

# Achats hospitaliers : de la massification à la création de valeur

Deuxième poste de dépenses d'un établissement de santé derrière la masse salariale, les achats hospitaliers représentent un enjeu majeur pour la qualité des soins. Après un important travail de mutualisation et d'organisation, la fonction achat hospitalière veut aller plus loin que la standardisation des besoins et la maîtrise des coûts pour s'orienter vers un pilotage poussé de la performance et la création de valeur.

**D**ans le secteur public, les achats hospitaliers sont parmi les plus matures et les plus avancés en matière d'organisation. Il faut dire que le secteur connaît une transformation profonde depuis plusieurs années, ce qui a eu pour effet de professionnaliser la fonction achat à vitesse grand V, pour ne pas dire à marche forcée. En 10 ans les achats hospitaliers, notamment sous l'impact du programme PHARE, se sont structurés, organisés et largement mutualisés. Mieux mise en avant, la fonction a gagné en efficacité et a aujourd'hui un rôle central. Mais elle doit désormais franchir une nouvelle étape.

Au-delà de la massification des achats et de la mise en œuvre d'un pilotage unifié à travers les GHT (groupements hospitaliers de territoire), la fonction doit trouver de

nouveaux leviers de performance pour accompagner les établissements de santé dans leur transformation. Car celle-ci est loin d'être terminée. Le projet de réforme du système de santé "Ma santé 2022" qui vient d'être dévoilé par le gouvernement présente une stratégie avec de nombreux challenges pour les achats. Parmi les objectifs, on peut citer celui de travailler en

commun partout sur le territoire et de mieux articuler la médecine de ville et l'hôpital. Ou encore de mieux évaluer la pertinence des soins en faisant la chasse aux actes inutiles dans le but de redistribuer le budget sur des soins innovants. « Il y a différents défis à relever pour les hôpitaux, indique Bruno Carrière, directeur général d'UniHA. Notamment celui de mieux travailler avec la médecine de ville, ce qui implique d'avoir une parfaite connaissance de l'offre. Les acheteurs vont devoir être capables d'apporter un accompagnement stratégique sur de nombreux sujets. L'apport du digital pour faciliter la prise de contact avec le patient en est un, l'évolution du transport sanitaire qui demain pourrait inclure des services associés en est un autre. » À chaque fois, il s'agit de répondre à un double objectif : l'objectif économique au titre du financement de la Sécurité sociale, et l'objectif de performance et de qualité tant au niveau de l'organisation de la prise en charge que de la réalisation des soins. « S'il n'y avait pas cette trajec-

## Un Phare pour les achats hospitaliers

Sans le programme PHARE (Programme national de performance hospitalière pour des achats responsables) lancé en 2011 et toujours en application, les achats hospitaliers ne seraient probablement pas structurés de cette façon ni aussi rapidement. Initié par la DGOS, la Direction générale de l'offre de soins, ce programme vise principalement à développer et institutionnaliser une fonction achat territoriale afin de mutualiser les bonnes pratiques achat. À cela est venu se greffer le projet de développement des GHT (Groupements hospitaliers de territoire) aujourd'hui au nombre de 135. Aujourd'hui, l'achat peut se faire à trois niveaux : national, régional ou en proximité selon le besoin et la pertinence. Un responsable achat unique en établissement fait le lien entre l'hôpital prescripteur et les différents groupements de commandes, et coordonne la politique achats de l'établissement. « L'hôpital est probablement

aujourd'hui l'acteur public le plus mature en termes d'achat, notamment grâce au programme Phare et plus récemment grâce à la mise en place des GHT, déclare Sébastien Taupiac, directeur santé de l'UGAP. Passée cette phase initiée en 2012, nous en sommes maintenant à la 2<sup>e</sup> phase qui devra permettre de dépasser l'approche unique de la massification et du prix d'achat. Il nous faut aller plus loin pour atteindre un achat beaucoup plus responsable, notamment dans son approche en coût complet. Dans cette optique, Phare intègre depuis l'an dernier le traitement de la gestion des stocks et des flux, autrement dit la supply chain. Un moyen de créer un lien plus immédiat entre les flux : approvisionnement, achats et logistique et d'apporter une vision plus globale de la chaîne de valeur aux acheteurs, et, in fine, prendre en compte le gain dans toutes ses dimensions, y compris environnementale, sociétale et sociale.

toire de maturité croissante vers la valeur ajoutée et le recentrage sur l'objectif stratégique de la fonction pour les hôpitaux, nous ne pourrions pas apporter un accompagnement de qualité », ajoute Bruno Carrière.

### Cap sur l'achat innovant

Le fait de regrouper les achats au niveau du territoire a permis l'essor d'équipes spécialisées métier et une montée en compétence importante. Les équipes achat de territoire des établissements de santé tra-



« Les hôpitaux doivent se doter de contrôleurs de gestion achat et de SI achat performants, leur assurant une approche en coût global "actualisé" intégrant les coûts de procédure des marchés publics et leur gestion »

Sébastien Taupiac, directeur du pôle de santé à l'UGAP





## L'AP-HP, un modèle très centralisé

À elle seule, l'AP-HP représente 39 hôpitaux pour un volume d'achats annuel de 2 MdsE sur les 20 MdsE au niveau national, ce qui l'a conduit à centraliser sa fonction achats et l'organiser autour du Pôle d'intérêt commun (PIC) Achats qui gère tous les achats hors produits de santé, et le PIC AGEPS pour l'Agence générale des équipements et produits de santé. « 96% à 98% de nos achats sont aujourd'hui centralisés, indique Muriel Brossard-Lahmy, directrice du PIC Achats et directrice de la Délégation du pilotage de la dépense et des achats pour l'AP-HP. La fonction achat est très intégrée à notre institution, mais nous ne sommes pas une centrale d'achats, nous sommes des directions acheteuses centralisées qui travaillent à partir de l'expression d'un besoin, et non en référencement. L'une des forces de notre organisation est ce travail avec l'ensemble de nos groupes hospitaliers qui nous permet de nous projeter, d'allier performance économique et niveau de qualité.

Il y a une alliance entre les pratiques, les usages et les achats. » Pour chaque nouveau marché, il s'agit de trouver le meilleur moyen d'agir : faire ou faire-faire. « Les collaborations sont assez variées et complémentaires suivant les procédures et les types d'achats. Nous pouvons déléguer un marché à la centrale du Resah, ou être opérateur pour UniHA par exemple », explique Muriel Brossard-Lahmy. L'AP-HP a aussi largement développé la partie pilotage des achats afin de couvrir l'ensemble du processus, de l'amont jusqu'à l'exécution du marché. « L'objectif majeur aujourd'hui est d'apporter une offre globale de services achats : de l'évaluation des besoins au suivi des fournisseurs, voire des modalités concrètes d'approvisionnement ou de traitement des paiements. Pour cela, nous devons maintenir et renforcer notre service aux groupes hospitaliers de l'AP-HP sur tout ce qui a trait à la performance, au développement de l'achat innovant, et à un suivi fin d'exécution de nos marchés. »

s'accélère, c'est aussi parce que les sujets achats se complexifient, estime Sébastien Taupiac, directeur du pôle santé à l'UGAP. L'acheteur devient un chef de projet responsable d'un périmètre d'offres délimité. »

De son côté le Resah, qui a la particularité d'avoir une branche conseil avec 25 consultants, vient d'annoncer la création d'un centre d'innovation par les achats. « Quelle meilleure interface entre la demande, le besoin et l'offre des industriels que la fonction achat ? souligne Dominique Legouge, directeur général du Resah. Avec cette nouvelle activité, le Resah entend favoriser l'innovation par la demande. Parmi les nouveaux services, une plateforme d'intermédiation permettra aux industriels de tester leurs prototypes et de faire du co-développement pour mieux coller à la demande. Un help desk de l'innovation par les achats répondra au besoin d'assistance juridique, méthodologique ou de recherche de financement. La phase amont de sourcing sera quant à elle mutualisée pour permettre aux établissements membres d'identifier les entreprises innovantes à différents maillages et selon différentes thématiques. L'ensemble des services seront ouverts au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Une attention particulière sera portée aux hôpitaux de proximité puisque, comme le définit le projet de l'État, ce sont eux qui auront le rôle de décrocher la médecine de ville et l'hôpital. » Enfin, UniHA, groupement coopératif qui gère 16 filières d'achats décentralisées à travers 740 établissements hospitaliers répartis dans 84 GHT, a lui, mis le cap sur la digitalisation et s'est entre autres doté d'un SI achats adapté aux spécificités de l'hôpital. L'objectif affiché : construire un univers professionnel qui permet le partage des stratégies achats au niveau national et l'automatisation du suivi pour permettre à l'acheteur de se recentrer sur le suivi des contrats et la relation fournisseurs.

Si elle a gagné en maturité, la fonction achat hospitalière n'a pas fini sa croissance et a encore beaucoup à montrer. « La fonction va encore se transformer. Nous sommes sur le chemin de la création de valeur pour mieux répondre à l'innovation et au besoin », conclut Dominique Legouge, directeur général du Resah. ●

CAMILLE GEORGES

●●●● vaillent déjà à la standardisation des besoins et au développement d'une approche en coût global à travers leurs plans achats de territoire. Mais il va falloir aller encore plus loin et trouver un nouveau souffle pour pouvoir répondre aux objectifs posés par le gouvernement. Et cela passera par la quête de solutions innovantes et donc un travail de sourcing important pour lequel les différents groupements d'achat sont à pied d'œuvre, chacun à son rythme. L'UGAP, centrale d'achats généraliste nationale, inscrit progressivement sa stratégie et son offre en mode "usage", notamment en assurant via sa récente offre de tiers de financement locatif un accès à l'ensemble de son catalogue en leasing pour faciliter l'arbitrage entre achat et location, question particulièrement sensible dans le secteur hospitalier. « Si le recours aux centrales d'achats



« Un help desk de l'innovation par les achats répondra au besoin d'assistance juridique, méthodologique ou de recherche de financement »

Dominique Legouge, directeur général du Resah