



UniHA, réseau coopératif d'achats groupés du monde hospitalier - 10 ans d'innovation et de professionnalisation... et un nouveau Président !

UniHA, réseau coopératif d'achats groupés des grands hôpitaux publics français, fête cette année ses dix ans. Le 26 mars dernier, à l'issue de son Assemblée Générale, le Groupement a élu son nouveau Président, Philippe JAHAN, Directeur Général du Centre Hospitalier de Valenciennes (Nord) et Vice-Président d'UniHA depuis 2011. L'occasion pour nous de revenir sur les origines du réseau UniHA, de faire le point sur son organisation, les actions menées depuis sa création et de découvrir ses priorités stratégiques pour 2015. Entretien avec Philippe JAHAN, Jean-Olivier ARNAUD et Philippe DOMY, respectivement nouveau Président, Président sortant d'UniHA et co-fondateur d'UniHA.

Les achats au cœur de la stratégie de l'hôpital public

UniHA est le réseau d'achats groupés de près de 60 établissements hospitaliers publics français. Groupement de Coopération Sanitaire (GCS), il a pour vocation d'optimiser les achats de ces établissements et de contribuer ainsi à offrir les meilleurs traitements possibles, un service hospitalier de haute qualité et un accès égal aux soins.

Organisé en réseau coopératif, avec une structure de pilotage implantée à Lyon (69) et un bureau à Saint-Avertin près de Tours (37), le programme UniHA comporte 15 filières d'achat pour 315 marchés actifs. Chaque filière est coordonnée par un établissement qui reçoit mandat du Groupement pour conduire les achats au nom de la communauté, à l'exemple de la filière Biologie supervisée par le CHU

de Poitiers, l'Ingénierie Biomédicale par le CHU Rennes, les filières Services ou encore RH & Prestations Intellectuelles gérées par le CHU Nantes, les Déchets par le CHU Nancy, les Médicaments et les Dispositifs médicaux par les établissements AP-Hôpitaux Marseille, CHU Lille, CHU Toulouse, CHU Nîmes, CHU Bordeaux, CHU Saint Etienne et Hospices Civils de Lyon...

L'hôpital coordonnateur construit son expertise achat autour de quatre axes :

- un coordonnateur, responsable hospitalier à temps partagé entre ses responsabilités locales et la mission UniHA. Il mobilise toutes les compétences des métiers de l'hôpital ;
- une compétence achat formée à l'initiative d'UniHA ou directement recrutée ;
- des compétences en gestion administrative et logistique des procédures de mise en concurrence ;
- un groupe expert composé de professionnels hospitaliers qui entourent le coordonnateur pour la définition de la stratégie achat et la sélection des produits et services.

Selon les filières de produits et services, UniHA figure parmi les dix plus gros acheteurs publics d'Europe ; il est aujourd'hui le premier groupement d'achat public français et premier contributeur aux objectifs du programme PHARE (Performance Hospitalière pour des Achats Responsables).

La Gazette du Laboratoire (LGdL) : « Quelle était l'ambition initiale du projet UniHA ? » Philippe DOMY (Ph. D.), Président de la Conférence Nationale des Directeurs Généraux



M. Arnaud



M. Jahan

(CNDG) de CHU, Directeur Général du CHU de Montpellier, co-fondateur d'UniHA : « Avec Paul CASTEL, alors Président de la CNDG, nous étions quelques-uns, il y a dix ans, à promouvoir les stratégies hospitalières de groupe. Une idée simple forgeait notre initiative : chaque CHU dispose d'une expertise plus marquée dans un ou deux domaines d'achat ; aussi, si nous étions capables de coordonner et mutualiser ce capital réparti sur le territoire, le réseau pourrait construire une organisation performante sur l'ensemble des segments d'achat. Nous anticipions également une contrainte économique et financière croissante. La performance attendue était perçue comme l'une des opportunités pour préserver l'autonomie de gestion à laquelle les hospitaliers sont attachés. »

LGdL : « Quels ont été les principaux axes du projet entrepreneurial ? Avez-vous du faire face à des difficultés particulières ? »

Ph. D. : « Le projet a été porté par la CNDG et concernait l'ensemble des 32 CHU. Très vite le constat a été posé qu'il n'existait pas de grandes différences avec les pratiques, besoins et organisations achat des plus importants Centres Hospitaliers Généraux. Le cercle des membres UniHA s'est alors progressivement élargi.

Le principe fondateur est celui des contributions mutuelles des expertises présentes dans le réseau. Nous ne voulions pas une organisation centralisée régentant tous les domaines. Chacun des membres, au contraire, contribue à la performance collective, en acceptant de piloter un segment d'achat ou d'entourer les établissements coordonnateurs.

Nous avons rencontré quelques difficultés pour convaincre que personne ne renoncerait à sa compétence. Mais, chacun conservant son expertise au service de tous, la démarche s'est avérée finalement assez simple. La solidarité entre les différents professionnels concernés par l'achat s'est installée rapidement. »

LGdL : « En quoi est-il intéressant de regrouper les achats des hôpitaux ? »

Jean-Olivier ARNAUD (J.-O. A.), Directeur Général du CHRU de Lille, président d'UniHA de 2009 à mars 2015 : « Le Groupement a été créé pour développer une fonction achat qui, contrairement aux entreprises, était peu développée au sein des hôpitaux publics, chacun fonctionnant alors de manière indépendante, et n'ayant souvent qu'une approche juridique des marchés publics. UniHA a connu le succès en professionnalisant l'approche et en s'appuyant sur plusieurs leviers :

- 1/ la massification, c'est-à-dire l'achat groupé qui permet de faire des économies en commandant de grandes quantités ;
- 2/ l'achat innovation, sans doute le plus intéressant parce qu'il encourage le progrès et permet à tous de jouer « gagnant-gagnant » (hôpital, patient et fournisseur) ;
- 3/ le développement des relations avec les grands comptes, avec la capacité à négocier fermement avec certains fournisseurs parfois placés en situation de quasi-monopole ;
- 4/ l'implication croissante des hospitaliers eux-mêmes et la proximité entre acheteurs et utilisateurs des produits et services hospitaliers. Les achats occupent désormais une place centrale dans la stratégie financière des hôpitaux publics.

UniHA a ainsi démontré sa maturité et sa capacité à innover, accumulant des gains sur achat croissants sans se détourner de l'essentiel : l'exigence de la qualité des produits et services au bénéfice de la santé des patients ».

LGdL : « Quel a été selon vous le rôle

d'UniHA au sein de l'hôpital public ces dix dernières années et quelle est sa place aujourd'hui ? »

J.-O. A. : « Depuis 2005, la communauté hospitalière a pris le pari gagnant d'une stratégie de mutualisation de ses achats, ancrée sur les expertises des établissements de santé. UniHA rassemble aujourd'hui 58 établissements hospitaliers publics français, dont 32 CHU-CHR et 26 centres hospitaliers, autant dire les plus gros hôpitaux français. Il achète pour plus de 2 milliards d'euros chaque année, dont 60 % de produits médicaux.

En dix ans, le réseau a ainsi enregistré un fort développement, rythmé par l'innovation et la professionnalisation des achats hospitaliers en France, avec notamment la création de directions Achat, apportant une nouvelle valeur ajoutée dans de nombreux établissements. Les membres d'UniHA ont cumulé plus de 900 M€ de gains sur achat depuis la création du Groupement. Le gain sur achat étant la différence entre le prix unitaire de l'ancien contrat et celui du nouveau contrat, croisée avec les quantités prévisionnelles au moment de la conclusion du contrat. Il est également possible de déterminer un gain sur achat en comparant les conditions faites à un autre hôpital pour des produits et services identiques. En 2014, UniHA a une nouvelle fois dépassé son objectif de montant d'achat et atteint son objectif de gains. Le Groupement a ainsi acheté pour 2,434 milliards d'euros (1,982 Mrd€ en 2013) et généré 84,33 millions d'euros de gains sur achat (80,6 M€ en 2013). Le périmètre d'achat traitable des CHU et grands CH membres est aujourd'hui estimé à 9 milliards d'euros. Chaque jour, UniHA produit 230 000 euros de gains sur achat »

LGdL : « De quelles innovations l'Hôpital a-t-il besoin, autres que celles issues des progrès de la médecine ? »

J.-O. A. : « Il faut d'abord rappeler que la majorité des membres d'UniHA sont des CHU, c'est-à-dire des établissements qui ont des missions d'ordre universitaire : l'enseignement, la recherche, la diffusion de l'innovation. Les innovations attendues par le secteur hospitalier sont celles qui répondent à deux conditions : améliorer le service rendu au patient et offrir une plus grande efficacité économique du secteur hospitalier, dans un sens large, étendu au territoire de santé. Les innovations peuvent alors concerner autant les produits que les services, les organisations et le management. C'est un point important, parce que culturellement les hospitaliers portent trop souvent leur attention sur les innovations technologiques et insuffisamment sur les innovations organisationnelles. Mais c'est en train de changer ! »

LGdL : « Le rapport d'activités 2014 d'UniHA contient de nombreux exemples illustrant l'évolution et l'impact des stratégies d'achat mises en œuvre dans chacune des filières. Pourriez-vous nous en présenter plus précisément quelques-uns ? Qu'en est-il des objectifs du Groupement pour 2015 ? »

J.-O. A. : « Les médicaments représentent la plus grande partie - un peu plus de 63 % - de notre portefeuille d'achat. En 2014, plusieurs marchés de médicaments ont été remis en concurrence, dont le plus important d'entre eux, celui des médicaments anti-cancéreux. Ce marché représente un portefeuille achat de 651,5 M€, rassemble 57 adhérents et produit 11,6 M€ de gains sur achat. Le professionnalisme des équipes UniHA se concrétise par la confiance des adhérents massivement présents à cette procédure.

La fonction achat est maintenant reconnue dans le monde hospitalier. Cela ne se résume plus à acheter en respectant le Code des Marchés Publics, mais bien à ▶▶▶

Your local gas generation partner **PEAK SCIENTIFIC**

Protégez votre productivité !

Conçus avec un design et une technologie à l'avant-garde de l'innovation, nos générateurs assurent une alimentation fiable, sûre et continue en gaz de laboratoire de qualité pour toutes vos applications LC-MS et GC. Fini les inconvénients des bouteilles de gaz sous pression et du stockage en vrac !

Des ingénieurs Peak hautement qualifiés et expérimentés sont à votre service partout dans le monde, tout près de chez vous. Nous faisons de la productivité de votre laboratoire notre priorité pour que vous puissiez vous concentrer sur vos recherches scientifiques.

Pour en savoir plus.
www.peakscientific.com
 Tel (33) 01 64 86 29 82 Email marketing@peakscientific.com



définir une stratégie achat pour une meilleure performance économique. UniHA conduit de plus en plus d'actions transverses, qui prennent progressivement le relais des gains obtenus sur la massification. »

2015 ouvre une nouvelle période où le Groupement rend possible, soutient et formalise les observatoires et les clubs utilisateurs. Il travaille à la construction de projets innovants associant achat et bon usage, qui renforcent les liens avec les professionnels de santé, comme en témoignent plusieurs actualités :

→ En 2014, le marché des scanners – IRM a montré l'implication des médecins dans le choix des équipements, ce qui distingue tout particulièrement le réseau UniHA des centrales d'achat plus traditionnelles.

→ L'arrivée des médicaments biosimilaires, notamment les biosimilaires d'anticorps monoclonaux, est également au cœur d'un nouveau plan pluriannuel qui devra nécessairement conjuguer expertises, compétences et talents de conviction. Le programme sera piloté à la fois avec les équipes de pharmaciens et les équipes médicales pour saisir toutes les opportunités de prix et de bon usage. Le CHU de Bordeaux portera en 2015 une procédure majeure avec les biosimilaires curatifs.

→ Une collaboration a été établie avec l'Établissement Français du Sang, afin de créer un observatoire des prescriptions de produits sanguins labiles et analyses de biologie associées. Dans le même esprit, le réseau s'intéresse au prochain marché de dispositifs médicaux implantables en cardiologie, dont la publication est attendue fin 2015.

→ UniHA s'est doté d'une équipe interne pour accompagner ses membres dans le déploiement des Plans d'Actions Achat. Sa mission principale est de construire des axes d'optimisation de la fonction Achat pour dégager des gains de 2 à 3% du périmètre Achat. La démarche a permis de réaliser au moins 5 M€ de gains sur achat en deux ans, dont 4,4 M€ pour la seule année 2014.

« Les achats projets qui associent équipements et travail sur les organisations vont également se multiplier comme pour le projet sur l'automatisation du circuit du médicament », ajoute M. ARNAUD. « L'engagement des 58 membres dans notre réseau démontre nos capacités collectives à conduire des projets ambitieux de modernisation et de transformation du système de santé. »

LGdL : « M. JAHAN, vous venez d'être élu Président d'UniHA, après en avoir été Vice-Président depuis quatre ans, ancien Président également de l'ADH (Association des Directeurs d'Hôpitaux) et un parcours professionnel particulièrement dense qui vous a conduit à des fonctions de direction au sein de différents Centres Hospitaliers, dont Metz, Nancy, Noyon, Tourcoing et aujourd'hui Valenciennes. Quels sont vos objectifs pour UniHA ? »

Philippe JAHAN (P. J.) : « Les pouvoirs publics ont fixé des priorités auxquelles nous devons souscrire, notamment celle du programme PHARE qui vise pour 2017 à ce que les établissements hospitaliers capitalisent chaque année des gains sur achat à 3% de leur périmètre d'achat traitable. UniHA projette donc d'atteindre les 100 millions de gains sur achat à cette date. C'est l'aspect « business » de notre action.

Il nous est pour cela nécessaire d'étendre notre périmètre d'achat, avec l'intégration de nouveaux établissements hospitaliers à notre groupement et l'augmentation en interne du taux d'adhésion de nos membres aux différents marchés que nous lançons. Dans le même temps, nous devons conceptualiser de nouveaux services, de nouveaux produits et de nouveaux outils, en lien étroit avec nos fournisseurs. C'est un autre aspect de notre mission, pour lequel l'UniHA doit être un laboratoire d'innovation managériale ».

LGdL : « Cela signifie-t-il qu'il faille associer plus étroitement les fournisseurs à toute la démarche ? »

P. J. : « Je considère UniHA comme une joint-venture entre les entreprises – que je perçois comme des inventeurs – et les hôpitaux qui sont le terreau propice à tester puis à diffuser leurs innovations. C'est pourquoi il est naturel d'associer les fournisseurs à nos échanges très en amont. »

Pour autant, l'innovation ne représente pas toujours une source d'économie immédiate.

« Bien acheter, c'est souvent partager des démarches innovantes, qu'il s'agisse de matériel ou d'organisation, souvent les deux, et les échanger avec d'autres. A l'hôpital, tout n'est qu'échanges de prestations et de services, que ce soit sur un mode marchand ou dans le cadre de relations client-fournisseur en interne. L'innovation naît de cet échange permanent. L'acte d'achat influence même directement la recherche et développement de nouveaux produits et services. Lorsqu'un groupe de travail décrit ses besoins, il conceptualise le futur proche et anticipe, avec quelques années d'avance, sur ce que seront les objets du futur. Associer des acheteurs et des utilisateurs conduit en permanence à imaginer les besoins futurs de l'hôpital. Il faut à cet égard que le personnel UniHA représente l'excellence des acheteurs et qu'il apporte un niveau d'expertise indiscutable. C'est le cas aujourd'hui et nous devons maintenir cette exigence. »

Gros plan sur les filières....

→ Ingénierie Biomédicale, une position stratégique au cœur de l'évolution médicale

En 2014, le portefeuille achat de la filière Ingénierie Biomédicale s'est élevé à 40,74 M€ avec un gain sur achat de 3,37 M€. Le CHU de Rennes en est le coordonnateur.

Le marché des équipements biomédicaux est caractérisé par une très forte évolution technologique. Il reflète les évolutions de la médecine : miniaturisation, informatisation, connectivité. La filière doit prendre en compte ces caractéristiques pour assurer évolutivité à ses marchés et accession rapide aux technologies innovantes.

L'offre UniHA, en matière d'équipements biomédicaux, se distingue par :

- la mobilisation possible de nouvelles modalités de financement (crédit-bail, location évolutive...);
- la captation des dernières innovations médicales pour construire l'attractivité des hôpitaux publics et de leurs équipes médicales ;
- une association étroite des personnels médicaux et soignants, en complément du capital d'expertise des ingénieurs biomédicaux du réseau UniHA.

En 2014, la filière a poursuivi la politique d'élargissement de son portefeuille achat. Cette dynamique permettrait de le voir doubler en 2017.

→ Biologie : accompagner et soutenir la transformation de la biologie médicale

En 2014, le portefeuille achat de la filière Biologie s'est élevé à 40,47 M€ avec un gain sur achat de 1,06 M€. Le CHU de Poitiers le coordonne.

Des changements techniques et organisationnels orientent les actions de cette filière. Au 1^{er} novembre 2020, l'intégralité des examens de biologie médicale effectuée par un laboratoire devra en effet être accréditée (du pré-analytique au post-analytique). Mettre en place ce processus d'accréditation commande la mise aux normes des locaux, l'acquisition de nouveaux matériels, la collaboration de qualitatifs (métrologie) et bien sûr le renforcement des procédures de contrôle.

L'automatisation des actes permet d'effectuer un plus grand nombre d'analyses, de diminuer leur coût et de libérer du personnel qualifié pour la réalisation d'investigations de plus haute technicité. La biologie moléculaire détecte les séquences génétiques d'ADN ou d'ARN caractéristiques d'une bactérie, d'un virus, d'une protéine ou d'une cellule. Elle constitue aujourd'hui le segment le plus dynamique du marché du diagnostic *in vitro* qui progresse deux fois plus vite que les autres segments de ce même marché (+ 10% contre + 5%). Les innovations en ce domaine concrétisent l'avancée de la médecine sur les prédispositions génétiques et l'individualisation des traitements.

L'exemple du marché « gaz du sang », un marché innovant accessible en centrale d'achat

Le dosage des gaz du sang permet d'apprécier la quantité d'oxygène et de gaz carbonique contenue dans le sang artériel, ainsi que son taux d'acidité. Cette analyse est très utilisée en pneumologie et en réanimation. Le périmètre d'achat sur cette activité est le suivant :

- fourniture et installation d'analyseurs de laboratoire et délocalisés dans les services d'hospitalisation ;
- consommables et réactifs en coût patient rendu ;

- formation, maintenance ;
- connexions informatiques et middleware.

Quatre des principaux acteurs industriels ont répondu en « coût patient rendu » pour favoriser la démarche analytique au sein des établissements. La centrale d'achat est membre du groupement de commandes.

→ Dématérialisation - Achats & Approvisionnements

En 2014, le portefeuille achat de la filière Dématérialisation – Achats & Approvisionnements s'est élevé à 1,46 M€ (gain sur achat 0,0 M€). Le CHRU de Montpellier en est le coordonnateur.

La filière Dématérialisation du Processus Achats & Approvisionnements (DP2A) conduit les projets de dématérialisation de toute la chaîne des dépenses de l'hôpital : de la gestion de l'achat en passant par les approvisionnements jusqu'au paiement par le Trésor Public. Elle travaille à rendre ce processus fluide, performant, intégré dans le Système d'Information de l'Hôpital. Depuis 2013, la filière déploie un Portail d'Approvisionnement Dématérialisé (PAD), auquel ont adhéré 14 membres du réseau UniHA. Son action se concentre sur l'élargissement des commandes dématérialisées. En 2014, elle a initié le projet du rapprochement dématérialisé et automatisé des pièces comptables utiles au paiement du fournisseur.

Le décret du 26 septembre 2014 promulgue diverses dispositions dont celle du Marché Public Simplifié (MPS). Une prochaine étape est attendue de façon imminente, avec la transcription du Document Unique de Marché Européen (DUME). L'impact organisationnel est fort pour l'ensemble des établissements autant que pour les fournisseurs de plates-formes.

Notez que depuis septembre dernier, UniHA accueille Laëtitia DUCOURNAU, chef de projet PAD CHU de Montpellier, pour développer la dématérialisation du processus d'approvisionnement. « Mon accompagnement consiste à construire la performance, centraliser, analyser et suivre les demandes d'évolution,

favoriser le partage des bonnes pratiques et les échanges inter-établissement, organiser des ateliers de formation (nouvelles fonctionnalités, fonctionnalités non maîtrisées...). Je suis également chargée de suivre la performance des fournisseurs, de leur expliquer la démarche PAD et les potentialités de la solution dématérialisée. »

→ Services, de l'amélioration des pratiques internes à la relation fournisseurs

En 2014, le portefeuille achat de la filière Services s'est élevé à 60,03 M€ avec un gain sur achat de 0,62 M€. Le coordonnateur est le Centre hospitalier universitaire de Nantes. La spécificité de la filière Services est l'hétérogénéité des activités qu'elle recouvre. L'achat de services entraîne toujours une intégration du projet en amont avec l'implication d'un responsable projet capable de porter le dossier au sein de l'établissement. La filière travaille en étroite collaboration avec la filière RH & Prestations Intellectuelles, les démarches étant très similaires. Elles reposent notamment sur l'amélioration des pratiques internes : des processus plus efficaces, une bonne utilisation des contrats, l'harmonisation des pratiques...

Deux exemples témoignent du travail accompli en 2014 :

- un partenariat avec la Société Hospitalière d'Assurances Mutuelles (SHAM), principale société d'assurance des établissements hospitaliers. Une rencontre est organisée entre SHAM et les membres UniHA. Elle permet d'ajuster le taux de couverture des risques.
- les services de maintenance technique ont été sensibilisés aux techniques d'achat pour faire évoluer les modalités de passation de commandes...

Pour en savoir plus :

UniHA - Tel : +33 (0)4 81 07 01 50
<http://fournisseurs.uniha.org>

S. DENIS

**Multiparamètres
Monoparamètres**

edge
pH • EC • OD

Pailasse
Mural
Mobile

- Mesures expertes du pH, de la conductivité et de l'oxygène dissous
- Dernières technologies numériques et design tablette
- Alimentation secteur et sur batterie (8 heures d'autonomie)
- Avec station d'accueil et de recharge avec support d'électrodes et chargeur mural
- Sondes numériques intelligentes (reconnaissance et transmission de données des sondes automatiques)

FLASHEZ-MOI

HANNA
instruments

www.hanna-france.com
info@hanna-france.com

ISO 9001