

Un contrôleur de gestion achat et un système d'information spécifique sont des outils essentiels pour bien piloter cette fonction

Mots-clés : #établissements de santé #achats #hôpital #CHU-CHR #informatique #coopérations #finances

POLSAN - ETABLISSEMENTS

MONTROUGE (Hauts-de-Seine), 7 décembre 2017 (APMnews) - Le contrôleur de gestion achat et le système d'information (SI) achat constituent deux outils indispensables pour bien piloter la fonction achat d'un groupement hospitalier de territoire (GHT), ont indiqué des spécialistes lors des Journées de l'achat hospitalier organisées par le Réseau des acheteurs hospitaliers (Resah) à Montrouge jeudi.

"Piloter, c'est aller vers un niveau de performance attendu et la performance achat ne cesse d'évoluer. Elle ne comprend plus seulement le triptyque du coût, des délais et de la qualité mais aussi d'autres variables comme l'apport d'innovations technologiques, de services, la capacité à anticiper les besoins ou la responsabilité sociale et environnementale", a rappelé Irène Foglierini, directrice scientifique des programmes de spécialisation Direction des achats et *supply chain management* à l'ESCP (Paris), dans un atelier sur le thème "piloter la fonction achat de GHT".

"Pour bien piloter, il faut avant tout un bon pilote, ce qui n'est pas toujours évident à trouver; il faut une feuille de route et un regard permanent sur la météo pour s'adapter et éviter le crash. Il faut aussi des équipes solides et des indicateurs", a-t-elle recommandé.

"Un bon pilote achat c'est un manager transformateur qui a une capacité à intégrer de nouvelles contraintes opérationnelles. Sa feuille de route doit comprendre des objectifs clairs, des stratégies définies et des procédures adaptées. Pour les équipes, il faut que les acheteurs aient un bon niveau de compétences et pour les indicateurs, la contribution du contrôleur de gestion achat sera essentielle", a poursuivi la spécialiste.

"Il faut beaucoup de choses pour conduire [le projet] à bon port. Les choses manquantes sont le contrôleur de gestion achat, qui est nouveau dans les hôpitaux, et un bon système d'information", a-t-elle estimé.

Déjà présent depuis longtemps dans le privé, le contrôleur de gestion achat apporte la légitimité des résultats. "Il apporte la confirmation des gains réalisés" et il doit aussi fournir des aides à la prise de décision. Pour cela, il faut définir initialement les économies escomptées. Le contrôleur de gestion voit si elles sont pertinentes, ce qui définit un budget prévisionnel, et ensuite il mesure les économies réalisées, en vérifiant bien tous les paramètres, notamment que la consommation ne s'est pas envolée, a poursuivi Irène Foglierini.

"Son rôle est de définir les règles, d'analyser les chiffres, de proposer des solutions budgétaires, d'établir des prévisions, d'analyser les écarts entre les prévisions et le réel, de faire des études et d'en tirer des recommandations et de participer à la conception du système d'information", a-t-elle ajouté.

Pour cela, il dispose de trois outils majeurs: la gestion budgétaire, les tableaux de bord et les rapports inter-périodiques. Elle a cité le budget base zéro, les tableaux de bord achat (outils d'agrégation des informations pertinentes) qui donnent "une vision rapide, immédiate de la performance achat", "outil fondamental pour piloter la fonction achat", et le *reporting* (document proposé par le contrôleur de gestion et adressé au directeur achat du GHT pour communiquer).

Le SI achat, levier de performance

"Le système d'information achat est un levier de la performance de la fonction achat", a poursuivi Doria Chomblet, responsable des systèmes d'information achat au Resah.

"La fonction achat est en profonde mutation dans vos GHT; elle se structure doucement. Très peu ont déjà un SI dédié aux achats dans les GHT; ce sont plutôt des logiciels récupérés pour les achats. Or tout le monde a maintenant la conviction qui faut un SI achat", a-t-elle recommandé aux participants.

Un SI achat doit répondre à trois missions: renforcer l'opérationnel, le management des référentiels, aider au pilotage (local, territorial et institutionnel) et favoriser la collaboration pour accélérer la mise en place des GHT.

C'est l'outil "indispensable pour avoir une visibilité claire et sûre de ses achats", a-t-elle estimé. "Aujourd'hui, il n'y a pas de vrai suivi des marchés sur un SI, ne serait-ce qu'en planification des marchés; il n'y a pas de gestion de nomenclature unique, pas de SI unique (c'est compliqué de récupérer les informations), pas d'indicateurs de pilotage et pas de capitalisation de l'information", a-t-elle décrit.

Il en découle des attentes: une gestion de référentiels partagés, des procédures communes, une gestion de marché commune, une professionnalisation de la gestion des marchés et une homogénéisation des outils.

"C'est une période de mutation mais aussi d'énorme effort sur la professionnalisation des achats. Il faut recruter de vrais acheteurs qui font de vrais achats et c'est le moment idéal pour mettre en place des leviers comme le SI pour professionnaliser la fonction", a-t-elle préconisé.

Quatre axes importants sont à privilégier dans un SI achat: "on recherche un outil pour mutualiser les achats (un outil qui donne de la visibilité), pour uniformiser la donnée, un outil collaboratif et de pilotage (indicateurs, tableaux de bord, reporting)", a expliqué Doria Chomblet.

"L'offre existe; il faut choisir le bon SI achat", a-t-elle déclaré en recommandant de prendre en compte aussi le service et la prestation associés. Elle a souligné l'importance de prévoir une bonne planification pour son déploiement et un bon accompagnement avec "un sponsor interne pour prêcher la bonne parole". Enfin, il faut "une bonne intégration avec un SI achat convergent intégré aux autres SI; c'est inévitable".

"Le SI doit être au service des acheteurs pour éviter de tomber dans des dysfonctionnements où les acheteurs passeraient beaucoup de temps à saisir des données, ce qui les éloignerait des autres leviers de performance des achats ou de la partie opérationnelle", a renchéri Irène Foglierini.

Elle a aussi recommandé de "penser à son ergonomie". Le SI doit être convivial. "On voit beaucoup de systèmes proposés aujourd'hui pas tous conviviaux. On a des systèmes qui coûtent cher et on ne sait pas les utiliser", a-t-elle mis en garde. "Il doit être facilitateur" pour les acheteurs, a-t-elle conclu.

sl/ab/APMnews

[SLOPOLNBO]