

Économie

La crise sanitaire du Covid-19 redessine les contours des achats

Publié le 10/02/21 - 15h02

Rupture d'approvisionnement, augmentation des coûts, pénurie... L'ensemble de la chaîne des achats a été perturbé durant la crise sanitaire. L'occasion pour les acteurs du secteur d'interroger leur pratique, de revoir leur stratégie et de dessiner les achats de demain. Provenance, critères sociaux et environnementaux sont au programme.



Les achats ont été impactés par la crise sanitaire. Les acteurs commencent à en tirer les leçons et à dessiner les achats de demain. (Chassenet/BSIP)

Les conséquences de la crise sanitaire qui affecte la France depuis mars 2020 se retrouvent à tous les niveaux du monde hospitalier. Celui des achats n'est pas épargné, la pénurie des équipements de protection individuelle (EPI) ayant mis à jour les dépendances à d'autres pays hors Union européenne (UE) et ainsi des problématiques telles que l'approvisionnement, la gestion des prix dans les marchés ou encore l'accompagnement des établissements de santé. À tel point que pour Dominique Legouge, directeur général du **Resah**, interrogé par *Hospimedia*, "le monde de l'achat ne sera plus le même après la crise".

Celle-ci a en effet eu un impact direct sur les pratiques des acteurs de l'achat accompagnant habituellement les établissements. "Nous allons tirer beaucoup de leçons sur la mise en œuvre de notre stratégie achats", indique Dominique Legouge. "Le fait de plus sécuriser l'approvisionnement sera par exemple une condition première" des futurs marchés qui seront passés, note-t-il. Un sujet qu'évoque également Bruno Carrière, directeur général d'Uniha, auprès d'*Hospimedia*. "Uniha est dans un processus continu d'amélioration de son service et doit se positionner avec plus de valeurs dans ce dispositif", explique-t-il. "Si nous posons cette ambition qu'Uniha doit être sur des niveaux de prestations similaires à ceux des services achats des grandes entreprises, nous ne sommes pas encore parvenus à ce niveau". Dans sa ligne de mire, le sujet des approvisionnements. Difficile en effet de s'assurer sur l'ensemble des produits provenant de pays hors UE d'une qualité conforme aux exigences françaises. Il s'agit en tous cas d'un exercice de la fonction achats qui nécessite des connaissances spécifiques. Franck Sarfati, directeur des marchés Cahpp, le dit très bien : "la crise sanitaire a engendré l'émergence de nouveaux acteurs sur le marché des masques et des gants par exemple. Il a donc fallu faire attention à ces sociétés émergentes, être plus vigilants que d'habitude", pour des raisons évidentes de sécurité.

Coopération inédite

Cette crise sanitaire a remanié les cartes des pratiques d'achat. Cahpp par exemple s'est mis dans la peau d'un fournisseur pour livrer en EPI ses établissements adhérents, les fournisseurs ne livrant plus que leurs clients habituels. La centrale a aussi acheté des masques et fait livrer du gel hydroalcoolique à tous ses différents adhérents. Petite révolution du côté du **Resah** et d'Uniha puisque les deux centrales ont décidé d'unir leurs forces pour équiper les établissements de santé et médico-sociaux *via* le consortium Re-Uni (lire notre [article](#)). Un rapprochement qui, s'il n'a pas forcément été compris par tous les établissements de santé, comme le souligne Bruno Carrière, — les deux centrales étant en concurrence — a permis de trouver des solutions à leurs achats d'EPI. "Il y avait un intérêt commun à agir ensemble pour avoir une force de frappe importante compte tenu de la situation", précise-t-il. La mise en place du consortium doit perdurer jusqu'à l'été prochain mais il n'est pas certain qu'il s'éteigne passé ce délai au regard des enjeux mis à jour par la crise, comme la pénurie de gants en nitrile et vinyle. Et celle-ci, aux dires de Dominique Legouge, se poursuit en 2021 et risque de durer, la mise en place d'une chaîne de production de gants de ce type nécessitant un minimum de deux ans et alors que la demande explose. Il est donc vraisemblable que le consortium se poursuive sur le deuxième semestre 2021 sur les gants mais certainement aussi sur d'autres sujets. "On élargira peut-être le champ d'action commune et, lorsque nous estimerons être plus forts à deux, nous le ferons pour assurer la sécurisation de l'approvisionnement", poursuit-il. "La réflexion est à construire et à finaliser. nous verrons d'ici quelques semaines comment cela s'organise", abonde Bruno Carrière.

Gestion des pénuries

Ce sujet de la pénurie a été au centre des préoccupations. À l'Ugap par exemple, la direction santé a été sollicitée pour l'ensemble des produits dits critiques, à savoir d'abord sur le gel hydroalcoolique puis les masques, les équipements liés à la réanimation ou encore les gants. Comme l'explique à *Hospimedia* François Chambeyron, son directeur, "tout cela s'est appuyé sur des marchés existants, sécurisés sur les aspects contractuels". L'approvisionnement s'est fait par contre au regard de ce que pouvaient délivrer les fournisseurs. Capitaliser sur le sourcing, l'agilité et la réactivité, lui semble essentiel pour faire évoluer les achats sur le long terme. Des pénuries qui ont conduit fatalement à une augmentation des coûts, alors plus raccords avec les marchés conclus, qui ont des répercussions sur les budgets achats des hôpitaux. Franck Sarfati rappelle que le coût des masques est passé durant la crise sanitaire de 0,01 euro (€) jusqu'à 1€ parfois et une boîte de 100 gants en vinyle de 1,50 € à environ 7,50 €. "Soit les établissements payaient, soit ils n'étaient pas livrés", rappelle Dominique Legouge. Cette augmentation des coûts a complètement déstabilisé ce qui était prévu dans les contrats. C'est d'ailleurs dans ce contexte que le Code de la commande publique a été assoupli (lire notre [article](#)). "Le droit tel qu'il était au début de la crise sanitaire n'était pas adapté à la situation, celle d'une situation d'urgence", rappelle le directeur du **Resah**. Les mesures prises alors, et qui pour certaines vont être pérennisées, ont permis d'apporter de la régularité à la commande en urgence et les pratiques alors mises en place, notamment du côté des fournisseurs.

Revoir et interroger ses pratiques

Du côté de Cahpp, la pénurie et les ruptures d'approvisionnement doivent amener le secteur des achats à s'interroger sur ses pratiques. Le prix ne doit plus être le seul critère. "Recentraliser la production quitte à payer un peu plus cher le masque par exemple, peut faire partie des solutions", estime Franck Sarfati. "La leçon globale est : donnons une chance aux acteurs français et européens et soyons moins dépendants des pays lointains !" s'exclame-t-il. Le **Resah** indique qu'il se concentrera lui aussi désormais de près sur la localisation des fournisseurs dans le cadre de ses marchés. Bruno Carrière indique qu'Uniha avait déjà identifié le risque important sur les ruptures d'approvisionnement et a donc lancé des travaux sur les alternatives au processus. "La crise nous oblige à revoir cette thématique", ajoute-t-il. De même, la centrale est engagée dans des actions d'accompagnement de relocalisation d'acteurs industriels. "Ce travail va se poursuivre pour voir comment avancer", complète le directeur général d'Uniha. Le risque fera aussi partie intégrante de sa stratégie achat à l'avenir, tout comme "comment être plus sélectif". Il est clair que pour ces acteurs, les pratiques vont évoluer, avec toujours en ligne de mire la santé des patients.

Et le programme Phare dans tout ça ?

Le programme Phare s'est malgré la crise sanitaire poursuivi en 2020. Si la feuille de route a quelque peu été revue, elle s'est néanmoins poursuivie, comme l'a expliqué à *Hospimedia* la DGOS, et sur des aspects structurants. Elle cite tout d'abord le chantier de la logistique. Un appel d'offres a été lancé en 2020 pour choisir quatre prestataires afin de lancer les cas pilotes en 2021. L'objectif de ce chantier, rappelle la DGOS, est d'optimiser et mutualiser les entrepôts mais aussi les spécialiser sur les sujets d'efficacité des processus. Régularité et fiabilité des approvisionnements, mis en lumière par la crise occuperont alors une place centrale, ajoute-t-elle. Si le sujet a pu effrayer au départ, les craintes se sont dissipées puisque 17 groupements hospitaliers de territoire (GHT) se sont portés volontaires et ont été retenus. En 2021, quatre typologies de GHT expérimenteront les bonnes pratiques, identifieront les coûts pour que la montée en charge se fasse dès 2022.

Le système d'information (SI) achat s'est lui aussi poursuivi. La DGOS travaille depuis un an et demi avec cinq groupements d'éditeurs pour qu'ils intègrent les spécificités des achats. Ces derniers ont produit des outils et vont répondre à des appels d'offres lancés dans quelques mois, précise la DGOS. Le SI achat, rappelle-t-elle, vise : le reporting, la convergence des marchés, la gestion des plans action achat et la gestion des marchés. La création de cet outil global sera cofinancé par la DGOS ainsi que l'accompagnement et la montée en charge des acheteurs sur ce sujet.

Autre chantier sur lequel le programme Phare va travailler, celui du Ségur de la santé pour lequel il est impliqué sur deux sujets : le développement durable et l'assouplissement du Code de la commande publique. Sur le premier sujet, plusieurs actions sont en cours dont la rédaction d'ici le début de l'été d'un guide pour aider à la mise en place d'une feuille de route sur la réduction du plastique. Un travail est aussi engagé avec le ministère de l'Écologie sur la réduction des déchets alimentaires, note la DGOS, au travers d'une expérimentation menée à Paray-le Monial (Saône-et-Loire), à l'Assistance publique-hôpitaux de Paris et à Douai (Nord). L'objectif est aussi qu'à terme 100% des marchés publics disposent d'une clause environnementale. Pour ce qui est de l'assouplissement du Code des marchés publics, la DGOS réfléchit par exemple sur la façon d'allotir. Quinze groupes de travail ont été mis en place pour débiter les travaux en ce mois de février. Le but, précise-t-elle, est de fluidifier le processus, améliorer l'accès à la commande publique, réduire les pénuries... Deux guides sur les achats à destination des PME devraient sortir avant cet été, l'un sur l'ouverture de la commande publique et l'autre sur comment aborder la commande publique. Un autre guide devrait aussi être publié d'ici l'été sur le plan global de marché de performance.

Le bilan plus global du programme Phare sera quant à lui présenté en mars prochain.

Géraldine Tribault

Les informations publiées par Hospimedia sont réservées au seul usage de ses abonnés. Pour toute demande de droits de reproduction et de diffusion, contactez Hospimedia (copyright@hospimedia.fr). Plus d'informations sur le copyright et le droit d'auteur appliqués aux contenus publiés par Hospimedia dans la rubrique [droits de reproduction](#).

Pas encore abonné à HOSPIMEDIA ?

Testez gratuitement notre journal en vous rendant sur <http://www.hospimedia.fr>

Votre structure est abonnée ?

Rapprochez-vous de votre référent ou contactez nous au 03 20 32 99 99 ou sur <http://www.hospimedia.fr/contact>