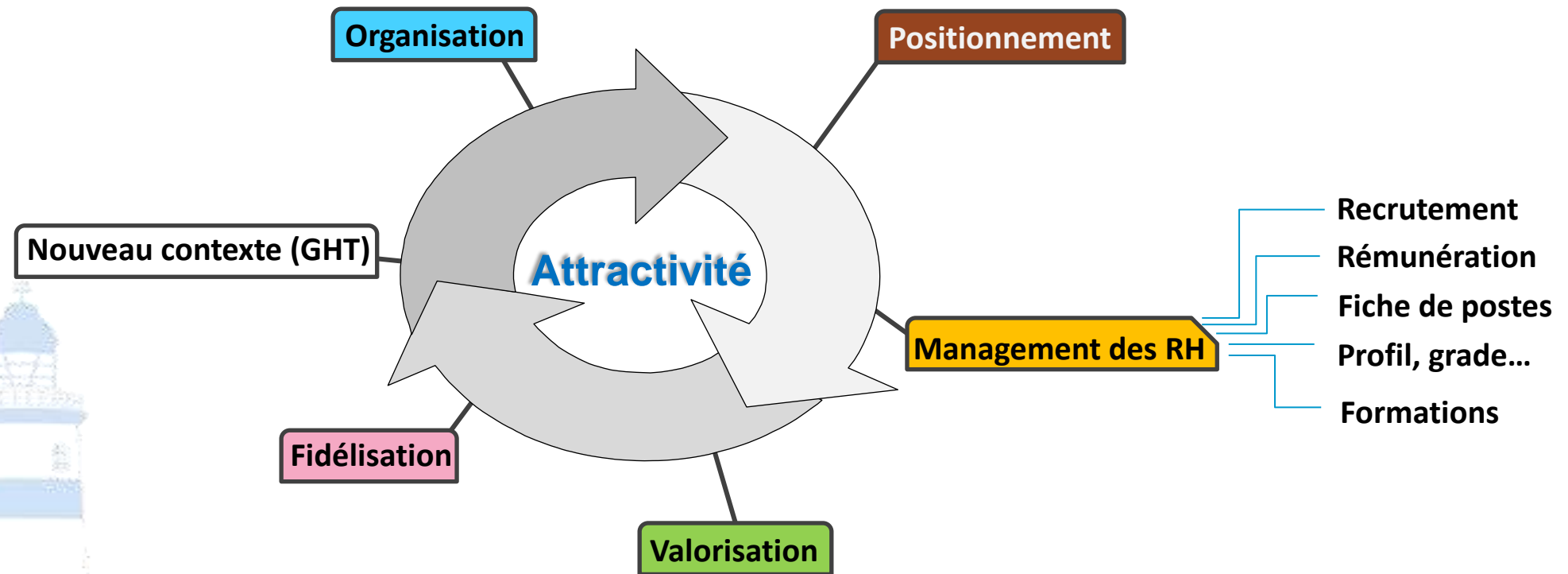
- *Directeur des achats non médicaux – CHU Brest*

Xavier BROSETA (Parrain)

- *DRH – Air France KLM*



Périmètre de travail: l'attractivité de la fonction achat sera étudiée à travers 7 thématiques principales



Notre périmètre peut également être analysé selon deux angles stratégiques

FONCTION RELATIVE AUX PROFESSIONNELS

Attractivité en interne et développement /consolidation des compétences à l'hôpital

Connaissance du secteur et attractivité chez les jeunes diplômés

Recrutement

Rémunération/grade/statut

Formation initiale et continue

Fiche de poste et objectifs

FONCTION RELATIVE A L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL

Positionnement de la DA au sein de l'organisation de la Direction Générale

Positionnement avec les partenaires extérieurs (réseaux, groupements d'achats)

Actions de communication et de Valorisation

Outils mis à disposition : SI, contrôle de gestion, éléments de cartographie

La question de l'attractivité de la fonction achats concerne à la fois les éléments de considération relatifs aux **acteurs de la fonction achats** mais aussi son **environnement de travail**. En effet, il est indispensable d'envisager l'acteur au centre d'un dispositif qui le **valorise** et lui donne les outils lui permettant de conjuguer évolution professionnelle, efficience dans les résultats et gains pour son institution.

Forte hétérogénéité de la fonction achats entre les établissements : périmètre - organisation - fonctionnement

- ❑ **Diversité des organisations et des choix stratégiques**
seulement 30 % des établissements ont un PAA

- ❑ **Périmètre de la fonction achats non homogène**

Quid des appros ?
Quid de la fonction compta ?
Quid de la logistique ?



Le groupe a fait le choix de retenir la fonction approvisionnement dans son analyse

- ❑ **Quels choix stratégiques ?**

Territorialisation et GHT ?

Positionnement et statut au sein de l'organigramme de direction :

Directeur achats

Acheteur

Gestionnaire de commandes, etc.

Le coût du processus achat-approvisionnement représente environ 5% du montant des achats hospitaliers

Décomposition processus achat par type de dépense

Poids du processus achat-approvisionnement sur le total des achats hospitaliers

1,2 Mds€

24 Mds€

Part du processus achat

204M€

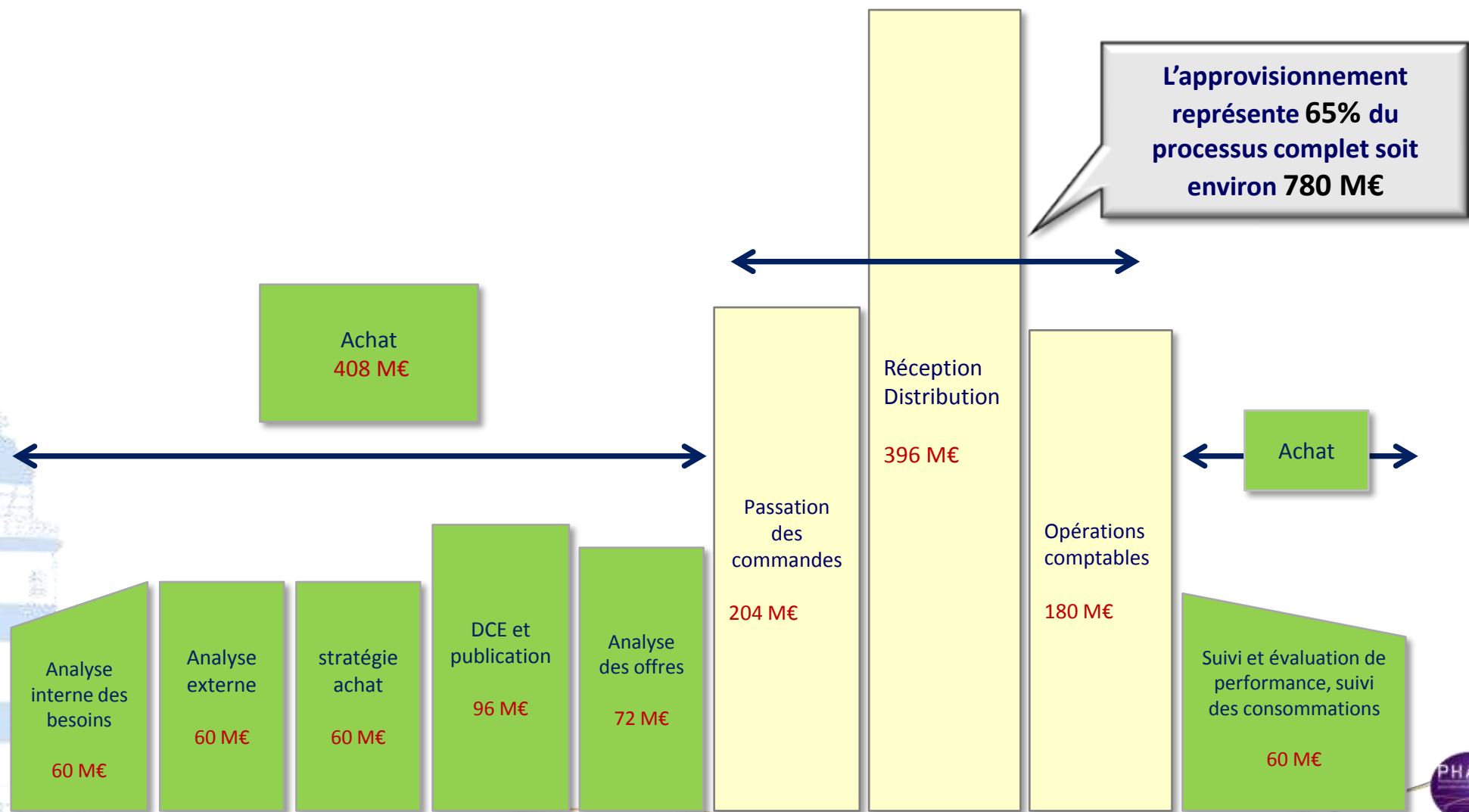
996M€

Dépenses de personnel

Dépense autres (Informatique, fournitures de bureau, fluides, publicité, frais divers d'exploitation)



La majorité des ressources est concentrée sur les phases d'approvisionnement (65%), les phases amont et aval du processus achat ne représentent quant à elles que 20% des ressources



* source: Etude sur le coût global de gestion du processus achat-approvisionnement par le Resah IDF, 2012

Le répertoire des métiers de la FPH donne aujourd'hui plus de visibilité à la fonction achat et intègre les évolutions récentes du métier

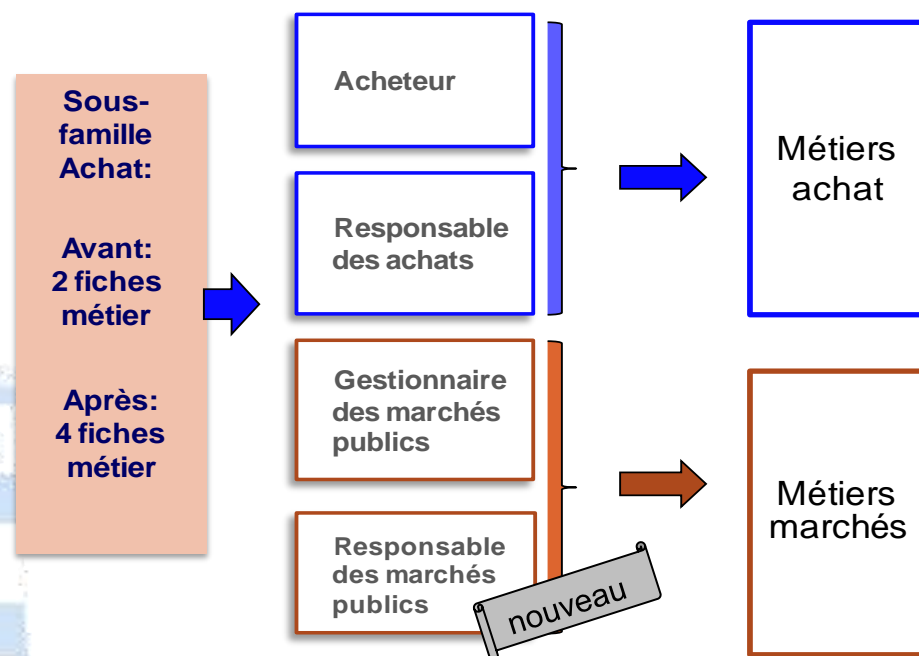
Actualisation du Répertoire des métiers de la FPH (V3)

Valorisation de la filière achat

1 Identification d'une sous famille achat et création de 2 fiches métier

2 Distinction métiers de l'achat et métiers « marchés »

3 Dimension économique intégrée et revalorisation des correspondances statutaires



Renforcement des fiches existantes

• *Intégration de la dimension économique*

- Evaluation et suivi des performances achats
- conception du PAA, mise en œuvre, contrôle et suivi des actions PAA
- Mise en œuvre et animation du dialogue avec les prescripteurs

• *Elargissement des activités*

Animation et mise en place d'échanges de pratiques avec d'autres ES
Définition et mise en œuvre des actions d'optimisation de la chaîne d'appro
Développement et soutien de l'émergence d'acheteurs dissociés des prescripteurs/utilisateurs sur les grandes catégories de dépenses

• *Revalorisation des correspondances statutaires*

AAH, contractuel de catégorie A
= TSH, ingénieur hospitalier

Actualisation au fil de l'eau des fiches par SRDH en fonction des évolutions des métiers



Pour valoriser les acheteurs à l'hôpital, deux filières sont possibles, en fonction de la politique RH...

FILIÈRE TECHNIQUE

Responsable achats **Ingénieur**
Acheteur **TSH**
Gestionnaire de marché **TH**
Respo cell. marchés **TSH ou ingénieur**

FILIÈRE ADMINISTRATIVE

Responsable achats **Attaché**
Acheteur **ACH**
Gestionnaire de marché **Adj Adm**
Respo cell. marchés **ACH ou attaché**

FORCES

Recrutement moins contraignant (absence d'obligation de concours national)
Régime indemnitaire plus attractif en raison de la prime de technicité

(Préexistante dans les établissements)

Evolution de carrière plus forte, absence de contrainte du diplôme pour promotion.

FAIBLESSES

Absence de spécialisation achat dans la filière technique aujourd'hui

Rémunération peu attractive et absence de prime au résultat

Passer d'un acte d'achat juridico-administratif à un acte d'achat technico-économique ?

DIRECTEUR ACHATS
(ou Directeur achats et approvisionnements,
ou Directeur achats et marchés)

FILIÈRE ADMINISTRATIVE **Gestion des marchés (publics)**

Responsable des marchés publics

Gestionnaire de marchés
(ou gestionnaire de procédures)

Approvisionneur (ou gestionnaire de commandes)

FILIÈRE TECHNIQUE **Achats**

Responsable des achats
(ou coordonnateur achats)

Acheteur

Assistant acheteur/achats

Métiers supports

Contrôleur de gestion achats, Juriste marchés/cellule juridique



On constate une disparité importante entre les secteurs publics et privés en terme de maturité, de positionnement et de valorisation de la fonction achat

Secteur public

- ☐ Une fonction jeune & peu mature
- ☐ Une reconnaissance partielle et hétérogène
- ☐ Une fonction de passage
- ☐ Une fonction éclatée
- ☐ Un système de grades sclérosant et figé
- ☐ Une faible mobilité



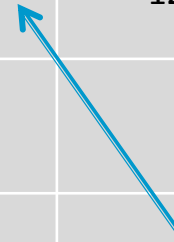
Secteur privé

- ☐ Une fonction ancrée et mature
- ☐ Un rôle stratégique reconnu
- ☐ Une voie promotionnelle



Source Michael Page

Grades	Public		Emplois	Privé (moyennes)	
	Début	Fin		Début	Fin
Directeur	35 K€	80 K€	Directeur	60 K€	200 K€
Cadre sup technique (ingénieur)	30 K€	70 K€	Acheteur	40 K€	120 K€
Cadre sup administratif (attaché)	25 K€	55 K€	-	NC	NC
Cadre intermédiaire (ADCH)	15 K€	30 K€	Assistant achat	25 K	-



L'acheteur hospitalier, un profil multitâches

Savoir être

- ✓ Management d'équipes
- Aptitudes à la négociation
- ✓ Souhaits de formations et d'évolution de carrière
- ✓ Anticipation



Savoir faire

- ✓ Maîtrise des contraintes réglementaires
- ✓ Connaissance des enjeux institutionnels
- ✓ Maîtrise des outils de pilotage
- ✓ Connaissance du marché fournisseurs
- ✓ Savoir challenger les besoins des utilisateurs/prescripteurs



L'ANFH de la Région Nord Pas de Calais a effectué une étude sur la maturité et les organisations achats des établissements de santé. Objectifs : définir un plan de formation adapté !

L'étude, menée conjointement par l'ANFH et le cabinet MAGELLIS en 2014 a porté sur un échantillon de 21 établissements soit 336 agents concernés.

La synthèse des résultats permet d'analyser la maturité des organisations achats et d'en tirer des enseignements en terme de professionnalisation.

La filière Achat est caractérisée de manière globale par :

- ☐ une répartition équitable Homme / Femme
- ☐ un équilibre entre catégories A, B et C
- ☐ une pyramide des âges vieillissante
- ☐ une forte titularisation des agents

65 métiers interviennent au sein de la filière Achats dont principalement des **acheteurs** et des **gestionnaires administratifs**

2/3 des agents sont diplômés mais aucun ne mentionne une spécialisation Achats. Le niveau de diplôme est un peu plus faible au sein de la Cellule Achats.

Les agents travaillent en moyenne sur 2 à 3 familles d'achats mais ne consacrent qu'une petite partie de leur temps aux activités des achats et gèrent un budget annuel moyen compris entre **100K€ et 10M€**

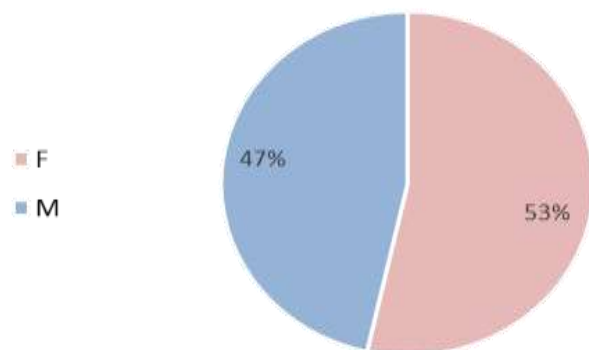
Ils interviennent tout au long du processus d'achats en tant qu'acteurs ou décisionnaires et surtout en aval de processus, pour l'exécution et le suivi

La plupart des agents souhaite améliorer des compétences, surtout sur le volet Achats !

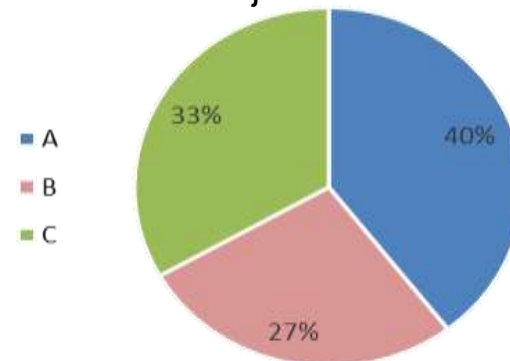
Une enquête en Nord-Pas-de-Calais sur la fonction achat montre une fonction composée majoritairement d'agents titulaires, de plus de 50 ans et de catégorie A

ANALYSE GLOBALE : Tous établissements participant

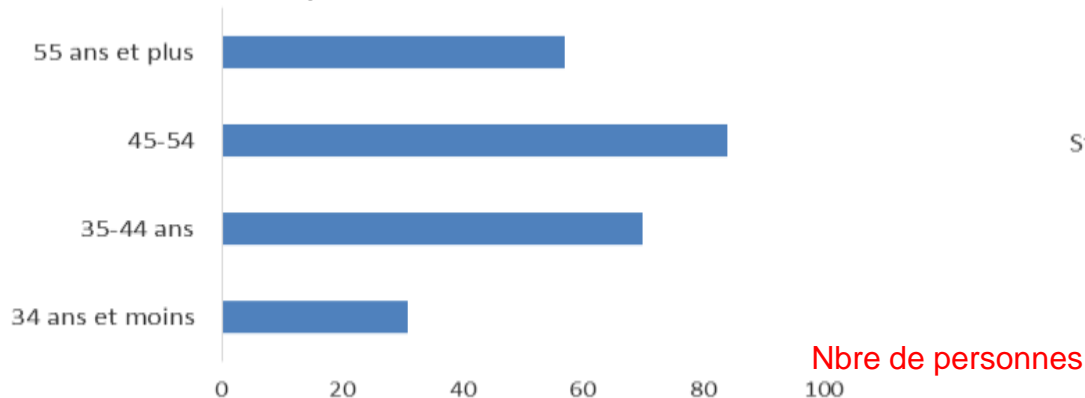
La répartition homme/femme est plutôt équitable



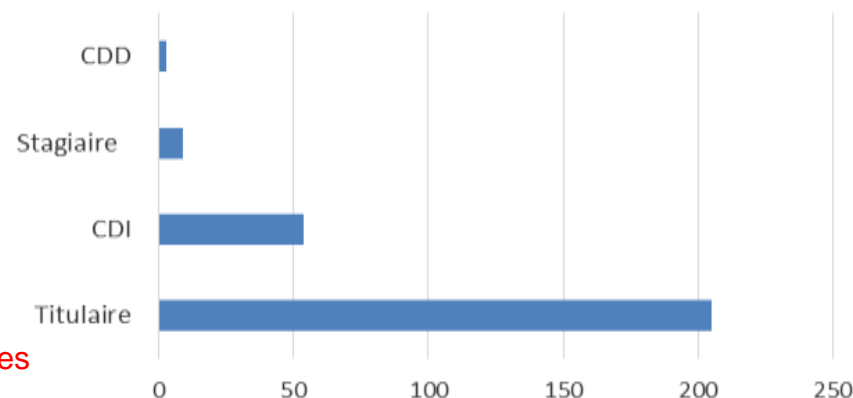
La répartition des agents entre catégories A, B et C est plutôt équilibrée. La catégorie A est majoritaire



La pyramide des âges est plutôt vieillissante : 58% des effectifs est âgé de plus de 50 ans



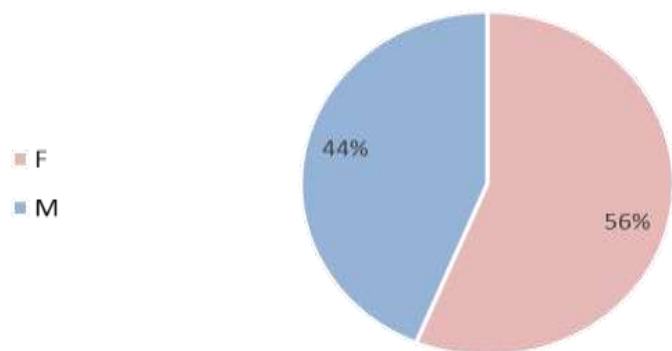
Les agents de la filière Achat sont très majoritairement titulaires



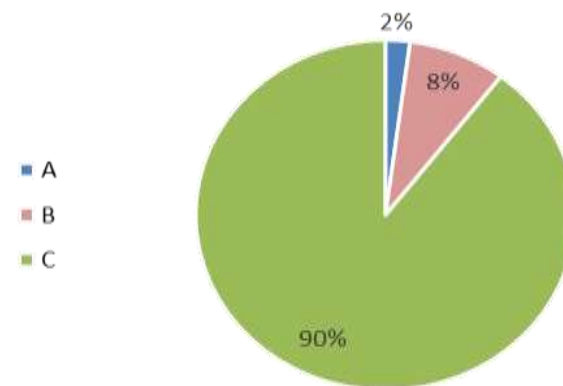
L'enquête montre que la fonction approvisionnement est quant à elle majoritairement composée d'agents titulaires, de plus de 45 ans, femmes et de catégorie C

ANALYSE PAR GROUPE MÉTIER – Approvisionnement

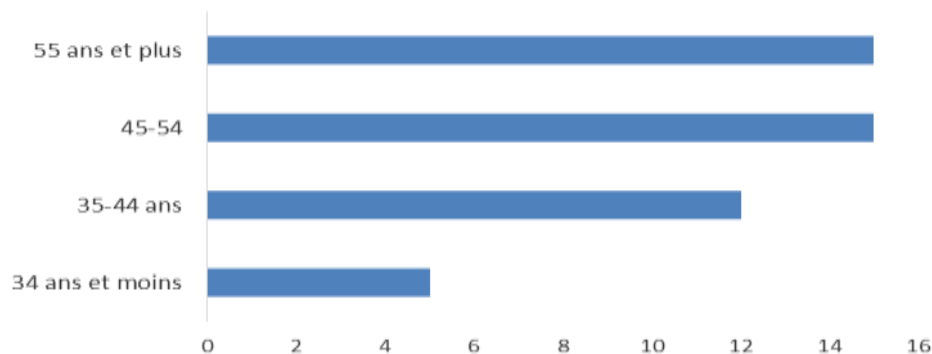
Les femmes sont majoritaires au sein du Groupe Approvisionnement



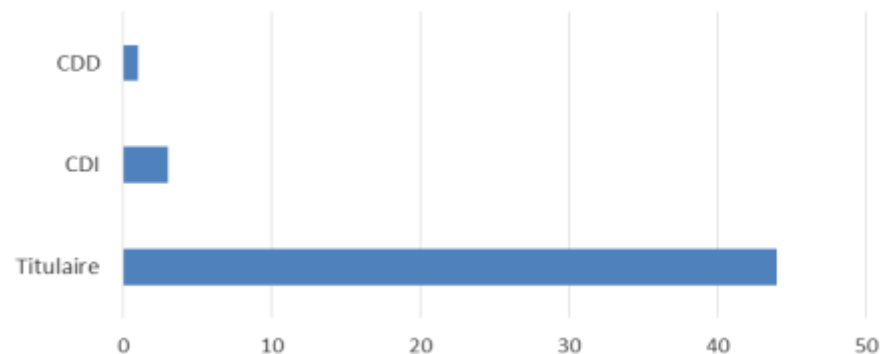
Les agents du groupe Approvisionnement sont très majoritairement de la catégorie C



Près des 2/3 des Approvisionneurs sont âgés de plus de 45 ans



Les agents du groupe Approvisionnement sont très majoritairement titulaires

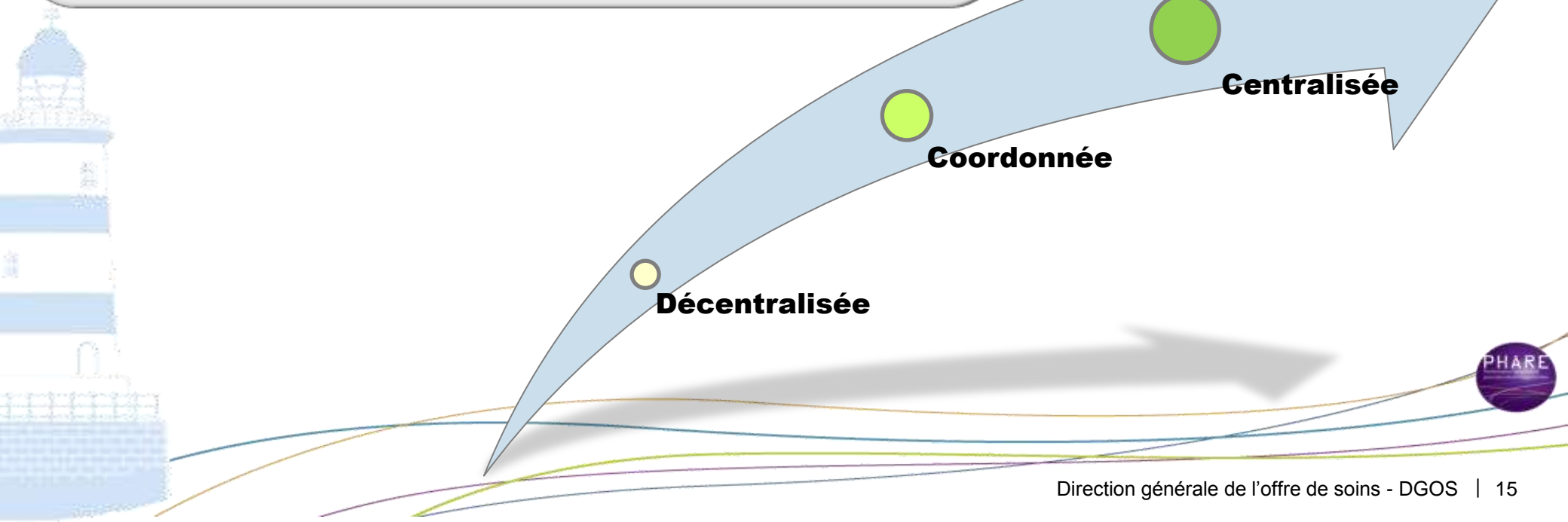


Le choix entre une organisation de la fonction achats centralisée ou coordonnée pose la question du niveau d'intégration de la fonction 1/2

Pour améliorer la visibilité et le positionnement de la fonction HA

On observe un processus qui tend vers la **centralisation** (a priori la meilleure des organisations pour accompagner la problématique de l'attractivité de la fonction HA).

On observe 3 degrés de maturité de positionnement de la fonction HA aujourd'hui.

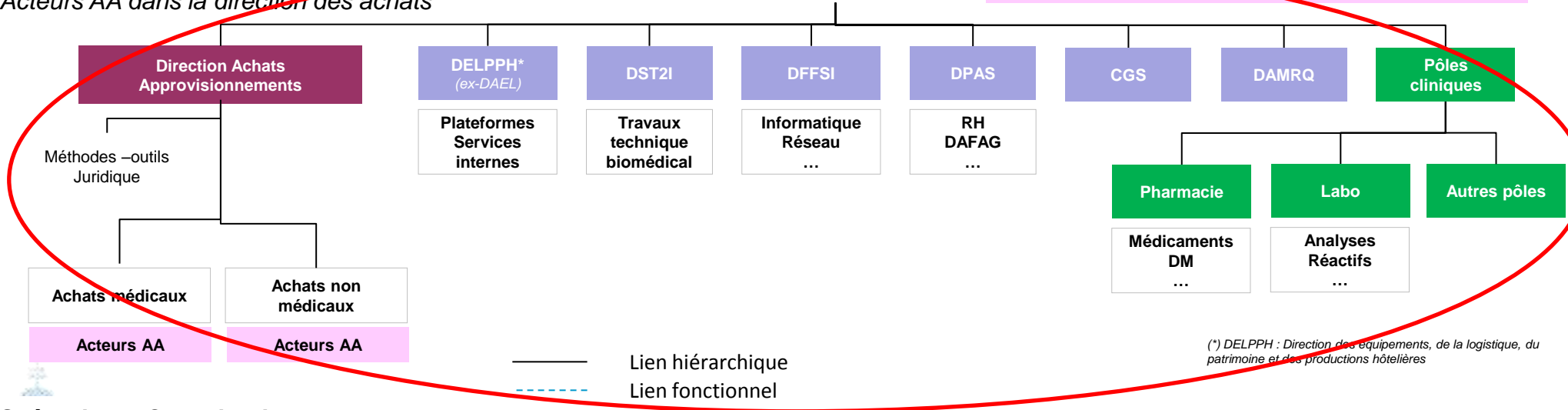


Le CHRU de Tours a fait le choix d'une organisation de la fonction achats centralisée plutôt que coordonnée pour notamment faire pleinement exister les métiers d'acheteurs

Scénario 1 : Centralisation achats

Acteurs AA dans la direction des achats

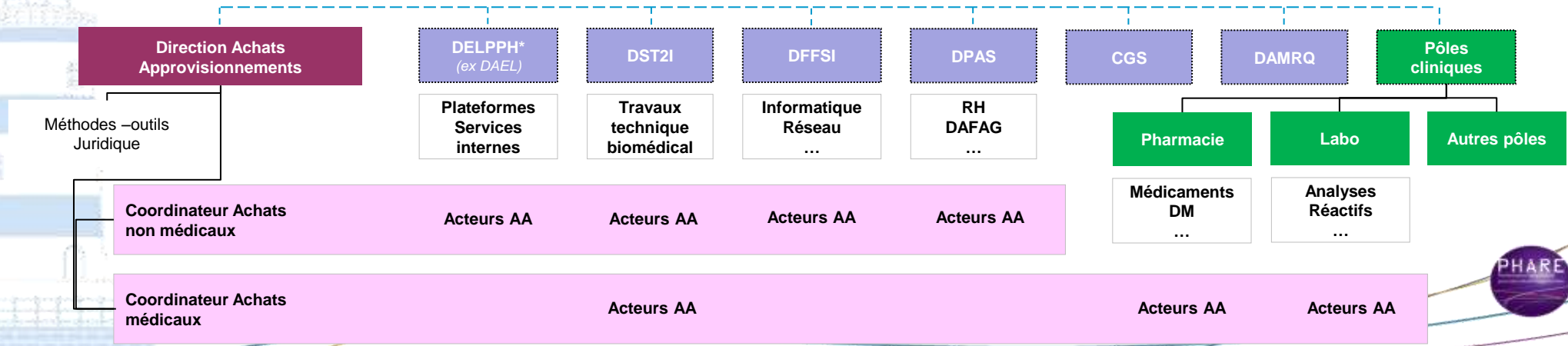
Acteurs AA : les acteurs Achats et Approvisionnements sont les acheteurs, approvisionneurs et assistants achats



(*) DELPPH : Direction des équipements, de la logistique, du patrimoine et des productions hôtelières

Scénario 2 : Coordination achats

Acteurs AA dans les directions



Bonnes pratiques



Le choix d'une centralisation de la fonction achat au CHU de Nîmes permet un positionnement dynamique par rapport aux prescripteurs

Contexte

- Années 2000, une **organisation centralisée des achats** au sein de la Direction des Ressources Matérielles s'est structurée avec **séparation des rôles entre acheteurs et approvisionneurs**, travail sur la gestion des approvisionnements (circuits Kanban/plein-vide)
- 2011: mise en place d'une « **Cellule d'optimisation et de performance des achats** »
- 2012: nouvelle impulsion donnée suite au programme PHARE, mission de diagnostic et « **Projet achats** » visant à professionnaliser les achats du CHU et à les rendre plus performants

Détails du plan d'actions

- Mise en place d'une **Direction des achats** et positionnement du Directeur rattaché au Directeur Général
- **Centralisation de la fonction achats** par un regroupement des fonctions d'acheteurs
- Processus de cartographie de la fonction achats dans l'établissement : éléments RH, segmentation des achats, cartographie des dépenses / achats, audit des pratiques...etc...
- Accompagnement opérationnel au changement via formations et coaching des acheteurs par les coordonnateurs achats notamment au niveau de la mise en œuvre des stratégies achats et du PAA
- Dialogue acheteurs-prescripteurs dès la définition des besoins, intégration des prescripteurs dans l'élaboration de la stratégie achats et dans la mesure des gains achats



Résultats

Plan d'action achats
Gains achats

Valorisation de la fonction achats: recrutement
et attractivité

La mise en place d'une Direction des Achats a répondu à la fois à des objectifs stratégiques de l'établissement (PHARE et CPOM) mais a également contribué à la situation financière via les gains achats.



La mise en place d'une organisation achat, d'un référentiel des compétences et d'une cartographie des ressources a permis le développement des compétences et la clarification des rôles dans un CH

Contexte

Réflexion autour de la mise en place d'une fonction HA a conduit le CH X a passer par un diagnostic qui aboutie à une cartographie des ressources de la fonction HA.

Détails du plan d'actions

- Réaliser un audit soit en interne soit en externe
- Elaborer un référentiel de compétence HA
- Définir l'organisation cible
- Analyse de la maturité RH de l'organisation achats avec évaluation des compétences des professionnels

→ Elaboration de la cartographie

Résultats

- **Structuration de l'organisation HA**
- **Développement des compétences** à l'intérieur de l'organisation
- **Clarification des rôles** entre l'acheteur, le gestionnaire marché, l'approvisionneur, l'expert et le prescripteur


Ce travail aide à la décision en terme d'organisation cible d'une fonction HA

NB : ce travail, en fonction de l'organisation retenue par l'établissement, peut être fait sur la fonction appro également comme au CH X.

Cf. Annexe : cartographie CH X



La mise en place d'une communication dynamique a permis d'accroître la visibilité des achats au CHU de Nîmes, à l'APHP et au CH de Cherbourg

Contexte	<p>CH Cherbourg</p> <p>Enquête de la presse sur les jeunes diplômés Besoin de communiquer auprès des fournisseurs</p>	<p>CHU Nîmes</p> <p>Informen en interne sur le fonctionnement des achats au CHU. Identifier les acheteurs, responsables de portefeuilles achats</p> 	<p>APHP</p> <p>Mise en valeur des actions emblématiques de la Direction des Achats. <i>Ex : accord cadre IRM .</i> Mise en perspective de sujets d'actualité <i>Ex : marché biosimilaires</i></p>
Détails du plan d'actions	<ul style="list-style-type: none"> Création d'articles de presse 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration d'une plaquette de présentation de la Direction des Achats avec l'aide du service communication Refonte du site extranet « Direction des Achats » 	<ul style="list-style-type: none"> Création d'une Newsletter : l'Echo des Achats Disponible sur l'Intranet APHP Diffusion à l'ensemble des établissements APHP
Résultats	<p>➤ Davantage de visibilité à la fois pour l'hôpital et pour la fonction HA</p>	<p>➤ Meilleure compréhension des achats en interne</p>	<p>➤ Meilleure visibilité des actions entreprises</p> <p>➤ Valorisation des actions</p>

Communication positive en interne mais aussi en externe qui permet à la fonction achats de gagner en attractivité



La mise en place d'une charte déontologique de la fonction achats au CHU Nîmes permet une homogénéité des pratiques et une sécurisation des procédures

Contexte

Février 2012 : Création d'une Direction des Achats
Volonté de rappeler les valeurs et principes d'action sur l'ensemble du processus achats pour les acteurs de l'achat en interne



Détails du plan d'actions

- Inventaire des chartes existantes dans le secteur public et privé et charte de la médiation interentreprises
- Groupe de travail en interne (coordonnateurs achats, acheteurs, prescripteurs)
- Présentation en Comité des Achats et en CME
- Validation de la charte par la DG et diffusion sur le réseau partagé interne

Résultats

- Homogénéité des pratiques
- Valeur d'exemplarité
- Sécurisation des procédures et protection de l'image de l'établissement
- La charte pourrait être applicable vis-à-vis des partenaires externes



Cf. Charte en Annexe



La mise en place d'un dispositif de formation HA diplômante au CHRU de Lille permet d'accélérer la professionnalisation des agents hospitaliers

Contexte

Mise en place d'une politique achat avec création d'une direction des achats.
Un des 6 axes de cette politique « professionnalisation des acheteurs et approvisionneurs » impliquait un besoin de formation.

Détails du plan d'actions

- Consultation d'organismes formateurs et mise en place du plan pluriannuel (24 mois) de formation en partenariat avec Grenoble Ecole de Management
- Deux cursus mis en place un court (fondamentaux des achats) et un long (achat et approfondissement achat et logistique appros)



Résultats

- ✓ **27 personnes** ont suivi le cursus court
- ✓ **11 le cursus long**
- ✓ **2 personnes** ont suivi et obtenu le Mastère Spécialisé (Bac+6) de Grenoble Ecole de Management
- **Reconnaissance du diplôme Manager des Achats pour le cursus long** (équivalent M2)
- Formation des agents hospitaliers comparable à celle du secteur privée.
- Acheteur respo filière / acheteur simple / assistant achat

Les deux agents ayant suivis le Mastère spécialisé ont eu une évolution de carrière puisqu'ils intègrent la nouvelle direction des Achats au poste d'acheteur filière et 4 agents qui ont suivi la formation courte au poste d'acheteur.

Retour sur investissement : immédiat - Les dossiers d'achats survenus après la formation présentaient plus de gains que le montant de la formation (300 000€)



Un dispositif de formation en partenariat avec l'ARS Basse-Normandie et l'ANFH a permis de former 9 agents au CH de Cherbourg

Contexte

Dans le cadre de la démarche du programme PHARE, création en 2013-2014 d'un partenariat entre l'ARS Basse-Normandie et l'ANFH pour accompagner la structuration et la valorisation de la fonction achat au sein des établissements et assurer la professionnalisation des agents impliqués dans le processus achat.

Détails du plan d'actions

Cycle de formation construit et animé sous la responsabilité d'un expert technique et un expert juridique publics.

Le parcours comprend 13 modules à raison d'un module tout les mois pendant 2 jours.

Formation de 9 personnes :

- Equipe d'acheteurs
- Pharmaciens acheteurs
- Ingénieur Bio-medical
- Responsable du service informatique



Résultats

La validation du parcours confère un **certificat de formation** "Acheteur public".

Il est possible de compléter ce cursus en participant à des modules

supplémentaires d'une durée de 15 jours

afin de valider un diplôme de niveau 2 "Responsable des achats » (équivalence M1).

La mise en place d'un accompagnement à la professionnalisation des acheteurs au CHU de Nantes a permis une évolution de carrières à plusieurs agents

Contexte

- Le CHU de Nantes a initié depuis 2012 une démarche de professionnalisation de sa fonction achat ; l'accompagnement des différents acteurs de l'achat dans cette professionnalisation a été identifié comme levier majeur de réussite de la conduite de ce projet.

Détails du plan d'actions

- Adaptation de la formation aux différents acteurs : plan triennal de formation proposé, fondamentaux de l'achat, sensibilisation pour les directeurs et acteurs au sein des pôles cliniques, modules spécifiques (démarche contractuelle, négociation, clauses spécifiques, nouvelle ordonnance 2016, achats responsables,...), proposition de formation à la carte ainsi que des formations actions
- Ecoute attentive des acteurs sur leur souhait d'évolution professionnelle / identification des potentiels en adéquation avec les besoins d'un pôle dont ceux relatifs aux métiers d'acheteur ou de responsable achat / proposition de construction de plans de formation adaptée et d'évolution de carrière en fonction des acteurs et des opportunités au sein de la fonction achat de l'établissement

Evolution de carrière de plusieurs acteurs

A titre d'exemple, nous pouvons citer l'évolution de personnels médico techniques ou médicaux vers des métiers de l'achat :

- Plusieurs techniciens de laboratoires ont évolué vers un métier d'acheteur dans le domaine de la biologie,
- Un acheteur a suivi une formation adaptée lui permettant d'accéder à un poste de responsable achat,
- Un Pharmacien, directeur technique des laboratoires, a évolué sur un poste de responsable de la coordination des achats médicaux, puis à l'issue d'un Mastère spécialisé, sur un poste de Directeur adjoint des achats



Reconnaissance

Attractivité

Performance achat

Performance établissement



La mise en place d'une politique RH volontariste a permis de faciliter lien entre acheteur et autres fonctions au CHU de Rennes

Contexte

Volonté de professionnaliser la fonction HA

- Objectifs à effectifs constants :
- Cibler les acheteurs
- Réduire l'asymétrie acheteur/prescripteur

Action à 2 niveaux

- Apport de compétences externes diplômées
- Montée en compétence interne



Détails du plan d'actions

- **Définir l'organisation** cible dans le projet stratégique d'établissement
- **Identification de filières** / centres d'achat en miroirs des Directions-métiers (logistique, biomédical, travaux, informatique...)
- **Recrutement d'un acheteur filière par an** avec feuille de route / plan de montée en charge
- **Création de la fonction d'assistant-acheteur** (profil de poste, identification des potentiels internes)
- **Plan de formation** et de développement des compétences achat

Résultats

- **Centralisation des achats** non pharmaceutiques : vision « globale »
- **Dialogue prescripteur-acheteur amélioré** et clarification des rôles de chacun
- Mise en place d'**outils de programmation et de suivi des projets achat**



La direction générale des CHU de Rennes et de Brest ont fait le choix de faire participer la Direction des Achats au management stratégique de l'hôpital

Contexte

Multiplication des sollicitations des Directions achats

- Contrat de retour à l'équilibre
- Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens
- Plan triennal
- Certification des comptes
- Etc.

	Dir. Achats	Dir. Finances	Dir. RH
CREF	A	R	R/A
CPOM	R/A		
Plan Triennal-volet achats	R	C	I
CAC	A	R	A

Détails du plan d'actions

- Disposer d'un contrat clair / lettre de mission (exigence du résultat, liberté des moyens, calendrier clair)
- Positionner la Direction des Achats et les autres Directions sur une matrice de type RACI (*cf. tableau ci-dessus*)
- Travailler en mode projet
- Maîtriser les outils de la planification stratégique (MS project, Mind mapping)

Résultats

- **Prise de conscience** de l'importance du levier des achats dans les orientations stratégiques et les moyens d'actions (passage de « acheter moins » vers « acheter mieux »)
- **Prise en considération** de la capacité des acteurs de l'achat à construire et mettre en œuvre les orientations stratégiques (passage de la coupe de crédits brutale par la DAF à l'exigence de la production par la Direction des achats d'un plan d'action structuré et ciblé)
- **Capitaliser** le retour d'expérience des Directions achats sur le management transversal et le mode projet

Créer un poste d'un assistant acheteur a permis aux acheteurs de l'APHM de se recentrer sur le cœur de métier

Contexte

Professionnaliser l'acheteur : le rendre disponible et compétent sur son domaine de responsabilité.
Objectifs performantiels importants : à l'APHM, les acheteurs doivent réaliser 8M euros de gains achats sur l'exercice 2015

Détails du plan d'actions

Mise en place d'un organigramme de la Direction des achats avec répartition des acheteurs par domaines d'achats

- Mise en place d'assistants acheteurs sur chacun des domaines. Objectifs : aide à la rédaction des procédures sur leurs versants administratifs, gestion du fichier produit, suivi des relations fournisseurs
- Rédaction d'une fiche de poste
- Dispositif de formation adapté et évolutions professionnelles

Résultats

- Nombreuses candidatures sur ces postes affichés catégorie C
- Temps gagné par l'acheteur sur la préparation des consultations
- Aide à l'acheteur sur le suivi des relations fournisseurs



Assistance Publique
Hôpitaux de Marseille



Le CHU de Rennes a combiné une politique de valorisation de la fonction d'acheteur et une politique de rémunération active

Contexte

- Fonction d'acheteur traditionnellement portée par des cadres administratifs
 - Attaché d'administration hospitalière
 - Adjoint des cadres hospitaliers
 - Adjoint administratif
- Grille indiciaire à évolution lente / régime indemnitaire peu attractif



Détails du plan d'actions

- Passer d'une approche fonction à une approche métier et reconnaître la technicité propre aux métiers d'acheteur
- Négocier avec DRH le positionnement des acheteurs sur des grades de techniciens (TSH, ingénieurs); Possibilité d'engager un processus de stagiarisation ou maintenir un contrat CDI



Résultats

- Possibilité réelle d'attirer de jeunes diplômés (Master 1 / Master 2) sur les achats
- Développer l'expertise achats
- Faciliter le dialogue Acheteur / Expert Métier – Acheteur / Prescripteur
- Facilité accrue de contractualiser des objectifs de résultats



La mise en place d'un contrôle de gestion achats à l'APHM et au CHU Nîmes a permis un meilleur pilotage de la fonction HA

Contexte

AP- HM

Nécessité de faire émerger une nouvelle fonction au sein de la Direction des Achats en cours de constitution pour organiser et assurer le suivi opérationnel de l'activité achat, mesurer la performance et produire des tableaux de bord d'activité :

- Réponse aux objectifs nationaux dans le cadre du plan phare ;
- Réponse aux objectifs institutionnels (CREF notamment).

Détails du plan d'actions

- **Rédaction d'une fiche de poste** « Pilotage opérationnel et Performance Achat »
- **Recrutement par redéploiement interne** d'un responsable de domaine et d'un assistant du responsable.



Résultats

Mise en place en janvier 2016
En interne : construction d'outils adaptés pour la Direction des achats

CHU Nîmes

Dans le cadre de la création de la Direction des achats, création d'un poste de « contrôleur de gestion achats » chargé d'animer les méthodes, outils, indicateurs en support aux acheteurs, aux prescripteurs et à la Direction
















- Rédaction d'une fiche de poste « contrôleur de gestion achats »
- Recrutement d'un(e) contrôleur de gestion

Mission : aider au pilotage de la performance économique des achats

Activités principales :

- **Reporting des gains achats**
 - Elaboration et mise en place d'un **Tableau de Bord** Direction des achats
 - **Accompagnement de l'évolution des pratiques achats** (pédagogie auprès des acheteurs et prescripteurs – calcul des gains achats, requêtes et études ad-hoc, amélioration des outils/systèmes informatiques en support à l'achat/appros)
- Calcul des gains : méthodologie bien ancrée dans les pratiques des acheteurs > valorisation de leurs actions
- Accompagnement du changement de culture: installation progressive d'une culture et d'un dialogue de gestion au sein de la Direction des Achats

Tableau de synthèse des impacts des opportunités

Opportunité	Catégorie (cf. Slide périmètre)	Impact	Effort
Centraliser la fonction HA		10	5
Cartographier les RH		8	3
Communiquer		4	1
Mettre en place une charte déontologique		5	1
Recourir à la formation diplômante		9	4
Recourir à la formation continue	 	8	2
Mettre en place une politique RH volontariste	  	9	5
Inclure la direction des Achats dans la gouvernance		7	5
Développer une politique de rémunération active	 	10	5
Recentrer l'acheteur sur son cœur de métier	 	7	3

 Organisation

 Positionnement

 Management des RH

 Valorisation

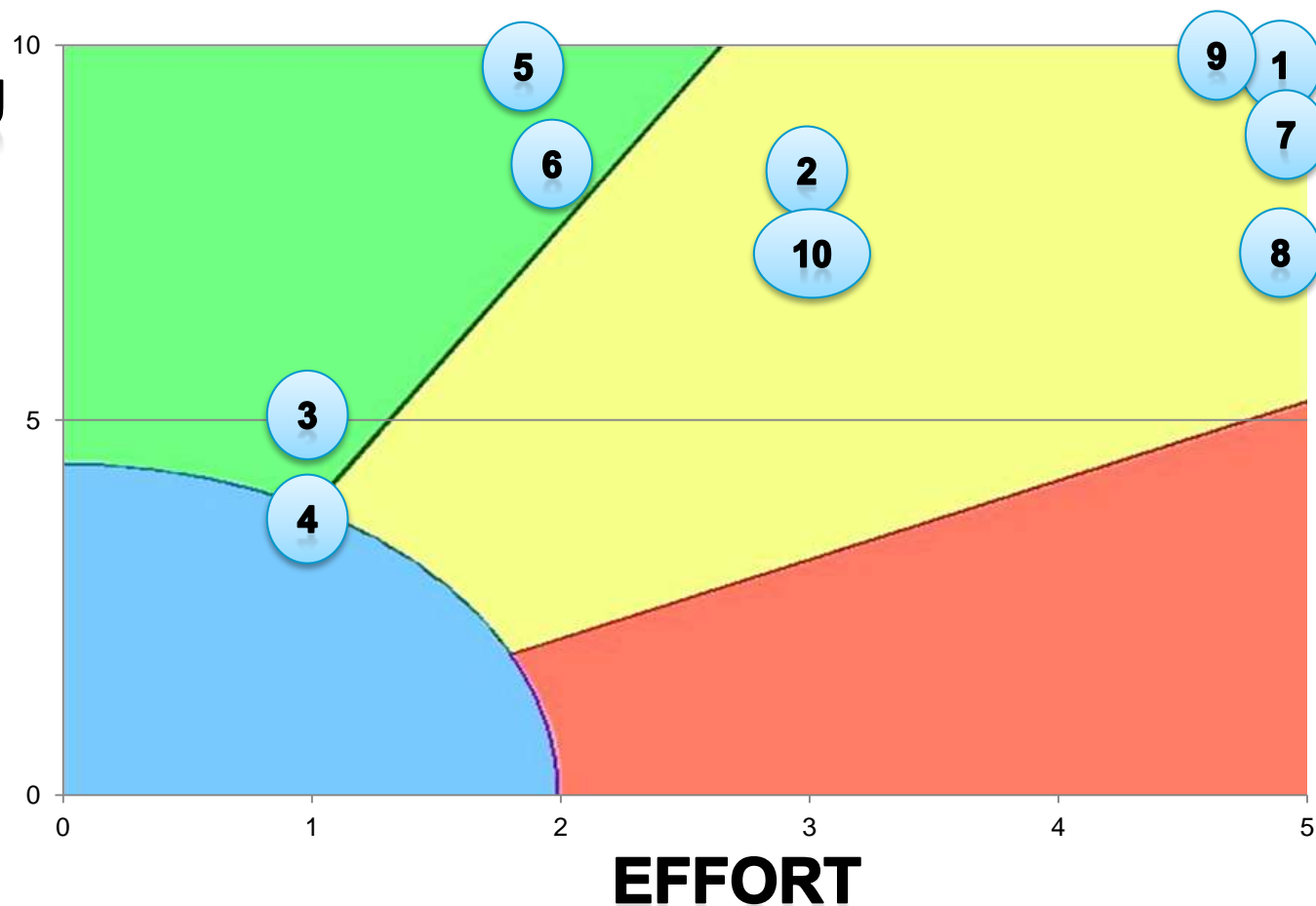
 Fidélisation



Matrice enjeu-effort

Opportunité
1 - Centraliser la fonction HA
2 - Cartographier les RH
3 - Communiquer
4 - Mettre en place une charte déontologique
5 - Recourir à la formation diplômante
6 - Recourir à la formation continue
7 - Mettre en place une politique RH volontariste
8 - Inclure la direction des Achats dans la gouvernance
9 - Développer une politique de rémunération active
10 - Recentrer l'acheteur sur son cœur de métier

ENJEU

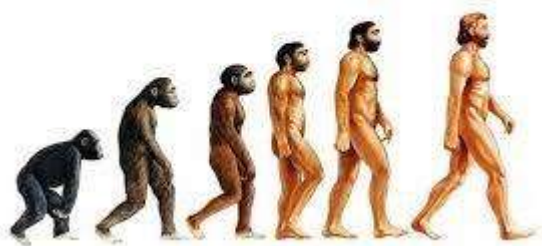


FORMER, ACCOMPAGNER, ANTICIPER, RÉPONDRE AUX BESOINS sont les maîtres mots d'une fonction achats réactive.

Dans ce contexte, en perpétuel mouvement depuis 2011, les hôpitaux ont su accompagner leurs équipes achats vers la nécessaire professionnalisation.

Il est désormais nécessaire de s'interroger sur les enjeux de demain :

Comment accompagner, toujours plus en avant, la mise en place des GHT et de leurs fonctions supports ?



L'attractivité de la fonction achats reste d'une brûlante actualité !

