



## Une fonction stratégique pour les établissements

LE RÉSEAU DES ACHATS HOSPITALIERS D'ÎLE DE FRANCE (RESAH-IDF) EST LA RÉSU­LTANTE D'UNE INITIATIVE DE LA FÉDÉRATION HOSPITALIÈRE D'ÎLE DE FRANCE, SOUTENUE DÈS LE DÉPART PAR L'ARH. IL A POUR BUT D'AMÉLIORER L'EFFICIENCE DES ACHATS DES ÉTABLISSEMENTS HOSPITALIERS FRANCILIENS. LES ACHATS REPRÉSENTENT ENTRE 20 ET 30 % DU BUDGET DES ÉTABLISSEMENTS.



**Dominique LEGOUGE**  
Coordonnateur du RESAH-IDF

« C'est une fonction stratégique, qui a tendance à augmenter son périmètre de façon constante constate Dominique Legouge, directeur du réseau. Elle prend une part importante dans la qualité finale des prestations ainsi que dans les conditions de travail des personnels. Le progrès technique fait qu'on a de plus en plus besoin de faire des acquisitions d'équipements de haute technologie par exemple. C'est un facteur de dépenses qui a tendance à progresser sous l'effet naturel du progrès. L'objectif du réseau est donc d'aller vers une politique de groupe pour mettre en œuvre de nouvelles stratégies d'achat. Aujourd'hui, pour peser sur la scène des achats, il faut avoir une masse critique suffisante qu'ont les hôpitaux franciliens puisqu'en prenant les seuls établissements publics de santé, on arrive à un milliard d'euros par an. »

Le mouvement est engagé au niveau national et l'initiative de l'Île de France est considérée

comme pilote. Elle va se formaliser à la rentrée autour de certains projets. Les établissements vont pouvoir adhérer à un GIP qui va constituer le support juridique de l'action collective.

L'action du réseau sera financée par l'ARH avec une cotisation modeste des adhérents.

### Un centre d'impulsion

Le réseau identifie dans l'ensemble des achats effectués par les établissements de la région ceux qui permettent d'engager une action collective. « Nous n'attendons pas d'être sollicités, précise Dominique Legouge. Dans le portefeuille d'achat des hôpitaux, on identifie les dépenses stratégiques et sur lesquelles une action collective va pouvoir apporter une amélioration à la fois qualitative et financière. Nous sommes un centre d'impulsion favorisant la convergence des hôpitaux vers une stratégie de groupe. On s'intéresse à l'achat mais aussi aux modalités d'approvisionnement, au suivi des consommations et au bon usage...

Avoir de bons achats c'est avoir un bon rapport qualité-prix, une bonne distribution jusqu'à l'utilisateur final ("supply chain"), et une aide à "bien consommer" pour les établissements.

L'intérêt de la stratégie de groupe c'est d'atteindre la masse critique suffisante pour peser sur les marchés fournisseurs. C'est une recherche permanente d'efficacité sur l'ensemble des paramètres : qualité pour l'utilisateur final (patient ou personnel) et diminution des coûts. Il s'agit en fait de rejoindre les standards internationaux de la bonne gouvernance des achats. »

Sur les 66 hôpitaux d'Île de France, 62 participent aux actions du réseau. Ils représentent environ 10 % de l'achat hospitalier public en France. Le réseau est ouvert à d'autres acteurs comme les établissements privés PSPH. Ainsi plus de 100 établissements nouveaux sont concernés à terme. Par ailleurs le secteur médico-social à financement public (75 établissements) est également éligible au réseau des acheteurs.

« Dans le réseau, nous souhaitons décloisonner entre le sanitaire et le médico-social en mettant en place des actions de coopération sur des sujets transversaux comme les produits liés à l'incontinence ou aux télécommunications. »

A la rentrée, le GIP existera officiellement. Ce ne sera pas une centrale d'achat mais le centre d'une animation en réseau avec une équipe restreinte. Le portage des projets est assuré par des établissements membres du réseau. Par exemple l'hôpital d'Argenteuil porte le projet médicament. Pour les dispositifs médicaux ce sont les hôpitaux de Saint-Denis, d'Aulnay, de Poissy-Saint-Germain, d'Eaubonne-Montmorency, d'Etampes ou de Montereau. Pour l'alimentation, ce sont les hôpitaux de Lagny et de Gonesse. Pour les produits liés à l'incontinence, c'est l'hôpital de Meulan-Les Mureaux. Pour les télécommunications, c'est l'établissement de santé mentale d'Etampes... Le réseau implique la création de groupements de commandes : plusieurs établissements donnent

mandat à l'un d'entre eux pour acheter pour le compte de l'ensemble. Ainsi, par exemple, un groupement de commandes régional a déjà été créé l'année dernière autour de l'hôpital d'Argenteuil qui a acheté environ 95 millions d'euros de médicaments pour le compte d'une quarantaine d'établissements publics de la région. L'hôpital coordonnateur gère la procédure : il définit et exprime les besoins pour le compte des adhérents, il pilote la rédaction des cahiers des charges et des dossiers de mise en concurrence jusqu'au choix des fournisseurs et à la notification des marchés. Ensuite, chaque établissement exécute son propre contrat, passe ses commandes et paye ses fournisseurs. Il y a ensuite une concertation entre les membres du groupement pour surveiller la bonne exécution des contrats. Le coordonnateur intervient en cas de problème.

« Le GIP anime et coordonne la montée en charge de l'ensemble des actions des hôpitaux chef de projet, explique Dominique Legouge. A terme, il convient que presque tous les établissements publics de santé soient porteurs d'un projet et se spécialisent sur certains sujets. Ensuite, le réseau, avec l'aide de l'ARH fera en sorte que les établissements porteurs de projets soient dédommagés de la charge que cela représente pour eux. Il faut professionnaliser les achats avec des stratégies efficaces ce qui nécessite du temps pour l'action collective. Ce temps doit donc être dégagé et compensé. »

Contrairement à une centrale d'achat qui risque d'être déconnectée du terrain, le réseau permet aux établissements de se spécialiser au sein d'une action collective fortement structurée. Le but n'est pas seulement de se regrouper mais d'aller vers une professionnalisation qui va améliorer les conditions d'achat, d'approvisionnement et de consommation.

« Sur un plan strictement financier, précise Dominique Legouge, on s'est donné pour objectif de dégager à horizon de 3 à 4 ans un gain annuel d'environ 40 millions d'euros (4% de la masse achats traitée). De façon informelle, avant la création effective du GIP, nous avons démarré des actions pour les médicaments, les fournitures de bureau ou l'alimentation. Plus de 100 millions d'euros d'achat ont ainsi été effectués en 2007 et les économies réalisées par rapport aux prix historiques sont de plus 5 millions d'euros. L'investissement dans la démarche est récompensé rapidement puisque les résultats sont là dès l'année suivante.

C'est un chantier pour lequel tout est à construire, à commencer par les systèmes d'information. La coopération en matière d'achat est une porte d'entrée vers des coopérations plus larges, avec des effets de décloisonnement. Par exemple, travailler sur des achats de linge mène très vite au problème du lavage. Un travail en commun va permettre de mieux répondre à la problématique blanchisserie hospitalière et/ou externalisation du service ? »

Concernant l'accueil de la démarche, Dominique Legouge apporte une mention particulière pour les pharmaciens qui se sont beaucoup investis sur le sujet et qui doivent jouer un rôle fondamental dans la nouvelle gouvernance sur la politique des achats à l'hôpital. Ils ont bien compris que se regrouper pour acheter était aussi une façon de gagner du temps pour aller vers des fonctions à grande valeur ajoutée comme le suivi de la consommation, le bon usage, le dialogue avec les médecins...

Par ailleurs, le réseau des acheteurs ne restera pas limité à la Région Ile de France. Il envisage des coopérations avec d'autres régions françaises engagées dans des démarches similaires. Sur certains sujets comme les fournitures de bureau ou les télécoms, il est possible d'aller vers des actions interrégionales.

Le réseau est très sensible au thème de l'accès des PME aux achats. Dominique Legouge co-anime, avec le comité Richelieu (association française des PME de haute-technologie) et le Ministère des Finances, un groupe de travail sur les bonnes pratiques de mutualisation des achats face aux PME et aux innovations technologiques.

Il participe aussi au Comité de pilotage stratégique de la réorganisation des achats au Ministère de la Santé qui rassemble les porteurs d'initiatives au niveau national. L'objectif national est d'atteindre environ 70% du portefeuille achats en actions collectives.

Tous les sujets seront progressivement abordés par le réseau des acheteurs, y compris celui des emprunts pour lesquels une mise en concurrence collective régionale est déjà envisagée.

La mise en place du réseau se fait avec l'appui actif de l'ARH qui siègera au Conseil d'administration du GIP. C'est un vrai partenariat entre les hôpitaux et l'Agence qui permet la mise en place de cette structure. Chacun est engagé conjointement dans la réussite de ce chantier pour la performance des hôpitaux franciliens. Aujourd'hui, la fonction achat dans son sens étendu à l'approvisionnement et à la maîtrise des consommations est clairement une fonction stratégique. ■

FILIÈRE D'ACHAT	PORTEURS DE PROJET
➤ Médicaments	CH Argenteuil
➤ DMS dépendants (opérateur, équipement, patient)	CH Saint Denis
➤ DMS non dépendants :	
Pour les départements 78 et 92	CH Poissy-Saint Germain
Pour les départements 93 et 94	CH Aulnay
Pour le département 77	CH Montereau
Pour le département 91	CH Étampes
Pour le département 95	CH Eaubonne-Montmorency
➤ Fluides médicaux	CASH Nanterre
➤ Maintenance biomédicale	CH Versailles
➤ Produits liés à l'incontinence	CH Meulan-Les Mureaux
➤ Déchets (DASRI inclus)	CASH Nanterre
➤ Alimentation	CH Lagny-Marne la vallée CH Gonesse
➤ Fournitures de bureau, papier et consommables informatiques	CH Fontainebleau
➤ Produits hôteliers	CH Beaumont sur Oise
➤ Télécommunications	EPSM Étampes
➤ Linge et textile	CH Gonesse