

Les achats hospitaliers, levier majeur de performance et d'efficacité pour les établissements

Mieux acheter pour dégager des économies intelligentes afin de maintenir et améliorer la qualité de l'offre de soins

Les achats hospitaliers représentent 18 Md€ en dépenses annuelles. Il s'agit du 2^{ème} poste de dépenses dans un établissement après la masse salariale : à titre de comparaison, ce montant est l'équivalent des achats de l'Etat, à hauteur de 17 Md€, hors armement.

Le contexte

De premières initiatives à partir de 2006 ont permis de mettre en place un premier niveau de professionnalisation avec :

- ▶ la création de 3 groupements d'achats d'ampleur nationale, représentant 124 marchés mutualisés notifiés ;
- ▶ un gain de 160 M€ sur un périmètre d'achats de 2,5 Mds € ;
- ▶ des initiatives de plusieurs établissements et agences régionales de santé (ARS).

Le lancement

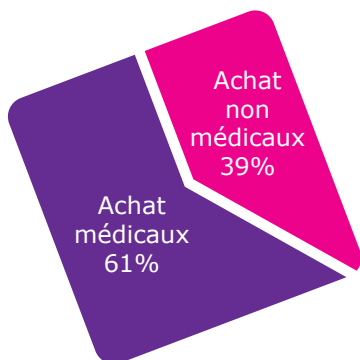
Le programme national « Performance hospitalière pour des achats responsables » (PHARE) a été lancé en octobre 2011 aux hospices civils de Lyon par Annie Podeur, directrice générale de l'offre de soins (DGOS).

Une ambition

Les achats sont un enjeu majeur pour la qualité des soins. Un bon achat vise d'abord à garantir l'adéquation avec les besoins du prescripteur, ainsi que la qualité des produits et services achetés par l'établissement. Il sert aussi un objectif de maîtrise des coûts, de sécurisation des approvisionnements, d'amélioration des conditions de travail et de développement durable.



Structure des achats médicaux et non médicaux par segment



Pour atteindre ces objectifs, le programme PHARE veut accompagner les établissements au niveau des meilleures pratiques en matière d'achat : raisonner en coût complet, mettre en place un dialogue prescripteur/acheteur, activer le marché fournisseurs, suivre l'exécution, etc.

Une conviction : l'établissement au coeur de la démarche

Pour acheter mieux, la fonction achat des établissements doit s'appuyer sur un dialogue approfondi entre prescripteurs et acheteurs, et sur la mise en place **d'un responsable achat qui anime et coordonne la politique achat de l'établissement.**

Rôle de l'acheteur : les 7 étapes clés



Objectif : 910 M€ de gains achat en 3 ans qui seront utilisés par les établissements pour maintenir et améliorer la qualité des soins.

Les bénéfices attendus

De nombreuses expériences au sein des établissements de santé montrent que mieux acheter permet des gains économiques et de qualité.

Exemples de bonnes pratiques

► Juste besoin

Dans un grand centre hospitalier, un travail a été réalisé entre infirmiers, brancardiers, médecins et acheteurs pour déterminer une référence unique de lit adulte au lieu des 3 en place précédemment. La connaissance du marché fournisseur de l'acheteur a permis d'identifier une référence de lit unique pour un prix d'achat unitaire 25% moins élevé.

Résultat : un meilleur confort pour le patient, des économies pour l'hôpital et une logistique d'approvisionnement plus efficace (700 lits livrés en 5 jours).

► Standardisation

Au sein d'un centre hospitalier universitaire, le constat d'une explosion des références sur le petit matériel médical (bistouris, pinces, écarteurs...) a été posé. Des actions conjointes entre les médecins et l'acheteur ont permis de mettre en place une base restreinte de références. Cette démarche a généré 10 à 15% de gains sur les dispositifs médicaux sans perte de qualité.

2 instances opérationnelles à l'œuvre depuis début septembre 2011

Le comité des achats hospitaliers, associant l'ensemble des ARS, se réunit tous les mois afin de faire vivre le programme PHARE, de partager et de valoriser les bonnes pratiques.

Le comité des marchés, associant les grands groupements nationaux et régionaux, se réunit tous les mois afin d'organiser la couverture des marchés par des opérateurs nationaux et régionaux.

Les premiers chantiers opérationnels

Le comité des achats a d'ores et déjà lancé plusieurs chantiers importants :

- tester de façon opérationnelle les contours d'une fonction achats régionale, avec pour pilote la région Provence-Alpes-Côte d'Azur ;
- créer les conditions du succès de la mise en place d'un responsable achats dans tous les hôpitaux, avec pour pilote le centre hospitalier d'Avignon ;
- doter la fonction achats en région d'une boîte à outils opérationnelle ;
- mettre en place une méthode généralisée de calcul des gains achat ;
- proposer des formations dédiées.

Les achats ce ne sont pas que des coûts, c'est aussi :



Le regard de professionnels sur la valeur ajoutée des achats hospitaliers

Guy Taramelli

Attaché d'administration hospitalière au service économique du CH de Gonesse

L'acheteur hospitalier est l'animateur des achats au sein de son établissement. Il est le lien entre la direction, les prescripteurs (pharmaciens, ingénieurs biomédicaux, techniques et logistiques, informaticiens, etc.), les différentes ressources d'achats (UGAP, Groupements d'achats nationaux ou régionaux), et les utilisateurs.

Un acheteur hospitalier doit avoir d'excellentes capacités relationnelles et un sens aigu de la communication. Il sera amené à représenter son établissement à l'extérieur auprès des fournisseurs, comme à l'intérieur et avoir à se confronter à des médecins, des soignants et des administratifs.

Dr Jean-Michel Descoutures

Pharmacien des hôpitaux au CH d'Argenteuil

L'acheteur hospitalier doit savoir utiliser tous les leviers de l'achat et favoriser notamment la mise en œuvre de la négociation avec les fournisseurs. Cependant, ceci ne doit pas se faire au détriment de la qualité des produits négociés, la sécurité sanitaire est primordiale en ce qui concerne les produits de santé. C'est pour cela qu'il est nécessaire que l'acheteur travaille en étroite collaboration avec les prescripteurs.

Il a aussi un rôle d'animation et de coordination en veillant notamment à tenir compte de tous les avis techniques liés aux produits de santé qui sont mis en avant par les pharmaciens hospitaliers. L'acheteur doit veiller à la bonne exécution des contrats signés. Il doit aussi assurer le suivi des marchés, une veille réglementaire et technique, être réactif par rapport à l'arrivée de nouveaux génériques sur le marché, de nouveaux fournisseurs, etc. Et surtout, être à l'écoute des experts et des prescripteurs.

