

POLITIQUE D'ACHATS DU GHT DAV

La fonction achat mutualisée du GHT Drôme Ardèche Vercors est chargée d'assurer les procédures de passation des marchés publics pour le compte de l'ensemble des établissements parties au groupement.

A ce titre, elle fait valider en comité stratégique les 7 orientations majeures qui constituent la politique d'achats. Ces orientations sont elles-mêmes déclinées en actions à déployer sur les 5 prochaines années.

I. Intégrer les achats dans la stratégie institutionnelle du GHT DAV

La stratégie institutionnelle du GHT Drôme Ardèche Vercors repose sur son projet médical partagé et se traduit par l'identification de 5 bassins de population, au sein desquels se positionnent 5 établissements pivots, le centre hospitalier de Valence, le groupement hospitalier des portes de Provence (GHPP), les Hôpitaux Drôme Nord (HDN), le centre hospitalier de Privas et le centre hospitalier d'Ardèche Méridionale (CHARME).

Le rôle de la fonction achat mutualisée au sein du GHT est de satisfaire les besoins des établissements parties dans leurs rôles spécifiques, support et porteur des 6 filières ¹ pour le centre hospitalier de Valence, établissements pivots et établissements parties. Préservant les intérêts individuels, la FAM s'inscrit dans la dynamique de coopération induite par le groupement hospitalier de territoire. Ainsi, elle considère au mieux les besoins des établissements parties en appréciant leur singularité et leur appartenance à un bassin de population.

Dans cette logique, la FAM assure la passation des procédures des établissements, la mise à disposition des outils nécessaires au bon fonctionnement des services et la réalisation des schémas directeurs immobiliers dans le respect des calendriers.

¹ 6 filières de recours : cardiologie aigues, neurologie aigue, cancérologie, maternité et périnatalité, les urgences et les transports urgents, les soins critiques adultes et pédiatriques.

Au-delà de cette logique, afin d'accompagner le GHT sur ses enjeux et réflexions sur le développement des activités territoriales de soins, la FAM devra :

- Être force de proposition et d'impulsion dans les décisions d'acquisition d'équipements, de produits et de services harmonisés,
- Mettre en place un plan d'action achat GHT au service d'une stratégie et d'une politique médico soignante de territoire.

Enfin, la fonction achat mutualisée du GHT s'attachera à s'adapter et à contribuer au déploiement des mesures issues de la loi sur la transformation du système de santé, et à soutenir tous projets innovants du GHT Drôme Ardèche Vercors.

II. Contribuer à la réussite des schémas directeurs immobiliers

En articulation avec les schémas directeurs immobiliers des établissements, le volet investissement du Ségur de la santé représente une formidable opportunité de modernisation des établissements pour la transformation de l'offre de santé dans le prolongement des nombreuses actions déjà engagées au plus près des territoires. En mobilisant le fonds d'intervention régional de l'ARS, c'est 1,710 milliards d'euros d'investissement qui sont consacrés au soutien des établissements en région ARA.

Le groupement hospitalier de territoire Drôme Ardèche Vercors s'inscrit dans la dynamique territoriale d'investissement et identifie d'ores et déjà des opérations majeures de rénovation et/ou de reconstruction pour un montant de 300 millions d'euros sur 8 ans. En effet, la quasi-totalité des établissements mèneront une opération de travaux dans cette période visant la modernisation, l'amélioration et la sécurisation de l'offre de soins entre 2023 et 2030.

Dans cette perspective, la FAM adapte ses modalités de réponse au besoin en matière de marchés de travaux. Elle met à disposition des établissements des solutions simples de contractualisation concernant les prestations intellectuelles périphériques, et facilite l'autonomie de travail des équipes dans les établissements. Porteuse de la compétence en matière de contrats, la FAM fournit les outils aux établissements afin qu'ils bénéficient des garanties nécessaires à la sécurité des procédures tout en laissant toute l'autonomie sur l'opportunité.

Les établissements du GHT ont collectivement porté le principe de laisser une autonomie aux établissements dans le domaine très particulier des opérations de travaux où la notion du maître d'ouvrage co existe avec celle de pouvoir adjudicateur. Ainsi, le pouvoir adjudicateur pourra décider de déléguer la rédaction du DCE relatif à une opération de travaux aux établissements parties, à la condition expresse qu'ils s'entourent d'une compétence AMO juridique, et tout en conservant la relecture juridique finale et la publication au sein de la fonction achat mutualisée.

III. Mener une démarche achats efficiente et performante

Les achats hospitaliers représentent près d'un tiers des dépenses hospitalières et constituent un enjeu économique majeur pour les hôpitaux. Au sein du groupement hospitalier de territoire Drôme Ardèche Vercors, 260 millions d'euros d'achats sont réalisés chaque année par les 19 établissements dont le budget total dépasse le milliard d'euros.

S'appuyant sur le programme PHARE (Performance Hospitalière pour des Achats REsponsables) lancé fin 2011 par la DGOS, la fonction achat mutualisée vise la transformation des achats hospitaliers. Son objectif consiste à aider les hôpitaux à réaliser des « économies intelligentes », par et pour le groupement hospitalier de territoire, tout en préservant la qualité des soins.

Pour viser la performance, la FAM doit elle-même être efficiente. S'inscrivant dans les principes fondamentaux du code de la commande publique, transparence des procédures, égalité de traitement et liberté d'accès, elle s'enrichit de l'essaimage des bonnes pratiques réalisé par la DGOS au titre du programme PHARE.

Suivant les recommandations du programme, elle établit chaque année son plan d'action achats du territoire, elle mutualise les marchés et les allote tant géographiquement que techniquement pour répondre plus précisément aux besoins. Elle prend en compte la singularité des pratiques médicales et professionnelles.

Soucieuse de concentrer la compétence acheteur sur les achats à plus-value, la FAM oriente progressivement une part mesurée de ses procédures vers les opérateurs nationaux. Elle dispose ainsi des ressources acheteurs pour s'orienter vers les achats complexes et les achats innovants, tout en ayant une vigilance sur la maîtrise du coût complet.

Pour atteindre son objectif d'efficacité, la FAM s'équipe de ressources informatiques transitoires à l'installation d'un système d'information achats. Les outils indispensables à la poursuite de l'activité dans un environnement à 19 établissements sont une solution de recensement des besoins, un outil de suivi et de gestion des fournisseurs et des marchés vivants, et enfin un portail de groupement.

IV. Orienter les achats vers la transition écologique et une dynamique RSE

Face à la remise en question des modes de consommation actuels, au contexte économique, social et environnemental fragilisé, les établissements ont conscience de la nécessité de mener des actions en faveur de la transition écologique. Ils s'inscrivent dans une démarche de responsabilité sociétale qu'ils formalisent dans des politiques locales. A ce titre, ils déclinent des politiques de « développement durable », de « transition écologique » ou encore de « transition énergétique ». Ces politiques sont cartographiées par les référents achats responsables de la FAM et il est proposé d'orienter les achats en cohérence avec ces politiques.

Au sein de la FAM, un référent « achats responsables » est identifié au niveau de la DGOS. Il participe aux groupes de travail menés dans le cadre du programme PHARE. Les acheteurs de la FAM quant à eux participent à des actions ponctuelles au niveau national dont les bénéfices sont ensuite essaimés dans les établissements.

Conscients de leur impact social et de l'influence sur la vie économique locale, les établissements engagent des démarches visant à assumer leur responsabilité sociétale sur différents axes. La FAM traduit ces engagements dans l'introduction de critères de choix spécifiques et de clauses sociales dans les procédures d'achat.

La recherche de partenariats avec les acteurs locaux, et le développement des achats en circuits courts s'inscrivent dans les priorités de la politique d'achat et se traduisent dans les stratégies d'achat. La participation à l'observatoire préfectorale de la commande publique Drôme Ardèche est un exemple d'association avec les acheteurs publics de ce territoire et les entreprises locales pour une compréhension des contraintes respectives.

La FAM se saisit de l'opportunité du recrutement d'un CTEES au sein du GHT pour construire des projets d'achat soutenant la transition énergétique dans les établissements en s'appuyant

sur les politiques publiques en la matière, se matérialisant par des subventions et le dispositif des CEE.

V. Garantir la sécurité juridique afin de fiabiliser les achats

La sécurité et la fiabilité des achats reposent sur le respect du code de la commande publique et sur les organisations de travail mises en œuvre au sein de la fonction achat mutualisée.

Le code encadre les pratiques et vise à sécuriser l'acte d'achat depuis le sourcing jusqu'à l'exécution des marchés. Sa lecture peut être accompagnée par les compétences juridiques présentes au sein de la FAM et son interprétation peut également reposer sur la jurisprudence, ou encore sur les investigations et les rapports de la CRC.

Il est primordial pour les acteurs de la FAM d'être accompagnés dans leurs pratiques professionnelles et de disposer d'outils facilitant le respect de ces règles. L'élaboration du guide opérationnel a cette vocation en proposant une complète boîte à outils et en promouvant les bonnes pratiques d'achat.

En complément, la cellule juridique équipe les acteurs des supports documentaires à jour, à l'appui de la veille juridique réalisée notamment via l'outil Doctrine, agrégateur de données juridiques.

La bonne utilisation de ces outils passe par un niveau minimal de connaissances et de compétences de l'achat. Aussi, tous les acteurs de l'achat bénéficient de formations pour maintenir leurs compétences. Il s'agit également d'en acquérir de nouvelles au regard des nouvelles techniques d'achat promues par la DGOS et compte tenu de l'évolution du contexte économique.

Enfin, la récente évolution des règles de responsabilité de l'ordonnateur est prise en compte pour définir le périmètre d'action des porteurs de délégations. A ce titre, les opportunités et les seuils de signature font l'objet d'un suivi rigoureux et le cas échéant d'adaptations au gré des usages.

VI. Mettre en œuvre une communication et une promotion de la fonction achats mutualisée

Les groupements hospitaliers de territoire ont mis en exergue les enjeux stratégiques et la technicité que recouvre les achats hospitaliers. La centralisation de l'acte d'achat au sein d'une fonction achat mutualisée a montré ses vertus et ses limites. Reposant sur l'articulation des deux acteurs majeurs, l'acheteur et le référent achat, le plus souvent physiquement éloignés, il fait perdre à l'utilisateur final et au prescripteur la compréhension de la logique de mutualisation pilotée par une stratégie centralisée.

Aussi, la FAM œuvre au rapprochement des acteurs de l'achat autour d'une compréhension commune de la chaîne de l'achat et des rôles respectifs. Ces rôles s'entendent de l'utilisateur finale au pouvoir adjudicateur, et de l'établissement partie à l'établissement support. Pour cela, la fonction achat mutualisée se dote d'outils facilitant l'appropriation par tous de son organisation et de son fonctionnement. Elle élabore des supports de communication permettant de porter de l'information et de promouvoir ses réalisations.

Ainsi, La politique de communication de la FAM permet l'acculturation des professionnels en marge de l'achat et contribue à faire connaître ses métiers, ses activités et rend compte de son action.

VII. Système d'information achat

Le système d'information est un ensemble de moyens humains, organisationnels et informatiques organisés et dédiés à la collecte, au traitement et à la restitution des informations concernant les achats (procédure, marchés, fournisseurs, prix, stocks...).

La FAM bénéficie d'un temps de contrôleur de gestion, « moyen humain » et acteur incontournable du SI achat. Son activité se concentre principalement sur le recueil et le partage de données dans les établissements pour construire la cartographie des achats.

Le contrôleur de gestion explore avec la responsable achat et le directeur des achats les opportunités d'inscription dans la démarche d'acquisition d'un système d'information achat. Ainsi, le CDG garde une vigilance sur l'actualité du SI achat promu par la DGOS, Sémaphore, et

s'intéresse à l'ensemble des prérequis qui sont à la fois nécessaire au déploiement d'un système d'information, et structurant pour le fonctionnement de la FAM.

Le partage d'information se concrétise également dans la dématérialisation des échanges avec tous les acteurs de l'achat. Ainsi, la FAM dispose d'un profil acheteur, d'un outil de planification et d'un espace de partage des données. Ces trois fonctions font l'objet de réévaluation régulière pour s'assurer de disposer de l'outil le plus adapté aux besoins de la FAM.