

ACHATS HOSPITALIERS

Phare sur la bonne voie

Le programme Phare (Performance hospitalière pour des achats responsables) boucle sa première année en affichant des indicateurs satisfaisants. Ses enjeux pour 2013 : achever la maturation des fonctions achats des 150 hôpitaux les plus importants, poursuivre Armen, et renforcer les groupements de commandes territoriaux qui viennent de se constituer en réseau.



Hervé de Trogoff
Responsable des achats hospitaliers de la DGOS

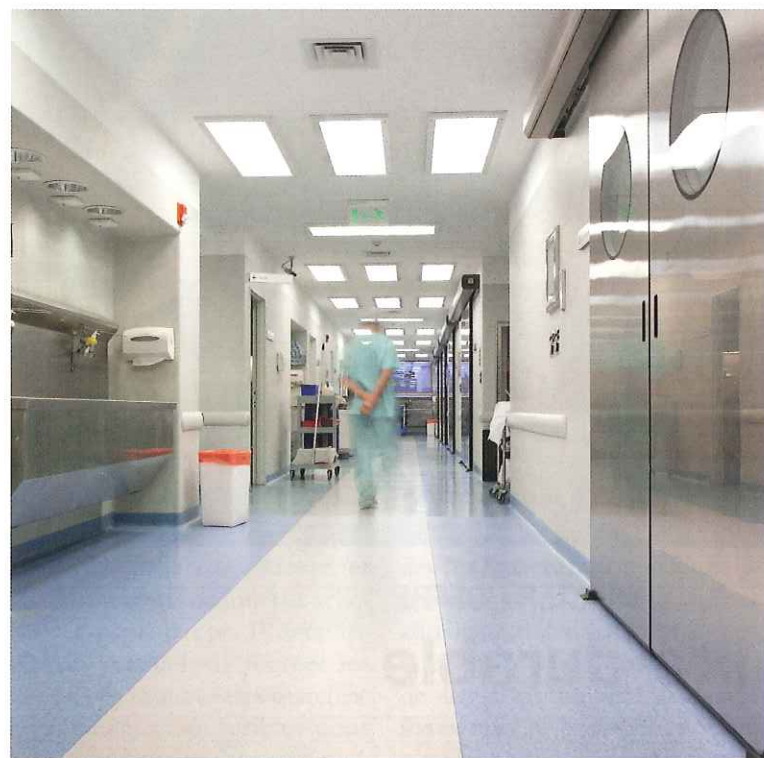
Même si le programme Phare n'atteint pas tout à fait les 210 millions d'euros de gains prévus pour 2012, la direction générale de l'offre de soins (DGOS) s'estime satisfaite de cette première année du programme : entre 150 et 180 millions d'euros de gains devraient être réalisés en 2012 sur les 900 millions attendus sur trois ans, et surtout la dynamique a été lancée. Entre 300 et 320 millions d'euros de gains sont attendus pour 2013. « Nous avons obtenu une véritable adhésion autour de

l'achat, assure Hervé de Trogoff, responsable des achats hospitaliers de la DGOS, la communauté hospitalière a compris les potentiels de gains et l'importance de l'achat pour la qualité des soins. Nous parlons ici de transformations de fond qui concernent un millier d'entreprises en premier cercle, et des milliers de praticiens pour un montant d'achat équivalent à ceux de Renault et deux fois ceux de la SNCF. » Soit près de 24 milliards d'euros par an. Une soixantaine d'établissements travaillent aujourd'hui à définir

leur premier plan d'action achats. Dans deux ans, les 150 hôpitaux les plus importants, représentant près de 70 % des achats annuels de santé, devront en être dotés. « C'est un succès tangible, souligne Hervé de Trogoff, l'an dernier, les plans d'action achats se comptaient sur les doigts d'une seule main, et encore ! » Les accompagner dans leur transformation achats est d'ailleurs l'un des trois axes majeurs de travail pour l'équipe du programme en 2013. « Nous avons une équipe terrain de quatre personnes, détaille Hervé de Trogoff, chacun va se rendre pendant trois mois dans un établissement pour un travail individualisé sur la maturation de leur fonction achats et la mise en place de leur plan d'action. »

Vingt familles de gains potentiels

Le second axe majeur pour 2013 repose sur le renforcement des groupements de commandes territoriaux avec l'appui du Resah-Idf, le Réseau des acheteurs hospitaliers d'Île-de-France (voir l'encadré ci-contre). Et le troisième axe a pour nom « projet Armen », et vise à l'identification de levier d'économies familles d'achats par famille d'achats. La deuxième vague du programme vient d'être lancée. « La première a montré un potentiel de gains



Les groupements d'achats territoriaux se fédèrent autour de la plate-forme Alliance-groupements

Améliorer le maillage territorial de la mutualisation des achats territoriaux est l'une des trois grandes priorités du programme Phare en 2013. Les petites et moyennes structures qui ne participent que peu aux groupements d'achats représentent encore 8 milliards d'euros d'achats non mutualisés. Le 9 novembre dernier, les membres du réseau des groupements d'achats territoriaux ont donc décidé de se donner une visibilité et de se doter d'un nom : Alliance-groupements. Le réseau, sans personnalité juridique, est animé par le Resah-Idf. Ce dernier avait reçu un mandat de la DGOS en décembre 2011 pour appuyer le développement de ces groupements d'achats territoriaux. « Le réseau est autonome et coopératif, le Resah-Idf n'est qu'un appui, une force de proposition gratuite, car cela fait partie des missions que nous a données le ministère, souligne Dominique Legouge, directeur du Resah-Idf. Les groupements étaient isolés, il nous est très vite apparu important de décloisonner les actions, de rompre l'isolement au sein d'une même région, mais aussi entre les régions. » Alliance-groupements ne prévoit pas de s'attaquer aux 8 milliards d'euros immé-

diatement. « Nous avons ciblé 4 milliards d'euros de masse d'achats mobilisables sur 12 filières, détaille Dominique Legouge. Les achats médicaux représentent 3 milliards d'euros dispersés sur les médicaments, les fluides médicaux et les dispositifs médicaux. Et les achats non médicaux, comme l'alimentation, l'entretien, les fournitures de bureau, recèlent un potentiel d'un milliard d'euros d'achats. » Le but : atteindre les objectifs du programme Phare pour le groupement, soit 90 millions d'euros de gains sur achats en 2013 (dont 20 millions d'euros pour le seul Resah-Idf) et 125 millions d'euros pour 2014. « C'est très ambitieux, commente Dominique Legouge, un tiers de ces gains repose directement sur le succès des travaux des groupements territoriaux dans les régions ».

Professionalisation et mutualisation des achats

L'institution francilienne organise son appui à travers les deux versants du programme Phare : la mutualisation et la professionnalisation de la fonction achats. Elle a donc mis à la disposition des groupements d'achats plusieurs outils. Et en premier lieu : un site collaboratif à la fois vitrine des

actions des membres du réseau et plateforme d'échange interne. « Etant isolés, les groupements d'achats territoriaux avaient davantage de mal à communiquer, relate Dominique Legouge. L'un des objectifs d'Alliance-groupements est aussi la promotion de toutes les réussites et la reconnaissance de l'action des groupements. » Les groupements devraient également avoir accès à une palette d'outils de développement comme des modalités de valorisation des gains sur achats, de stratégie et processus achats (études de marché, clausiers pour la rédaction des marchés, benchmarking, etc.) élaborés dans des groupes de travail. Dernier élément de mutualisation : la création d'un label Alliance-groupements pour une meilleure visibilité des groupements qui ne sera accordé que si le groupement a validé un cahier des charges.

L'aide au développement de la fonction achats au sein de chaque établissement prendra la forme d'un appui individualisé du Resah-Idf pour une cinquantaine de groupements et deux régions ayant répondu à l'appel à candidature des chargés de mission achats des agences régionales de santé en décembre. Cette aide, ainsi que le label, devraient démarrer au premier trimestre 2013.

de 1,2 milliard d'euros en trois ans sur dix segments (notamment dispositifs médicaux à usage unique, véhicules, linge, mobiliers de soin), rappelle Hervé de Trogoff. Elle a permis d'édicter 26 recommandations permettant de dégager entre 300 et 500 millions d'euros de gains en deux ou trois ans. Treize concernent la mutualisation, surtout régionale, et 13 autres définissent des bonnes pratiques. » Des fiches d'actions opérationnelles détaillant la marche à suivre pour instaurer les bonnes pratiques relevées devraient être présentées en février lors du bilan de la vague 2 d'Armen.

Cette dernière, lancée le 13 novembre, se calcule sur son aînée : des groupes de travail planchent sur dix nouveaux segments (dont l'énergie, les médicaments, la fonction alimentation, la gestion des déchets) pour faire émerger des opportunités de gains. « Nous avons des parrains pour chaque groupe, les rôles ont été dévolus à plusieurs dirigeants d'établissement, souligne Hervé de Trogoff. Cela participe aussi de notre volonté d'impliquer davantage les directions sur les enjeux achats. Elles doivent appuyer les projets de transformation. » Un événement à leur destination est prévu pour la fin du premier tri-

mestre. Le responsable achats hospitaliers de la DGOS souhaite désormais que Phare atteigne son rythme de maturité : « nous devons cesser d'être une start-up pour entrer dans une logique de progrès continu, de déploiement industriel. » Et l'arrivée d'un nouveau ministre de tutelle n'a rien remis en cause : « le projet a été très bien identifié, et l'accélération du programme, déjà prévue, a même été davantage poussée. Le projet est incontournable : les hôpitaux atteignent aujourd'hui 500 millions d'euros de déficit cumulés ! ».