

RAPPORT D'ACTIVITÉ



Page 4	Qui sommes-nous ? Au service de l'efficacité hospitalière par l'achat
Page 6	I. Projet stratégique 2025-2030 Donner une trajectoire claire à l'action d'UniHA pour les cinq prochaines années
Page 8	II. Efficacité Faire de la performance économique un levier durable au service des établissements
Page 12	III. Durabilité des achats Intégrer pleinement les enjeux environnementaux et sociaux dans les achats hospitaliers
Page 16	IV. Innovation, numérique et intelligence artificielle Structurer et sécuriser le déploiement du numérique et de l'IA à l'hôpital
Page 21	V. Souveraineté et résilience Renforcer la sécurité des approvisionnements face aux risques sanitaires et industriels
Page 26	VI. Sécurité juridique et déontologique Sécuriser les pratiques d'achat dans un environnement réglementaire exigeant
Page 28	VII. Ancrage territorial S'appuyer sur les territoires pour mieux répondre aux besoins des hospitaliers
Page 32	Les chiffres clés de l'année 2025 Une année d'activité traduite en résultats et en indicateurs de performance



Diriger un établissement hospitalier aujourd'hui, c'est évoluer dans un environnement marqué par des tensions durables : tensions budgétaires, tensions sur les ressources humaines, tensions sur les approvisionnements. C'est également conduire des transformations profondes des organisations, tout en garantissant en permanence la continuité et la qualité des soins. Cette réalité structurelle constitue le point de départ de l'action d'UniHA.

En 2025, le groupement a poursuivi sa montée en maturité. La consolidation de ses outils, l'élargissement de ses expertises et la stabilité de son modèle de gouvernance hospitalière ont permis à UniHA de consolider son rôle au sein du système de santé. Cette trajectoire ne se limite pas à la seule performance économique, même si celle-ci demeure indispensable. Elle repose sur une ambition plus large : faire de l'achat public hospitalier un véritable levier stratégique au service des établissements, de leurs équipes et, in fine, des patients.

Les résultats présentés dans ce rapport sont le fruit d'un engagement collectif. Ils traduisent le travail des équipes d'UniHA, mais aussi l'implication directe des professionnels hospitaliers qui participent aux groupes de travail, aux instances de gouvernance et aux expérimentations menées sur le terrain. Cette coopération entre pairs, fondée sur le partage d'expertises et l'ancrage dans les réalités hospitalières, constitue l'un des fondements du modèle UniHA.

L'année 2025 marque également le lancement du projet stratégique 2025-2030. Il repose sur une conviction claire : la mutualisation n'a de sens que si elle est utile, lisible et proche des réalités opérationnelles des établissements. Dans cette perspective, UniHA a fait le choix de renforcer son ancrage territorial, de structurer des délégations régionales et de développer des accompagnements plus ciblés et plus opérationnels, en appui direct des stratégies hospitalières.

Les défis à venir sont considérables. Décarboner les achats hospitaliers, intégrer l'intelligence artificielle de manière sécurisée, renforcer la souveraineté sanitaire, prévenir et gérer les pénuries : ces enjeux appellent des réponses structurées, pragmatiques et fondées sur le dialogue. Ils supposent une coopération étroite avec les établissements de santé comme avec les industriels, ainsi qu'une capacité à articuler performance économique, sécurité des approvisionnements et création de valeur à long terme. UniHA entend pleinement assumer ce rôle, avec méthode et détermination.

Enfin, il convient de rappeler que la performance de l'achat hospitalier n'est jamais une fin en soi. Elle ne prend tout son sens que lorsqu'elle contribue à préserver le service public de santé, à soutenir les équipes hospitalières et à garantir à tous un accès équitable à des soins de qualité.

C'est dans cet esprit que s'inscrit l'action d'UniHA et que se poursuivra, collectivement, le travail engagé.

Pascale Mocaër
Présidente d'UniHA



Qui sommes-nous ?

Au service de l'efficacité hospitalière par l'achat

UniHA, Union des hôpitaux pour les achats, est la coopérative nationale d'achats des hôpitaux publics. Créée par les établissements et gouvernée par eux, elle incarne un modèle public, non lucratif et intégralement aligné sur l'intérêt général.

Premier acheteur hospitalier en France, UniHA a une mission claire : maximiser la valeur de chaque euro dépensé par l'hôpital au service du soin. Dans un contexte de tension budgétaire durable et d'exigence croissante sur la qualité des prises en charge, UniHA fait de l'efficacité hospitalière un levier stratégique. L'achat n'est pas une fonction support. C'est un acte de service public.

Un modèle unique

Sans marge ni objectif de bénéfice, UniHA ne cherche pas à optimiser son propre résultat financier, mais celui des établissements qu'elle sert. 100 % de la valeur générée revient au système de santé. Cette singularité structurelle

garantit un alignement total avec les priorités des hôpitaux et la qualité des soins.

Une action au service de l'intérêt général

Le modèle d'UniHA est un modèle public, **gouverné par les hôpitaux**, parlant le même langage que ses adhérents et partageant leurs contraintes comme leurs responsabilités.

L'approche en coût complet intègre le prix d'achat, les coûts d'usage, la qualité clinique, les impacts organisationnels, la durabilité et la continuité opérationnelle. Elle permet de raisonner en performance globale et non pas en prix facial.

L'exigence opérationnelle de la coopérative

viser à simplifier la vie des établissements, sécuriser les approvisionnements, protéger juridiquement les hôpitaux, garantir leur soutenabilité et leur transférer l'expertise de la performance par l'achat.

Une efficacité à court, moyen et long terme

À court terme, UniHA génère des gains immédiats et mesurables. À moyen terme, elle stabilise les dépenses et les organisations. À long terme, elle contribue à la souveraineté sanitaire, à la résilience des chaînes d'approvisionnement et à la transformation durable du système hospitalier.

En structurant la demande à l'échelle nationale, **en mutualisant les expertises et en sécurisant les marchés**, UniHA renforce la **capacité des hôpitaux à soigner aujourd'hui, à investir demain** et à rester soutenables dans la durée.



UNIHA EN QUELQUES CHIFFRES :



143

collaborateurs sur
14 sites géographiques



514

marchés actifs



1300

fournisseurs



1

centrale d'achat spécialisée dans l'informatique hospitalière (CAIH)
partageant direction et fonctions supports avec UniHA



3 domaines d'achats

Hospitaliers | Produits de santé | Numérique et innovation

I. PROJET STRATÉGIQUE 2025-2030

Donner une trajectoire claire à l'action d'UniHA
pour les cinq prochaines années

En 2025, UniHA a adopté son projet stratégique 2025-2030, conçu pour répondre aux transformations profondes auxquelles les établissements de santé sont confrontés : recherche d'efficacité économique, sécurisation des approvisionnements, innovation et trajectoire de résilience vers des achats plus durables et plus souverains.

Le projet stratégique d'UniHA 2025-2030 se déploie autour de trois grandes priorités.

Il s'inscrit pleinement dans le cadre de la nouvelle feuille de route « Performance achat et logistique en établissements de santé et médico-social » portée par la DGOS (Direction générale de l'offre de soins), la DGCS (Direction générale de la cohésion sociale) et l'ANAP (Agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale). Il répond également aux objectifs fixés par le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, dans le cadre des Rencontres Annuelles de l'Achat Public organisées en décembre 2025.



A. Renforcer la proximité avec les hôpitaux

A l'horizon 2030, UniHA consolidera son ancrage territorial en plaçant les hôpitaux et leur écosystème au cœur de son action. Sept ans après la création des fonctions d'ambassadeurs, UniHA déploiera dès 2026 des délégations régionales chargées d'agir au plus près des préoccupations des GHT en matière d'achat. Cette dynamique vise à soutenir la performance

hospitalière en associant efficacité, innovation, durabilité et valorisation de l'impact économique local.

Au travers de ces délégations, UniHA proposera des actions sur mesure incluant des outils de pilotage renforcés, des démarches d'achats responsables et une évaluation continue de la performance.

B. Accélérer l'efficacité et la performance des achats

Dans les cinq ans à venir, UniHA ambitionne de devenir un partenaire de référence en matière d'efficacité pour l'ensemble des établissements publics de santé.

Cette trajectoire s'appuiera sur :

- L'élargissement de l'offre de marchés publics sur des segments clés (dispositifs médicaux, biologie médicale, services) ;

- La modernisation de ses processus de production par la mutualisation, l'automatisation et l'intelligence artificielle ;

- Une meilleure restitution de la valeur créée grâce à un plan de valorisation adapté aux réalités hospitalières.

UniHA vise par ailleurs une optimisation continue de la performance de ses marchés et entend stabiliser son coût de service, particulièrement frugal, y compris en période de croissance.

C. Développer une offre de service élargie et innovante

UniHA renforcera le suivi de ses marchés en optimisant ses organisations et en déployant des outils digitaux pensés pour le parcours des adhérents.

Le projet stratégique prévoit la création d'un « lab'innovation » chargé d'accélérer la diffusion des innovations hospitalières les plus efficaces et efficaces.

Ce laboratoire animera des communautés de pratiques afin de favoriser la co-innovation, notamment au travers de partenariats public-privé, et de valoriser les initiatives améliorant les soins, la performance ou les conditions de travail.

Enfin, UniHA entend renforcer la dimension stratégique de l'achat hospitalier en mettant à disposition de ses adhérents hospitaliers et des pouvoirs publics une plateforme de données essentielles.

II. EFFICIENCE

Faire de la performance économique un levier durable au service des établissements

Dans un contexte de fortes contraintes budgétaires pesant sur les établissements de santé, l'efficacité des achats constitue un levier majeur de performance hospitalière. En 2025, UniHA a renforcé son engagement en lançant le programme « Efficacité HA », destiné à optimiser la performance économique des achats hospitaliers tout en préservant la qualité et la sécurité des soins. Ce programme vise à accroître la mutualisation, moderniser les fonctions achat et diffuser les meilleures pratiques au sein des établissements.

A. Le modèle économique unique d'UniHA

Dans un contexte budgétaire contraint, l'efficacité constitue une priorité majeure pour les établissements de santé.

Le modèle d'UniHA, créé en 2005 par les hôpitaux pour leurs propres besoins, répond en particulier à cette nécessité d'une mutualisation des moyens affectés à l'achat.

Ainsi, UniHA représente un coût moyen de 228 euros par tranche de 100 000 euros d'achat, ce qui illustre un modèle économique particulièrement frugal.

De plus, les adhérents ont bénéficié en 2025 d'une remise sur abonnement d'un million d'euros au total, due aux résultats excédentaires de 2024, intégralement redistribués aux hôpitaux membres. Notre GCS s'inscrit dans un modèle économique à but non lucratif excluant toute marge ou bénéfice sur notre activité !

Enfin, la force du modèle UniHA repose sur son

mode de financement. En effet, nous ne recevons aucun financement de la part de nos titulaires de marchés. Notre budget repose uniquement sur les cotisations de nos adhérents. Ce mécanisme garantit la transparence du modèle et assure à nos adhérents une totale indépendance vis-à-vis de nos titulaires.

228 €

pour 100 000 €
d'achats.

Périmètre notifié
consolidé 2025

1 M€

de remise sur
l'abonnement pour
les adhérents
en 2025.

B. L'efficacité par la performance des marchés UniHA

Les marchés d'UniHA ont généré un total de 115 millions d'euros de gains en 2025, selon la méthodologie DGOS.

Au-delà des gains achats, de nombreuses procédures ont amené des baisses de prix significatives pour les adhérents et notamment :

- Le fer injectable, avec 22 millions d'euros d'économies annuelles ;
- Les serveurs informatiques, avec des gains pouvant atteindre 50 % ;
- 32 % de baisses de prix obtenues par les équipes d'UniHA sur le marché des gants d'examen non stériles, soit un total de 14,6 millions d'euros sur la durée du marché (4 ans).

C. Le lancement du programme « Efficience HA »

A l'occasion de la deuxième édition du Printemps de l'achat hospitalier le 20 mars 2025, UniHA a lancé un programme d'actions dédié à l'accompagnement de l'efficience des hôpitaux par l'achat.

Ce programme « Efficience HA » est structuré autour de trois axes :

- Accroître la mutualisation pour maximiser les gains et renforcer la performance collective ;
- Optimiser les fonctions achat et approvisionnement, en modernisant les organisations et les processus ;

- Identifier et valoriser les meilleures pratiques et les solutions les plus efficaces, afin de diffuser l'innovation et d'harmoniser les standards de performance.



Consultez la page
Efficience HA sur
uniha.org en scannant
le QR Code.



Printemps de l'achat hospitalier 20 mars 2025 - Future4Care - Paris

Programme « Efficience HA »

MARS 2025

Lancement du programme « Efficience HA » pour accompagner les établissements autour de 3 axes :

1

Identification des leviers de l'achat groupé.

2

Optimisation de la fonction achat et approvisionnement.

3

Valorisation des meilleures pratiques et solutions efficaces.

ACTIONS 2025

5 journées régionales dédiées à l'efficience : Grand-Est, Occitanie, Nouvelle Aquitaine, Ile-de-France, Auvergne Rhône-Alpes.

Des « challenges efficience » lancés dans les établissements adhérents.

De nombreux benchmarks produits de santé en cours ou restitués.

A VENIR

Préparation de recueils de bonnes pratiques sur l'efficience achats.

Lancement en 2026 du club des achats innovants : l'innovation au service de l'efficience.

Une cartographie des offres les plus efficaces bientôt en ligne.



Un « challenge effcience » en 10 défis

Les journées régionales de 2025 ont été l'occasion de lancer des défis d'effcience aux établissements participants. Plusieurs d'entre eux se sont engagés à relever ces défis afin d'optimiser leurs achats et leurs organisations.

Ces groupes de travail inter-hospitaliers ainsi créés permettent aux équipes de s'entraider, de comparer leurs résultats et de partager leurs bonnes pratiques pour renforcer la performance économique et la qualité de l'achat hospitalier.

1

Identifier et traiter une zone de surconsommation

CH Sainte Foy la grande, CH Fleyriat Bourg-en-Bresse, CH Mauvezin, CH Pierre Oudot Bourgoin-Jallieu, CH Sud Francilien Corbeil-Essonnes, CHU Rouen

2

Rationaliser un catalogue d'achats courants

CHI Vallées de l'Ariège (CHIVA), CH Villefranche-sur-Saône, CHU Rouen, CH Argenteuil

3

Mettre en place un indicateur d'effcience achat

CHRU Nancy

4

Mener une enquête de satisfaction des prescripteurs

Hôpital Nord-Ouest Villefranche-sur-Saône

5

Quantifier un gain achat en coût complet (TCO)

CH Verdun / Fains Vél, CHU Saint-Etienne

6

Créer un reporting mensuel simple de performance

CH Verdun / Fains Vél, GHI Le Raincy Monfermeil

7

Créer un « comité utilisateurs – achats » pour une filière

CH Perpignan, CH Périgueux, CHU Bordeaux, GHR Mulhouse Sud Alsace, CH Métropole Savoie

8

Diminuer les stocks dormants ou obsolètes

CH Perpignan, CH Saint Cyr au Mont d'Or

9

Optimiser les flux de commandes

En cours

10

Intégrer du matériel reconditionné

CH Fleyriat Bourg-en-Bresse, CH de Castres-Mazamet



III. DURABILITÉ DES ACHATS

Intégrer pleinement les enjeux environnementaux et sociaux dans les achats hospitaliers

Face aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux, la commande publique hospitalière doit désormais concilier performance économique et durabilité. En 2025, UniHA a poursuivi l'intégration systématique des critères environnementaux et sociaux dans ses marchés, faisant de l'achat hospitalier un levier concret de transition écologique, de cohésion sociale et de soutien aux politiques publiques. Cette ambition se traduit par une montée en maturité des pratiques et par des outils opérationnels mis à disposition des établissements.

A. Des marchés qui intègrent massivement les obligations environnementales et sociales

La durabilité constitue un pilier structurant de la commande publique. La loi « Climat et Résilience » a renforcé l'intégration des critères environnementaux et sociaux dans les marchés publics, évolution à laquelle UniHA est pleinement engagée.

En 2025, 78 % des marchés notifiés comportaient une clause ou un critère environnemental et 22 % intégraient une dimension sociale. D'ici 2026, UniHA vise l'intégration systématique de ces critères dans 100 % de ses marchés, conformément à l'obligation légale en la matière.

Cette ambition est portée dans le SPASER (Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables) d'UniHA élaboré et voté en 2024. Il repose sur une cartographie des procédures intégrant un score d'achat durable, permettant d'évaluer le

niveau, la pertinence et l'impact des critères environnementaux et sociaux par marché. Cet outil offre aux établissements une lecture claire et opérationnelle de la durabilité des marchés et contribue à faire de l'achat hospitalier un levier de réduction de l'empreinte carbone.

78 %

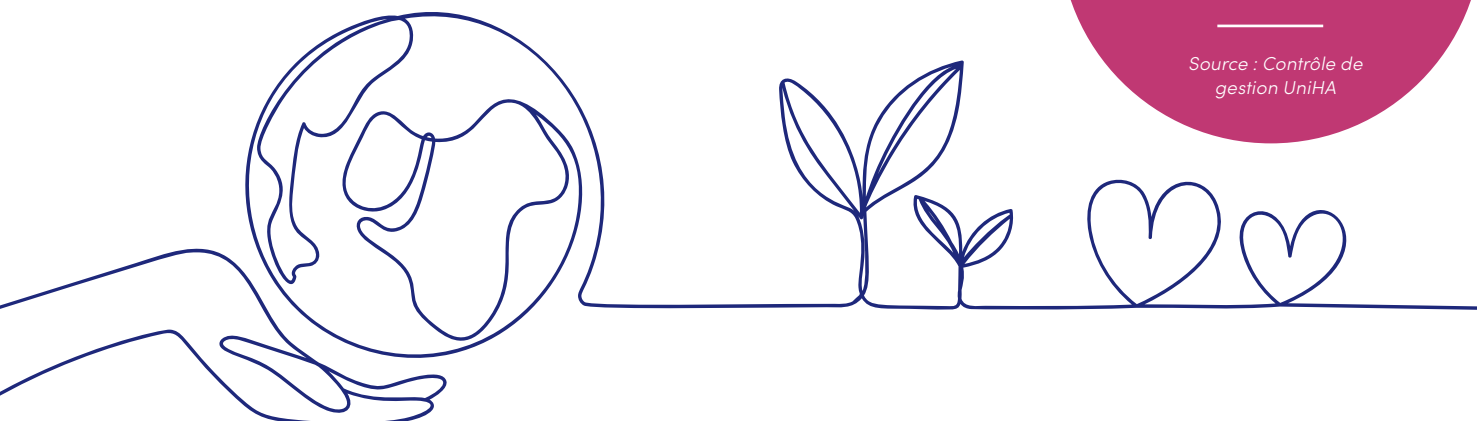
des marchés notifiés comportent une clause environnementale.

Source : Contrôle de gestion UniHA

22 %

des marchés notifiés comportent une dimension sociale.

Source : Contrôle de gestion UniHA





Achat durable : UniHA agit !



Schéma de promotion des achats socialement
et écologiquement responsables

2025-2026





EDITO

Je suis heureux de vous présenter notre Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (SPASER) et suis fermement convaincu que l'achat public joue un rôle crucial dans la transition écologique et sociale de notre système de santé. Notre Conseil d'administration en a fait un objectif stratégique. En effet, avec un volume d'achats de près de 7 milliards d'euros et un grand nombre de nos adhérents concernés par cette obligation, nous avons le devoir d'agir et d'accompagner les établissements de santé dans cette transformation.

Adopter une démarche d'achat durable ne doit pas se limiter à demander aux fournisseurs de remplir des questionnaires relatifs au développement durable. Il s'agit de rassembler tous les acteurs de notre secteur autour d'une dynamique vertueuse, tout en intégrant les dimensions écologiques et sociales au cœur de nos pratiques d'achat. Mon engagement est de faire de ce SPASER un outil pratique et accessible, visant à guider nos adhérents vers des achats plus durables, en nous appuyant sur des indicateurs concrets.

L'ensemble des équipes UniHA a déjà mené des actions significatives de développement des achats durables. Au début de l'année 2024, nous avons mis en œuvre et structuré une nouvelle filière « Innovation et achat durable » dont la principale mission est de faciliter l'accès des hôpitaux à des techniques et dispositifs innovants tout en veillant à réduire les externalités négatives sur l'environnement et la société.

En mars 2024, notre événement le « Printemps de l'achat durable en santé » a rassemblé de nombreux acteurs du secteur. Nous avons également lancé en novembre de cette année un marché dédié à l'accompagnement conseil au développement durable afin d'aider les hôpitaux à élaborer leurs stratégies de transition écologique et à mettre en place des solutions concrètes. Ce marché propose un appui sur des sujets variés, tels que la conduite du changement, la formation des équipes, le bilan carbone, l'achat durable, ou encore l'efficacité énergétique. Enfin, la réalisation de notre cartographie des achats responsables constitue une étape clé pour soutenir la mise en œuvre de notre SPASER.

Le chemin est encore long, mais avec ce SPASER, notre ambition est de contribuer à la transformation de nos pratiques pour des activités hospitalières plus durables.



Document édité par UniHA.
Date de publication : novembre 2024.
Siret : 130 002 223 00027.
UniHA 9 rue des Tulliers 69003 LYON.
www.uniha.org - contact@uniha.org



Consultez la page du
SPASER UniHA sur
uniha.org en scannant
le QR Code.

B. Économie circulaire et éco-conception

UniHA renforce son engagement en faveur de l'économie circulaire, conciliant performance environnementale et efficacité économique.

Le **marché dédié au mobilier de bureau issu du remplacement et de la réutilisation** illustre pleinement cette ambition. Conçu pour permettre aux établissements de réaménager leurs espaces avec un impact environnemental limité, il contribue également à structurer une filière de réemploi.

Sa dimension sociale est marquée, avec cinq lots réservés aux entreprises adaptées, d'insertion et aux ESAT. À travers ces actions, UniHA confirme sa volonté de faire de la commande publique un levier de politiques publiques environnementales et sociales.

UniHA porte la conviction que la commande publique ne peut plus se résumer à une logique de prix. Les marchés doivent être des leviers d'accompagnement des politiques publiques, en particulier sur les enjeux environnementaux et sociaux.



Consultez la page du
**marché de mobilier de
bureau reconditionné** sur
uniha.org en scannant le
QR Code.

P13

C. Mesurer l'empreinte carbone des produits de santé

Les produits de santé représentent une part significative de l'empreinte carbone des hôpitaux.

Dès 2023, UniHA a accompagné un projet visant à déterminer une méthodologie de mesure des **analyses du cycle de vie (ACV)** de médicaments, aux côtés des industriels et des pouvoirs publics.

Dans la continuité de cette démarche, UniHA a été le premier opérateur national à intégrer l'exigence d'une ACV dans les critères de choix à l'occasion d'un appel d'offres.

Pour UniHA, l'intégration de l'impact carbone dans les achats répond à trois enjeux majeurs :

- Réduire concrètement le bilan carbone hospitalier, l'un des postes les plus significatifs de l'impact environnemental du secteur santé et de l'hôpital ;
- Renforcer la souveraineté sanitaire européenne, en favorisant la relocalisation ou la sécurisation de chaînes d'approvisionnement plus vertueuses ;
- Soutenir la ré-industrialisation, puisque les efforts demandés encouragent des investissements industriels structurants, notamment sur les procédés de fabrication et la logistique.

Dès 2026, UniHA déploiera un programme d'accompagnement dédié aux hôpitaux, en cohérence avec les actions conduites par les pouvoirs publics :

- Webinaires pédagogiques et retours d'expérience ;
- Publications techniques d'outils opérationnels pour intégrer les ACV dans les achats ;
- Informations et dialogue continus avec les industriels et les acteurs de la décarbonation du système de santé.

Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la feuille de route « Performance achat et logistique en établissements de santé et médico-social » portée par la DGOS et l'ANAP, et avec la volonté de diffuser largement les bonnes pratiques issues de plus de deux ans d'expérimentation.



40 ACV

carbone réalisées dès la remise des offres.

Chiffres donnés à titre indicatif pour un marché 2025

130 ACV

carbone certifiées attendues en 1ère période d'exécution.

Chiffres donnés à titre indicatif pour un marché 2025

Depuis sa création, UniHA participe au comité de haut niveau du Plan national pour les achats durables (PNAD). Le plan actuel, couvrant la période 2022-2025, se décline en 22 actions afin d'apporter un soutien opérationnel à l'ensemble des acteurs : acheteurs, fournisseurs et partenaires de la commande publique durable. Ce plan permet également de sensibiliser et de mobiliser les acteurs locaux afin de faire évoluer leurs pratiques. Il comprend ainsi une grande diversité d'outils pédagogiques, techniques et d'accompagnement. Il a vocation à faciliter la mise en œuvre de mesures structurantes, parfois de nature législative.

est convaincu que l'achat public constitue un levier puissant de promotion du développement durable. Dans ce contexte, le groupement s'attache à participer activement aux travaux du PNAD afin de contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie environnementale nationale en matière d'achats publics.



IV. INNOVATION, NUMÉRIQUE ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Structurer et sécuriser le déploiement du numérique et de l'IA à l'hôpital

Le numérique et l'intelligence artificielle transforment en profondeur l'organisation des soins et le fonctionnement des établissements de santé. En 2025, UniHA a structuré son action pour accompagner cette transformation, en favorisant des usages maîtrisés, sécurisés et utiles de l'IA. À travers ses marchés, ses partenariats et des programmes dédiés, UniHA contribue à faire de l'innovation numérique un levier de performance, d'attractivité et d'amélioration de la qualité des soins.

Cette action s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale « intelligence artificielle et données de santé » portée par le ministère de la Santé.



A. InitIAtive : un programme structurant pour l'IA à l'hôpital

En 2025, UniHA et CAIH ont lancé InitIAtive, un programme destiné à accompagner les établissements de santé dans l'appropriation et le déploiement de solutions d'intelligence artificielle.

Ce programme repose sur trois piliers complémentaires :

- La pédagogie, afin de permettre aux établissements de comprendre et maîtriser les usages de l'IA ;
- Le déploiement opérationnel, par un accompagnement méthodologique et financier des projets ;

- L'évaluation, visant à mesurer les impacts et à favoriser la diffusion des solutions les plus pertinentes.

Plusieurs événements liés au programme InitIAtive ont jalonné l'année 2025, dont une conférence dédiée aux dirigeants hospitaliers et la présentation du premier baromètre national sur l'adoption de l'IA à l'hôpital permettant de mieux comprendre le niveau de maturité et les attentes des établissements.

UniHA accompagne également les établissements hospitaliers à travers des conférences et des tables rondes, où des experts partagent leurs connaissances et retours d'expérience.

Le Directeur Général d'UniHA a été nommé ambassadeur IA par le gouvernement en novembre 2025, afin d'accélérer le déploiement d'une IA efficiente, responsable et souveraine dans les hôpitaux publics.

En fin d'année, UniHA et CAIH ont également lancé les **Trophées InitIAtive**, récompensant trois projets innovants portés par des établissements de santé. Les lauréats seront annoncés le 26 mars 2026, lors de la troisième édition du Printemps de l'achat hospitalier.



Événement de lancement InitIAtive – Future4Care – Paris



InitIAtive

B. Premier baromètre national de l'adoption de l'IA à l'hôpital

En partenariat avec Acteurs Publics, UniHA et CAIH ont confié à l'IFOP la réalisation d'une enquête nationale sur l'adoption de l'intelligence artificielle à l'hôpital. Conduite entre le 23 juin et le 26 septembre 2025, l'étude a permis d'interroger l'ensemble des professions du secteur hospitalier et a rencontré un vif succès avec **plus de 1000 répondants dont 56 % de médecins et de soignants.**

Les résultats montrent que **66 % des répondants portent un regard positif sur l'IA**, notamment concernant l'automatisation de tâches administratives. L'enquête révèle également que **seuls 6 % des agents ont été formés à l'IA et que 32 % d'entre-eux utilisent l'IA** dans un cadre

professionnel avec des outils personnels.

Ces résultats montrent la nécessité de structurer les pratiques, de sécuriser les usages et d'accompagner les établissements dans la construction de leur politique d'IA.

32 %

des professionnels hospitaliers utilisent des outils d'IA personnels dans le cadre professionnel.



Consultez la page des **résultats du baromètre** et l'infographie sur uniha.org en scannant le QR Code.

C. L'IA intégrée aux marchés UniHA

L'intelligence artificielle constitue aujourd'hui un atout majeur pour améliorer le diagnostic, accompagner les jeunes médecins dans leur formation et renforcer la pertinence des actes médicaux.

En 2025, plusieurs marchés UniHA ont intégré des solutions d'intelligence artificielle, notamment dans le domaine de l'imagerie médicale.

Le marché de mammographie, ostéodensitométrie et imagerie dentaire intègre ainsi un lot dédié à des outils d'aide à la lecture en mammographie, contribuant à améliorer la précision clinique tout en renforçant l'attractivité des établissements.

Le marché de logiciels médicaux (LOGIMED) compte 600 établissements adhérents et référence 142 éditeurs, avec 140 nouvelles adhésions et 30 éditeurs supplémentaires en 2025. L'IA est présente dans de nombreux logiciels de ce marché notamment sur

l'imagerie médicale, la pathologie numérique, les médicaments et l'optimisation de l'activité.



Consultez la page de la **cartographie des solutions IA** sur uniha.org en scannant le QR Code.

Infographie des résultats du premier baromètre national « L'hôpital à l'heure de l'IA »

Etude réalisée par l'Ifop en partenariat avec UniHA, CAIH et Acteurs Publics



Enquête réalisée
du 23 juin au 26 septembre
2025



Une participation massive des
médecins et soignants, reflet
du réel intérêt du terrain

CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE



1051

agents hospitaliers
interrogés



1^{ÈRE}

étude nationale sur l'IA à
l'hôpital



56%

des répondants sont des
médecins et soignants

PERCEPTION DE L'IA PAR LES HOSPITALIERS

66%



perçoivent positivement
l'arrivée de l'IA

92%



constatent un gain de
temps

88%



constatent un gain de
performance et de confort

70%



constatent une amélioration
de la qualité du travail

USAGES ACTUELS DE L'IA À L'HOPITAL



Dans les établissements :
(usages déployés %)

Analyse d'imagerie médicale **29%**

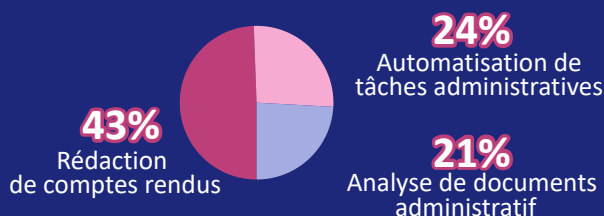
Rédaction de comptes rendus **23%**

Aide au diagnostic **15%**

Un usage encore limité et centré sur les tâches
d'appui médical



Au niveau personnel :
(usages individuels déclarés %)



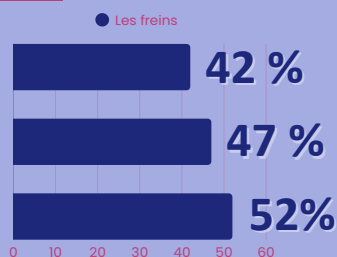
Les agents utilisent surtout l'IA comme outil
d'aide administrative

FREINS À L'ADOPTION DE L'IA

Des enjeux éthiques ou
de sécurité

Le manque de formation et
d'accompagnement

Des doutes sur la fiabilité
des résultats fournis par
l'IA



La défiance et les contraintes internes freinent encore les usages

CONNAISSANCE ET FORMATION À L'IA

6%



ont été formés à l'IA

32%



utilisent l'IA dans le cadre
professionnel avec des
outils personnels

Le développement des usages de l'IA à l'hôpital passe
par la **formation des agents hospitaliers**

D. Le lab'innovation d'UniHA

Pilier du projet stratégique 2025-2030, le lab'innovation d'UniHA accompagne les projets d'achats complexes et innovants en lien avec les établissements et les partenaires industriels.

Il structure les démarches d'achat innovant, favorise les mises en relation entre acteurs hospitaliers, entreprises et communautés scientifiques, et constitue un point d'entrée dédié aux start-ups.

Cette approche permet d'explorer, tester et transformer des solutions innovantes en projets opérationnels au bénéfice des établissements et des patients.



Cette démarche collaborative et structurée illustre pleinement l'ambition d'UniHA : mettre l'innovation au service des besoins des hôpitaux et de la qualité des soins, tout en favorisant l'émergence de solutions disruptives et efficaces.



E. Partenariat avec la Délégation au Numérique en Santé (DNS)

Le 3 juillet 2025, UniHA et la DNS ont signé un partenariat visant à favoriser le passage à l'échelle des solutions innovantes issues des tiers-lieux d'expérimentation financés par France 2030.

Ce partenariat s'appuie sur un système d'acquisition dynamique permettant aux établissements de recourir à ces solutions dans un cadre contractuel sécurisé, tout en offrant aux entreprises des conditions adaptées de déploiement et de commercialisation.

Le marché est conçu pour s'enrichir progressivement et intégrer les solutions les plus pertinentes pour le secteur hospitalier.



Hela Ghariani, co-responsable du numérique en santé à la Délégation au Numérique en Santé (DNS) et Pascale Mocaër, Présidente d'UniHA, lors de la signature de partenariat en juillet 2025.



Consultez le **communiqué de presse** sur uniha.org en scannant le QR Code.



Consultez le marché des **solutions innovantes issues des tiers-lieux** sur uniha.org en scannant le QR Code.

V. SOUVERAINETÉ ET RÉSILIENCE

Renforcer la sécurité des approvisionnements face aux risques sanitaires et industriels.

Depuis la crise sanitaire et dans un contexte géopolitique marqué par des tensions accrues, la sécurisation des approvisionnements en produits de santé constitue un enjeu stratégique majeur. En tant que premier acheteur hospitalier en France, UniHA s'engage activement pour renforcer la souveraineté et la résilience du système de santé.

A. Une gestion différenciée selon la criticité des produits

UniHA participe aux travaux nationaux de lutte contre les pénuries de médicaments et a contribué en 2025 à la feuille de route 2025-2027 portée par le Ministère de la Santé et le Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique.

UniHA occupe une position clé dans l'achat hospitalier, en particulier pour les CHU, qui concentrent les volumes les plus importants. Pour objectiver les vulnérabilités et adapter ses stratégies d'achat, UniHA applique une classification des produits selon les enjeux adressés, et fonction des leviers mobilisables grâce à la mutualisation :

- **Classe A** : les produits critiques à fort enjeux de sécurisation, nécessitant des dispositifs de sécurisation renforcés dans la stratégie d'achat (diversification des sources d'approvisionnement...), dans l'évaluation des offres (analyses de risque ...) et un suivi rapproché en exécution ;
- **Classe B** : les produits à enjeux économiques forts, en maximisant le niveau de concurrence ;

- **Classe C** : les produits à criticité moindre, faisant l'objet d'une surveillance standard.

Cette approche permet de déployer une ingénierie contractuelle adaptée et de prévenir les ruptures tout en garantissant la continuité des soins.



B. Hermès : la donnée au service de la résilience hospitalière

Développée par UniHA avec des pharmaciens hospitaliers, la messagerie Hermès facilite le suivi des ruptures de médicaments et le partage d'informations entre établissements et fournisseurs.

Hermès offre une plateforme centralisée permettant :

- Un suivi en temps réel des ruptures grâce à un tableau de bord intuitif et des alertes dédiées ;
- La proposition d'alternatives immédiates pour garantir la continuité des soins ;
- Une messagerie ciblée adaptée aux besoins spécifiques de chaque établissement ;
- Une gestion simplifiée de la documentation, faisant de l'outil une solution complète et opérationnelle pour les hôpitaux.

En 2025, Hermès a recensé 675 épisodes de tensions d'approvisionnement, contre 1 053 en 2024, avec une durée moyenne de 76 jours par épisode.



675

épisodes de tensions
d'approvisionnement
en 2025 contre 1 053
en 2024.

Source : Hermès UniHA

12,5 %

des références UniHA ont
subi au moins une tension

Source : Hermès UniHA



Printemps de l'achat hospitalier 2026

UniHA lance la troisième édition du printemps de l'achat hospitalier sous le thème de « L'achat, levier de résilience du système de santé ». Le choix de cette thématique s'inscrit dans un contexte particulièrement exigeant, marqué par l'intensification des transitions

démographiques et écologiques, la persistance de risques sanitaires, ainsi que par des tensions géopolitiques et industrielles qui mettent en lumière les dépendances critiques de nos chaînes d'approvisionnement. Dans ce cadre, l'achat public hospitalier apparaît comme un levier stratégique à part entière pour renforcer la capacité de résilience du système de santé.

Printemps de l'achat hospitalier 2026

L'achat, levier de résilience du système de santé



FORMATION GRATUITE
INSCRIPTION OBLIGATOIRE

26 mars 2026
Laho Paris

C. UniHAppro : vers une expérimentation en 2026

UniHAppro est un programme conçu par UniHA, qui vise à transformer et sécuriser l'approvisionnement en produits de santé à l'hôpital, face aux tensions croissantes et à la complexité des flux existants.

Partant du constat que les pharmacies hospitalières gèrent aujourd'hui leurs commandes de manière isolée, avec de nombreux fournisseurs et peu d'outils mutualisés, ce qui engendre des processus coûteux, chronophages et des risques accrus de ruptures de médicaments critiques, UniHAppro ambitionne de **simplifier et sécuriser les approvisionnements, d'optimiser les flux logistiques et de donner davantage de visibilité aux industriels sur les besoins hospitaliers.**

En 2025, les équipes d'UniHA ont travaillé à mettre en place les prérequis techniques au déploiement et à préparer, en collaboration avec la DGOS et les pouvoirs publics, une expérimentation du modèle.

En 2026, UniHA devrait lancer un appel à manifestation d'intérêt afin de déployer UniHAppro sur quelques GHT volontaires et renforcer la sécurisation des approvisionnements hospitaliers à l'échelle nationale.



Consultez la **présentation d'UniHAppro** sur uniha.org en scannant le QR Code.



D. Faire de l'achat hospitalier un outil au service de notre souveraineté industrielle

UniHA défend au travers de ses actions une vision claire : la mutualisation des achats hospitaliers ne doit pas uniquement servir les grandes entreprises internationales, elle doit également soutenir le tissu industriel européen en favorisant l'accès des PME et start-ups aux marchés hospitaliers.

Si la mutualisation peut donner l'image d'une logique tournée vers les grands industriels capables de répondre à des appels d'offres massifs, l'ingénierie contractuelle des marchés UniHA ouvre des opportunités à des entreprises de toutes tailles, en conciliant performance économique et diversité des acteurs.

Pour répondre à ces objectifs, UniHA met en œuvre différentes modalités dans de nombreux marchés :

- **Un allotissement des marchés précis** et adapté à la capacité des entreprises, permettant aux PME et TPE de candidater efficacement : 100 % des marchés UniHA sont allotis finement, allant parfois même jusqu'à plusieurs milliers de lots par procédure.

- **Un Système d'Acquisition Dynamique (SAD)** offrant flexibilité et adaptabilité : il permet d'intégrer de nouveaux opérateurs en cours de marché, de maintenir une concurrence active, de proposer des solutions de substitution en cas de tension d'approvisionnement et de diversifier les sources d'approvisionnement via la multi-attribution géographique.

En 2025, 74 % des titulaires des marchés UniHA sont des TPE et PME, illustrant l'ouverture réelle de nos procédures aux acteurs locaux et européens.

Exemples par type de marché :

- **Dispositifs médicaux stériles (DMS)** : biopsie, drainage, aspiration, dispositifs d'immobilisation et de monitoring à usage unique, avec plus de 700 lots et une performance achats de 13,5 % (gain).

- **Matières premières pharmaceutiques, articles de conditionnement et petit matériel** : marchés organisés en SAD, favorisant agilité et réactivité face aux tensions.

- **Pansements et bas de compression veineuse** : marchés multi-attribués permettant de solliciter rapidement le titulaire de rang 2 en cas de rupture, contribuant à la sécurisation des approvisionnements sensibles.

Cette approche garantit aux établissements hospitaliers la robustesse des grandes entreprises, tout en bénéficiant de l'agilité, de l'innovation et de la créativité des PME et start-ups. Elle illustre la capacité d'UniHA à concilier mutualisation, performance et diversité industrielle, au service de la continuité et de la qualité des soins.



VI. SÉCURITÉ JURIDIQUE ET DÉONTOLOGIQUE

Sécuriser les pratiques d'achat dans un environnement réglementaire exigeant

La complexité croissante de la commande publique impose un haut niveau d'exigence en matière de sécurité juridique, de transparence et de déontologie. En 2025, UniHA a poursuivi le renforcement de ses dispositifs juridiques et éthiques afin de sécuriser les procédures d'achat, protéger les hôpitaux et garantir l'exemplarité de ses pratiques. Cette démarche s'inscrit dans une volonté d'accompagnement des établissements et de dialogue constructif avec l'ensemble des parties prenantes.

A. Les Rencontres juridiques de l'achat hospitalier

Le 11 décembre 2025, UniHA a organisé la première édition des Rencontres juridiques de l'achat hospitalier, réunissant directions juridiques et acheteurs autour des actualités de la commande publique.

Les échanges ont porté sur les évolutions réglementaires, le rôle de la Direction des affaires juridiques de l'État et les enjeux de prévention de la corruption, avec la participation de l'Agence française anticorruption.

Au-delà des apports juridiques, cette journée a constitué un véritable espace de dialogue entre



les acteurs de terrain et les représentants des administrations, favorisant le partage d'expériences, l'anticipation des évolutions réglementaires et la diffusion des bonnes pratiques. Elle s'inscrit pleinement dans l'ambition d'UniHA d'accompagner les établissements de santé dans la sécurisation et la professionnalisation de leurs achats.

Cette initiative a vocation à être reconduite en 2026.



Consultez la **restitution de la journée** sur uniha.org en scannant le QR Code.



Les Rencontres juridiques du
11 décembre 2025 - LAHO - Paris

B. Une politique de déontologie exigeante

Face aux exigences croissantes de transparence et d'exemplarité qui caractérisent aujourd'hui la commande publique, UniHA a engagé depuis plusieurs années une politique de déontologie ambitieuse, structurée et exemplaire.

Par nature, les activités d'achat exposent UniHA à des risques spécifiques en matière de probité et de conflits d'intérêts. Consciente de ces enjeux, et sous l'impulsion de la Présidence, la Direction générale a piloté la mise en place d'un dispositif de déontologie clair, cohérent et opérationnel,

destiné à protéger les hôpitaux dans leur utilisation des marchés UniHA.

Cette exigence d'exemplarité constitue également un engagement vis-à-vis des adhérents d'UniHA. Les établissements publics de santé étant eux-mêmes soumis à des obligations renforcées en matière de prévention de la corruption, la centrale d'achat nationale se doit d'être un référent éthique de premier plan, tant dans ses pratiques internes que dans ses relations avec l'ensemble de ses partenaires.

C. Dialogue juridique avec les fournisseurs

À l'occasion de SantExpo 2025, UniHA a organisé une journée de rendez-vous juridiques à destination des fournisseurs. Ces échanges ont permis d'identifier des pistes d'amélioration pour rendre les procédures plus lisibles et accessibles, tout en maintenant un haut niveau de sécurité juridique.

Ces rendez-vous juridiques visaient à instaurer un dialogue constructif et transparent sur les règles, les pratiques et les modalités d'accès à la commande publique hospitalière. Ils traduisent l'engagement d'UniHA en faveur d'une relation

équilibrée avec ses partenaires économiques, fondée sur la compréhension mutuelle des contraintes et des exigences de chacun.



Rencontres juridiques sur SantExpo 2025 - Paris

VII. ANCRAGE TERRITORIAL

S'appuyer sur les territoires pour mieux répondre aux besoins des hospitaliers

La performance de la mutualisation repose sur une connaissance fine des réalités locales et sur une proximité constante avec les établissements de santé. En 2025, UniHA a consolidé son ancrage territorial en renforçant ses échanges avec les hospitaliers et en préparant la mise en place de délégations régionales. Cette organisation vise à accompagner plus étroitement les établissements dans leurs pratiques d'achat et à valoriser les dynamiques territoriales au service de la performance et de la résilience du système de santé.

A. Un GCS proche des hospitaliers

En 2025, UniHA a organisé 6 journées régionales dont 5 dédiées à l'efficacité à travers la France. Ces événements ont permis d'aborder des sujets essentiels pour les établissements, tels que : l'efficacité et la performance des achats, la valorisation des achats en coût complet et les relations avec les fournisseurs.

Au total, les collaborateurs de la Direction relation établissements ont réalisé plus de 2 500 interactions avec les

adhérents en 2025, illustrant la qualité et la régularité de l'accompagnement proposé.

Enquête de satisfaction 2025 :

En 2025, UniHA a conduit une enquête de satisfaction auprès de ses adhérents afin d'évaluer la perception et la qualité des services proposés. Dans cette étude 88 % des établissements répondants déclarent une satisfaction globale à l'égard d'UniHA, avec une note comprise entre 7 et 10 sur 10.

L'image d'UniHA est spontanément associée par les adhérents à des valeurs fortes, telles que le professionnalisme, la disponibilité, le sens du service et la performance achats.

L'enquête a également permis d'identifier les priorités exprimées par les adhérents pour les années à venir : la performance économique des achats, la sécurité des approvisionnements, la performance sociale et environnementale, ainsi que la simplicité d'utilisation des marchés.

Ces axes stratégiques guideront les actions d'UniHA dans les mois et années à venir, afin de répondre au mieux aux attentes des établissements hospitaliers et d'adapter notre offre de services.

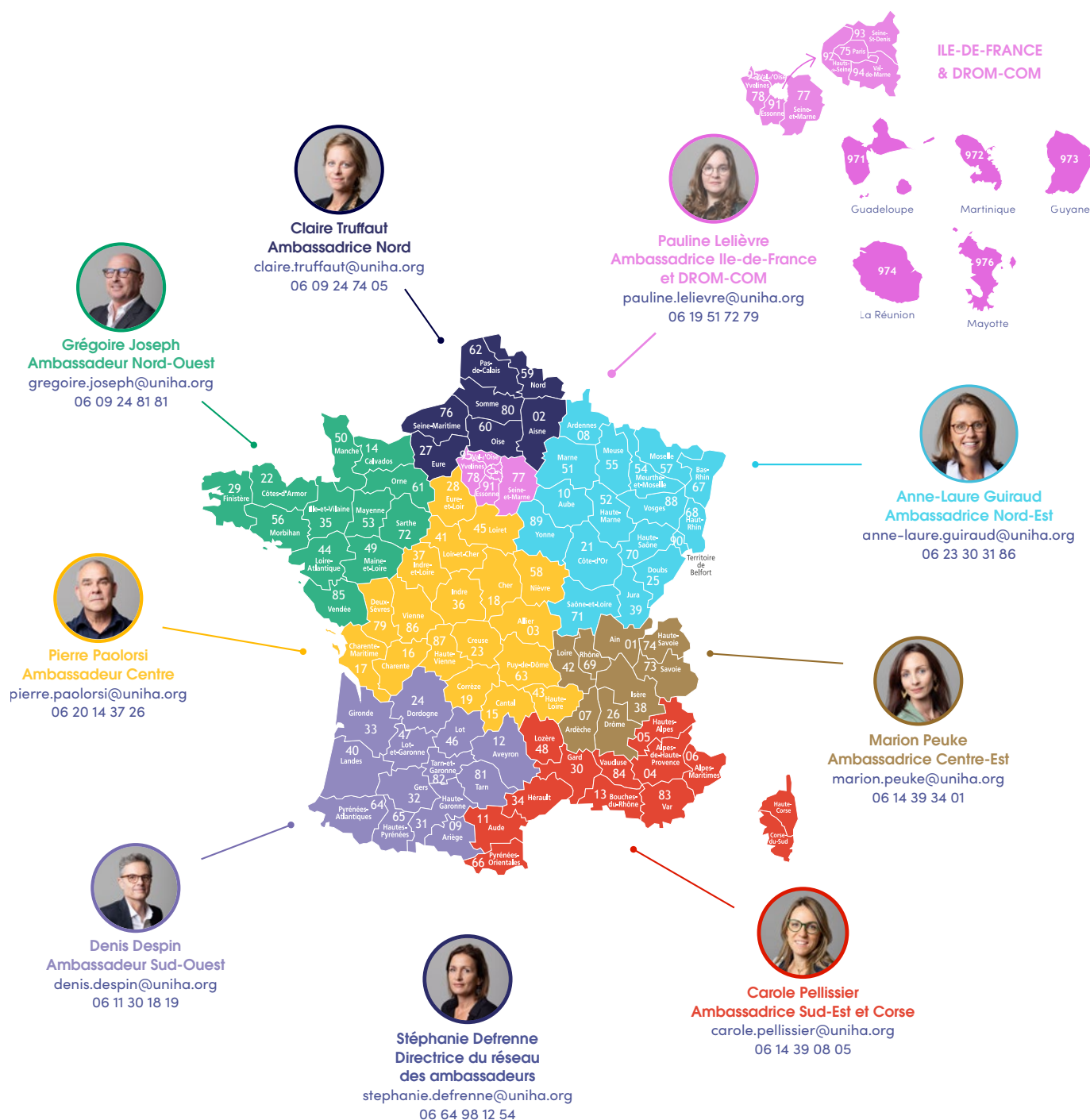


B. Renforcement de l'échelon territorial : les délégations régionales

Dans le cadre du projet stratégique 2025-2030, UniHA prévoit de renforcer son maillage territorial afin d'être au plus près de ses adhérents. **Dès 2026, trois délégations régionales pilotes seront mises en place, organisées selon les régions administratives.** À terme, onze délégations régionales seront créées.

Grâce à ce maillage, UniHA sera en mesure d'être encore plus proche de ses adhérents et de les accompagner concrètement dans l'amélioration de leurs pratiques. Les délégations fourniront aux établissements des outils comparatifs, des restitutions sur la performance de leurs achats et un appui local dans la mise en œuvre de la trajectoire de décarbonation de leurs approvisionnements.

LA CARTE DE FRANCE 2025 DES AMBASSADEURS RÉGIONAUX UNIHA





88 %

des établissements
répondants déclarent une
satisfaction globale à l'égard
d'UniHA.

*Enquête de satisfaction selon la
méthodologie NPS.*



2 500

interactions avec les
adhérents en 2025.

1 566

adhérents dont 93 %
d'établissements de santé



C. Soutien aux TPE-PME et entreprises innovantes

En 2025, 74 % des titulaires de marchés UniHA étaient des TPE-PME (base de données InfoLégale).

Ces entreprises à taille humaine sont précieuses pour les établissements de santé. Elles favorisent une relation fournisseur directe et l'émergence d'une relation de confiance, tandis que leur flexibilité et leur agilité font d'elles des partenaires stratégiques pour les marchés hospitaliers.

Cet engagement en faveur des TPE-PME françaises se traduit par la participation d'UniHA au programme ETIncelles, piloté par la Direction générale des Entreprises (DGE). Ce programme

accompagne les PME à fort potentiel de croissance en leur offrant un suivi personnalisé, afin de lever les freins administratifs et faciliter leur passage vers le statut d'entreprise de taille intermédiaire (ETI), contribuant ainsi au renforcement du tissu industriel national.

Pour renforcer cet accompagnement, UniHA a nommé une correspondante dédiée, chargée d'entretenir des échanges privilégiés avec les entreprises de la santé lauréates du programme, et de les informer sur le fonctionnement et les modalités de la commande publique.



Julie Létang, correspondante dédiée aux TPE-PME



Consultez le **MOOC** de Julie Létang sur l'académie «Je choisis la French tech» en scannant le QR Code.



LES CHIFFRES CLÉS DE L'ANNÉE 2025

Une année d'activité traduite en résultats
et en indicateurs de performance

L'achat public en France

COMMANDE PUBLIQUE ANNUELLE : 233 MILLIARDS D'EUROS

**Collectivités
territoriales**

100 milliards
d'euros

Hôpitaux

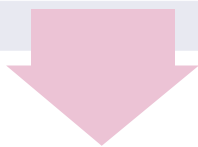
42 milliards
d'euros

Etat

72 milliards
d'euros

Autres entités

18 milliards
d'euros



8,6 milliards d'euros

d'achats réalisés en 2025 par les hôpitaux
adhérents via les marchés UniHA.

*Ce chiffre correspond au périmètre notifié aux fournisseurs
sur la base des besoins adhérents.*

7,6 milliards d'euros en 2024
soit une augmentation d'environ 12,3 %.

Répartition 2025 par domaine d'achat :



Produits de santé
6 milliards d'euros

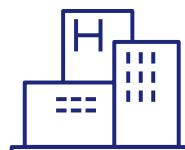


Achats hospitaliers
2,5 milliards d'euros



Achats numériques et innovation
122 millions d'euros

+ 460 millions d'euros réalisés par la
centrale d'achat informatique hospitalière
(CAIH) en complémentarité avec UniHA.



1 566 adhérents UniHA
dont 93 %

d'établissements de santé.

Le nombre d'adhérents reste stable par
rapport à 2024, UniHA ayant fait le choix
stratégique de rester centré sur ce qui fait
son ADN : l'hôpital.



514 marchés actifs

à disposition des établissements

dont 72 %

en groupement de commande.

Ce mode d'achat vertueux est
systématiquement privilégié par UniHA.

Modèle économique

Coût d'intermédiation UniHA
par tranche de 100 000 €

228 euros

243 euros en 2024 soit une
diminution de 6,2 %

Budget UniHA

19,4 millions d'euros

18,5 millions d'euros en 2024 soit
une augmentation de 4,6 %

Le budget d'UniHA est maintenu à
l'équilibre, l'excédent d'un million d'euros
a été restitué aux adhérents sous la forme
d'une remise sur leur abonnement.

1 M€

de remise sur
l'abonnement pour
les adhérents
en 2025.

Performance et satisfaction

22 %

des marchés notifiés en
2025 intègrent une clause
ou un critère social.

Source : Contrôle de
gestion UniHA

78 %

des marchés notifiés
en 2025 intègrent une
clause ou un critère
environnemental.

Source : Contrôle de
gestion UniHA

74 %

des entreprises
titulaires des
marchés UniHA sont
des PME.

Source : Base de
données Infolégale

88 %

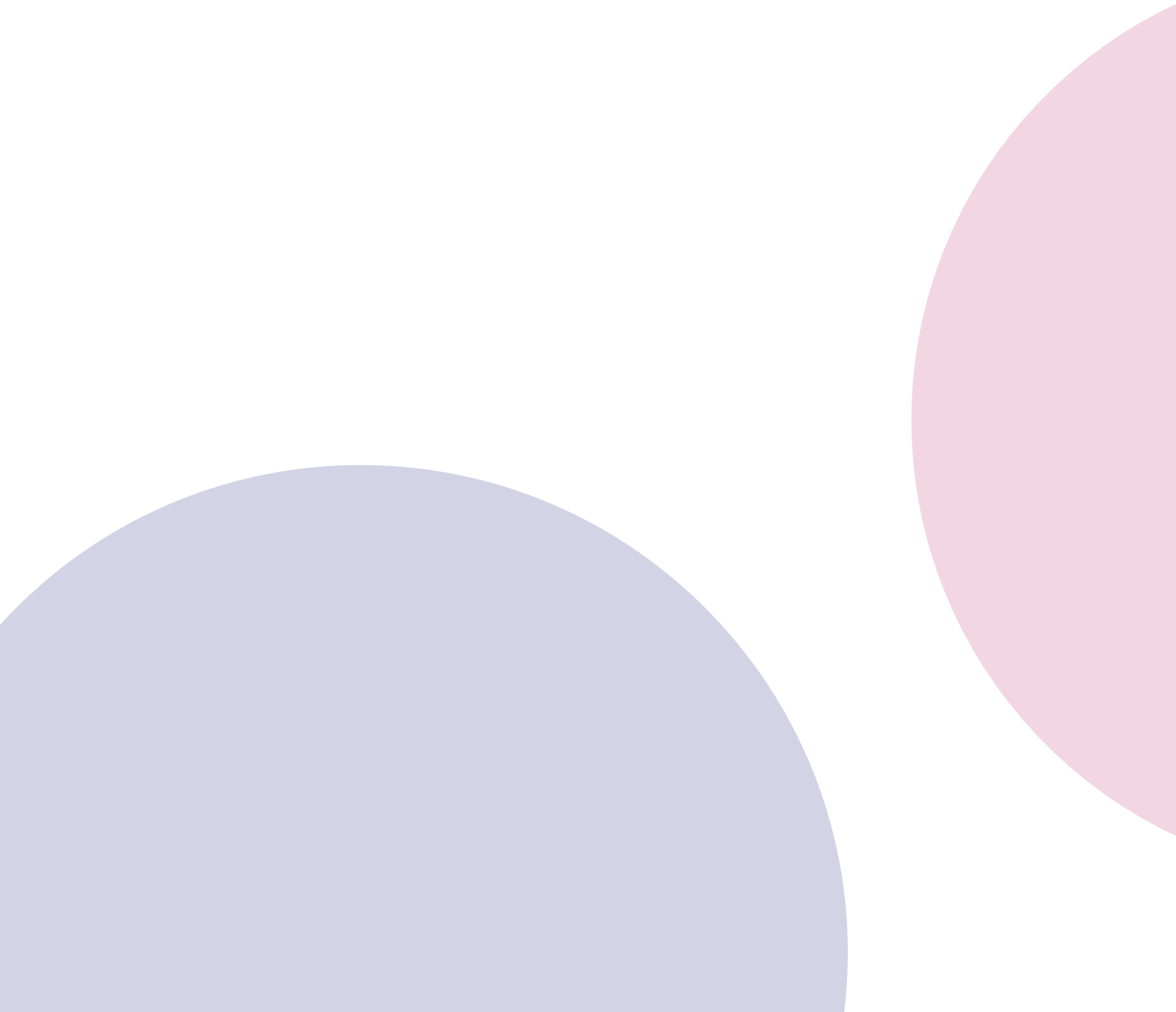
des établissements
répondants déclarent une
satisfaction globale à l'égard
d'UniHA.

Enquête de satisfaction selon
la méthodologie NPS.



Notes

Notes





UniHA 83 boulevard Marius Vivier Merle 69003 Lyon
www.uniha.org – contact@uniha.org