

COMMENT ACHETER PLUS RESPONSABLE DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ ?



© Resah-Editions
47, rue de Charonne
75011 PARIS
www.resah.fr

Directeur de la publication : Dominique LEGOUGE

Directrice de la communication : Sandrine BOURG

Responsable éditorial : Jean-Marc BINOT

Ont contribué à la rédaction de ce guide :

Guilhem BIANCARELLI, *DGA, en charge du développement, Resah*

Franck PERRIN, *coordonnateur des achats responsables, Resah*

Olivier TOMA, *directeur général, Primum Non Nocere*

Illustrations : @freepick & @sophie-delouche

Toute reproduction, même partielle, du contenu, de la couverture ou des icônes, par quelque procédé que ce soit est interdite sans autorisation expresse de l'éditeur

Avant-propos

Si elle préexistait à la crise sanitaire, la prise de conscience de la nécessité de modifier nos pratiques afin de préserver l'avenir de l'humanité a été exacerbée par la pandémie Covid. À l'image des autres institutions publiques, le système de santé se doit d'être exemplaire en matière de responsabilité sociale et environnementale. Voire sans doute même plus vertueux. Car le fonctionnement quotidien des hôpitaux, cliniques, EHPAD, laboratoires d'analyse, centres d'imageries, structures médico-sociales impacte fortement notre environnement.

Pour changer les choses, les acteurs du secteur de la santé disposent d'un levier majeur, leurs achats. Au cœur des organisations, les fonctions achats, reconnues comme stratégiques, sont en mesure d'initier et de porter dans toutes ses dimensions une démarche RSE, gisement de nouvelles performances. Aujourd'hui matures, elles ont la capacité de s'engager dans cette voie et de passer à l'acte dès aujourd'hui.

Ce guide a pour ambition de vous présenter l'ensemble des moyens et solutions qui rendront possible cette transformation, notamment le parcours national « relations fournisseurs et achats responsables », cadre méthodologique et structuré, idéal pour progresser par étapes, et améliorer vos pratiques.

INTRODUCTION

Les achats sont le fer de lance d'une démarche de responsabilité sociétale pour les organisations qui souhaitent favoriser les impacts positifs de leur activité sur notre cadre de vie et notre système économique. Leur rôle est fondamental dans l'approvisionnement des biens et des services nécessaires au bon fonctionnement des établissements, car ils interviennent tout au long de la chaîne, de la définition des besoins jusqu'à la fin du cycle de vie des produits.

Les choix des acheteurs ont donc des répercussions sur la plupart des thématiques de la responsabilité sociétale des organisations et des entreprises (RSO/RSE) telles que définies par la norme ISO 26 000 : la gouvernance de l'organisation, les droits humains, les relations et conditions de travail, l'environnement, les loyautés des pratiques, l'impact sur les usagers et consommateurs (information, santé, respect de la vie privée...) et le développement local. Aussi bien pour les organisations acheteuses que pour leurs fournisseurs. La Charte « Relations Fournisseurs & Achats Responsables » rappelle ainsi que l'acheteur remplit également « un rôle d'exemplarité en vue de sensibiliser ses fournisseurs sur leur responsabilité sociétale ».

C'est encore plus vrai dans le secteur de la santé. À l'occasion de son rapport « Décarboner la santé pour soigner durablement », publié en novembre 2021, le Shift Project a calculé que les achats des médicaments (15,6 millions de tonnes équivalent CO2) et des dispositifs médicaux (10 millions de tonnes équivalent CO2) représentaient 54 % du total des émissions de gaz à effet de serre, très loin devant les transports des patients ou les déplacements professionnels, ou encore la combustion des énergies fossiles. Selon l'ADEME, la santé pèse 12 % des consommations d'énergie du secteur tertiaire et génère 780 000 tonnes de déchets par an.

Ce n'est pas un hasard si le ministère de la Santé a décidé de placer l'achat responsable dans les priorités du programme Phare et d'inciter tous les GHT à mettre l'accent sur cette problématique à partir de 2022 dans le cadre du nouveau Plan national pour des achats durables (PNAD), valable jusqu'en 2025.



TABLE DES MATIÈRES

- 1** | **POURQUOI IL FAUT AGIR MAINTENANT**
Page 7
- 2** | **L'ACHAT RESPONSABLE, UN STANDARD RÉGLEMENTAIRE**
Page 15
- 3** | **STRUCTURER**
UNE DÉMARCHE D'ACHAT RESPONSABLE
Page 27
- 4** | **UNE APPROCHE DÉCLINABLE**
DANS TOUS LES SEGMENTS
Page 41
- 5** | **LE COÛT EN CYCLE DE VIE,**
UN MOYEN D'ACHETER AUTREMENT
Page 53

RETOUR D'EXPÉRIENCE
Page 59

POUR EN SAVOIR PLUS
Page 63





**POURQUOI
IL FAUT AGIR
MAINTENANT**

La crise écologique, économique et sociale nous oblige à remettre en question notre mode de consommation et de développement et à nous engager dans une transformation d'ampleur de l'économie et de la société. Notamment en achetant des biens et services de manière plus responsable.

Le contexte est favorable pour changer de modèle. La fonction achat dans le secteur public a beaucoup gagné en maturité, les leviers de gains classiques ont atteint leurs limites et les pouvoirs publics ont choisi cette voie : le plan France Relance a ainsi l'ambition d'un futur plus durable, plus solidaire et plus compétitif.

Un constat préoccupant

Depuis deux siècles, la courbe démographique mondiale est exponentielle. La population planétaire est passée de 1 milliard d'habitants en 1800 à bientôt 8 milliards d'habitants aujourd'hui. Depuis 1974, elle a doublé, occasionnant une explosion de la consommation et des déchets. Selon l'Agence nationale d'appui à la performance (ANAP), un établissement de santé peut générer une tonne de déchets par lit et par an.

Les émissions mondiales de CO₂ fossile entre 1990 et 2018 ont fait un bond de 67%. L'accalmie provoquée par la crise sanitaire n'était qu'une parenthèse. Selon le rapport de l'Agence internationale de l'énergie, les émissions mondiales de gaz à effet de serre (GES) vont s'alourdir de 1,5 milliard de tonnes en 2021, en raison de la forte re-

prise économique. Et le dérèglement climatique n'est pas une vue de l'esprit. Depuis 1960, la température moyenne en France métropolitaine a augmenté de 1,8 °C.

En vingt ans, près de 10% des forêts de notre planète ont été rayées de la carte, soit 420 millions d'hectares. Lutter tous ensemble contre la déforestation importée est un véritable geste de santé publique, car la réduction des espaces de biodiversité pour les espèces sauvages est et sera la cause majeure des zoonoses, des épidémies et des pandémies.

Construire un nouveau modèle

Le nouveau modèle économique à construire s'appuie sur des innovations technologiques et sociales, il nécessite des financements spécifiques et devra s'adapter à toutes les formes de résistances aux changements qui se manifesteront obligatoirement.

En 1987, le rapport Brundtland évoque le développement durable et en donne une première définition : « un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».

À partir de 2010, à la suite du Grenelle de l'environnement, les organisations de santé découvrent les enjeux mais se demandent « pourquoi ? »... Pourquoi faut-il s'engager, à quel coût, pour quoi faire ... ? Malgré l'élaboration de nombreuses normes, rares pourtant sont les structures qui bâtissent leur propre programme RSE/RSO, leur programme des achats responsables qui est la traduction en action du concept du développement durable.

“ *Un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.* ”

Le virage RSE

Parfois utilisée de manière cosmétique à des fins de communication ou, a contrario, peu lisible dans les politiques des organisations et des entreprises, la RSE prend une autre dimension en 2010, lors de la publication de la norme Iso 26 000, référentiel international.

Comprendre les enjeux, définir des priorités et des objectifs, intégrer la notion de durabilité dans la gouvernance doivent s'accompagner du respect des engagements avec la description concrète des actions menées et leur évaluation.

La législation illustre le changement de paradigme. La loi n° 2017-399 sur le devoir de vigilance oblige ainsi une partie des entreprises à établir un plan pour identifier et prévenir les risques d'atteintes graves aux droits humains, à la santé et sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement. Le cadre juridique n'est pas le seul à évoluer afin de pousser au passage à l'acte. Les fonds d'investissements ajoutent de nouveaux critères d'éco-conditionnalité avec des pénalités importantes si les objectifs RSE ne sont pas atteints.

Le secteur public est aussi incité à modifier ses pratiques.

Le 5 mai 2017, les fédérations du secteur sanitaire, social et médico-social signent une convention relative au développement durable avec l'Etat. Le texte engage les fédérations et leurs adhérents sur

8 thématiques :

- le management et le pilotage de la démarche développement durable ;
- la communication sur les enjeux du développement durable ;
- le volet social et humain ;
- la préservation des ressources (notamment l'eau), de la qualité de l'air et l'efficacité énergétique dans les bâtiments ;
- la prévention et la gestion des déchets ;
- le transport et les déplacements des personnels, des patients, des usagers, des personnes accompagnées, de leur entourage, des fournisseurs, et des visiteurs ;
- la promotion des systèmes d'information, notamment de santé ;
- et la politique d'achat.

Dès février 2020, par une circulaire du Premier ministre, le dispositif « services publics écoresponsables », intégré dans les contrats d'objectifs et de performance (COP) des établissements publics et opérateurs de l'État, élargit son périmètre à tous les services ministériels et aux établissements publics. Les collectivités territoriales, leurs groupements ainsi que les hôpitaux peuvent se joindre à ce nouveau dispositif et adopter vingt mesures obligatoires. Le « Ségur de la santé », hormis les augmentations de salaires, met la RSE au cœur du système de santé, en engageant un plan d'action ambitieux pour réduire l'empreinte environnemen-

tale des établissements de santé et des établissements médico-sociaux, notamment en intégrant le développement durable dans l'ensemble des processus (achats, circuits logistiques, gestion des déchets, gestion des fluides et de l'énergie, restauration, etc.) et dans la définition de tout nouveau projet d'investissement. Le nouveau référentiel de la Haute Autorité de Santé (HAS) comporte le critère 3.6-04 relatif aux « risques environnementaux et enjeux du développement durable ».



L'essor des achats responsables illustre le virage pris. Sur le terrain, les bonnes pratiques s'accélèrent et se démocratisent aussi bien dans les ministères que dans les collectivités locales et les établissements de santé : rédaction de chartes déontologiques et éthiques, simplification des dossiers de candidature pour faciliter l'accès des marchés publics aux PME, mesures en faveur du respect des délais de paiement, déploiement de clauses sociales et environnementales dans les appels d'offres, approvisionnements en circuit court, prise en compte du cycle de vie dans le choix des produits...

À RETENIR

Préserver le futur nécessite de changer de pratiques dès à présent. Les achats, dont la professionnalisation ne cesse de progresser, sont au cœur de cette transformation car ils représentent un levier majeur pour appliquer concrètement une politique RSE et apporter une nouvelle valeur ajoutée (prise en compte des externalités positives, maîtrise des risques sociaux, économiques et environnementaux, relations renforcées avec les fournisseurs).





L'ACHAT RESPONSABLE,
**UN STANDARD
RÉGLEMENTAIRE**

Les achats ne sont plus aujourd'hui seulement chargés de répondre aux besoins émis par les prescripteurs d'une entité publique, qu'il s'agisse d'un ministère, d'une collectivité ou d'un établissement de santé. Ils incarnent aussi clairement un outil de politique publique. Le poids de la commande publique (au moins 111 milliards en 2020 selon le ministère des Finances) confère aux acheteurs à la fois une capacité d'exemplarité et d'entraînement dans le but d'encourager l'ensemble des acteurs économiques à adopter des comportements plus vertueux.

Limitier les externalités négatives sur l'environnement, préserver les ressources naturelles, garantir l'accès des marchés aux PME, entretenir des relations équilibrées avec ses fournisseurs afin de maîtriser les risques d'approvisionnement, favoriser le travail des personnes handicapées et le retour à l'emploi des chômeurs font désormais parties intégrantes des objectifs fixés aux acheteurs au même titre que leur performance économique ou que la qualité des biens et services acquis.

Régulièrement, de nouvelles injonctions législatives et réglementaires, des dispositifs d'incitation (par exemple les certificats d'économie d'énergie), associés à des plans nationaux, encadrent cette nouvelle facette du métier et imposent, ou encouragent, un changement de pratiques.

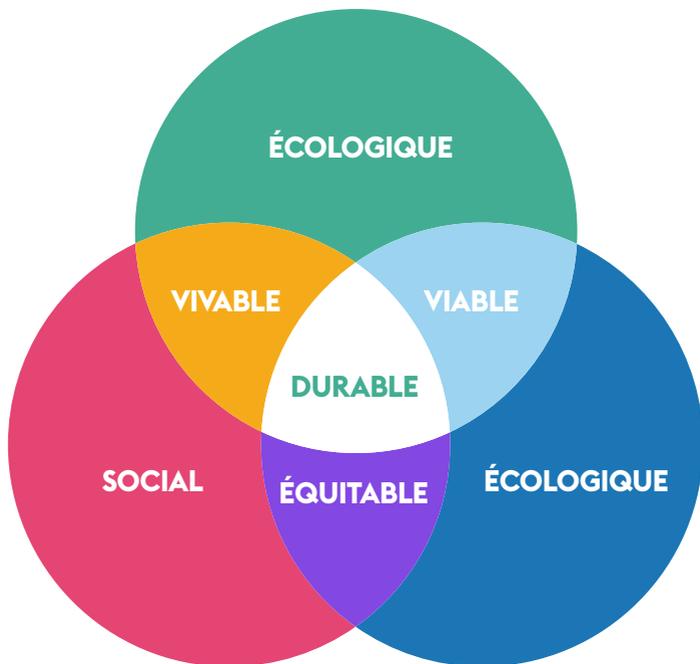


Un Code de la commande publique résolument durable

Socle de l'intervention des professionnels, le Code de la commande publique rappelle que la dimension responsable de l'achat intervient dès le démarrage d'un projet d'achat :

« la nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision avant le lancement de la consultation en prenant en compte des objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale » (article L 2111-1).

La loi du 22 août 2021 « portant lutte contre le dérèglement climatique » a enfoncé le clou en précisant, au chapitre des grands principes que « la commande publique participe à l'atteinte des objectifs de développement durable, dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale, dans les conditions définies par le présent code » (article L 3-1 du CCP).



Le Code de la commande publique regorge d'outils en faveur d'une démarche responsable. L'acheteur peut ainsi, pour attribuer son marché, utiliser un critère unique tel que le « coût, déterminé selon une approche globale qui peut être fondée sur le coût du cycle de vie », ou encore de multiples critères liés à l'objet du marché parmi lesquels « la garantie de la rémunération équitable des producteurs, les performances en matière de protection de l'environnement, de développement des approvisionnements directs de produits de l'agriculture, d'insertion professionnelle des publics en difficulté, la biodiversité, le bien-être animal » (article R 2152-7).

Les acheteurs ont la possibilité d'exiger un écolabel, à la condition, notamment, qu'il soit approprié pour définir les caractéristiques des fournitures ou des prestations, objet du marché, et que les mentions figurant dans l'écolabel aient été établies sur la base d'une information scientifique (article R 2311-8).

Les conditions d'exécution d'un marché peuvent également prendre en compte des considérations relatives à l'économie, à l'innovation, à l'environnement, au domaine social, à l'emploi ou à la lutte contre les discriminations (article L 2112-2). L'acheteur est aussi autorisé à imposer que les moyens de production soient localisés sur le territoire de l'Union européenne dans le but de prendre en compte des considérations environnementales ou sociales (article L 2112-4).



Le cadre juridique (articles L 2113-12 à 14) donne encore la faculté aux acheteurs de réserver des lots ou des marchés aux entreprises adaptées (EA), aux établissements et services d'aide par le travail (ESAT) et aux structures d'insertion par l'activité économique dans le but de favoriser le retour ou le maintien à l'emploi de personnes handicapées ou défavorisées.

L'acheteur peut d'ailleurs recourir à des réseaux de facilitateurs tels que ceux animés par Alliance Villes Emploi (<https://www.ville-emploi.asso.fr>).

C'est dans ce cadre que le Resah a d'ailleurs signé un partenariat avec cette association nationale pour promouvoir la clause d'insertion dans la commande publique, mais aussi pour aider et guider les établissements bénéficiaires des contrats dans leurs mises en œuvre.

Toujours dans cette même logique, les nouveaux CCAG, applicables depuis le 1er octobre 2021, sont marqués par la prise en compte progressive de ces problématiques. Ils sont en mesure d'inciter les pouvoirs adjudicateurs à faire mieux. Une disposition commune intitulée « développement durable » contient une clause d'insertion sociale et une clause environnementale.

Une législation de plus en plus directive

Preuve de la volonté des pouvoirs publics de changer de paradigme, de nouvelles lois européennes et nationales se succèdent et deviennent, année après année, plus exigeantes.

Il ne s'agit plus seulement d'indiquer comment faire, mais aussi quoi faire. Conséquence, l'arsenal des obligations s'est considérablement étoffé dans de nombreux domaines.



UN CRITÈRE ENVIRONNEMENTAL DANS TOUS LES MARCHÉS D'ICI 2026

La loi dite « climat et résilience » devrait donner un coup d'accélérateur à l'achat durable. Son article 35 impose en effet à tous les acheteurs publics qu'un critère au moins prenne en compte les ca-

ractéristiques environnementales des offres. La mesure va entrer en vigueur à une date fixée par décret, au plus tard cinq ans après la promulgation du texte, soit août 2026.

Privilégier l'acquisition d'aliments de qualité

La loi du 30 octobre 2018, dite Egalim, pousse les acteurs publics à lancer des plans d'action dans plusieurs directions : démocratiser l'accès à une alimentation plus saine et plus durable, renforcer la qualité environnementale des denrées, améliorer la rémunération des producteurs, et participer à la réduction des emballages plastiques.

Sa mesure phare consiste à imposer à la restauration collective (crèches, écoles, collèges, lycées, universités, hôpitaux, EHPAD...), depuis janvier 2022, de proposer dans les menus au moins 50% de produits durables et de qualité, dont 20% de produits bio. Ce quota est calculé sur une année civile en prenant en compte la valeur d'acquisition hors taxe des produits employés pour constituer l'ensemble des repas, boissons comprises. Les établissements auront également à réaliser un bilan statistique annuel du

respect des quotas.

La loi du 22 août 2021 « portant lutte contre le dérèglement climatique » a porté, pour les viandes et poissons, le quota à 60% de produits durables et de qualité au 1er janvier 2024.

Plusieurs catégories de produits peuvent entrer dans le calcul : les denrées bénéficiant de signes officiels de qualité et d'origine (Label rouge, AOP, IGP) ou équivalents, de l'écolabel « pêche durable », du logo « région ultrapériphérique », de la mention « fermier », les produits d'une exploitation à « haute valeur environnementale » (HVE), les spécialités traditionnelles garanties (STG), les produits acquis selon des modalités prenant en compte les coûts imputés aux externalités environnementales liées au produit pendant son cycle de vie (par exemple le coût carbone).





SENS OBLIGATOIRE POUR L'ACHAT DE VÉHICULES MOINS POLLUANTS

Parue le 18 novembre au JO, l'ordonnance n° 2021-1490 du 17 novembre 2021 a transposé la directive 2019/1161 concernant le transport routier. Elle modifie le code de l'environnement concernant le quota de véhicules moins polluants à acheter lors des renouvellements de parc. Cette obligation porte aussi bien sur l'achat, la

prise en crédit-bail, la location ou la location-vente de véhicules de transport routier, que sur la fourniture de services de transports routiers. À partir de janvier 2022, 40% des véhicules légers remplacés devront être à faible émission. La barre a été fixée à 10% concernant les véhicules de transport de marchandises de plus de 3,5 tonnes.

Favoriser l'économie circulaire

Méconnu, l'article L 541-1 du Code de l'environnement pose le principe que « la commande publique durable est mise au service de la transition vers l'économie circulaire ». Concrètement, le décret du 9 mars 2021 qui fait suite à la loi sur la lutte contre le gaspillage et l'économie circulaire (AGEC), fixe la part des produits issus du réemploi et du recyclage devant être intégrée au sein de la commande publique. Défini par catégorie de produits, ce seuil est formalisé sous la forme d'un

pourcentage du montant total HT de l'achat d'un produit sur toute la durée d'une année civile. Les données doivent être transmises à l'Observatoire économique de la commande publique (OECB). Le texte, qui vise les achats de l'Etat et des collectivités locales, ne pose aucune obligation aux établissements de santé. Cependant, rien ne les empêche de suivre cette démarche appropriée de leur propre chef.

Amoinrir l'empreinte carbone du numérique

Publiée au Journal officiel le 16 novembre 2021, la loi visant à réduire l'empreinte environnementale du numérique en France (REEN) comprend l'obligation pour une grande partie des acheteurs publics de prendre en compte la durabilité et la réparabilité des produits numériques.

À l'instar du décret d'application de la loi AGEC, les établissements de santé n'ont pas été intégrés dans le périmètre des personnes publiques concernées. Ils demeurent néanmoins libres de s'inspirer de ce cadre.

Réduire les consommations d'énergie

Le bâtimentaire demeure en France une source énergivore et un important producteur de gaz à effet de serre. Les pouvoirs publics ont donc décidé d'appliquer une réglementation plus contraignante afin de préserver les ressources naturelles, protéger l'environnement et réduire la consommation énergétique à périmètre égal.

Publié en juillet 2019, le décret d'application de la loi du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (Elan) impose à tous les établissements accueillant des

activités tertiaires sur une superficie supérieure ou égale à 1 000 m² de baisser leurs consommations d'énergie par rapport à une année de référence avec des objectifs précis à atteindre :

- 40 % en 2030, - 50 % en 2040 et - 60 % en 2050.

Les responsables des sites concernés doivent fournir, tous les ans, un bilan à la plateforme Operat, gérée par l'ADEME, comprenant la nature et le volume de l'activité, la surface du bâtiment, la consommation par type d'énergie pour l'année N-1.

Accorder une place aux PME

L'égalité de traitement et le libre accès aux marchés publics de tous les opérateurs économiques, particulièrement les TPE-PME demeurent des piliers de la commande publique.

L'allotissement est une règle par défaut. La loi d'accélération et de simplification de l'action publique (Asap) du 7 décembre 2020 impose une part minimale de l'exécution du contrat d'un marché de partenariat par les TPE-PME à

tous les marchés globaux, c'est-à-dire aux marchés de conception-réalisation, aux marchés globaux de performance, et aux marchés globaux sectoriels.

Le décret n° 2021-357 du 30 mars 2021 a fixé un plancher de 10 % du montant prévisionnel d'un marché global.

Les plans nationaux montrent la voie à suivre

La volonté des pouvoirs publics ne se traduit pas seulement par des réglementations. Plusieurs grands cadres nationaux sont chargés d'inciter les acheteurs à adopter une autre méthode. Principal d'entre eux, le Plan national pour les achats durables, piloté par le Commissariat général au développement durable, cherche à fédérer les énergies dans le secteur public.

Officialisée en mars 2022, la 3^e édition du PNAD veut donner un nouveau souffle à la dynamique entamée en 2007. Elle vise une considération environnementale dans 100 % des marchés notifiés en 2025 et une

considération sociale (mesures en faveur des chômeurs, des personnes handicapées, de la protection des salariés, lutte contre les discriminations, exigences éthiques...) dans 30% d'entre eux.

Adossé à la norme Iso 20400, le label « relations fournisseurs et achats responsables » (RFAR) apporte un cadre méthodologique (voir chapitre 3) pour l'ensemble des acteurs décidés à enclencher une démarche de progrès avec leurs fournisseurs, appliquer au mieux la législation et à atteindre les objectifs des plans précités.



PLEIN PHARE SUR L'ACHAT RESPONSABLE

Certains l'avaient peut-être oublié en se focalisant sur la partie performance économique. Mais le programme Phare du ministère de la Santé a aussi une dimension durable, comme son nom « Performance Hospitalière pour des Achats Responsables » l'indique clairement. Sa feuille de route en 2022 prévoit toute une série de

mesures et d'outils pour préparer les établissements et les GHT à franchir un palier : le lancement de projets pilotes, des guides pour les acheteurs et les directions achats, une charte développement durable, un calculateur d'impact carbone pour les principaux segments, un réseau de référents et un parcours de formation.

À RETENIR

Clairement inscrit dans le Code de la commande publique, l'achat responsable est aujourd'hui devenu une norme et un modèle vers lequel les différents textes de lois nationaux comme européens cherchent sans cesse à promouvoir en exigeant l'atteinte d'objectifs chiffrés.



3

STRUCTURER UNE DÉMARCHE D'ACHAT RESPONSABLE

Selon l'Observatoire du développement durable de l'ANAP (campagne 2019), les établissements de santé ont passé un cap en s'appropriant l'enjeu des achats responsables. Un tiers du panel a ainsi déclaré adopter une approche en coût global et une politique suivie d'achats durables. Cependant alors que seuls 38% des répondants déclarent intégrer un critère développement durable (social ou environnementale), un effort d'exhaustivité des déclarations et la prise en cause des clauses durables dans les dossiers de consultation des entreprises (DCE) doivent également être entrepris.

Des freins subsistent : absence de répertoire commun, manque de formation et d'expertise, vision à court terme. L'absence de budgets pluriannuels ne facilite pas l'adoption d'une stratégie d'achats en coût global, intégrant la durabilité des produits.

Par ailleurs, force est de constater que l'achat responsable reste trop souvent le résultat d'initiatives individuelles ou à l'échelle d'un ou plusieurs services. Résultat : atomisées, les nombreuses actions menées ne sont pas lisibles et restent méconnues à l'intérieur ou à l'extérieur de la structure. Sans cadre institutionnel, le travail engagé ne perdure pas forcément lorsque les personnes moteurs changent de poste ou d'établissement.

En outre, une démarche d'achat responsable est protéiforme. Il s'agit aussi bien, entre autres, de repenser la rédaction des cahiers des charges en réfléchissant à l'ensemble du cycle de vie du bien ou du produit, d'estimer les conséquences des marchés passés sur la société et l'environnement, que de promouvoir les achats réalisés auprès des secteurs du handicap et de l'insertion, ou de garantir une concurrence équitable et d'entretenir des relations commerciales loyales et équilibrées avec ses fournisseurs.

Pour parvenir à ses fins, un tel projet doit, en premier lieu, s'inscrire dans la démarche de développement durable de l'établissement ou du GHT, et de sa politique générale. Le changement de philosophie d'achat, en raison de ses implications financières, logistiques et organisationnelles, doit être soutenu sans réserve par la direction générale pour que chaque acteur du processus (prescripteur, acheteur, fournisseur, utilisateur) et que l'ensemble des métiers (soignants, techniques, administratifs) se l'approprient et s'y impliquent. De nombreuses structures ne savent pas exactement par quoi débiter, tant la tâche paraît immense.

Le parcours relations fournisseurs et achats responsables

Voilà pourquoi la Médiation des entreprises et le Conseil national des achats (CNA) ont mis au point un parcours « relations fournisseurs et achats responsables », soutenu par les pouvoirs publics. Cette méthode a pour but d'embarquer le

plus grand nombre possible d'organisations, de les faire progresser, de conforter une amélioration continue sur le long terme et d'installer une gouvernance pérenne.

1 Réalisation de l'autodiagnostic flash

Élaboration d'une stratégie d'achat responsable alignée sur les objectifs RSE

2 Signature de la charte RFAR

Entrée dans la communauté des signataires

3 Élaboration d'un plan de progrès pluriannuel

Affectation des ressources, choix des indicateurs clefs et fixation des objectifs

4 Évaluation par un organisme tiers indépendant (OTI) agréé

Actualisation et priorisation du plan de progrès pluriannuel

5 Dossier soumis au comité d'attribution du label

Obtention du label pour 3 ans sous réserve des mises sous revue annuelles

Faire un premier bilan

La première étape consiste à réaliser son propre diagnostic grâce à un outil mis gratuitement à disposition et téléchargeable sur le site www.mediateur-des-entreprises.fr.

Une charte RFAR en 10 points

Née en 2010, la « Charte relations fournisseurs et achats responsables » représente à la fois une deuxième borne et un point d'ancrage capable de mobiliser et d'impliquer les équipes dans la démarche.

Mise à jour en octobre 2021, elle comporte dix engagements qui couvrent tous les domaines, économique, environnemental, social :

- Assurer une relation financière responsable vis-à-vis des fournisseurs
- Entretenir une relation respectueuse avec l'ensemble des fournisseurs, favorable au développement de relations collaboratives
- Identifier et gérer les situations de dépendances réciproques avec les fournisseurs
- Impliquer les organisations signataires dans leur filière
- Apprécier l'ensemble des coûts et impacts du cycle de vie
- Intégrer les problématiques de responsabilité environnementale et sociale
- Veiller à la responsabilité territoriale de son organisation
- Le professionnalisme et l'éthique de la fonction achat

33 questions permettent ainsi d'apprécier la maturité de son organisation en la matière, de mieux visualiser points forts et points faibles, de se concentrer sur les enjeux majeurs et de se fixer un niveau d'ambition.

- Une fonction achat chargée de piloter globalement la relation fournisseurs
- Une fonction de médiateur « relations fournisseurs », chargé de fluidifier les rapports internes et externes à l'entreprise.

Adhérer à la Charte amène l'acheteur à débiter un itinéraire qui le conduira à respecter progressivement une partie ou la totalité des engagements de la Charte, en fonction de son contexte. Le signataire de la Charte promet également de définir un plan de progrès pluriannuel, où sont déterminées les actions prioritaires à mener.

La Charte et le suivi du plan de progrès constituent les fondations d'une politique d'achat responsable structurée. Ils sont également les prérequis pour franchir un palier supplémentaire et candidater au Label « relations fournisseurs et achats responsables » dans les meilleures conditions possibles. Il n'est cependant pas obligatoire de candidater au label. L'engagement dans le parcours via la signature de la Charte peut constituer l'objectif de la démarche.

Aujourd'hui, plus de 2200 structures, privées ou publiques, ont déjà signé cette Charte. Dans le secteur de la santé, le Resah et le CHRU de Nancy, premiers de cordée, sont passés à l'acte en octobre 2021.

Se faire labelliser

La labellisation, adossée à la norme internationale ISO 20400 « achats responsables » d'inspiration française, est une démarche volontaire, dont le niveau d'ambition peut varier en fonction des objectifs qu'on se fixe. Il est par exemple possible de n'être labellisé que sur une partie de son périmètre achat. Si l'objectif est d'obtenir le label sur tout son périmètre achat, et de viser l'excellence (il y a une gradation dans les critères), cette démarche peut devenir exigeante.



En décembre 2021, le Resah a été le premier acteur public du secteur de la santé à obtenir le Label RFAR.

Celle-ci implique la mise en place d'une démarche qualité, d'amélioration continue et une évaluation réalisée par un tiers (8 organismes agréés).

L'obtention du Label offre plusieurs avantages. Le sésame donne l'occasion à la structure de diffuser les bonnes pratiques à l'ensemble des acteurs et services. Il constitue un gage de reconnaissance de la qualité des relations que l'acheteur entretient avec ses fournisseurs ainsi que du professionnalisme des processus qui ont été mis en place et éprouvés. Il sert de support afin de responsabiliser tous les maillons de la chaîne de l'achat.

La Médiation des entreprises peut accompagner les établissements en répondant à toutes leurs interrogations.

Pour en savoir plus :
www.mediateur-des-entreprises.fr



L'IMPORTANCE DE LA GOUVERNANCE

Le premier domaine du référentiel du label « relations fournisseurs et achats responsables » est énoncé de la façon suivante : « engagement et gouvernance de l'organisation dans une démarche d'achats responsables ». Et son premier critère d'évaluation porte sur

« l'alignement de la politique et de la stratégie d'achat responsable de l'organisation avec les objectifs RSE fixés par la direction ». C'est l'un des rares critères du référentiel qui est considéré comme traitant d'une des « questions majeures » du label.

Le Label est attribué pour une durée de trois ans, avec vérification annuelle sur les questions majeures - qui constituent son socle car ils définissent les obligations minimales à remplir - et le respect du plan de progrès.

Cette vérification est menée sur la base d'un référentiel issu de la Charte RFAR comprenant **5 domaines** et 15 critères d'évaluation :

- Engagement dans une démarche d'achats responsables (alignement de la politique et la stratégie d'achat responsable de l'organisation avec les objectifs RSE fixés par la DG, gestion des risques et opportunités pour définir des priorités, prévention de la corruption) ;
- Conditions de la qualité des relations fournisseurs et sous-traitants (professionnalisation de la fonction et du processus achats, pilotage des relations fournisseurs et développement de la médiation, écoute active de la voix des fournisseurs) ;

- Respect des intérêts des fournisseurs et des sous-traitants (équité financière vis-à-vis des fournisseurs, promotion de relations durables et équilibrées, égalité de traitement entre les fournisseurs et les sous-traitants) ;
- Intégration de la responsabilité sociale dans le processus achats (préparation d'une stratégie de sourcing responsable, intégration des spécifications RSE dans le cahier des charges, intégration des performances RSE des fournisseurs et sous-traitants) ;
- Impact des achats sur la compétitivité économique de l'écosystème (appréciation de l'ensemble des coûts du cycle de vie, contribution au développement du territoire, aide à la consolidation des filières et au déploiement international).

Le rapport d'évaluation et le plan de progrès déployé sur trois ans doivent ensuite être transmis au comité d'attribution du Label qui rend sa décision.



REJOIGNEZ LA COMMUNAUTÉ DES LABELLISÉS RFAR

Si le Label a déjà été décroché par 65 structures début 2022, seule une douzaine d'entre elles appartient au secteur public, dont le ministère des Armées, la région Centre Val de Loire, le Resah ou le Port autonome

de Paris. Décidé à être particulièrement exemplaire, l'Etat, dont le Plan Achat 2020-2024 veut accélérer la mise en œuvre d'une politique responsable, s'est fixé l'objectif de 80 % des achats labellisés en 2022.

Une stratégie achat responsable, complément naturel de sa politique d'achat responsable

La politique d'achat responsable fixe les grandes orientations, les objectifs à atteindre, mais elle n'est pas censée préciser la trajectoire qui va permettre de les atteindre. C'est là qu'une stratégie va apporter du sens à la démarche en fixant des objectifs intermédiaires, hiérarchisés, planifiés dans le temps. C'est en quelque sorte le plan d'action stratégique, avant qu'il soit décliné en un plan d'actions plus opé-

rationnel, qui va permettre à un acheteur de mieux comprendre les priorités qui lui sont fixées. Cette méthode est recommandée par le référentiel du label RFAR : « Définir et mettre en œuvre une stratégie pour les achats responsables ». Cette exigence fait partie du critère 1.1 « alignement de la politique et la stratégie d'achat responsable de l'organisation avec les objectifs RSE fixés par la direction ».

On sait que certaines collectivités territoriales ou leurs groupements doivent rédiger un schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (SPASER), obligation instituée par la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire et insérée dans le Code de la commande publique (article L. 2111-3). Des réflexions sont en cours sur le périmètre des acteurs qui pourraient être soumis à cette obligation.

Par ailleurs, rien n'empêche un pouvoir adjudicateur qui ne serait pas soumis à ce devoir de mettre noir sur blanc sa politique en la matière, en cohérence avec les objectifs RSE de l'établissement. C'est ce qu'a fait par exemple le Resah.



LE SPASER 2^E GÉNÉRATION DE STRASBOURG

Après un premier document élaboré en 2018, la ville et l'Eurométropole de Strasbourg, bien décidées à passer à la vitesse supérieure, ont adopté en juin 2021 un nouveau Spaser. Rédigé de manière collective, le schéma de la capitale alsacienne s'appuie sur les 17 objectifs de développement durable de l'ONU. Construit autour de 4 axes (achat social et solidaire, achat éco-responsable et protecteur de la

santé, accès des PME aux marchés, meilleure gouvernance), il veut renforcer les actions entreprises dans tous les domaines (insertion sociale, énergies renouvelables, protection de la santé avec la chasse aux perturbateurs endocriniens, recours aux matériaux de construction biosourcés, égalité homme/femme...) tout en évitant de faire peser trop de contraintes sur les soumissionnaires aux consultations.

Le parcours « Relations fournisseurs et achats responsables » (RFAR) et la rédaction d'une politique et d'une stratégie achat responsable vont fournir à l'établissement ou au GHT le moyen de définir leur stratégie en fonction des enjeux (hausse des prix des matières premières et de l'énergie, gestion des déchets, bilan carbone, accès à l'emploi, réinsertion, développement local...) et des besoins exprimés par les acteurs (pouvoirs publics, personnels, patients, partenaires).

Peu d'organisations ont les ressources nécessaires pour aborder de front l'ensemble des problématiques.

Il s'agit donc de se fixer des objectifs raisonnables et atteignables par famille d'achat, un plan d'actions prioritaires avec la définition d'un planning, quitte à décaler le traitement de certaines questions.

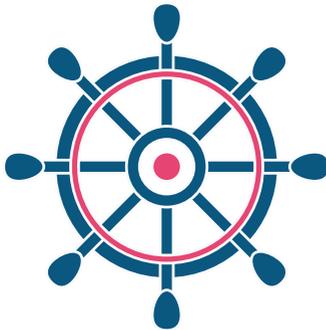
Il convient par ailleurs de déterminer également des indicateurs de suivi aussi bien pour les contrats (nombre de clauses sociales et environnementales, de prestataires et produits titulaires d'un label écoresponsable, de contrats attribués à des PME et des entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire...) que pour les résultats obtenus (diminution des déchets et des emballages, consommation raisonnée des ressources, composition moins toxique des produits achetés, augmentation du recours aux produits recyclés ou aux matériaux biosourcés...).



L'achat responsable au service de la professionnalisation de la fonction achat

Une démarche d'achat responsable doit se concevoir avant tout comme un moyen de développer sa performance achat. Elle propose des outils complémentaires à des approches de performance classiques qui peuvent, sous certains aspects, avoir atteint leurs limites :

1. L'engagement et gouvernance de l'organisation dans une démarche d'achats responsables axée sur le travail nécessaire de la gouvernance de la fonction achat, déjà promu par le programme Phare, en mettant en place une approche globale, une organisation, une feuille de route, et les outils qui permettent de la piloter.
2. Le renforcement de la professionnalisation de la fonction et du processus achat (critère 2.1 du référentiel du label RFAR). La déontologie, la transparence, l'équité des processus achat fondements de la commande publique - auxquels les praticiens sont coutumiers -, la prévention de la corruption doivent en réalité être une démarche plus large, très certainement plus positive et porteuse de sens. L'Agence française anti-corruption (AFA) fournit, dans ce domaine des recommandations applicables à tous les acteurs.
3. La mise en place d'une réelle gestion de risque au sein de sa chaîne d'approvisionnement englobant également les possibilités de tensions ou de ruptures de livraisons. Cette gestion par le risque est d'ailleurs la pierre angulaire de ce nouveau processus et le critère 1.2 du label RFAR, « gestion des risques et opportunités RSE pour définir des priorités », est également très explicite concernant cet aspect.



Les relations fournisseurs responsables

Parler d'achats responsables, c'est en réalité parler également des relations avec les fournisseurs, à travers :

- le recours à la médiation ;
- la mise en place de référentiel permettant une gestion de la relation prescripteurs/fournisseurs ;
- l'écoute active des fournisseurs ;
- le respect des délais de paiement ;
- l'égalité de traitement entre les fournisseurs y compris dans la prise en compte des spécificités qui peuvent limiter l'accès aux marchés publics (ex : TPE/PME).

Autant d'éléments constituant des champs d'intervention naturels des acheteurs mais dont la mise en œuvre concrète peut être variable.

Témoin des évolutions des achats responsables depuis 12 ans, le baromètre de l'Observatoire des achats responsables (Obsar) cite d'ailleurs cette relation fournisseur comme un soutien à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement qui, in fine, même si elle est encore peu identifiée par les entreprises, permettra de sécuriser et de garantir les approvisionnements.



L'achat responsable, facteur de développement des territoires

Acheter responsable c'est aussi contribuer à développer son territoire. De par son activité, l'hôpital est déjà un contributeur essentiel pour sa ville, son département, sa région. Cette réalité ne transparait pourtant pas toujours au niveau des démarches d'achats. L'achat local ou de proximité, les circuits courts, l'impact des clauses sociales au sein du bassin d'emploi de l'établissement, ou encore les notions de souveraineté, mises à mal pendant la crise sanitaire, sont autant de leviers pertinents à mobiliser par les acheteurs hospitaliers et sont très attendus par les pouvoirs publics locaux ou nationaux.

Abordée dans le label en tant que « contribution au développement du territoire », cette approche locale peut et doit développer des relations avec les fournisseurs implantés sur un même territoire, diversifier le réseau des fournisseurs, contribuer au développement économique local via les achats...

À RETENIR

Comme toute politique, une démarche d'achat responsable nécessite un engagement clair de la direction, visible et partagé. Sans ce soutien essentiel, elle risque de n'être qu'un simple affichage sans portée concrète. Elle doit faire l'objet d'une stratégie, déclinée sous la forme d'un plan d'actions avec des objectifs précis et la définition d'indicateurs. Et bénéficier d'actions de communications pédagogiques afin de faire comprendre les enjeux, de faire adhérer l'ensemble des acteurs et de diffuser une nouvelle culture. S'engager dans le parcours national des achats responsables offre à un établissement l'occasion d'emprunter un chemin balisé et progressif vers l'excellence.

Les gains seront multiples : une satisfaction du besoin par des biens et produits durables, une plus grande maîtrise des risques achats, la capacité de mieux mesurer sa performance, de la valoriser auprès de toute la structure, une relation fournisseur améliorée, notamment auprès des acteurs de l'économie sociale et solidaire, et enfin une image de son organisation bonifiée et innovante.

4

UNE APPROCHE
DÉCLINABLE
DANS TOUS LES
SEGMENTS

Par essence transversale, et nécessaire à la réalisation de la plupart des projets de l'établissement, l'association étroite de la fonction achat dans la déclinaison opérationnelle d'une volonté politique de mise en œuvre d'une politique RSE apparaît comme indispensable.

Comme indiqué précédemment, les GHT, établissements sanitaires, établissements médico-sociaux ont la possibilité d'agir durablement, ne serait-ce qu'en s'engageant à réduire leur empreinte carbone du secteur, à dépolluer leurs activités et contribuer à un développement vraiment équitable en donnant leur chance, lors de leurs mises en concurrence, aux PME, aux entreprises locales et aux acteurs de l'économie sociale et solidaire. Ces objectifs, transcrits au travers des feuilles de routes stratégiques, deviennent alors les instructions fixées aux acheteurs afin d'être adaptés et appliqués systématiquement.

La fonction achat devient alors un levier important de la direction générale pour atteindre ses objectifs. Et cela sur tous les segments d'achat. Naturellement, tous les outils ne peuvent être actionnés simultanément. Il apparaît plus facile ou évident de prioriser des achats dit « hôteliers » ou de travaux. Cependant, les segments d'achat plus spécifiques comme les achats dit « médicaux », cœur de métier de l'hôpital, auront un impact sans doute supérieur.

Plusieurs exemples ci-dessous montrent l'apport de la fonction achat dans les projets à haute valeur ajoutée RSE des établissements et ce tout au long du processus achat : étude du besoin, sourcing, mise en concurrence, suivi d'exécution ou gestion de la fin du marché...

En lien avec l'étude du besoin

1. Concevoir différemment les bâtiments

Les chiffres concernant le cycle de vie d'un bâtiment se passent de commentaires : 10 à 15 % des matériaux sont gaspillés sur les chantiers, 25 % des bâtiments sont inoccupés et 30 % des matériaux issus de la démolition sont envoyés à la décharge. Aujourd'hui, de nombreux maîtres d'œuvre proposent, pour du neuf, des extensions ou de la réhabilitation, une autre approche de construction, qu'il s'agisse du chantier proprement

dit (recours à des composants biosourcés et des matériaux recyclables et réutilisables, réduction des déchets) ou du fonctionnement quotidien de la structure.

L'hôpital Joseph Bracops à Bruxelles sera par exemple reconstruit selon les préceptes de l'économie circulaire avec réversibilité des bâtiments et préfabrication réfléchie. L'éco-conception est l'une des clefs pour la décarbonation du secteur de la santé.

2. Eco-concevoir le parcours de soins

Eco-concevoir les parcours de soins, c'est maîtriser l'empreinte écologique, énergétique, toxicologique et sociale du parcours de nos patients, en intégrant toutes les dimensions de la prise en charge. Eco-concevoir un soin, c'est avant tout connaître précisément toutes les ressources utilisées pour sa réalisation, c'est connaître le cycle de vie des « consommables » utilisés, identifier leur provenance et leur empreinte carbone et réaliser le bilan des ressources en énergie, en matière première et en eau utilisées.

C'est aussi identifier tous les déchets que les soins génèrent, les cartons d'emballages, les films plastiques, les palettes, les flacons, les dispositifs médicaux à usage unique, les effluents liquides et gazeux, les déchets d'activité de

soins (DAS), les déchets d'activité de soins à risque infectieux (DAS-RI). C'est assurer le bilan carbone de ces produits, connaître les émissions de gaz à effet de serre générées par le transport de ces diverses marchandises et travailler avec les industriels et les transporteurs à la diminution de ces impacts.

C'est choisir de préférence des produits et des dispositifs respectueux de la santé des patients et du personnel, en cherchant à éviter l'exposition aux risques liés aux substances cancérigènes, mutagènes et reprotoxiques, ainsi qu'aux perturbateurs endocriniens.

Aussi ce type de projet achat en mode projet peut prendre différentes dimensions à la fois : en activant le calcul en coût en cycle de vie (voir chapitre suivant), en incluant la dimension achat de performance, ou encore les plans de progrès... Là encore l'apport stratégique de l'acheteur est primordial pour mener à bien le projet car il pourra également se servir d'outils juridiques (procédure avec négociation, dialogue compétitif) afin de répondre aux différentes attentes des parties prenantes.

Les produits d'entretien, les biocides, les produits et techniques de stérilisation, le nettoyage vapeur, sont autant de sujet qui méritent études et évaluations, car leur utilisation peut participer ou non à l'émergence de nouvelles maladies. Les bactéries multi-résistantes (BMR) sont par exemple un fléau de santé publique : plus de 150 000 infections à BMR par an en France et plus de 10 000 décès, 90 000 aux Etats-Unis chaque année.



LES PERSONNELS SOIGNANTS D'ODENSE ONT DE LA TENUE

4e ville du Danemark, la ville d'Odense a repensé la fourniture des vêtements des équipes soignantes de son service personnes âgées et personnes handicapées. Son appel d'offres (3,3 millions d'euros) couvre la location, la collecte, le lavage et la restitution des tenues (pantalons, blouses, vestes, couvre-chefs et vêtements de pluie pour le personnel effectuant des visites à domicile). Le cahier des charges favorisait l'achat et l'utilisation de produits textiles à faible toxicité, fabriqués à partir de fibres cultivées avec une utilisation minimale de pesticides. Le titulaire avait l'obligation de recourir à une blanchisserie titulaire de l'écolabel Nordic Swan ou équivalent.

Pendant toute la durée du contrat (2016-2022), l'attributaire devait être certifié ISO 14001. Les vêtements et emballages devaient être exempts de PVC et de phtalates nocifs classés comme cancérigènes, nocifs pour le matériel génétique ou la fertilité. Le prestataire s'engageait à fournir des éléments, non seulement sur les matières premières, mais aussi sur les mesures prises pour réduire les impacts environnementaux (consommation de pétrole, d'eau, de pesticides, engrais et utilisation d'énergies renouvelables), le bilan carbone, les conditions d'élimination des tenues. Une clause sociale obligeait également l'entreprise à recruter au moins deux personnes éloignées de l'emploi.

Cette situation s'aggravera si l'on ne prend pas garde aux quantités astronomiques de biocides que l'on utilise tous les jours et parfois de manière inutile.

Grâce aux liens avec ces prescripteurs techniques, l'acheteur pourra ici mettre en avant l'art de la prescription au juste besoin, associé à l'exigence de certains labels pour atteindre les performances attendues. Mais la force de l'acheteur

interviendra lorsqu'il créera les conditions nécessaires pour que les fournisseurs puissent proposer leurs innovations sans forcément les avoir imposées. Celles-ci, en concurrence avec des actions plus traditionnelles, montreront leur supériorité dans le coût global (par exemple une solution hydroalcoolique classique comparée à une solution sans alcool).

En lien avec le sourcing

1. Prendre des mesures énergétiques pour l'énergie

En raison de son énorme impact environnemental et de l'explosion des factures, l'énergie représente un sujet majeur. Le coût de l'énergie a été multiplié par 4 en dix ans. Et la tendance devrait être la même durant la décennie à venir. Comme la fiscalité écologique de la France est l'une des plus basse d'Europe, il n'est pas insensé de penser qu'elle va aussi augmenter rapidement.

Les investissements dans les diagnostics énergétiques sont incontournables pour bâtir un plan de réduction des consommations. Ces outils d'analyse permettent de planifier les investissements et d'en calculer la rentabilité. L'entretien préventif des systèmes de ventilation permet d'optimiser de 20 % le rendement, la régulation de la température permet de générer des économies très importantes (1° en moins représente 7% de la facture énergétique).

Plusieurs hôpitaux se sont déjà dotés d'équipements capables de réduire les besoins. En investissant 43 000 euros financés à 100 % par des certificats d'économies d'énergie (C2E) pour isoler ses combles et ses réseaux, le CH de Calvi économise 450 000 kWh par an. Pour ce type de projet, la fonction achat trouve sa place en intégrant le recours aux labels type RGE (reconnu garant de l'environnement) pour garantir l'usage des C2E, via son sourcing pour identifier



les entreprises locales susceptibles de répondre à la demande ou encore en créant du lien avec la fédération du bâtiment locale, opérateur éminemment crucial pour des opérations de travaux d'ampleur.

Il faut garder à l'esprit que la meilleure énergie est celle que nous n'utiliserons pas. Aussi, l'acheteur peut recourir à des exigences en termes d'objectifs de consommation électrique, voire avoir recours à des critères de notation, de façon à pouvoir acquérir des dispositifs avec des consommations moindres (exemple : IRM, moniteur, chambre froide...).



PRODUIRE SA PROPRE ÉNERGIE

L'autoproduction d'énergie propre est également possible. Premier consommateur d'électricité de son département, le CH de Carcassonne a équipé son parking d'ombrières photovoltaïques qui permettent de générer in situ de quoi répondre aux besoins d'un des bâtiments du site.

Sans investir, par l'intermédiaire d'une concession, le CH de Chalon-sur-Saône a fait de même et installé 8500 m² d'ombrières capables de produire 2000 MégaWatt heure par an.

2. Collecter et revaloriser les matières résiduelles

Transformer les matières résiduelles des uns en matières premières des autres, c'est prendre conscience de la dynamique de l'économie circulaire. Cette notion d'économie circulaire, les acheteurs doivent l'intégrer dès leur phase de sourcing afin d'identifier les différents acteurs constituant par exemple des filières de tri ou bien identifier des innovations qui conduiront à d'autres performances (biogaz).

Le secteur de la santé génère plus de 60 déchets différents. Il y a 10 ans, seuls deux étaient traités, les DAOM et les DASRI. Aujourd'hui en moyenne ce sont 14 types de déchets qui sont traités par les structures, les plus engagés étant à 35.

Cette collecte sélective permet d'identifier sa propre production de déchets pour en connaître la nature exacte (fermentescibles, métaux, métaux précieux, verres médicamenteux, papiers...). Elle permet de bâtir un plan de réduction et de revalorisation qui génère des économies pour la structure elle-même et pour la collectivité (10% du budget annuel du traitement des déchets).

Les économies directes résident dans les plans de collecte sélective, de réduction à la source et de revalorisation de certains déchets. Les économies indirectes sont représentées notamment par

la réduction du gaspillage que ces études induisent, les diminutions de taxes, la réduction des transports et des impacts CO2.

Le CHU d'Amiens dispose d'une vingtaine de filières de tri, du papier aux masques, en passant par le verre alimentaire. En 2020, il est parvenu à recycler 147 tonnes de biodéchets. Depuis la fin 2021, l'aluminium des bouteilles de gaz halogéné, la ferraille et le cuivre des instruments sont systématiquement récupérés dans les blocs, puis valorisés par un prestataire.



LES DÉCHETS ALIMENTAIRES ONT DE BEAUX RESTES

Depuis le début de l'année 2021, le CHU de Poitiers transforme une partie de ses biodéchets inévitables en énergie. Quatre tonnes de restes alimentaires sont devenues 560 m³ de biogaz. Le CH de Moulins-Yzeure a choisi de valoriser de manière originale les reliquats de repas puisque les denrées récupérées servent à nourrir un élevage de chiens. Soit treize tonnes en moins à éliminer en 2020.

Dans la même logique, l'hôpital a acquis trois stations mobiles de traitement in situ des déchets liquides afin de les évacuer avec les eaux usées, en réduisant de 28 tonnes ses DASRI.

L'action sur les déchets n'est donc plus simplement à la charge d'un seul acheteur mais toutes les démarches d'achats sur l'ensemble

des segments doivent y contribuer en intégrant des clauses ou plan de progrès qui auront pour objectif de baisser la création de déchets (conditionnement secondaire par exemple) ou en intégrant les obligations de tri définies par l'établissement aux produits à acquérir. L'enjeu de la coordination des filières d'achat est alors essentiel.

En lien avec la mise en concurrence

1. Les vertus de l'achat inclusif

Acheter responsable, ce n'est pas uniquement acheter en évitant de polluer, c'est aussi faire en sorte que le bien ou le service acquis serve de tremplin à des personnes en situation difficile (chômage, handicap).

L'acheteur pourra ainsi utiliser les modalités de « lot réservé » comme le CH de Lannion qui a ainsi choisi de confier à un ESAT le soin d'éplucher l'ensemble des légumes utilisés pour nourrir patients et professionnels. Celui de Figeac a ouvert une cafete-

ria gérée par un ESAT local grâce à une convention signée en septembre 2021. Contre une occupation gratuite du domaine public, l'ESAT équipe et exploite le service, en conservant toutes les recettes. À l'issue d'une période de trois ans, l'hôpital deviendra propriétaire des équipements et mobiliers tandis que les recettes seront réparties entre les deux parties.

2. Objectif zéro déforestation dans les achats publics

En lançant son guide en novembre 2021, le ministère de la transition écologique invite l'ensemble des acheteurs publics à travailler sur un objectif de zéro déforestation, y compris importée. Les exemples sur la restauration collective, sur le segment de la mobilité, du bâtiment ou encore des

fournitures, nous montrent comment au travers de questionnaires au moment de la publication, il est possible d'identifier les risques et les meilleurs fournisseurs pour atteindre cet objectif.

En lien avec la fin du marché

Offrir une 2e vie aux produits

Les établissements et GHT ont tout intérêt à réfléchir à la réutilisation des produits achetés lorsque cela est possible, et à la pertinence de l'usage unique dans toutes les spécialités par les professionnels en lien avec leur société savante. Lorsqu'ils sont réformés, les dispositifs médicaux et les équipements d'imagerie peuvent être reconditionnés, valorisés lors de l'acquisition ou recommercialisés. Et cela l'acheteur doit le prévoir dans

son cahier des charges initial avec des clauses adaptées selon la connaissance du marché dont il dispose. Le CHRU de Besançon revend une partie du matériel à des brokers spécialisés. Le CHRU de Nancy, comme d'autres collectivités, utilise des sites de vente aux enchères spécialisés dans la 2^{ème} vie. Le CH de Roubaix en fait don à des associations humanitaires pour redistribution dans les pays en développement.



LA RÉSURRECTION DU MOBILIER DU PUBLIC HEALTH WALES

Organisme gallois chargé de la santé publique, le Public Health Wales (PHW) a procédé en 2016 à un déménagement d'une partie de ses services à Cardiff dans un espace de travail collaboratif. Au lieu de racheter intégralement des meubles neufs comme d'habitude, l'institution a changé d'approche. Elle a recherché des fournisseurs qui pourraient remettre à neuf des équipements existants, aussi bien pour son mobilier, que d'autres équipements et les revêtements de sol, et recherché des prestataires qui pourraient réutiliser le maximum d'articles existants.

Le PHW a donc rédigé un cahier des charges fonctionnel pour laisser place à la créativité et à l'imagination des candidats. Lorsque l'utilisation de matériaux était nécessaire pour le reconditionnement, l'acheteur

gallois précisait qu'ils devaient provenir d'une source durable. Les emballages devaient être fabriqués de manière à permettre leur réutilisation ou leur valorisation. Les soumissionnaires devaient aussi produire un plan logistique minimisant les fréquences de livraison.

Au lieu d'être envoyés à la décharge, de nombreux équipements ont bénéficié d'une nouvelle vie. Sur les 2 500 installés dans le nouvel espace, seulement 6 % provenaient de nouveaux stocks. Le projet a économisé environ 134 tonnes de CO2. Ce marché a aussi contribué au lancement d'une filière viable de reconditionnement au Pays de Galles. L'appel d'offres du PHW a remporté le prix de la procédure de l'année en 2017 dans le cadre du « Procura+ European Sustainable Procurement Network ».

Au travers de ces exemples, tous issus de politiques RSE d'établissements assumées et volontaires, il est évident que ce lien DG/direction achat est essentiel mais aussi porteur de qualité et de performance.

À RETENIR

Acheter de manière responsable, c'est non seulement possible, mais c'est aussi efficace, comme le montrent de nombreux exemples à suivre dans tous les segments d'achats. Construire en pensant à la fin de vie d'un bâtiment, rénover pour éliminer les passoires énergétiques, auto-produire son électricité, valoriser le maximum de déchets, recycler les équipements, éco-concevoir les soins, rendre un service de qualité tout en s'impliquant socialement sont appelés à devenir des maîtres mots.



5

**LE COÛT
EN CYCLE DE VIE,
UN MOYEN D'ACHETER
AUTREMENT**

Acheter de manière responsable signifie acheter autrement, en faisant évoluer, grâce aux appels d'offres, les pratiques des fournisseurs pour les matières premières utilisées, leur origine, leur emballage, les modes de livraisons, la possibilité de recycler tout ou partie des produits... Ne pas se focaliser uniquement sur le prix d'acquisition, réfléchir en coût complet, analyser le cycle de vie, ou tout au moins prendre en compte l'empreinte carbone des modes de fabrication, des conditions d'usage et de la « supply chain » permettra demain de vraiment réduire l'impact du secteur de la santé.

La provenance des produits et matières

Un masque jetable à usage unique peut être fabriqué et livré d'Asie avec une empreinte carbone très forte, ou fabriqué et biosourcé sur notre territoire. Ce modèle basé sur l'analyse du cycle de vie est le cœur d'une démarche d'achat responsable. Les emplois sont locaux, les sous-traitants aussi, la traçabilité et le contrôle qualité peuvent se faire sur place. Les impacts environnementaux et sanitaires sont minorés.

Il en va de même pour les produits favorisant la déforestation. Une nouvelle initiative législative, qui sera négociée entre le Parlement et le Conseil européens au premier semestre 2022, vise à garantir que les produits achetés par les citoyens européens sur le marché européen ne contribuent pas à la déforestation.

Elle impose des règles obligatoires en matière de diligence raisonnée pour les opérateurs qui veulent mettre sur le marché ces denrées liées à l'expansion agricole : soja, bœuf, huile de palme, bois, cacao, café et certains produits dérivés comme le cuir, le chocolat et les meubles.



La composition des produits

Analyser la composition des contenants et contenus de tous les produits achetés permet d'éviter d'introduire des produits nocifs, à l'image des perturbateurs endocriniens dans les laits infantiles en maternité ; les tétines pour biberons stérilisées à l'oxyde d'éthylène ; du formaldéhyde dans les faux plafonds ; des phtalates dans des revêtements de sol en PVC ou dans des dispositifs médicaux ; des nanoparticules de dioxyde de titane dans des peintures, des cosmétiques, des médicaments ; des bisphénols dans les biberons, bonbonnes à eaux et dans les emballages alimentaires. Leur éviction du secteur de la santé est chargée de sens pour des professionnels et source d'économies très substantielles.

Mais il s'agit aussi des émissions de champs électromagnétiques des appareils électriques et électroniques ; des risques de lumières bleues émises par des LED de mauvaise qualité qui peuvent altérer la cornée ; des procédés sonores trop bruyants qui génèrent des nuisances dont le coût social est reconnu très élevé en France ; ou encore des matériaux de rénovation, des produits d'entretiens avec un taux de composés organiques volatils très élevé...

Pratique exemplaire, l'isolation des combles doit s'accompagner d'une vérification de la qualité sanitaire des isolants : des mousses isolantes contenant des taux de formaldéhyde très importants ont pu être utilisées. Ces produits étant rémanents pendant quinze années, le taux de composés organiques volatils de ces établissements pourrait être déclaré dangereux pour les occupants et usagers.

La qualité du fret

Que ce soit la logistique liée aux livraisons ou le type de véhicule, le fret est un facteur important de l'empreinte carbone de notre secteur. Demander des transporteurs qui proposent des modes de transports écologiques, silencieux et moins émissifs, tra-

vailer sur des optimisations logistiques, voire encourager l'achat local, peuvent être des leviers pertinents pour impacter positivement l'empreinte carbone de l'établissement.

La cadence des livraisons

Les espaces de stockage sont souvent faibles dans les structures de santé. Créer des plateformes locales et territoriales permet de réduire les coûts, les kilométrages, l'empreinte CO2. Cela permet aussi de réduire les rotations des véhicules lourds en ville, les risques d'accidents, les nuisances

sonores, olfactives et la production de particules fines générées par la consommation d'énergie fossile et le freinage de ces véhicules. Réduire de 30 % les particules fines en ville, c'est se donner les moyens de réduire d'autant les maladies cardio-vasculaires à l'échelle des territoires.

Les emballages

L'empreinte carbone des emballages inutiles est très lourde. Les établissements amassent quotidiennement des cartons pleins de vide, et, par voie de conséquence, des camions remplis de vide eux aussi, puis des camions de déchets encombrant

nos routes. Soit plus de 769 tonnes équivalent CO2 par an pour ces emballages inutiles. Il faut donc intégrer dans le référencement des produits le poids, le volume des emballages directs et indirects.

La durée de vie, la réparabilité et le recyclage

Le modèle acheter-jeter-racheter appartient au passé. Une analyse en coût global prendra en compte la durée de vie potentielle de l'équipement. L'acheteur s'informerera aussi auprès des fournisseurs de la pos-

sibilité ou non de réparer tout ou partie du produit, de la présence de pièces détachées, des matières ou composants qui pourront être, en fin de vie, reconditionnés ou recyclés.

La consommation de ressources

Choisir un bien ou un équipement en se basant sur le simple prix facial n'a pas de sens et n'est pas économiquement viable. Un achat raisonné doit être en mesure d'intégrer les consommations en ressources naturelles (eau) et les besoins énergétiques (gaz,

électricité) pour comparer véritablement les dépenses liées à l'utilisation et les impacts environnementaux des offres.



À RETENIR

L'achat responsable est à la fois un outil de maîtrise des risques et une approche économiquement performante car il intègre, avec l'analyse de vie des équipements, les frais annexes souvent oubliés et les impacts cachés. En prenant en compte le coût de l'énergie associée, celui du traitement des emballages, des déchets, la réduction directe possible des dépenses sur l'ensemble des achats est de l'ordre de 5 %.

RETOUR D'EXPÉRIENCE



*Stéphanie Geyer,
directrice des achats
et de la logistique
du CHRU de Nancy*



POURQUOI LE CHRU DE NANCY A-T-IL JUGÉ IMPORTANT DE SIGNER LA CHARTE RFAR ?



La signature de la charte vise à marquer l'engagement du CHRU à développer des relations équilibrées, partenariales et professionnelles avec ses fournisseurs. C'est une démarche structurante qui participe à la montée en maturité de notre fonction achat. ”

COMPTEZ-VOUS ENGAGER UNE DÉMARCHÉ DE LABELLISATION DANS LA FOULÉE ?



Absolument, l'objectif de labellisation est fixé dès 2022 ; la structuration de la démarche est enclenchée et le diagnostic réalisé. ”

QUELLE EST LA STRATÉGIE DE VOTRE ÉTABLISSEMENT EN MATIÈRE D'ACHAT RESPONSABLE ET COMMENT SE DÉCLINE-T-ELLE DANS VOS MARCHÉS ?



Nous avons élaboré à l'échelle du GHT une politique achat responsable qui pose notamment les grandes orientations en matière d'analyse en coût complet et cycle de vie, de mesure de l'impact environnemental de nos achats et de loyauté dans nos pratiques. À titre d'illustration, la politique institutionnelle de renouvellement de la flotte automobile fixe une cible de réduction et de verdissement de notre parc ; notre secteur de production culinaire est labellisé « mon restau responsable » depuis plusieurs années et nous avons développé plus de 30

filières de tri et valorisation des déchets, la dernière en place étant celle des masques de soins dans le cadre d'un partenariat avec une association locale.

En termes de process achat, nous veillons à ce que les acheteurs, lors de l'instruction des dossiers achat, identifient quand c'est pertinent des exigences en matière de développement durable ainsi que de manière plus systématique des critères de notation adaptés. La mise en place de plans de progrès avec nos fournisseurs fondés sur des indicateurs objectifs d'amélioration constitue également un levier d'action intéressant. Enfin, le CHRU de Nancy est engagé dans un important schéma directeur immobilier qui a pour ambition de concilier performance énergétique et choix de matériaux biosourcés, rationalisation des surfaces et des organisations, optimisation et automatisation des circuits logistiques, amélioration de la qualité de vie au travail et de l'expérience patient, inscription dans un schéma urbanistique cohérent et durable. ”

VOS PRESCRIPTEURS ET VOS CLIENTS INTERNES SONT-ILS MOTEURS POUR ACHETER AUTREMENT ?



Je constate en diverses occasions une vraie appétence et une volonté interne forte de mieux acheter et de penser l'achat de manière responsable. Cela peut s'exprimer lors de l'écriture des cahiers des charges, au sein du groupe de travail interne pluridisciplinaire qui traite de la gestion des déchets ou encore plus récemment lors de la refonte des contrats de pôle qui, à la demande de certains chefs de pôle, vont intégrer un volet RSE. ”

QUEL EST L'ACHAT RESPONSABLE PILOTÉ PAR LE CHRU LE PLUS ABOUTI SELON VOUS ?



Je citerai la dématérialisation des échanges en tant que sujet transverse et touchant le plus grand nombre et qui s'est traduit par différentes procédures d'achat et gestions de projet où la fonction achat était soit pilote soit en appui : dématérialisation des marchés (mise en place depuis près de 10 ans au CHRU de Nancy), des fiches de paie et documents RH, des commandes et des factures, prescription connectée en biologie

et transmission des résultats, télémedecine et télé-expertise, prise de rendez-vous en ligne, e-learning, géolocalisation... ”

LE GHT EST-IL PLUTÔT UN FREIN OU UN ACCÉLÉRATEUR DE L'ACHAT RESPONSABLE ?



Il ne peut être qu'un moteur et doit constituer un élément fédérateur. L'hôpital public, en raison des valeurs qu'il porte et de son poids dans l'économie locale, se doit d'être exemplaire sur son territoire. ”

POUR EN SAVOIR PLUS

- *Guide pour déployer l'achat durable*, manuel Procura+, 2016
- *Maîtriser le risque de corruption dans le cycle de l'achat public*, guide de la direction des achats de l'Etat et de l'Agence française anticorruption, 2020
- *L'hôpital agit pour la planète*, guide des pratiques vertueuses en développement durable des établissements sanitaires et médico-sociaux, C2DS, 2021
- *Les achats responsables, mise en œuvre de l'Iso 20400*, éditions AFNOR, 2021
- *Intégrer l'économie de fonctionnalité dans la commande publique*, guide de l'ADEME, 2021
- *Pour une commande publique sociale et environnementale, état des lieux et préconisations*, rapport de la députée Sophie Beaudoin-Hubière et de la sénatrice Nadège Havet, 2021
- *Acheter social, guide sur les appels d'offres publics avec clauses de responsabilité sociale*, Commission européenne, 2021
- *Méthodologie de mise en œuvre des obligations de l'article 58 de la loi AGEC dans les marchés publics*, France Urbaine, 2021
- *Guide pratique pour des achats numériques responsables*, Mission interministérielle du numérique, 2021.
- *Initiation à l'achat public performant et durable*, Lucile Henriques et Laurent Lequilliec, éditions du Moniteur, 2021
- *Plan national pour des achats durables (PNAD)*, Commissariat général au développement durable, 2022

DÉJÀ PARUS

1. Comment réussir une opération de **déménagement** à l'hôpital ? - 2019
2. Comment mettre en place une **plateforme territoriale** de **téléradiologie** ? - 2019
3. Améliorer le parcours des patients avec **les nouveaux outils de téléphonie** - 2019
4. Comment réduire sa **consommation énergétique** ? - 2019
5. Maîtriser **le Value Based Procurement**, nouvelle technique d'achat - 2020
6. Garantir les soins de proximité grâce à la **télé médecine** - 2020
7. Comment optimiser et gérer la **maintenance de ses équipements biomédicaux** ? - 2020
8. Comment transformer sa **logistique** pour assurer la qualité des soins ? - 2021
9. Améliorer **le bien-être au travail** à l'hôpital - 2021
10. Comment repenser **l'alimentation** dans le secteur de la santé ? - 2021
11. Comment se prémunir des **cyberattaques** ? - 2021
12. Comment **acheter plus responsable** dans le secteur de la santé ? - 2022

À PARAÎTRE

Le contrôle de gestion des achats, pilote de la performance.



Véritable axe de progrès mis en exergue par la pandémie, l'achat responsable, devenu aujourd'hui un standard réglementaire, ne doit plus être appréhendé comme une contrainte. Souhaité par les patients et les équipes hospitalières, il incarne au contraire un formidable vecteur d'amélioration et de performance pour les établissements de santé.

Cette approche a bien des atouts. Elle est en effet capable de bonifier la relation fournisseur, de sécuriser les circuits d'approvisionnement (gestion des risques et des crises), de minimiser les impacts environnementaux et sociaux, et de promouvoir les bonnes pratiques en termes d'éthique et de droits humains. Elle incarne le modèle de demain.

Cependant, cette démarche différente, souvent initiée par un agent ou un service, n'est pas forcément encore formalisée, ni structurée dans le cadre d'une politique clairement définie. Rédigé avec l'aide d'experts du sujet, ce guide fait le tour de la question, indiquant quelle méthode et quels exemples suivre pour réussir l'un des principaux enjeux de la prochaine décennie pour la fonction achat.