

GROUPEMENT HOSPITALIER DE TERRITOIRE RANCE ÉMERAUDE



CENTRE HOSPITALIER DE SAINT-MALO



CENTRE HOSPITALIER DE CANCALE



CENTRE HOSPITALIER DE DINAN

DIRECTION ACHAT

POLITIQUE ACHAT 2020-2025

1

La volonté du GHT Rance Emeraude est de développer une politique d'achat responsable répondant aux objectifs suivants :

- Mener une démarche achat performante et efficiente
- Fiabiliser les achats par une plus grande maîtrise du risque juridique
- Intégrer les achats dans une réflexion de développement durable à long terme
- Impliquer les achats dans la stratégie institutionnelle du GHT Rance Emeraude
- Elaborer et mettre une communication ouverte sur la politique Achat du Groupe Hospitalier et particulièrement sur son engagement RSE

1- Mettre en place une démarche achats performante et efficiente

1- 1 Elaborer et déployer les principales stratégies d'achat par filière et familles d'achat

Il s'agira, au vu des enjeux stratégiques du GHT Rance Emeraude, des évolutions en terme de politique de santé et des indicateurs économiques et financiers, d'identifier les familles d'achat pour lesquels une stratégie d'achat est prioritairement pertinente.

La stratégie achat devra consister, en ligne avec la politique achat, à identifier les leviers stratégiques, à déterminer les objectifs spécifiques sur une famille d'achat puis à choisir les plans d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces objectifs.

L'élaboration de ces stratégies d'achat sera réalisée en collaboration étroite avec chaque responsable de famille d'achat, sur la base d'une analyse des dépenses, d'une classification des achats (achats récurrents, critiques, stratégiques et à risque).

La définition de la stratégie doit aboutir à optimiser la performance achat sur chaque filière et famille, en utilisant des leviers de performance tel que la mise en place d'appels d'offre, l'analyse de la valeur, la massification des achats...

La fonction achat devra également poursuivre les actions engagées par le GHT Rance Emeraude dans ses procédures d'achat et de marché en intensifiant le recours, lorsque cela est pertinent, dans les groupements d'achat régionaux et nationaux en évaluant les avantages et inconvénients pour chaque marché de la massification des achats (risque de rupture d'approvisionnement, perte de concurrence, impact sur le tissu économique local...)

Les stratégies d'achat par filière et famille seront présentées et validées en comité de pilotage achat.

Le plan d'action établi pour chaque stratégie de famille achat sera intégré au plan d'actions achat global du GHT Rance Emeraude

1-2 Améliorer les pratiques achats

Améliorer les pratiques, c'est, au-delà de conforter une organisation de la fonction achat territoriale décentralisée et efficiente, initier et installer de nouvelles pratiques d'achats et systématiser de nouveaux concepts.

C'est ainsi passer d'une stratégie d'achat « prix-volume » à des stratégies basées sur l'analyse de la valeur globale de l'achat et sur l'achat en coût global. L'achat en coût complet ou global permet la prise en compte des dépenses cachées d'un achat, des gains qualitatifs notamment sur les organisations. Il s'agit dans la mise en place de cette pratique d'avoir une vision transversale de l'organisation pour réduire les coûts et procéder à des achats favorisant non seulement des gains financiers directs et indirects mais aussi des gains qualitatifs (DMS...)

C'est également favoriser des marchés de performance sur les parcs et équipements afin d'optimiser et soutenir les activités médicales et leur développement sur le territoire, impliquant ainsi un dialogue étroit avec l'ensemble des fournisseurs dans un contexte financier contraint.

C'est adapter les pratiques de l'achat à la dimension du GHT tout en prenant en compte les notions de parcours de soins.

Enfin, en lien avec les orientations du projet médical soignant partagé, c'est lorsque cela est réalisable développer l'achat innovant.

1-3 Evaluer le juste besoin avec les prescripteurs et les utilisateurs

Le management du besoin est l'étape clé de la recherche d'efficience : l'analyse fine du besoin permet d'optimiser le périmètre achat en évitant la sous performance et la sur performance, de définir la procédure, d'optimiser le cahier des charges et d'organiser les critères de choix par domaine selon les degrés d'exigence attendue : raisonner en coûts complets, challenger le besoin et identifier le besoin juste.

Le GHT doit pouvoir ainsi anticiper et planifier les besoins à travers un dialogue acheteur/prescripteur via des temps de réunion de famille, une centralisation des besoins via des fiches d'expression du besoin, de rapprocher rapidement à l'échelle du GHT les différents plans d'équipement (biomédical, programme pluriannuel d'investissement..)

1-4 Développer la relation fournisseurs et le sourcing

Il s'agit pour les services acheteurs de développer les règles de gestion de la relation avec les fournisseurs stratégiques, de renforcer les analyses de criticité des fournisseurs, d'intensifier et faciliter le dialogue avec les fournisseurs, et rechercher à intégrer dans les cahiers des charges des plans de progrès avec les principaux fournisseurs. C'est également surveiller les opportunités qu'offre le marché fournisseurs et innover de nouvelles solutions d'achat.

1-5 Poursuivre la mutualisation des achats et des marchés au sein du GHT

La mutualisation des achats et des marchés est engagée depuis la mise en place de la fonction achat sur le GHT Rance Emeraude. Cette démarche devra être poursuivie afin d'atteindre un objectif optimal de marché unique.

1-6 Optimiser les processus achat et approvisionnement par l'optimisation des flux et de la logistique

Compte tenu d'un contexte difficile et contraignant (rupture d'approvisionnement, contrainte de stockage, évolutions réglementaires...), l'activation des leviers organisationnels et logistiques est nécessaire pour gagner en efficience globale. Ainsi plusieurs pistes peuvent être étudiées tels que l'optimisation des circuits de distribution en interne, la délégation de gestion des stocks aux fournisseurs pour certaines références, des négociations et suivi plus systématiques de remises et de clauses (critères de conditionnement adaptés, remises etc..)

1-7 Optimiser les processus achats par la dématérialisation afin de gagner en réactivité

Outre la mise en place d'un système d'information Achats performant et convergent, il s'agira de développer l'ensemble des procédures dématérialisées concernant les achats et les passations de marché.

Sans attendre une obligation réglementaire qui s'imposera prochainement à toutes les entités publiques, il faut se fixer l'objectif de développer et systématiser au plus vite l'usage de la signature électronique, pour finaliser la démarche de dématérialisation des achats. Cet objectif s'intègre par ailleurs également dans la politique de développement durable décrite à l'article 3.

1-8 Mesurer la performance des achats

La fonction de contrôle de gestion des achats doit permettre de :

- poursuivre l'élaboration d'objectifs en termes d'achats,
- développer l'évaluation de la performance achat en mettant en place des indicateurs de pilotage de la fonction achat et des indicateurs financiers
- mesurer la satisfaction des utilisateurs finaux

2- Fiabiliser les achats par la maîtrise du risque juridique et sécuriser les approvisionnements

4

La fonction achat veille à la qualité et à la fiabilité des achats et met en œuvre les mesures nécessaires dans le cadre du code de la Commande Publique. A ce titre, elle s'engage à respecter les fondamentaux de la commande publique et à garantir le respect des règles de la commande publique.

La sécurisation juridique des achats et des approvisionnements est une préoccupation majeure de la fonction achat. Elle s'attache à définir un cadre juridique et des procédures précises de mise en place des marchés et des achats. Elle met en place les processus de vérification nécessaires afin de faire respecter les dispositions dans le cadre des procédures mises en place.

Elle évalue les risques de rupture d'approvisionnement dans la définition de la stratégie d'achat pour chaque marché notamment en cas d'orientation vers une massification de l'achat. La fonction achat du GHT veille à garantir le respect des principes fondamentaux suivants et des règles éthiques:

- libre concurrence et égalité de traitement des fournisseurs
- transparence tout au long du processus achats (avis d'information – consultation-négociation – jugement des offres)
- confidentialité des informations
- efficacité des consultations
- développement des relations commerciales loyales, équilibrées et responsables

Les acteurs de l'achat sont accompagnés, pour ce faire, par la cellule des marchés du GHT Rance Emeraude laquelle met son expertise juridique à leur service, assure une mission de conseil et joue un rôle centralisateur des marchés.

3- Mener une politique d'achat éco-responsable :

La fonction achat contribue à la mise en œuvre de la politique développement durable du GHT. Elle vise donc à optimiser les achats du GHT dans une vision résolument globale et transversale avec une constante préoccupation de son impact sur l'environnement.

Elle déploie dès la définition du besoin sa politique achat éco responsable à travers les engagements majeurs suivants :

- prendre en compte les aspects de développement durable tout au long du cycle de vie des produits ;
- limiter son empreinte écologique en réduisant les impacts environnementaux sur les fournitures, travaux et prestations achetées ;
- assumer sa responsabilité sociétale dans le suivi des fournisseurs ;
- promouvoir les achats solidaires en augmentant la part des achats auprès des secteurs adaptés et protégés, d'insertion et du commerce équitable, tout en préservant les objectifs de performance économique ;
- sensibiliser les fournisseurs sur leur responsabilité, les inciter à intégrer les principes de développement durable et à mettre en œuvre leur capacité d'innovation.

5

Le GHT Rance Emeraude et les acteurs de la fonction achat, afin d'allier recherche de performance et respect des engagements du GHT Rance Emeraude en matière de responsabilité sociétale et environnementale, s'engagent autour des axes majeurs suivants :

- Sensibiliser et former aux achats durables en programmant des modules de formations destinées aux acheteurs et personnes impliquées
- Mettre en place des actions pour des achats responsables avec la mise en place d'indicateurs de progrès, des réflexions sur les modes de consommations afin de redimensionner les besoins, déterminer ses besoins en prenant en compte des objectifs de développement durable en raisonnant notamment en cout global et en tachant de prendre en compte le cycle de vie des produits, faire des choix fournisseurs en intégrant au-delà des critères économiques et qualitatif les performances en matière de protection de l'environnement, d'insertion professionnelle notamment ...Un compte rendu des actions menées sera établi annuellement.
- S'assurer de la prise en compte des enjeux liés au RSE par les fournisseurs (cahier des charges faisant référence à des écolabels lorsque cela est possible, insérer des clauses environnementales et sociales dans les consultations, ...)

- Impliquer les fournisseurs avec la mise en place d'un travail collaboratif basé sur un partage des mêmes valeurs, l'encouragement des fournisseurs à entrer dans une démarche de progrès et dans une démarche de réduction des déchets ...

- développer le tissu économique local en s'engageant à réserver des marchés aux opérateurs économiquement minoritaire, privilégier les achats locaux et limiter les flux de marchandises interzones pour renforcer la contribution au développement économique local et limiter les pollutions liées au transport dans les limites imposées par la réglementation de la commande publique.

4- Impliquer la fonction achat dans la définition et la mise en place de la stratégie institutionnelle

Pour satisfaire au mieux les besoins des différents services et assurer les approvisionnements nécessaires au bon fonctionnement du GHT, la politique globale d'achat mise en œuvre s'inscrit bien dans une logique de performance.

Mais au-delà de cette logique, afin d'accompagner le GHT sur ses enjeux et réflexions sur le développement des activités territoriales de soins, la fonction achat territoriale devra :

- Etre force de proposition et d'impulsion dans les décisions d'acquisition d'équipements, de produits et de services

- Accompagner et participer à la prise de décision et d'orientation stratégique en matière d'investissement, être en appui à la transformation des 3établissements;

- Mutualiser les réflexions pour une offre d'équipements, de produits et services harmonisée au sein du GHT ;

- Mutualiser et faire converger l'ensemble des marchés par une analyse communautaire des besoins;

- Mettre en place un plan d'action achat GHT au service d'une stratégie et d'une politique médico soignante de territoire.

La fonction achat 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 Rance Emeraude.

5- Elaborer et mettre une communication ouverte sur la politique achats du groupe hospitalier et particulièrement sur son engagement RSE

La fonction achat développe sa communication vers les publics suivants :

- les fournisseurs
- les prescripteurs
- les partenaires

A ce titre, elle concevra une communication institutionnelle lisible et ouverte à l'ensemble des acteurs de l'établissement à travers les outils internes de communication avec notamment pour objectif une plus grande lisibilité de ces modes de fonctionnement.

Elle devra également concevoir une communication vers ses fournisseurs et partenaires plus lisible mais également plus fonctionnelle tout en engageant auprès d'eux une communication sur ses nouveaux engagements politiques en matière d'achats. Plusieurs outils de communication peuvent être déployés mais la conservation du dialogue doit être privilégiée.

Enfin, la fonction achat réalisera un bilan annuel de son activité, de l'atteinte de ses objectifs tant économique que qualitatif.

Rédaction Date de rédaction : 08/01/2020 <i>F. ROUSSEL</i>	Validation par le Comité de Pilotage Achat Date de signature : 14 janvier 2020
---	--