

Artisans,
commerçants,
professions libérales,
chefs d'entreprise
et agriculteurs...

Simplifiez-vous l'entreprise
avec FIDUCIAL, le partenaire
de votre réussite

S'engager dans le parcours national des achats responsables

Dominique LEGOUGE Directeur général du Réseau des acheteurs hospitaliers (Resah)

Les achats réalisés pour les besoins du secteur de la santé impactent l'environnement. Selon le rapport « Décarboner la santé pour soigner durablement¹ », publié en novembre dernier par le groupe de réflexion *The Shift Project*, ils représentent à eux seuls 60% des émissions totales de gaz à effet de serre produites par notre système de santé.



La fonction achats joue un rôle central dans l'engagement des hôpitaux à devenir des acteurs clés du progrès environnemental et social dans le secteur de la santé. Il en va de même de la responsabilité sociétale : il revient aux directions achat des groupements hospitaliers de territoire (GHT), dans leur rôle d'animation transversale, de se mobiliser pour que la politique d'achat des établissements au sein de leurs territoires devienne plus responsable. Et soit reconnue comme telle.

L'engagement dans le parcours national des achats responsables constitue le levier idéal. Il est élaboré et animé conjointement par le médiateur des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et le Conseil national des achats (CNA), association qui regroupe les principaux acheteurs du secteur privé et public.

C'est la voie choisie par le Réseau des acheteurs hospitaliers (Resah). Après avoir signé, fin 2020, la charte « Relations fournisseurs et achats responsables » et mis en œuvre les actions nécessaires au respect des engagements souscrits, le Resah est le premier acteur du système de santé à avoir terminé ce parcours national en obtenant,

en janvier 2022, le label « Relations fournisseurs et achats responsables ».

Ce label décerné pour trois ans, sous réserve des mises en revue annuelles, lui a été délivré par un comité qui réunit représentants de la médiation des entreprises et du CNA, après audit d'un organisme indépendant. Il est le seul label reconnu par l'État en matière d'achats responsables et s'adosse à la norme ISO 20400, ce qui lui confère une vocation internationale.

Les directions achat du secteur hospitalier ont tout intérêt à s'inscrire, comme le Resah l'a fait, dans ce parcours, et ce d'autant que le concept d'achat responsable est de nature à renforcer la professionnalisation et la performance des achats à l'hôpital. Au titre de la charte, la démarche implique un certain nombre d'engagements. Il s'agira, par exemple, d'apprécier l'ensemble des coûts et impacts du cycle de vie. Mais aussi d'intégrer les problématiques de responsabilité environnementale et sociale dans ses achats, de veiller à la responsabilité territoriale de son organisation ou encore de garantir le professionnalisme et l'éthique de la fonction achats. ■

1. NDLR: rapport téléchargeable sur <https://theshiftproject.org>

Élaborer une politique achats responsables au service d'un impact social et sociétal positif

Pierre PELOUZET Médiateur des entreprises,
ministère de l'Économie et de la Relance – labelrfar@finances.gouv.fr

La crise sanitaire a démontré le rôle crucial des achats et des approvisionnements dans le fonctionnement du secteur hospitalier. Elle a aussi modifié la manière de manager et de piloter ses fournisseurs. Pour les décideurs, il s'agit à présent de répondre à deux enjeux: la maîtrise des risques achats et la sécurisation des approvisionnements.

La qualité de la sélection (prospection fournisseurs, dite aussi «sourcing») et de la relation fournisseurs sont au cœur du défi. Certes, la fonction achats doit satisfaire les besoins des prescripteurs sans renier la qualité technique et la qualité du service (respect des délais de livraison et d'intervention...), mais elle doit aussi faire face à un environnement tumultueux, inédit, lié principalement à la crise des matières premières et à la désorganisation de certains secteurs, notamment celui du transport. Pour maîtriser son cycle d'achat et sécuriser le circuit logistique, il lui faut à présent travailler avec ses fournisseurs (en priorité stratégiques) sur de meilleures pratiques d'achats, dites «responsables» – c'est-à-dire qui visent à minimiser les impacts environnementaux et sociétaux – et favoriser les bonnes pratiques en termes d'éthique et de droits humains. Concrètement, cela consiste par exemple à revisiter ses besoins, à intégrer des critères environnementaux et sociaux et à raisonner selon une logique de cycle de vie et de coût global dans son processus achats. Ou encore à nommer un médiateur «relations fournisseurs» susceptible de régler d'éventuels litiges (blocage de livraisons...) entre les fournisseurs et l'entité hospitalière.

Ces pratiques d'achats responsables invitent l'acheteur à construire avec les fournisseurs des relations plus fortes, plus respectueuses, plus solidaires (par exemple mettre en place des avances pour faciliter la trésorerie des fournisseurs ou adapter les délais de réponses aux enjeux du marché). En effet, un établissement hospitalier qui souhaite fonctionner sans à-coups doit être accompagné d'un partenaire fiable, de confiance, en mesure de garantir les livraisons dans les délais et selon la qualité exigée, voire de lui proposer des alternatives innovantes ou issues de nouvelles technologies. La direction des achats, afin de se préparer au mieux à cette maîtrise des risques, s'intéressera à deux outils particulièrement structurants et fédérateurs pour les différents services qui composent une organisation hospitalière. L'impact positif de ces outils sur les relations internes et externes n'est plus à démontrer. Il s'agit de la charte et du label «Relations fournisseurs et achats responsables», co-fondés et co-gérés par le Médiateur des entreprises (MDE) et le Conseil national des achats (CNA), association représentative de la communauté achat. Ces deux outils s'inscrivent à présent dans un parcours national.

Le parcours national des achats responsables

Ce parcours débute par un simple questionnaire d'autodiagnostic flash, disponible sur le site¹ de la charte et du label. Il éclairera la direction des achats sur ce que recouvrent concrètement les achats responsables et lui permettra de connaître l'échelle de maturité de son entité. Au fil des questions, ce document fera ressortir les acquis détenus par l'organisation en matière de système de management et d'achats responsables, afin de lui donner confiance et envie de candidater au label.

Il s'agit ensuite de s'intéresser à la charte Relations fournisseurs et achats responsables. Créée en 2010 et mise à jour en 2021, elle vise, à travers dix engagements, à établir une stratégie en matière d'achat responsable et à structurer la démarche par des pratiques d'achats plus responsables et équilibrées. Ces pratiques consisteront, par exemple, à réduire la dépendance économique des petits fournisseurs vis-à-vis de l'hôpital afin de leur éviter une faillite en cas d'arrêt brutal d'un marché, à raisonner en tenant compte du coût global du produit ou du service et pas seulement du prix (l'achat d'un respirateur de réanimation prendra ainsi en compte le coût des accessoires et celui de la maintenance) ou en privilégiant l'achat local auprès des TPE/PME.

Pour accompagner la fonction achats dans cette première démarche, l'organisation hospitalière pourra s'appuyer sur la communauté des signataires et des différents groupes de travail animés par la MDE ou le CNA, y compris en régions. La troisième étape, en lien avec la direction générale de l'établissement, consistera à élaborer un plan de progrès pluriannuel en fixant les priorités d'amélioration et les indicateurs idoines, ainsi qu'à s'assurer des ressources nécessaires pour réaliser ces actions de progrès.

Pour aller plus loin

Une direction générale qui souhaiterait sécuriser les processus par une meilleure maîtrise des risques achats responsables en s'appuyant sur le référentiel ISO 20400 s'intéressera au label Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR). Ce label lui permettra de se mesurer aux meilleures organisations privées et publiques en matière d'achats responsables, mais aussi «d'embarquer» une grande partie des services (soignants, administratif, achat, comptabilité, logistique...) dans un projet fédérateur transversal, mobilisateur et valorisant pour toutes les parties prenantes. Il l'aidera à mieux connaître le professionnalisme de ses acheteurs, voire à améliorer l'image de sa direction achats, et à communiquer sur ses engagements en officialisant sa volonté de passer d'une simple relation client/fournisseur à une relation de partenariat.

1. <https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises>
2. Rapport remis en mars 2021 par le Médiateur des entreprises à Olivia Grégoire, alors secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable.

Ce label, porté par les pouvoirs publics, est valable trois ans sous réserve d'évaluation annuelle. Il traite spécifiquement de l'équilibre et de la qualité des relations entre donneurs d'ordre et fournisseurs pour garantir des achats «à impact positif»: performance économique et compétitivité, intégration de critères environnementaux et sociaux, responsabilité et ancrage territorial, culture de médiation. Preuve de leur robustesse et de leur crédibilité, ces deux outils de maîtrise des risques achats, charte et label RFAR, comptent aujourd'hui respectivement plus de 2 200 signataires et 67 labellisés.

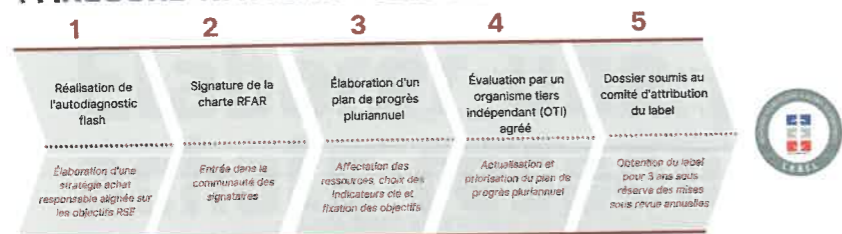
La direction des achats s'intéressera à deux outils particulièrement structurants: la charte et le label «Relations Fournisseurs et achats responsables».

Parmi ces organisations engagées figurent de nombreuses entités privées et publiques et, depuis quelques mois, plusieurs organisations hospitalières (Resah, CHU de Nancy). Toutes sont motivées et soutenues par l'une des recommandations d'un rapport² pour le développement du label RFAR, qui demande que le secteur hospitalier s'engage dans la démarche de labellisation en s'appuyant sur le ministère de la Santé, les ARS ainsi que les centrales d'achat nationales et régionales.

LE CHRU DE NANCY, PREMIER ÉTABLISSEMENT DE SANTÉ SIGNATAIRE DE LA CHARTE RFAR

Depuis sa création en 2015, la fonction achat du GHT Sud Lorraine s'attache à s'aligner sur des normes achats responsables, d'abord l'ancienne norme française NF X 50-135, puis l'ISO 20400. Associées à l'accompagnement de la fonction achat dans le cadre du programme Phare de la DGOS, ces normes ont guidé le modèle d'organisation de la direction achat. Après avoir axé dans un premier temps les efforts sur la structuration recherchée en termes de gouvernance, le CHRU de Nancy (établissement support du GHT) a ensuite, dans le cadre d'un dialogue renforcé avec les utilisateurs, intégré les ambitions et performances environnementales et sociétales attendues et permettant un levier de transformation. Plusieurs actions ont été menées en gestion de projet: labellisation «Mon restaurant responsable», verdissement de la flotte automobile en favorisant l'achat de véhicules électriques et en supprimant le diesel, prise en compte des troubles musculo-squelettiques pour le marché d'autolaveuses, mise en œuvre de la clause d'insertion avec la maison de l'emploi du Grand-Nancy sur des opérations de travaux... En octobre 2021, la signature de la charte Relations fournisseurs et achats responsables correspondait à une étape logique témoignant de la maturité acquise par l'établissement. Aujourd'hui encore, nombreux sont les dossiers à traiter en prenant en considération des approches et impacts RSE: l'achat en coût complet ou l'optimisation logistique des achats médicaux, le travail avec des producteurs locaux sur l'alimentation ou encore le recours à des marchés réservés... Pour le CHRU de Nancy, cette charte représente l'opportunité de promouvoir ses valeurs et de s'engager sur la route de la labellisation RFAR, son objectif 2022.

PARCOURS NATIONAL DES ACHATS RESPONSABLES



Vous avez accès aux ressources documentaires gratuites sur www.rfar.fr ainsi qu'à des mesures d'accompagnement tout au long de votre démarche.

Comment s'engager ?

La première étape consiste à adhérer à la charte Relations fournisseurs et achats responsables, gratuitement en ligne³, puis de la signer afin de profiter des meilleures pratiques d'achat avec la communauté. Puis, lorsque le plan de progrès est suffisamment avancé, l'entreprise candidate peut déclarer sa candidature au Médiateur des entreprises. Ce dernier, après accord, lui permettra de solliciter l'évaluation par un organisme tiers agréé pour valider

sa candidature, laquelle sera soumise au comité d'attribution du label RFAR.

Les gestes « barrières » pour protéger les Fournisseurs

Soigner ses relations fournisseurs et maîtriser les risques liés aux métiers hospitaliers est capital pour bénéficier de rapports privilégiés, garantir une coopération mutuellement avantageuse et éviter toute rupture brutale de logistique. Pour aider la direction générale de l'établissement et sa fonction achat, la charte et le label – ce dernier adossé à la norme ISO 20400 – seront utiles car ils seront le principal antidote pour maîtriser opérationnellement les trois volets du risque fournisseurs : RSE/RSO (responsabilité sociétale des organisations), conformité (conformité) et financier (soutien à la trésorerie des fournisseurs).

³ <https://www.demarches-simplifiees.fr/commencer/signataire-de-la-charte-des-relations-siret>

Plaidoyer en faveur de l'achat responsable

Franck PERRIN Coordonnateur des achats responsables, Resah
Jean-Marc BINOT Responsable des éditions, Resah

L'achat responsable ne se limite pas à ses seuls impacts environnementaux. Il représente en effet non seulement une formidable opportunité de répondre aux problèmes d'approvisionnement rencontrés pendant la pandémie, mais aussi celle de poursuivre la transformation et la professionnalisation de la fonction achat hospitalière. Et ce en ouvrant un nouveau cycle de performance.

ou encore de réduire le champ de vision à la seule approche environnementale. Une démarche achat responsable n'a-t-elle rien d'autre à apporter à notre fonction achat ?

Comprendre ces notions implique de prendre du recul et de remonter aux sources. Ainsi, l'ONU définit le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Cette notion, déclinée en dix-sept objectifs clairement identifiés et définis, s'appliquent aux États, aux entreprises et à toutes les organisations impactant le développement économique dans le monde. Elle nous permet de comprendre que la responsabilité sociétale de l'entreprise est une composante maîtresse du développement durable.

Définie via la norme internationale ISO 26000, la RSE repose sur trois piliers fondamentaux : le pilier économique, le pilier sociétal et le pilier environnemental. Certes essentiel et souvent plébiscité par l'opinion publique, l'environnement n'est qu'une composante de la RSE. Les dimensions sociétale et économique sont, elles aussi, à prendre en compte dans cette approche qui se veut globale. Une fois cette RSE appliquée à nos achats, ces derniers seront dits « achats responsables ».

Les achats responsables, outil de performance de la fonction achat

Loin d'être un dogme ou un courant de pensée, les achats responsables doivent tout d'abord être considérés comme une réponse aux exigences et aux problématiques actuelles de la supply chain, mais aussi comme un outil de structuration, de construction et de performance de la fonction achat.

Bien que les démarches d'achats responsables aient été initiées avant la crise sanitaire, la pandémie a permis de révéler que ces initiatives, hier considérées comme accessoires, sont prioritaires. Pourquoi ? Parce que les crises répétées de la *supply chain* ont montré qu'un regard parcellaire de l'achat, centré sur l'objet ou, pire, sur le prix de l'objet, était une erreur. Laquelle, même si elle n'a pas créé les crises, a contribué à les accentuer. Les dirigeants (directeur général, directeur achat, chef d'entreprise...) en sont maintenant convaincus. Mais faut-il réduire l'achat responsable à ce seul aspect économique ?

Ne pas limiter la RSE à sa seule composante environnementale

Lorsqu'on parle « achats responsables », il est fréquent de confondre avec la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), le développement durable,

Revue **adsp**
actualité et dossier en santé publique

Développer ses connaissances en santé publique

REVUE PÉDAGOGIQUE TRIMESTRIELLE

Publiée par le **Haut Conseil de la santé publique** et rédigée par des **spécialistes**, la revue Actualité et dossier en santé publique apporte des **repères** et une **culture commune** à tous ceux qui doivent connaître **l'actualité en santé publique dans toutes ses dimensions**.

Chaque numéro comporte un **dossier thématique**, accompagné de rubriques régulières, traité de façon pédagogique, avec un **panorama complet** de la problématique.

✓ La revue **adsp** est disponible en formule **abonnement** ou à l'unité

PRESSES DE L'EHESP
PRESSES DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SANTÉ PUBLIQUE

Revue disponible auprès de l'éditeur
commande-presses@ehesp.fr

Pour en savoir +
presses.ehesp.fr

Les problématiques sont, en premier lieu, réglementaires. Une succession de lois s'impose depuis quelques années dans notre quotidien d'acheteur : loi climat, loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous (Egalim), loi d'orientation des mobilités, loi sur l'économie sociale et solidaire, décret sur la performance énergétique : ces nombreux textes, que nos équipes d'acheteurs doivent intégrer dans leurs procédures, sont souvent perçus comme des contraintes. Il s'agit plutôt de leviers de transformation.

Les exigences sont ensuite économiques : l'envie de travailler en circuit court, d'acheter local, de mieux travailler avec nos PME et TPE, de saisir les enjeux

Les exigences sont aussi économiques : envie de travailler en circuit court, d'acheter local, de mieux travailler avec nos PME et TPE, de saisir les enjeux de souveraineté liés à certaines filières.

de souveraineté liés à certaines filières. Autant de projets que les acheteurs identifient déjà comme porteurs d'efficacité mais qu'ils ne peuvent, par manque de guides ou de soutiens opérationnels, pleinement exprimer dans leurs consultations.

Enfin, les demandes des soignants, des patients ou de l'opinion publique en général penchent clairement en faveur d'achats plus respectueux de l'environnement et de l'économie locale. Il nous faut considérer ces attentes.



Les trois axes structurants de l'achat responsable

Une démarche d'achat responsable permet de traiter l'ensemble de ces aspects. En effet, encadrée par la norme ISO 20400, elle se positionne en modèle indiscutable et d'avenir pour, à la fois, optimiser la structuration de la fonction et proposer des solutions aux attentes de nos « clients internes ». Comme pour la RSE, il existe trois axes structurants, développés ci-dessous.

La gouvernance

Grâce à l'organisation, la rédaction de politiques et de stratégies d'achat, nous pouvons compléter les dimensions organisationnelles initiées dès, 2012, par le plan Phare de la DGOS. Cette gouvernance établira des lignes directrices, identifiera les enjeux et élaborera des indicateurs de suivi. Les acheteurs pourront alors créer de véritables performances qualitatives en cohérence avec les autres démarches d'achats internes et en conformité avec les attentes de leur direction générale.

Le processus achat

En veillant à l'homogénéisation des processus achats de l'ensemble des filières, sans distinction, il est possible de créer une performance organisationnelle tout en assurant la promotion de nos valeurs en termes de transparence et d'équité, qui sont au fondement de la commande publique.

Les impacts RSE

Bien évidemment, l'impact environnemental de l'achat sera traité de manière qu'il soit le plus faible possible, en travaillant sur des alternatives à faibles émissions de carbone, une moindre production de déchet, la réduction des flux de commandes... Mais l'achat local, la promotion de l'insertion sociale, l'impact de nos contrats sur le tissu économique de nos PME, le commerce équitable, la prise en compte des conditions de travail chez nos fournisseurs seront autant d'éléments qui, outre le fait de répondre aux attentes de nos tutelles, permettront de donner à nos structures une image bienveillante et résiliente.

Les fournisseurs au cœur de la démarche

Selon nous, la démarche achat responsable est « la » réponse à nos problèmes car elle place la relation avec nos fournisseurs en son centre. Nous avons besoin de nos fournisseurs tout autant qu'ils ont besoin de

nous. Le temps de l'acheteur autoritaire, focalisé sur le prix unitaire, est derrière nous. Faut-il pour autant comprendre que le prix unitaire n'est pas important ? Non, bien sûr, mais en travaillant notre relation fournisseur comme une démarche partenariale, au travers de l'achat en coût global ou des contrats de performance, qui placent le savoir-faire de l'industriel au service de l'expertise métier de nos hôpitaux, nous gagnerons en efficacité et en innovation. De même, un effort sur le maintien de nos délais de paiement de factures, des engagements quantitatifs plus clairs et une massification ou mutualisation raisonnée viendront soutenir l'économie des entreprises. La mise en place de cette relation fournisseur responsable permettra d'obtenir des garanties sur nos futurs approvisionnements.

Cette transformation d'une fonction achat en fonction achat responsable sera réalisée en profondeur et impliquera l'ensemble des parties prenantes. Outre les acheteurs et les juristes, il est d'une importance primordiale que les clients internes (médecins, soignants, services support...), les services approvisionnement, le service financier jusqu'au comptable soient associés à une telle démarche. Car la chaîne d'approvisionnement commence à l'apparition du besoin et se termine par l'élimination du produit, en passant par le paiement du fournisseur. L'hôpital, coutumier du travail en silo, aura d'ailleurs fort à faire pour surmonter certaines barrières culturelles entre ces métiers.

Concernant le processus achat à proprement parler, le travail de l'acheteur sera initié dès la phase de sourcing, afin de comprendre la maturité des fournisseurs sur la thématique à traiter, de façon à trouver comment adapter le besoin et les allotissements à la démarche responsable. Puis il sera nécessaire d'aider les fournisseurs dans le type de réponse attendue à nos consultations. Les plans de progrès sont, par exemple, de formidables outils pour atteindre un ensemble d'objectifs avec des fournisseurs peut-être pas encore suffisamment matures.

Il revient également aux fournisseurs de se sentir concernés par l'achat responsable et d'apprendre à répondre aux spécifications de nos dossiers de consultation des entreprises (DCE). Ces derniers devront travailler leurs offres en lien avec la demande des établissements, et non plus en fonction du produit à vendre.



Un effort sur le maintien de nos délais de paiement de factures, des engagements quantitatifs plus clairs et une massification ou mutualisation raisonnée viendront soutenir l'économie des entreprises.

Saisir l'opportunité de la charte et du label RFAR

Afin de s'engager au mieux dans l'achat responsable, on se tournera vers des outils éprouvés comme la charte Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR), pilotée par le CNA et le Médiateur des entreprises (voir article précédent). Non contraignante, point d'entrée qui fixe les grands principes d'une démarche responsable, elle accompagnera la direction des achats dans la construction de sa politique d'achat responsable et l'aidera à structurer cette fonction pour atteindre ces objectifs. Cette première étape franchie, il pourra être intéressant de s'orienter vers un dispositif tel que le label RFAR, qui lie expressément les objectifs de la charte à la norme ISO 20400.

En tant qu'acheteurs publics hospitaliers, il nous revient de saisir l'opportunité offerte et de nous engager dans cette démarche. Après celui de la mutualisation, elle nous permettra d'initier un nouveau cycle de performance. Dans sa proposition 9, le rapport du médiateur – remis en mars 2021 à Olivia Grégoire, ex-secrétaire d'État chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable – cite en effet l'hôpital comme un acteur essentiel des achats responsables.