

## Mode d'emploi

### Qui remplit les tableaux?

La grille d'autodiagnostic est à remplir par le responsable achats, avec l'aide éventuellement de quelques personnes qui pratiquent régulièrement les achats.

### Comment remplir le tableau?

Il s'agit de choisir pour chaque dimension le niveau qui convient le mieux à l'établissement, sachant que l'évaluation va de 1 à 4 (4 étant la meilleure note).

En fonction du temps disponible et des interlocuteurs, la grille est déclinée en 3 versions :

1. une grille "exhaustive" portant sur 27 dimensions
2. une grille "complète" portant sur 19 dimensions
3. une grille "simplifiée" portant sur 8 dimensions

La grille complète remplie avec le CH Avignon est proposée en exemple.

### Quelle est la fréquence de mise à jour?

Il peut être intéressant de revoir cette grille chaque année, pour mesurer l'avancée de l'établissement dans la démarche de performance des achats.



## 1. Grille d'autodiagnostic exhaustive portant sur 27 dimensions

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	
Stratégie et positionnement de la fonction achats	Définition d'une stratégie achats portée par l'établissement	L'établissement n'a pas de stratégie achats formalisée.	L'établissement a formalisé quelques éléments de stratégie achats dans le projet d'établissement. Ces éléments sont partagés avec quelques acteurs.	Il existe une stratégie achats dans le projet d'établissement, partagée avec les parties prenantes à l'acte d'achat (acheteurs, gestionnaire de commande, cellule des marchés, etc.), qui identifie les principaux leviers pour réduire les coûts d'achats et maîtriser les risques.	Il existe une politique achats dans le projet d'établissement, partagée avec les services prescripteurs et les parties prenantes à l'acte d'achat (acheteurs, gestionnaire de commande, cellule des marchés, etc.). Elle est formalisée, validée par la direction d'établissement, facilement accessible en interne. Elle affiche des objectifs quantifiés.
	Implication de la fonction achats dans les décisions stratégiques	La fonction achats est éloignée des réflexions sur la stratégie de l'établissement. Elle n'est pas représentée dans les instances de décisions.	La fonction achats participe de façon limitée à la stratégie de l'établissement. Elle n'est pas représentée dans les instances de décisions.	La fonction achats participe indirectement à la stratégie de l'établissement en transmettant ses éléments aux organes de décision.	La fonction achats est un acteur majeur la stratégie de l'établissement. Elle est impliquée dans les prises de décisions stratégiques.
	Participation à des groupements achats	L'établissement a une connaissance limitée des groupements achats. Il ne fait pas partie d'un groupement achats.	L'établissement réalise une part marginale de ses achats via un ou plusieurs groupements et n'a pas une vision claire des groupements.	L'établissement réalise une part importante de ses achats via un ou plusieurs groupements sans pour autant contribuer activement au développement de ses groupements.	L'établissement réalise une part importante de ses achats via un ou plusieurs groupements. Il est acteur de ces groupements. La politique sur les achats via un groupement ou en marché propre est claire.
	Niveau de performance attendu pour la fonction achats	Les attentes vis-à-vis de la fonction achats sont très limitées et vise essentiellement à la satisfaction des besoins des prescripteurs.	Les attentes vis-à-vis de la fonction achats se limitent à la satisfaction des besoins et à la réduction générale des coûts.	Le rôle des achats s'inscrit dans un plan plus large que les prérogatives directes du service, d'exécution et d'optimisation des achats (ex. contribution à la continuité des soins, qualité des soins, etc.) mais reste secondaire.	La direction de l'établissement perçoit la fonction achats comme un acteur majeur dans la performance de l'établissement, aussi bien sur la qualité des soins, la performance économique et les conditions de travail.

## 1. Grille d'autodiagnostic exhaustive portant sur 27 dimensions

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	
Culture et organisation	Perception de la fonction achats au sein de l'établissement	Les membres de l'établissement ont une connaissance limitée du rôle et des responsabilités de la fonction achats. Les interactions sont rares et ne se font pas en personne.	Les rôles et responsabilités de la fonction achats sont connus de tous. Son action n'est pas perçue comme étant partagée.	Les rôles et responsabilités de la fonction achats sont connus de tous. Son action est perçue comme étant partiellement partagée.	La fonction achats est connue des différentes populations de l'établissement. Elle est perçue comme un facilitateur de l'acte d'achat.
	Animation d'une démarche achats au sein de l'établissement	Les différentes parties prenantes à l'acte d'achat (cellule des marchés, acheteurs, gestionnaire de commande, logistique, etc.) ne se rencontrent pas. Les échanges se limitent au minimum nécessaire.	Les différentes parties prenantes ont des échanges limités et se font uniquement grâce à la proximité géographique des services.	Les moments d'échanges entre les différentes parties prenantes peuvent être réguliers mais sont laissés au bon vouloir de chacun et diffèrent donc d'une personne à une autre.	La direction des achats anime une démarche achats qui implique l'ensemble des parties prenantes. Cela leur permet de connaître et de comprendre les rôles et responsabilités de chacun. Chacun sait quand il peut/ doit faire appel aux autres.
	Moyens dédiés	Les moyens dédiés à la fonction achats sont limités. Les personnes cumulent parfois plusieurs rôles (droit des marchés, acheteur, gestionnaire de commande, etc.). Il n'existe pas de direction/ service des achats.	La fonction achats est dotée de certaines ressources propres mais dans certaines directions la fonction achats n'est pas identifiée (les achats sont conduits par des opérationnels).	La fonction achats est dotée de ressources propres qui sont globalement suffisantes, mais certaines fonctions ne sont pas représentées (ex : contrôle de gestion achats).	La fonction achats est dotée des moyens nécessaires à son bon fonctionnement. Il existe un responsable unique, un budget et un personnel dédiés à cette fonction.
	Aptitude à porter le changement	Les achats sont conduits depuis toujours de la même manière. Il y a très peu d'interactions entre les acteurs (ex : acheteurs et cellules des marchés pour revoir les modes de passation). Les habitudes priment.	Les méthodes d'achats sont parfois revues en fonction des évolutions de la réglementation ou des propositions des fournisseurs. Il est difficile d'innover sur la phase de passation des marchés.	Les méthodes d'achats sont discutées de manière périodique entre les différents acteurs. Certains acheteurs parviennent à proposer des modes de passation innovants.	La fonction achats cherche systématiquement à proposer des évolutions dans la manière de passer l'acte d'achat. Elle s'adapte aux contraintes et aux possibilités offertes par les biens ou services achetés (ex : choix d'un accord cadre).
	Compétences acheteurs	L'établissement dispose de quelques compétences achats réparties sur plusieurs personnes à des postes non liés aux achats.	Au moins 25% des personnes réalisant des achats disposent d'une expertise significative dans les achats (expérience, formation approfondie).	Au moins 50% des personnes réalisant des achats disposent d'une expertise significative dans les achats (expérience, formation approfondie).	L'ensemble des acheteurs a reçu une formation spécifique aux achats et dispose d'une expérience significative sur ce domaine.
	Compétences cellule des marchés	L'établissement dispose de quelques compétences marchés réparties sur plusieurs personnes à des postes non liés aux marchés.	Au moins 25% des personnes de la cellule des marchés disposent d'une expertise significative sur les marchés (expérience, formation approfondie).	Au moins 50% des personnes de la cellule des marchés disposent d'une expertise significative sur les marchés (expérience, formation approfondie).	L'ensemble des personnes de la cellule des marchés a reçu une formation spécifique aux marchés et dispose d'une expérience significative sur ce domaine.
	Développement des compétences/ possibilités de formation	Le développement des compétences est laissé à la discrétion de chacun. Aucun moyen particulier n'est mis à disposition.	Les acheteurs ont rarement l'occasion de se développer autrement que par leur expérience au quotidien (peu d'échanges avec d'autres établissements, colloques, formations, abonnements, etc.).	Des moyens sont disponibles pour le développement des compétences des acheteurs mais ce développement n'est pas structuré et repose d'avantage sur des opportunités.	Chaque acheteur possède un plan individuel de développement discuté et approuvé par sa direction. La réalisation du plan fait partie des objectifs.
	Participation à un réseau d'acheteurs	L'établissement n'a pas ou peu de contacts avec des acheteurs d'autres établissements. Il ne participe pas à des réunions ou congrès.	Certains acheteurs ont des contacts réguliers avec des réseaux mais d'autres acheteurs n'ont pas de contact avec leurs homologues d'autres établissements.	Des représentants des différents segments d'achats assistent régulièrement à des événements mais ne prennent pas ou peu d'initiatives au sein des différents réseaux.	L'établissement est membre actif de plusieurs réseaux d'acheteurs, du niveau local au niveau national.

## 1. Grille d'autodiagnostic exhaustive portant sur 27 dimensions

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	
Pratiques achats	Questionnement des besoins	Il n'y a pas ou peu d'interactions avec les services prescripteurs. Les acheteurs achètent les produits/ services demandés au meilleur prix possible.	Les achats collaborent activement avec quelques prescripteurs en particulier mais seules leurs recommandations en matière de négociation sont considérées.	Les achats collaborent activement avec quelques prescripteurs en particulier et leurs propositions d'alternatives (substitution, consommation du stock, etc.) sont souvent considérées.	Les acheteurs ont les moyens et la capacité à questionner les besoins émis par les prescripteurs (ex : cadre de santé référent pour questionner les besoins dans les services de soins). Ils sont une force de proposition d'alternatives (substitution, consommation du stock, etc.) reconnue et acceptée des prescripteurs.
	Méthodes de prospection et veille	Les acheteurs ont peu de connaissance sur l'état du marché sur leurs segments d'achats. Le temps consacré à de la veille est limité. Il n'y a pas ou peu de prospection de nouveaux fournisseurs.	La veille et la prospection se basent principalement sur les sollicitations de l'extérieur. Les acheteurs n'ont pas une démarche proactive pour faire évoluer leurs panels.	Les acheteurs fondent leur veille marché sur des revues/sites spécialisés et les sollicitations venant de l'extérieur. La prospection de nouvelles opportunités n'est pas systématique.	Les acheteurs ont une connaissance fine de l'état du marché sur leurs segments. Pour chaque renouvellement de marché, une veille systématique est réalisée. Les fournisseurs sont contactés régulièrement pour présenter leurs gammes de produits et services.
	Gestion de la base fournisseurs et référencement	Il n'y a pas ou peu de suivi de la relation avec les fournisseurs. La base de référencement des fournisseurs est inexploitable ou n'existe pas. Les incidents ou les bonnes pratiques ne sont pas recensés.	Les incidents ou les bonnes pratiques sont recensés mais la base fournisseurs n'est pas exploitée.	La base fournisseurs est régulièrement exploitée, mais il n'existe pas d'analyses structurées ni de procédure de qualification des fournisseurs.	Les fournisseurs sont évalués avant tout appel d'offre et sont classés (ex : liste noire, autorisé, préférentiel). Une revue régulière des fournisseurs actifs et inactifs est effectuée afin de revoir leur classement.
	Passation des marchés	La sensibilisation des acteurs de la fonction achats au code des marchés est faible. La cellule des marchés intervient peu durant la phase de passation des marchés.	La sensibilisation des acteurs de la fonction achats au code des marchés est ancienne (> 2 ans). La cellule des marchés est sollicitée uniquement en cas de difficultés.	La sensibilisation des acteurs de la fonction achats au code des marchés est régulière (entre 1 et 2 ans). La cellule des marchés est sollicitée de manière inégale par les acheteurs.	Les acteurs de la fonction achats sont très régulièrement sensibilisés au code des marchés et aux évolutions de la réglementation (< 1 an). La cellule des marchés est fortement impliquée durant la phase de passation (exemple : définition précise du besoin des prescripteurs pour choisir le mode de passation le plus approprié).
	Approche en coût complet	Le critère de prix se fonde exclusivement sur le prix unitaire proposé par le fournisseur.	L'intégration des coûts inhérents au produit (frais d'installation, de maintenance, etc.) dans le choix d'une offre est laissée à l'appréciation des acheteurs.	L'intégration des coûts inhérents au produit (frais d'installation, de maintenance, etc.) est systématique pour certains segments d'achats.	L'analyse du prix intègre systématiquement les coûts inhérents au produit (frais d'installation, de maintenance, de stockage, etc.) quels que soient les produits.
	Choix entre externalisation et régie	Il n'y a pas ou peu de comparaisons entre la réalisation de prestations en interne ou en externe. Le choix est dicté par les habitudes.	L'externalisation d'une prestation ou réalisation en régie est laissée à la seule appréciation de l'acheteur.	Il existe une répartition des prestations entre externalisation et régie. La pertinence de cette répartition est revue régulièrement.	Les prestations internes et externes sont régulièrement comparées (coût, qualité, risques, etc.) afin d'évaluer les opportunités éventuelles de changement. Cette évaluation est systématique dans le cadre de nouvelles prestations proposées par l'établissement.
	Choix entre groupements et marchés propres	Il n'y a pas ou peu de comparaisons faites entre les opportunités d'achats via un groupement ou en marché propre. Le choix est dicté par les habitudes.	L'achat via un groupement d'achats ou en propre est laissé à la seule appréciation de l'acheteur.	Il existe une répartition des segments entre achats via un groupement ou en marché propre. La pertinence de cette répartition est revue régulièrement.	A chaque renouvellement de marché, les acheteurs évaluent sur différents critères (coût, qualité, risques, etc.) les opportunités de passer via un groupement ou de réaliser un marché propre.
	Gestion des risques	Le choix d'un produit ou fournisseur ne tient pas compte des risques (rupture de la continuité des soins, dégradation partielle de la qualité, etc.) potentiellement liés à ce choix.	Lors du choix d'un produit ou fournisseur, l'estimation des risques est effectuée de façon non systématique.	Lors du choix d'un produit ou fournisseur, une estimation systématique des risques (rupture de la continuité des soins, dégradation partielle de la qualité, etc.) est effectuée mais le risque n'est pas suivi.	Lors du choix d'un produit ou fournisseur, une estimation systématique des risques (rupture de la continuité des soins, dégradation partielle de la qualité, etc.) est effectuée. Une cartographie des risques est formalisée afin de suivre les achats sensibles.
	Suivi de l'exécution des marchés	Le suivi de l'exécution des marchés est limité au suivi budgétaire des dépenses.	Le suivi de l'exécution des marchés se fait au travers du suivi budgétaire des dépenses. Les incidents sont repertoriés par les acheteurs mais ne sont pas remontés à la cellule des marchés.	Les acheteurs effectuent eux-mêmes un suivi complet de marchés (montant réalisé/ montant du marché, respect des engagements de la part du fournisseur, etc.). Ils ne font pas ou peu part incidents à la cellule des marchés.	Les marchés sont suivis périodiquement et conjointement par les acheteurs et la cellule des marchés. Lorsque les prescripteurs rencontrent des incidents, ils les remontent systématiquement aux acheteurs et à la cellule des marchés.
	Inventaire et gestion des stocks	Les inventaires ne sont pas réguliers et les écarts ne sont pas expliqués. Il n'existe pas de vision complète des stocks (ex. produits stockés à plusieurs endroits et gérés indépendamment).	Les stocks sont suivis mais pas optimisés (pas de définition de minima et maxima). Les inventaires sont réguliers et les écarts d'inventaires expliqués.	Les stocks sont optimisés mais leur optimisation reposent exclusivement sur les gestionnaires.	Le système permet d'automatiser la gestion des stocks (réapprovisionnement en-deçà des minima, blocage au-delà des maxima, prévisions, etc.).
Contrôle de la fonction achats	Il n'y a pas de seuils d'autorisation d'engagement des dépenses. Les acheteurs peuvent signer tous les contrats quels que soient la nature et le montant des engagements.	Le processus d'engagement des dépenses et seuils d'autorisation est partiellement défini (ex. uniquement pour les "procédures formalisées"). L'implication des autres acteurs de la fonction achats n'est pas structurée.	Le processus d'engagement des dépenses et seuils d'autorisation sont clairement définis. L'implication des autres acteurs de la fonction achats est régulière mais n'est pas formalisée.	Les contrats sont signés par une personne non impliquée dans les négociations, suivant des seuils d'autorisation d'engagements de dépenses clairement définis. Le calcul des gains achats est effectué/ revu par le contrôle de gestion. La cellule des marchés est impliquée à bon escient.	

## 1. Grille d'autodiagnostic exhaustive portant sur 27 dimensions

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	
Outils et pilotage	Définition des objectifs	Les orientations et objectifs restent généraux. Il n'existe pas de plan d'action achats.	Seules quelques actions achats sont détaillées couvrant très partiellement la dépense totale.	Le plan d'actions achats est insuffisamment détaillé pour répartir la charge entre les acheteurs ou se limite à fixer les objectifs sans considération des moyens (ressources, délais, etc.).	Un plan d'action achats détaille précisément l'atteinte des objectifs généraux par segment/ sous-segment. Chaque acheteur dispose d'objectifs précis, mesurables, réalistes et délimités dans le temps.
	Mesure de la performance	L'établissement ne fait pas ou peu de suivi de la performance de ses achats. Il n'y a pas de revue organisée périodiquement.	L'établissement a développé quelques indicateurs de suivi et notamment des ratios. La comparaison est ponctuelle.	L'établissement consolide les indicateurs de suivi dans un tableau de bord suivi périodiquement et partagé avec les acteurs de la fonction achats.	L'établissement a un tableau de bord mensuel automatisé (SI) avec des indicateurs couvrant les aspects coût, délais, qualité en lien avec la politique achat. Les indicateurs sont revus avec le comité de direction et donnent lieu à des plans d'action.
	Outils de gestion pour la passation des marchés	L'établissement n'a pas d'outils informatiques pour la gestion de la passation des marchés. L'historique n'est pas exhaustif.	Les outils informatiques pour la gestion de la passation des marchés sont anciens et n'offrent pas certaines fonctionnalités. Une partie de cette phase doit être réalisée manuellement (ex : calcul des critères).	Les outils informatiques pour la gestion de la passation des marchés disposent des fonctionnalités nécessaires mais ils ne sont pas systématiquement utilisés.	La passation des marchés est gérée de manière exhaustive par un outil informatique à disposition des acheteurs et de la cellule des marchés. Les procédures sont conservées informatiquement toute la durée nécessaire après la passation du marché.
	Outils de suivi sur l'exécution des marchés	L'établissement n'a pas d'outils informatiques pour le suivi de l'exécution des marchés. Il n'y a pas de fichier qui recense les seuils et échéances des marchés.	Le contrôle des prix, des quantités (minima et maxima éventuels) et échéances de marché est structuré mais est opéré manuellement.	Le contrôle des prix, des quantités (minima et maxima éventuels) et échéances de marché est partiellement automatisé. Les révisions éventuelles sont connues.	Le contrôle des prix, des quantités (minima et maxima éventuels) et échéances de marché est automatisé. Les révisions éventuelles sont programmées.

## 2. Grille d'autodiagnostic complète portant sur 19 dimensions

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	
Stratégie et positionnement de la fonction achats	Définition d'une stratégie achats portée par l'établissement	L'établissement n'a pas de stratégie achats formalisée.	L'établissement a formalisé quelques éléments de stratégie achats dans le projet d'établissement. Ces éléments sont partagés avec quelques acteurs.	Il existe une stratégie achats dans le projet d'établissement, partagée avec les parties prenantes à l'acte d'achat (acheteurs, gestionnaire de commande, cellule des marchés, etc.), qui identifie les principaux leviers pour réduire les coûts d'achats et maîtriser les risques.	Il existe une politique achats dans le projet d'établissement, partagée avec les services prescripteurs et les parties prenantes à l'acte d'achat (acheteurs, gestionnaire de commande, cellule des marchés, etc.). Elle est formalisée, validée par la direction d'établissement, facilement accessible en interne. Elle affiche des objectifs quantifiés.
	Participation à des groupements achats	L'établissement a une connaissance limitée des groupements achats. Il ne fait pas partie d'un groupement achats.	L'établissement réalise une part marginale de ses achats via un ou plusieurs groupements et n'a pas une vision claire des groupements.	L'établissement réalise une part importante de ses achats via un ou plusieurs groupements sans pour autant contribuer activement au développement de ses groupements.	L'établissement réalise une part importante de ses achats via un ou plusieurs groupements. Il est acteur de ces groupements. La politique sur les achats via un groupement ou en marché propre est claire.
	Niveau de performance attendu pour la fonction achats	Les attentes vis-à-vis de la fonction achats sont très limitées et vise essentiellement à la satisfaction des besoins des prescripteurs.	Les attentes vis-à-vis de la fonction achats se limitent à la satisfaction des besoins et à la réduction générale des coûts.	Le rôle des achats s'inscrit dans un plan plus large que les prérogatives directes du service, d'exécution et d'optimisation des achats (ex. contribution à la continuité des soins, qualité des soins, etc.) mais reste secondaire.	La direction de l'établissement perçoit la fonction achats comme un acteur majeur dans la performance de l'établissement, aussi bien sur la qualité des soins, la performance économique et les conditions de travail.

Culture et organisation

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Perception de la fonction achats au sein de l'établissement	Les membres de l'établissement ont une connaissance limitée du rôle et des responsabilités de la fonction achats. Les interactions sont rares et ne se font pas en personne.	Les rôles et responsabilités de la fonction achats sont connus de tous. Son action n'est pas perçue comme étant partagée.	Les rôles et responsabilités de la fonction achats sont connus de tous. Son action est perçue comme étant partiellement partagée.	La fonction achats est connue des différentes populations de l'établissement. Elle est perçue comme un facilitateur de l'acte d'achat.
Animation d'une démarche achats au sein de l'établissement	Les différentes parties prenantes à l'acte d'achat (cellule des marchés, acheteurs, gestionnaire de commande, logistique, etc.) ne se rencontrent pas. Les échanges se limitent au minimum nécessaire.	Les différentes parties prenantes ont des échanges limités et se font uniquement grâce à la proximité géographique des services.	Les moments d'échanges entre les différentes parties prenantes peuvent être réguliers mais sont laissés au bon vouloir de chacun et diffèrent donc d'une personne à une autre.	La direction des achats anime une démarche achats qui implique l'ensemble des parties prenantes. Cela leur permet de connaître et de comprendre les rôles et responsabilités de chacun. Chacun sait quand il peut/ doit faire appel aux autres.
Moyens dédiés	Les moyens dédiés à la fonction achats sont limités. Les personnes cumulent parfois plusieurs rôles (droit des marchés, acheteur, gestionnaire de commande, etc.). Il n'existe pas de direction/ service des achats.	La fonction achats est dotée de certaines ressources propres mais dans certaines directions la fonction achats n'est pas identifiée (les achats sont conduits par des opérationnels).	La fonction achats est dotée de ressources propres qui sont globalement suffisantes, mais certaines fonctions ne sont pas représentées (ex : contrôle de gestion achats).	La fonction achats est dotée des moyens nécessaires à son bon fonctionnement. Il existe un responsable unique, un budget et un personnel dédiés à cette fonction.
Aptitude à porter le changement	Les achats sont conduits depuis toujours de la même manière. Il y a très peu d'interactions entre les acteurs (ex : acheteurs et cellules des marchés pour revoir les modes de passation). Les habitudes priment.	Les méthodes d'achats sont parfois revues en fonction des évolutions de la réglementation ou des propositions des fournisseurs. Il est difficile d'innover sur la phase de passation des marchés.	Les méthodes d'achats sont discutées de manière périodique entre les différents acteurs. Il existe un plan d'actions achats mais celui-ci n'est pas étendu à l'ensemble des segments.	La fonction achats cherche systématiquement à proposer des évolutions dans la manière de passer l'acte d'achat. Il existe un plan d'actions achats qui concerne la totalité des segments d'achats.
Compétences acheteurs	L'établissement dispose de quelques compétences achats réparties sur plusieurs personnes à des postes non liés aux achats.	Au moins 25% des personnes réalisant des achats disposent d'une expertise significative dans les achats (expérience, formation approfondie).	Au moins 50% des personnes réalisant des achats disposent d'une expertise significative dans les achats (expérience, formation approfondie).	L'ensemble des acheteurs a reçu une formation spécifique aux achats et dispose d'une expérience significative sur ce domaine.
Développement des compétences/ possibilités de formation	Le développement des compétences est laissé à la discrétion de chacun. Aucun moyen particulier n'est mis à disposition.	Les acheteurs ont rarement l'occasion de se développer autrement que par leur expérience au quotidien (peu d'échanges avec d'autres établissements, colloques, formations, abonnements, etc.).	Des moyens sont disponibles pour le développement des compétences des acheteurs mais ce développement n'est pas structuré et repose d'avantage sur des opportunités.	Chaque acheteur possède un plan individuel de développement discuté et approuvé par sa direction. La réalisation du plan fait partie des objectifs.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	
Pratiques achats	Questionnement des besoins	Il n'y a pas ou peu d'interactions avec les services prescripteurs. Les acheteurs achètent les produits/ services demandés au meilleur prix possible.	Les achats collaborent activement avec quelques prescripteurs en particulier mais seules leurs recommandations en matière de négociation sont considérées.	Les achats collaborent activement avec quelques prescripteurs en particulier et leurs propositions d'alternatives (substitution, consommation du stock, etc.) sont souvent considérées.	Les acheteurs ont les moyens et la capacité à questionner les besoins émis par les prescripteurs (ex : cadre de santé référent pour questionner les besoins dans les services de soins). Ils sont une force de proposition d'alternatives (substitution, consommation du stock, etc.) reconnue et acceptée des prescripteurs.
	Méthodes de prospection et veille	Les acheteurs ont peu de connaissance sur l'état du marché sur leurs segments d'achats. Le temps consacré à de la veille est limité. Il n'y a pas ou peu de prospection de nouveaux fournisseurs.	La veille et la prospection se basent principalement sur les sollicitations de l'extérieur. Les acheteurs n'ont pas une démarche proactive pour faire évoluer leurs panels.	Les acheteurs fondent leur veille marché sur des revues/sites spécialisés et les sollicitations venant de l'extérieur. La prospection de nouvelles opportunités n'est pas systématique.	Les acheteurs ont une connaissance fine de l'état du marché sur leurs segments. Pour chaque renouvellement de marché, une veille systématique est réalisée. Les fournisseurs sont contactés régulièrement pour présenter leurs gammes de produits et services.
	Gestion de la base fournisseurs et référencement	Il n'y a pas ou peu de suivi de la relation avec les fournisseurs. La base de référencement des fournisseurs est inexploitable ou n'existe pas. Les incidents ou les bonnes pratiques ne sont pas recensés.	Les incidents ou les bonnes pratiques sont recensés mais la base fournisseurs n'est pas exploitée.	La base fournisseurs est régulièrement exploitée, mais il n'existe pas d'analyses structurées ni de procédure de qualification des fournisseurs.	Les fournisseurs sont évalués avant tout appel d'offre et sont classés (ex : liste noire, autorisé, préférentiel). Une revue régulière des fournisseurs actifs et inactifs est effectuée afin de revoir leur classement.
	Approche en coût complet	Le critère de prix se fonde exclusivement sur le prix unitaire proposé par le fournisseur.	L'intégration des coûts inhérents au produit (frais d'installation, de maintenance, etc.) dans le choix d'une offre est laissée à l'appréciation des acheteurs.	L'intégration des coûts inhérents au produit (frais d'installation, de maintenance, etc.) est systématique pour certains segments d'achats.	L'analyse du prix intègre systématiquement les coûts inhérents au produit (frais d'installation, de maintenance, de stockage, etc.) quels que soient les produits.
	Choix entre externalisation et régie	Il n'y a pas ou peu de comparaisons entre la réalisation de prestations en interne ou en externe. Le choix est dicté par les habitudes.	L'externalisation d'une prestation ou réalisation en régie est laissée à la seule appréciation de l'acheteur.	Il existe une répartition des prestations entre externalisation et régie. La pertinence de cette répartition est revue régulièrement.	Les prestations internes et externes sont régulièrement comparées (coût, qualité, risques, etc.) afin d'évaluer les opportunités éventuelles de changement. Cette évaluation est systématique dans le cadre de nouvelles prestations proposées par l'établissement.
	Choix entre groupements et marchés propres	Il n'y a pas ou peu de comparaisons faites entre les opportunités d'achats via un groupement ou en marché propre. Le choix est dicté par les habitudes.	L'achat via un groupement d'achats ou en propre est laissé à la seule appréciation de l'acheteur.	Il existe une répartition des segments entre achats via un groupement ou en marché propre. La pertinence de cette répartition est revue régulièrement.	A chaque renouvellement de marché, les acheteurs évaluent sur différents critères (coût, qualité, risques, etc.) les opportunités de passer via un groupement ou de réaliser un marché propre.
	Suivi de l'exécution des marchés	Le suivi de l'exécution des marchés est limité au suivi budgétaire des dépenses.	Le suivi de l'exécution des marchés se fait au travers du suivi budgétaire des dépenses. Les incidents sont repertoriés par les acheteurs mais ne sont pas remontés à la cellule des marchés.	Les acheteurs effectuent eux-mêmes un suivi complet de marchés (montant réalisé/ montant du marché, respect des engagements de la part du fournisseur, etc.). Ils ne font pas ou peu part incidents à la cellule des marchés.	Les marchés sont suivis périodiquement et conjointement par les acheteurs et la cellule des marchés. Lorsque les prescripteurs rencontrent des incidents, ils les remontent systématiquement aux acheteurs et à la cellule des marchés.



Outils et pilotage

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Définition des objectifs	Les orientations et objectifs restent généraux. Il n'existe pas de plan d'action achats.	Seules quelques actions achats sont détaillées couvrant très partiellement la dépense totale.	Le plan d'actions achats est insuffisamment détaillé pour répartir la charge entre les acheteurs ou se limite à fixer les objectifs sans considération des moyens (ressources, délais, etc.).	Un plan d'action achats détaille précisément l'atteinte des objectifs généraux par segment/ sous-segment. Chaque acheteur dispose d'objectifs précis, mesurables, réalistes et délimités dans le temps.
Mesure de la performance	L'établissement ne fait pas ou peu de suivi de la performance de ses achats. Il n'y a pas de revue organisée périodiquement.	L'établissement a développé quelques indicateurs de suivi et notamment des ratios. La comparaison est ponctuelle.	L'établissement consolide les indicateurs de suivi dans un tableau de bord suivi périodiquement et partagé avec les acteurs de la fonction achats.	L'établissement a un tableau de bord mensuel automatisé (SI) avec des indicateurs couvrant les aspects coût, délais, qualité en lien avec la politique achat. Les indicateurs sont revus avec le comité de direction et donnent lieu à des plans d'action.
Outils informatiques	L'établissement n'a pas d'outils informatiques pour la gestion de la passation et de l'exécution des marchés. L'historique n'est pas exhaustif.	Les outils informatiques pour la gestion des marchés sont anciens et n'offrent pas certaines fonctionnalités. Une partie du suivi doit être réalisé manuellement (ex : calcul des critères lors de la passation).	Les outils informatiques pour la gestion des marchés disposent des fonctionnalités nécessaires mais ils ne sont pas systématiquement utilisés.	Les marchés sont gérés de manière exhaustive par un outil informatique à disposition des acheteurs et de la cellule des marchés. Les procédures sont conservées ; le contrôle des prix, des quantités (minima et maxima éventuels) et échéances de marché est automatisé

Etablissement :	
Dépenses d'achat totales :	
Nombre de lits :	

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	
	0	8	9	2	
Stratégie et positionnement de la fonction achats	Définition d'une stratégie achats portée par l'établissement	L'établissement n'a pas de stratégie achats formalisée.	L'établissement a formalisé quelques éléments de stratégie achats dans le projet d'établissement. Ces éléments sont partagés avec quelques acteurs.	Il existe une stratégie achats dans le projet d'établissement, partagée avec les parties prenantes à l'acte d'achat (acheteurs, gestionnaire de commande, cellule des marchés, etc.), qui identifie les principaux leviers pour réduire les coûts d'achats et maîtriser les risques.	Il existe une politique achats dans le projet d'établissement, partagée avec les services prescripteurs et les parties prenantes à l'acte d'achat (acheteurs, gestionnaire de commande, cellule des marchés, etc.). Elle est formalisée, validée par la direction d'établissement, facilement accessible en interne. Elle affiche des objectifs quantifiés.
	Participation à des groupements achats	L'établissement a une connaissance limitée des groupements achats. Il ne fait pas partie d'un groupement achats.	L'établissement réalise une part marginale de ses achats via un ou plusieurs groupements et n'a pas une vision claire des groupements.	L'établissement réalise une part importante de ses achats via un ou plusieurs groupements sans pour autant contribuer activement au développement de ses groupements.	L'établissement réalise une part importante de ses achats via un ou plusieurs groupements. Il est acteur de ces groupements. La politique sur les achats via un groupement ou en marché propre est claire.
	Niveau de performance attendu pour la fonction achats	Les attentes vis-à-vis de la fonction achats sont très limitées et vise essentiellement à la satisfaction des besoins des prescripteurs.	Les attentes vis-à-vis de la fonction achats se limitent à la satisfaction des besoins et à la réduction générale des coûts.	Le rôle des achats s'inscrit dans un plan plus large que les prérogatives directes du service, d'exécution et d'optimisation des achats (ex. contribution à la continuité des soins, qualité des soins, etc.) mais reste secondaire.	La direction de l'établissement perçoit la fonction achats comme un acteur majeur dans la performance de l'établissement, aussi bien sur la qualité des soins, la performance économique et les conditions de travail.

## 2. Exemple CH Avignon - grille d'autodiagnostic complète portant sur 19 dimensions

Etablissement :	
Dépenses d'achat totales :	
Nombre de lits :	

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	
	0	8	9	2	
Culture et organisation	Perception de la fonction achats au sein de l'établissement	Les membres de l'établissement ont une connaissance limitée du rôle et des responsabilités de la fonction achats. Les interactions sont rares et ne se font pas en personne.	Les rôles et responsabilités de la fonction achats sont connus de tous. Son action n'est pas perçue comme étant partagée.	Les rôles et responsabilités de la fonction achats sont connus de tous. Son action est perçue comme étant partiellement partagée.	La fonction achats est connue des différentes populations de l'établissement. Elle est perçue comme un facilitateur de l'acte d'achat.
	Animation d'une démarche achats au sein de l'établissement	Les différentes parties prenantes à l'acte d'achat (cellule des marchés, acheteurs, gestionnaire de commande, logistique, etc.) ne se rencontrent pas. Les échanges se limitent au minimum nécessaire.	Les différentes parties prenantes ont des échanges limités et se font uniquement grâce à la proximité géographique des services.	Les moments d'échanges entre les différentes parties prenantes peuvent être réguliers mais sont laissés au bon vouloir de chacun et diffèrent donc d'une personne à une autre.	La direction des achats anime une démarche achats qui implique l'ensemble des parties prenantes. Cela leur permet de connaître et de comprendre les rôles et responsabilités de chacun. Chacun sait quand il peut/ doit faire appel aux autres.
	Moyens dédiés	Les moyens dédiés à la fonction achats sont limités. Les personnes cumulent parfois plusieurs rôles (droit des marchés, acheteur, gestionnaire de commande, etc.). Il n'existe pas de direction/ service des achats.	La fonction achats est dotée de certaines ressources propres mais dans certaines directions la fonction achats n'est pas identifiée (les achats sont conduits par des opérationnels).	La fonction achats est dotée de ressources propres qui sont globalement suffisantes, mais certaines fonctions ne sont pas représentées (ex : contrôle de gestion achats).	La fonction achats est dotée des moyens nécessaires à son bon fonctionnement. Il existe un responsable unique, un budget et un personnel dédiés à cette fonction.
	Aptitude à porter le changement	Les achats sont conduits depuis toujours de la même manière. Il y a très peu d'interactions entre les acteurs (ex : acheteurs et cellules des marchés pour revoir les modes de passation). Les habitudes priment.	Les méthodes d'achats sont parfois revues en fonction des évolutions de la réglementation ou des propositions des fournisseurs. Il est difficile d'innover sur la phase de passation des marchés.	Les méthodes d'achats sont discutées de manière périodique entre les différents acteurs. Il existe un plan d'actions achats mais celui-ci n'est pas étendu à l'ensemble des segments.	La fonction achats cherche systématiquement à proposer des évolutions dans la manière de passer l'acte d'achat. Il existe un plan d'actions achats qui concerne la totalité des segments d'achats.
	Compétences acheteurs	L'établissement dispose de quelques compétences achats réparties sur plusieurs personnes à des postes non liés aux achats.	Au moins 25% des personnes réalisant des achats disposent d'une expertise significative dans les achats (expérience, formation approfondie).	Au moins 50% des personnes réalisant des achats disposent d'une expertise significative dans les achats (expérience, formation approfondie).	L'ensemble des acheteurs a reçu une formation spécifique aux achats et dispose d'une expérience significative sur ce domaine.
	Développement des compétences/ possibilités de formation	Le développement des compétences est laissé à la discrétion de chacun. Aucun moyen particulier n'est mis à disposition.	Les acheteurs ont rarement l'occasion de se développer autrement que par leur expérience au quotidien (peu d'échanges avec d'autres établissements, colloques, formations, abonnements, etc.).	Des moyens sont disponibles pour le développement des compétences des acheteurs mais ce développement n'est pas structuré et repose d'avantage sur des opportunités.	Chaque acheteur possède un plan individuel de développement discuté et approuvé par sa direction. La réalisation du plan fait partie des objectifs.

## 2. Exemple CH Avignon - grille d'autodiagnostic complète portant sur 19 dimensions

Etablissement :	
Dépenses d'achat totales :	
Nombre de lits :	

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	
	0	8	9	2	
Pratiques achats	Questionnement des besoins	Il n'y a pas ou peu d'interactions avec les services prescripteurs. Les acheteurs achètent les produits/ services demandés au meilleur prix possible.	Les achats collaborent activement avec quelques prescripteurs en particulier mais seules leurs recommandations en matière de négociation sont considérées.	Les achats collaborent activement avec quelques prescripteurs en particulier et leurs propositions d'alternatives (substitution, consommation du stock, etc.) sont souvent considérées.	Les acheteurs ont les moyens et la capacité à questionner les besoins émis par les prescripteurs (ex : cadre de santé référent pour questionner les besoins dans les services de soins). Ils sont une force de proposition d'alternatives (substitution, consommation du stock, etc.) reconnue et acceptée des prescripteurs.
	Méthodes de prospection et veille	Les acheteurs ont peu de connaissance sur l'état du marché sur leurs segments d'achats. Le temps consacré à de la veille est limité. Il n'y a pas ou peu de prospection de nouveaux fournisseurs.	La veille et la prospection se basent principalement sur les sollicitations de l'extérieur. Les acheteurs n'ont pas une démarche proactive pour faire évoluer leurs panels.	Les acheteurs fondent leur veille marché sur des revues/sites spécialisés et les sollicitations venant de l'extérieur. La prospection de nouvelles opportunités n'est pas systématique.	Les acheteurs ont une connaissance fine de l'état du marché sur leurs segments. Pour chaque renouvellement de marché, une veille systématique est réalisée. Les fournisseurs sont contactés régulièrement pour présenter leurs gammes de produits et services.
	Gestion de la base fournisseurs et référencement	Il n'y a pas ou peu de suivi de la relation avec les fournisseurs. La base de référencement des fournisseurs est inexploitable ou n'existe pas. Les incidents ou les bonnes pratiques ne sont pas recensés.	Les incidents ou les bonnes pratiques sont recensés mais la base fournisseurs n'est pas exploitée.	La base fournisseurs est régulièrement exploitée, mais il n'existe pas d'analyses structurées ni de procédure de qualification des fournisseurs.	Les fournisseurs sont évalués avant tout appel d'offre et sont classés (ex : liste noire, autorisé, préférentiel). Une revue régulière des fournisseurs actifs et inactifs est effectuée afin de revoir leur classement.
	Approche en coût complet	Le critère de prix se fonde exclusivement sur le prix unitaire proposé par le fournisseur.	L'intégration des coûts inhérents au produit (frais d'installation, de maintenance, etc.) dans le choix d'une offre est laissée à l'appréciation des acheteurs.	L'intégration des coûts inhérents au produit (frais d'installation, de maintenance, etc.) est systématique pour certains segments d'achats.	L'analyse du prix intègre systématiquement les coûts inhérents au produit (frais d'installation, de maintenance, de stockage, etc.) quels que soient les produits.
	Choix entre externalisation et régie	Il n'y a pas ou peu de comparaisons entre la réalisation de prestations en interne ou en externe. Le choix est dicté par les habitudes.	L'externalisation d'une prestation ou réalisation en régie est laissé à la seule appréciation de l'acheteur.	Il existe une répartition des prestations entre externalisation et régie. La pertinence de cette répartition est revue régulièrement.	Les prestations internes et externes sont régulièrement comparées (coût, qualité, risques, etc.) afin d'évaluer les opportunités éventuelles de changement. Cette évaluation est systématique dans le cadre de nouvelles prestations proposées par l'établissement.
	Choix entre groupements et marchés propres	Il n'y a pas ou peu de comparaisons faites entre les opportunités d'achats via un groupement ou en marché propre. Le choix est dicté par les habitudes.	L'achat via un groupement d'achats ou en propre est laissé à la seule appréciation de l'acheteur.	Il existe une répartition des segments entre achats via un groupement ou en marché propre. La pertinence de cette répartition est revue régulièrement.	A chaque renouvellement de marché, les acheteurs évaluent sur différents critères (coût, qualité, risques, etc.) les opportunités de passer via un groupement ou de réaliser un marché propre.
	Suivi de l'exécution des marchés	Le suivi de l'exécution des marchés est limité au suivi budgétaire des dépenses.	Le suivi de l'exécution des marchés se fait au travers du suivi budgétaire des dépenses. Les incidents sont repertoriés par les acheteurs mais ne sont pas remontés à la cellule des marchés.	Les acheteurs effectuent eux-mêmes un suivi complet de marchés (montant réalisé/ montant du marché, respect des engagements de la part du fournisseur, etc.). Ils ne font pas ou peu part incidents à la cellule des marchés.	Les marchés sont suivis périodiquement et conjointement par les acheteurs et la cellule des marchés. Lorsque les prescripteurs rencontrent des incidents, ils les remontent systématiquement aux acheteurs et à la cellule des marchés.

<b>Etablissement :</b> <b>Dépenses d'achat totales :</b> <b>Nombre de lits :</b>	
--	--

		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
		0	8	9	2
Outils et pilotage	Définition des objectifs	Les orientations et objectifs restent généraux. Il n'existe pas de plan d'action achats.	Seules quelques actions achats sont détaillées couvrant très partiellement la dépense totale.	Le plan d'actions achats est insuffisamment détaillé pour répartir la charge entre les acheteurs ou se limite à fixer les objectifs sans considération des moyens (ressources, délais, etc.).	Un plan d'action achats détaille précisément l'atteinte des objectifs généraux par segment/ sous-segment. Chaque acheteur dispose d'objectifs précis, mesurables, réalistes et délimités dans le temps.
	Mesure de la performance	L'établissement ne fait pas ou peu de suivi de la performance de ses achats. Il n'y a pas de revue organisée périodiquement.	L'établissement a développé quelques indicateurs de suivi et notamment des ratios. La comparaison est ponctuelle.	L'établissement consolide les indicateurs de suivi dans un tableau de bord suivi périodiquement et partagé avec les acteurs de la fonction achats.	L'établissement a un tableau de bord mensuel automatisé (SI) avec des indicateurs couvrant les aspects coût, délais, qualité en lien avec la politique achat. Les indicateurs sont revus avec le comité de direction et donnent lieu à des plans d'action.
	Outils informatiques	L'établissement n'a pas d'outils informatiques pour la gestion de la passation et de l'exécution des marchés. L'historique n'est pas exhaustif.	Les outils informatiques pour la gestion des marchés sont anciens et n'offrent pas certaines fonctionnalités. Une partie du suivi doit être réalisé manuellement (ex : échéances, calcul des critères lors de la passation, etc.).	Les outils informatiques pour la gestion des marchés disposent des fonctionnalités nécessaires mais ils ne sont pas systématiquement utilisés.	Les marchés sont gérés de manière exhaustive par un outil informatique à disposition des acheteurs et de la cellule des marchés. Les procédures sont conservées ; le contrôle des prix, des quantités (minima et maxima éventuels) et échéances de marché est automatisé

### 3. Grille d'autodiagnostic simplifiée portant sur 8 dimensions

Grille d'autodiagnostic ES - DGOS.xls

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	
Stratégie et positionnement de la fonction achats	Définition d'une stratégie achats portée par l'établissement	L'établissement n'a pas de stratégie achats formalisée.	L'établissement a formalisé quelques éléments de stratégie achats dans le projet d'établissement. Ces éléments sont partagés avec quelques acteurs.	Il existe une stratégie achats dans le projet d'établissement, partagée avec les parties prenantes à l'acte d'achat (acheteurs, gestionnaire de commande, cellule des marchés, etc.), qui identifie les principaux leviers pour réduire les coûts d'achats et maîtriser les risques.	Il existe une politique achats dans le projet d'établissement, partagée avec les services prescripteurs et les parties prenantes à l'acte d'achat (acheteurs, gestionnaire de commande, cellule des marchés, etc.). Elle est formalisée, validée par la direction d'établissement, facilement accessible en interne. Elle affiche des objectifs quantifiés.
	Participation à des groupements achats	L'établissement a une connaissance limitée des groupements achats. Il ne fait pas partie d'un groupement achats.	L'établissement réalise une part marginale de ses achats via un ou plusieurs groupements et n'a pas une vision claire des groupements.	L'établissement réalise une part importante de ses achats via un ou plusieurs groupements sans pour autant contribuer activement au développement de ses groupements.	L'établissement réalise une part importante de ses achats via un ou plusieurs groupements. Il est acteur de ces groupements. La politique sur les achats via un groupement ou en marché propre est claire.
Culture et organisation	Perception de la fonction achats au sein de l'établissement	Les membres de l'établissement ont une connaissance limitée du rôle et des responsabilités de la fonction achats. Les interactions sont rares et ne se font pas en personne.	Les rôles et responsabilités de la fonction achats sont connus de tous. Son action n'est pas perçue comme étant partagée.	Les rôles et responsabilités de la fonction achats sont connus de tous. Son action est perçue comme étant partiellement partagée.	La fonction achats est connue des différentes populations de l'établissement. Elle est perçue comme un facilitateur de l'acte d'achat.
	Moyens dédiés	Les moyens dédiés à la fonction achats sont limités. Les personnes cumulent parfois plusieurs rôles (droit des marchés, acheteur, gestionnaire de commande, etc.). Il n'existe pas de direction/ service des achats.	La fonction achats est dotée de certaines ressources propres mais dans certaines directions la fonction achats n'est pas identifiée (les achats sont conduits par des opérationnels).	La fonction achats est dotée de ressources propres qui sont globalement suffisantes, mais certaines fonctions ne sont pas représentées (ex : contrôle de gestion achats).	La fonction achats est dotée des moyens nécessaires à son bon fonctionnement. Il existe un responsable unique, un budget et un personnel dédiés à cette fonction.
	Compétences acheteurs	L'établissement dispose de quelques compétences achats réparties sur plusieurs personnes à des postes non liés aux achats.	Au moins 25% des personnes réalisant des achats disposent d'une expertise significative dans les achats (expérience, formation approfondie).	Au moins 50% des personnes réalisant des achats disposent d'une expertise significative dans les achats (expérience, formation approfondie).	L'ensemble des acheteurs a reçu une formation spécifique aux achats et dispose d'une expérience significative sur ce domaine.
Pratiques achats	Questionnement des besoins	Il n'y a pas ou peu d'interactions avec les services prescripteurs. Les acheteurs achètent les produits/ services demandés au meilleur prix possible.	Les achats collaborent activement avec quelques prescripteurs en particulier mais seules leurs recommandations en matière de négociation sont considérées.	Les achats collaborent activement avec quelques prescripteurs en particulier et leurs propositions d'alternatives (substitution, consommation du stock, etc.) sont souvent considérées.	Les acheteurs ont les moyens et la capacité à questionner les besoins émis par les prescripteurs (ex : cadre de santé référent pour questionner les besoins dans les services de soins). Ils sont une force de proposition d'alternatives (substitution, consommation du stock, etc.) reconnue et acceptée des prescripteurs.
	Approche en coût complet	Le critère de prix se fonde exclusivement sur le prix unitaire proposé par le fournisseur.	L'intégration des coûts inhérents au produit (frais d'installation, de maintenance, etc.) dans le choix d'une offre est laissée à l'appréciation des acheteurs.	L'intégration des coûts inhérents au produit (frais d'installation, de maintenance, etc.) est systématique pour certains segments d'achats.	L'analyse du prix intègre systématiquement les coûts inhérents au produit (frais d'installation, de maintenance, de stockage, etc.) quels que soient les produits.
Outils et pilotage	Mesure de la performance	L'établissement ne fait pas ou peu de suivi de la performance de ses achats. Il n'y a pas de revue organisée périodiquement.	L'établissement a développé quelques indicateurs de suivi et notamment des ratios. La comparaison est ponctuelle.	L'établissement consolide les indicateurs de suivi dans un tableau de bord suivi périodiquement et partagé avec les acteurs de la fonction achats.	L'établissement a un tableau de bord mensuel automatisé (SI) avec des indicateurs couvrant les aspects coût, délais, qualité en lien avec la politique achat. Les indicateurs sont revus avec le comité de direction et donnent lieu à des plans d'action.