

GHT et achats: le partage des compétences se clarifie, l'outillage se prépare



A l'occasion des Journées de l'achat hospitalier, qui se sont tenues les 8 et 9 décembre, plusieurs conférences ont permis de clarifier et dessiner les contours et le fonctionnement des achats dans les groupements hospitaliers de territoire (GHT).

Le guide de la fonction achat de GHT, attendu depuis plusieurs mois ([voir TecHopital du 14/10/16](#)), sera diffusé "dans les jours ou les semaines qui viennent, en tout cas d'ici la fin de l'année", a assuré Marie-Anne Jacquet, sous-directrice du pilotage de la performance des acteurs de l'offre de soins à la direction générale de l'offre de soins (DGOS) lors des Journées de l'achat hospitalier. D'autres outils seront aussi diffusés a expliqué Raphaël Ruano, responsable du programme sur la performance

hospitalière pour des achats responsables (Phare).

De nombreux outils en préparation

Ainsi, il a cité:

- un kit "référentiel achat" avec cinq documents principaux pour décembre
- une note descriptive de la **cartographie achat** pour janvier 2017
- un kit de mise en oeuvre d'**indicateurs de pilotage** de la fonction achat pour mars 2017, avec deux tableaux de bord selon la taille des GHT
- un kit descriptif des fonctionnalités des **outils du SI-achats** pour février-mars 2017.

Le kit méthodologique de production du plan d'action achats de territoire (PAAT) a été diffusé, a-t-il indiqué (voir ci-après).

Enfin, pour partager les pratiques par thématique, il est prévu début 2017 de mettre en place des réseaux d'acteurs de l'achat (acheteurs, directeurs des achats, juristes, groupements régionaux), qui seront des "points d'entrées", avec des personnes pouvant être appelées.

Calendrier des PAAT

Répondant aux interrogations sur le calendrier de responsables achats présents dans la salle lors d'un atelier, Jean-Vincent Tuffigo, consultant achat public au Resah, a précisé que jusqu'à fin 2016, les établissements doivent continuer à remonter individuellement leurs plans d'actions d'achats (PAA). "A partir du 1er janvier 2017, vous ne remonterez vos actions locales que dans le cadre du plan d'action achats unique de territoire. Il n'y aura plus qu'un seul document au niveau du territoire, qui intégrera les plans d'achats locaux", a-t-il résumé.

Au 1er janvier, il s'agit bien "d'initier les actions de territoire" et d'identifier "des marchés communs", mais pas de remonter l'intégralité d'un PAAT, a-t-il insisté.

PAAT: une méthodologie en neuf étapes

Pour parvenir à le mettre en place, la DGOS a élaboré une méthodologie en neuf étapes, détaillée dans [un kit](#).

La démarche débute par l'instauration d'une gouvernance à deux niveaux : un **comité stratégique** chargé de soutenir le projet, valider les grandes étapes, mobiliser les acteurs et arbitrer les points d'attention; et une **équipe projet** dont le rôle est d'animer la démarche et de réaliser toutes les cartographies.

Après une phase d'**autodiagnostic**, dont l'objectif est d'effectuer un état des lieux des fonctions achats du GHT et de repérer ses forces et possibilités de développement, une phase de cartographie est demandée.

La **cartographie** concerne les acteurs clefs de la fonction achat, les dépenses globales par famille et domaine d'achats, les panels fournisseurs et portefeuilles produits, les marchés en cours et leurs échéances clefs.

La **priorisation** des actions doit se faire en fonction de leur impact potentiel de gain et de leur facilité de mise en oeuvre. Un responsable est ensuite nommé pour chaque piste d'amélioration dans le cadre de la mise en oeuvre des actions.

Le **bilan de fin d'année** doit permettre pour chacune des actions, "de quantifier les gains réalisés, pour légitimer l'action de chacun des interlocuteurs dans la fonction achat". Le bilan va aussi permettre "d'anticiper le PAAT de l'année suivante", puisque ceux-ci ne sont pas pluriannuels, a conclu Jean-Vincent Tuffigo.

Partage des compétences

Marie-Anne Jacquet a tenu à préciser que la fonction achat mutualisée des GHT couvrira la phase de passation des marchés. "Cela signifie que la signature des marchés relèvera de la compétence du chef de l'établissement support ou de toute personne qui, placée sous son autorité, bénéficiera d'une délégation de signature de sa part".

Outre la signature du marché, la fonction achat mutualisée sera chargée de la publication, du choix et de la notification, a ajouté le responsable du programme Phare.

Marie-Anne Jacquet a assuré qu'en amont de la passation, les établissements parties exprimeront leurs besoins d'équipements et de prestations qui seront ensuite consolidés par l'établissement support.

Ce qui peut être hors de la mutualisation

"La phase d'exécution du marché ne relève pas obligatoirement de la fonction mutualisée au niveau de l'établissement support" et peut donc juridiquement relever de la compétence des établissements parties, sauf si ceux-ci en décident autrement, a-t-elle souligné. "La gestion des commandes, leur réception, la liquidation, le mandatement, le paiement pourront relever de chaque établissement partie".

Il n'y aura évidemment "pas de modèle d'organisation unique" en raison de la diversité des situations, notamment par rapport au nombre d'établissements du GHT, de leur dispersion géographique, de la "maturité achat" des équipes ou des volumes d'achats, a assuré la représentante de la DGOS.

Conseils d'organisation

La DGOS conseille d'avoir un "réfèrent achats" dans chaque établissement partie au GHT, qui pourra être lié à l'établissement support. Il pourrait être rattaché même à temps partiel au directeur des achats du GHT et assurer le lien opérationnel quotidien avec les équipes d'acheteurs localisés dans les établissements parties.

Elle préconise qu'une délégation de signature soit mise en place afin que ce réfèrent achat puisse "signer les marchés couvrant le périmètre de l'établissement concerné, tout en assurant le lien de proximité nécessaire".

Raphaël Ruano a observé qu'il sera fortement recommandé que le directeur de la fonction achat soit rattaché directement au chef de l'établissement support et que l'encadrement opérationnel des acheteurs soit assuré par un représentant de la direction des achats.

Il a souligné qu'un acheteur pour une famille d'achats pouvait être localisé au sein d'un établissement partie et acheter pour l'ensemble du GHT. Cela aurait "du sens à la fois en termes d'achats" et comme message envoyé

à la communauté de la fonction achat de GHT, ce qui est un facteur majeur de réussite, a-t-il observé.

"L'approvisionnement" exclu des compétences de la fonction achat

Afin de lever toute ambiguïté, la DGOS s'est engagée à réviser le décret du 27 avril 2014, à l'issue des groupes de travail qui viennent de s'achever au niveau national.

Elle exclura l'activité d'"approvisionnement" des compétences de la fonction achat mutualisée car cette notion apportait des "questions" et des "incertitudes", a rapporté Marie-Anne Jacquet.

Ses missions resteront l'élaboration de la politique et des stratégies d'achat en exploitation et en investissement, la planification et la passation des marchés ainsi que le contrôle de gestion des achats.

Un décret en préparation

Le décret en cours d'élaboration devrait être soumis à concertation en janvier 2017 et concernera quatre points principaux:

- la confirmation que la date de transfert de compétences et responsabilité vers l'établissement support est bien le 1er janvier 2018
- la confirmation qu'il existe bien deux voies de droit commun pour qu'un agent relève de l'établissement support: la mise à disposition (même partielle) et le changement d'établissement
- la précision du partage de compétences entre établissements parties et établissements supports en matière de marchés. L'établissement support est compétent pour la passation des marchés (dont définition préalable du besoin) et l'établissement partie est compétent pour apprécier l'opportunité du besoin et pour l'exécution des marchés
- la création d'une procédure de publicité préalable à la procédure de mutation résultant de la nouvelle répartition des emplois liée à la mise en oeuvre du projet médical partagé.

"Le reste sera du ressort de guides métiers (système d'information, achat, DIM), de foires aux questions (sur le régime de la mise à disposition notamment), de fiches repères (sur le dialogue social, sur les équipes de territoire), de recommandations et idées-clés (sur la coordination des écoles et instituts", indique la DGOS.

Clefs pour l'organisation

La mutualisation de la fonction achat dans un GHT regroupant plusieurs établissements dotés d'une organisation historique pose plusieurs difficultés, à la fois de définition des objectifs, de mise en oeuvre de l'organisation et de contrôle des actions, a expliqué lors d'un atelier Matthieu Magné, directeur associé de Buy.O Group, cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement et la transformation de fonctions achats.

Il a notamment souligné le risque de **perte de "sens"** du travail. Insistant sur la nécessité de rappeler la finalité du travail de chacun: "L'objectif, c'est de donner du sens aux équipes" car "personne n'arrive à transformer l'organisation sans les collaborateurs, acheteurs et correspondants métier".

Il a aussi mis en garde contre l'**éloignement du terrain** due à la mutualisation et à la globalisation. "Il faut associer les métiers voire les utilisations à chaque étape décisive du processus achat" et "pour éviter une perte du lien et des contacts entre les métiers, la direction des achats doit "être claire sur son organisation et le périmètre de chacune de ses équipes. Les métiers doivent savoir, simplement, à qui s'adresser pour traiter leurs besoins ou leurs questions opérationnelles".

En outre, il a aussi expliqué qu'il fallait s'attacher particulièrement au **développement des compétences** pour pouvoir s'appuyer sur "des ressources professionnelles et durables".

L'une des réponses à cette difficulté est la nécessité de disposer des outils adaptés tels que "**des outils et systèmes d'information** qui peuvent apporter une meilleure maîtrise et une automatisation dans le traitement des actions achats".