

Quatre GHT dressent un bilan positif près d'un an après la mise en place de la fonction achat



MONTRouGE (Hauts-de-Seine), 11 décembre 2018 (TechHopital) - Les directeurs des achats des groupements hospitaliers de territoire (GHT) Somme Littoral Sud, Brocéliande Atlantique, Grand Paris Nord-Est et Haute-Garonne Tarn-Ouest ont dressé fin novembre un bilan positif de la mise en place de la fonction achat, lors des Journées de l'achat hospitalier organisées par le Réseau des acheteurs hospitaliers (Resah) à Montrouge.

Les quatre directeurs des achats sont intervenus lors d'une table ronde intitulée: "Quelle place pour les équipes achat de territoire dans la transformation du système de santé?"

Le **GHT Somme Littoral Sud** compte 9 hôpitaux dont le CHU d'Amiens qui est établissement support. Il représente 1 milliard d'euros de budget et emploie 11.000 agents, a indiqué Magali Tassery, directrice des achats.

Pour 2018, "le budget de la fonction achat est de 300 millions € en exploitation" et "d'environ 500 millions € en investissement et exploitation cumulés. Nous représentons 3.600 fournisseurs et 600 opérations d'achat, dont 83% en convergence cette année", a-t-elle poursuivi.

"Ce qui a fonctionné, c'est qu'on a réussi à faire équipe sachant que nous sommes dans un rapport pouvant être de 1 à 54 en termes de taille entre le CHU d'Amiens et l'hôpital de proximité d'Hesdin [Pas-de-Calais]."

L'objectif "était vraiment que les équipes se retrouvent et ne se sentent pas désinvesties ou méprisées". Pour cela, "nous avons réellement donné la parole à tous pour construire quelque chose ensemble. Nous avons pris le pari de perdre du temps, pour en gagner après".

Ce travail en commun, notamment sur les procédures d'achat et l'identification des process, a "même permis de générer des gains". "On ne s'y attendait vraiment pas la première année", a continué Magali Tassery.

Elle a toutefois insisté sur les nombreuses "pistes d'amélioration", invoquant notamment des difficultés à "mobiliser l'ensemble de l'expertise achat présente dans certains établissements".

"Parfois les chefs d'établissements ont anticipé la restructuration et n'ont pas remplacé certains postes, ou bien il confie d'autres missions aux agents, ce qui fait qu'ils n'ont parfois plus de temps à consacrer à la fonction achat", a-t-elle rapporté.

De plus, les petits établissements ont des difficultés "à construire des appels d'offres et des accords-cadres à l'échelle du GHT" parce que "cela peut faire peur et ils ne savent pas toujours comment faire".

Pour répondre à cette problématique, "nous avons mis en place des programmes de formation, avec l'appui de l'ARS [agence régionale de santé] Hauts-de-France, auxquels ont participé 100% des équipes achat".

Le **GHT Brocéliande Atlantique** compte 7 établissements, dont 5 en direction commune et 1 établissement public de santé mentale (EPSM) à Saint-Avé (Morbihan). Il compte "environ 6.000 agents et dépense 100 millions € par an en achat tous secteurs confondus", a indiqué Thomas Maréchal, directeur des achats du GHT.

Depuis le 1er janvier, "nous avons surtout travaillé à la structuration de la fonction achat, notamment sur les procédures et les outils, par exemple à leur informatisation pour faciliter la formation des acheteurs", a-t-il expliqué.

"Nous souhaitons créer un document unique de marché, pour l'ensemble des processus d'achat, qui doit permettre d'avoir de la visibilité sur 4 ou 5 ans", a-t-il poursuivi.

Le directeur des achats a également mentionné la création d'une "cellule contrôle de gestion", ainsi qu'un programme de formation avec "7 modules" qui associe les "acheteurs, les contrôleurs de gestion et les juristes achat".

De plus, un comité de pilotage élargi à "tous les acteurs qui gravitent de près ou de loin à la fonction achat", y compris "les approvisionneurs", a été mis en place en 2018.

Le pôle achat du GHT participe également de "façon très forte aux travaux régionaux organisés par le GCS [groupement de coopération sanitaire] Achats santé Bretagne".

"L'administrateur du GCS organise de façon régulière des groupes sur les achats, les ressources humaines, les aspects juridiques et le contrôle de gestion, ce qui permet de bénéficier de l'expertise des collègues de la région", a expliqué Thomas Maréchal.

Par ailleurs, "nous commençons depuis septembre à faire des achats mutualisés. La convergence des marchés est beaucoup plus systémique en réunissant jusqu'à 4 établissements lors d'un achat", a-t-il indiqué.

Le **GHT Grand Paris Nord-Est (ex GHT 93 Est)** compte 3 établissements qui "sont passés en direction commune en septembre". Il représente 5.000 agents pour 450 millions € de budget. Son budget achat se situe "autour de 105 millions €, tous secteurs confondus", a indiqué Nils Avanturier, directeur des achats du groupement.

"Nous avons une particularité, c'est que nous avons 3 établissements MCO [médecine, chirurgie et obstétrique] sans CHU", avec une "gouvernance bien établie dans chaque hôpital" qui implique "forcément des enjeux de pouvoir".

Il y a de plus "un historique un peu compliqué sur la nomination de l'établissement support [...], tout cela a fait que la fonction achat a été vraiment la première fonction mutualisée du GHT", a-t-il poursuivi.

Concernant les aspects positifs, "on a constaté de façon assez surprenante un gain d'achat dès la première année, ce qui envoie aussi un message à nos responsables" sur l'importance de continuer le travail de mutualisation.

La mise en place d'une fonction centralisée a permis "de déclencher une culture de marché, de renforcer des réflexes de comparaison avec ce qui se fait ailleurs, de regarder sur à plus long terme et de consulter des experts", a-t-il continué.

En outre, elle a permis "d'expérimenter l'accès à un Wifi commun sur les 3 hôpitaux" ou encore "à des véhicules de fonction pour se déplacer sur le GHT".

Le **GHT Haute-Garonne Tarn-Ouest** compte 7 membres dont le CHU de Toulouse (établissement support). Il réalise environ 400 millions € d'achat par an (dont 94% par le CHU de Toulouse). Le groupement travaille avec 2.500 fournisseurs et a passé environ 4.000 marchés en 2018, a indiqué Pierre-Jean Cognat, directeur des achats du GHT.

"La première année s'est très bien passée. L'achat est la fonction qui a le mieux fonctionné à l'échelle du GHT et elle a permis d'avancer sur les autres fonctions" en renforçant les liens entre les hôpitaux membres, a-t-il expliqué.

"L'objectif c'était la coopération. Nous avons absolument tenu à ce que le CHU Toulouse n'impose rien [...], qu'il intervienne véritablement en accompagnement, en appui."

Une délégation de signature d'un montant de 25 millions € a été décidée pour que "chaque établissement continue à avoir de l'autonomie", a poursuivi le directeur des achats.

"Les membres des équipes d'achat [présents avant la mutualisation] sont restés intacts. C'était un pari un peu risqué mais qui s'avère fructueux aujourd'hui", a ajouté Pierre-Jean Cognat.

syl/ab/nc

Sylvain Labaune

© 2012-2018 APM International.