



Le responsable du programme Phare détaille les évolutions de la fonction achat dans les GHT (Resah)



(Par Jean-Yves PAILLÉ, aux Journées achat du Resah)

MONTRouGE (Hauts-de-Seine), 6 décembre 2019 (TecHopital) - Un nouveau palier a été franchi depuis la mise en place de la fonction achat mutualisée, permettant de traiter des nouveaux enjeux plus complexes et d'avoir une approche plus globale, a estimé le 28 novembre Raphaël Ruano, responsable du programme de performance hospitalière pour des achats responsables (Phare), lors des 9es Journées de l'achat hospitalier organisées les 28 et 29

novembre par le Réseau des acheteurs hospitaliers (Resah) à Montrouge.

Raphaël Ruano a détaillé les évolutions de la fonction achat dans les groupements hospitaliers de territoire (GHT).

Il a noté "une accélération des échanges et des travaux plus opérationnels à partir du deuxième semestre 2018" sur la fonction achat. Il y a eu "un changement de braquet" avec "la mise en oeuvre opérationnelle, des travaux concrets, [...] même si on n'y est pas totalement sur l'ensemble des sujets".

Et de poursuivre: "2019 a été, à l'instar de 2018, une année de transition qui a permis de consolider la fonction achat" mutualisée (la mise en place au 1er janvier 2018 était obligatoire). "Avec un recul de près deux ans, un nouveau palier a été franchi." Celui-ci "est absolument crucial pour pouvoir traiter des nouveaux enjeux plus complexes, avoir une approche plus globale", c'est-à-dire "une approche pas uniquement centrée sur les prix, mais également sur la création de valeur" et destinée à aller vers "des modes de fonctionnement différents du passé", a-t-il exposé.

"Les nouveaux chantiers arrivent à partir de 2020, 2021", a ajouté le responsable du programme Phare. L'avenir est "d'aborder les achats complexes, de faire converger les marchés du GHT et d'harmoniser les pratiques entre les établissements. [...] C'est à portée de main à un horizon relativement court", a-t-il assuré.

Cela "impliquera sans doute de faire évoluer le rôle de l'acheteur. Il y a une quinzaine d'années, il avait un rôle d'approvisionneur, plus récemment il s'est centré sur des sujets juridiques. Demain, il sera sans doute un animateur de projets. Il aura plusieurs casquettes. Son expertise va croître".

Mi-2019, 90% des GHT avaient organisé leur fonction achat, selon des chiffres exposés par Raphaël Ruano. Ce dernier a constaté une progression positive sur 6 mois dans la "mise en place des départements ou filières d'achat", la "structuration d'une cellule juridique des contrats", majoritairement faite au niveau de l'établissement support, ou encore une nette évolution dans la progression des relations entre établissements support et parties, grâce à des "processus et outils de communication installés progressivement".

Raphaël Ruano a fait valoir que le pilotage de la fonction achat, dont la problématique "a émergé il y a plus de 6 mois", s'organise également "progressivement". Il note ainsi qu'en juin, plus de 80% des GHT avaient créé un plan d'actions achat de territoire (Paat), soit une progression significative sur 6 mois.

Par ailleurs, mi-2019, 100% des GHT avaient structuré ou finalisaient la structuration de leur "comitologie", notamment les comités stratégiques, comités achat et comités de suivi des marchés. Le responsable du programme Phare a noté que l'arrivée de contrôleurs de gestion achat a permis de dynamiser la mise en place des premiers indicateurs, dont la performance achat, la cartographie achat ou encore la part de mutualisation,

rendant les processus "lisibles".

Plus de 50% des GHT avaient élaboré une politique achat en juin. Plus de 90% des GHT avaient défini une stratégie d'achat de recours aux opérateurs de mutualisation régionaux et nationaux ou étaient en train de le faire. Dans ces deux domaines, Raphaël Ruano a constaté une évolution positive par rapport à fin 2018.

Concernant le processus de production des marchés, en juin, 80% des GHT avaient finalisé le processus de remontée et consolidation des besoins, plus de 80% avaient organisé la production des documents de consultation, plus de 90% planifié leurs marchés et plus de 90% mis en place un contrôle juridique des marchés. Ces pourcentages étaient en hausse significative par rapport à fin 2018.

Raphaël Ruano a néanmoins noté qu'il reste un travail important à mener sur l'organisation pour la mise en œuvre de l'harmonisation au niveau GHT de l'information achat, c'est-à-dire les reportings, les besoins et la convergence des marchés.

Il a estimé que les outils sont "le point faible" des GHT, évoquant des efforts à produire sur l'élaboration des référentiels documentaires des pratiques d'achat. Plus de 50% des GHT avaient commencé à en élaborer un, en juin, une tendance en progression sur 6 mois. Raphaël Ruano a expliqué qu'un corpus d'une trentaine de fiches sera réalisé pour accompagner les GHT sur la partie "outils".

Il s'est félicité toutefois de la prise en compte en juin par plus de 60% des GHT des outils de système d'information (SI) achat dans le schéma directeur SI global hospitalier convergent, indiquant une tendance à la hausse sur un semestre.

Raphaël Ruano a mentionné des "marges de progrès à activer dans les SI achats performants", devant accompagner la montée en charge collective de la fonction achat. Il a souligné que les tableaux de bord de pilotage de la fonction achat doivent se généraliser. Selon lui, les processus achat existent, mais sont à protocoliser et les interfaces entre établissements supports et établissements parties "sont à renforcer".

Les opérateurs nationaux et régionaux représenteront une part d'achats croissante

Concernant l'actualité du programme Phare, il a évoqué des travaux préliminaires engagés au déploiement opérationnel de la feuille de route des achats complexes, ou encore des travaux préliminaires en vue du déploiement opérationnel de la feuille de route logistique.

Il a également fait part de la poursuite de la démarche de création de réseaux d'acheteurs, le lancement d'une démarche d'élaboration d'une méthodologie d'identification des impacts budgétaires de l'achat et l'élaboration en cours d'une cartographie nationale des achats.

Le responsable du programme Phare a expliqué que "les leviers classiques de l'achat contribueront de moins en moins à sa performance économique" et fait valoir que "l'accès à de nouveaux gisements de performance implique une nouvelle montée en maturité de la communauté élargie de l'achat [acheteurs et prescripteurs]". Raphaël Ruano a par ailleurs rappelé que 550 millions d'euros (M€) de gains achat ont été réalisés en 2018, dépassant l'objectif de 310 M€. Le recours aux opérateurs d'achat mutualisés nationaux et régionaux représentait 58% des gains achat cette année-là et devrait dépasser les "60%" cette année.

Le responsable du programme Phare a estimé que les opérateurs d'achat nationaux et régionaux représenteront encore à l'avenir une part de plus en plus forte des volumes d'achat et de gains. Cela impliquera "un accompagnement national et régional fort".

Il a par ailleurs exposé qu'en 2018, 12 régions ont dépassé leurs objectifs de "gains". Il a jugé qu'il est trop tôt pour donner une estimation de gains pour cette année.

jyp/ab

Jean-Yves Paillé

© 2012-2019 APM International.