



Directeur d'hôpital

Promotion : **2024-2025 – Clémentine**

Vergnaud

Date du Jury : **octobre 2025**

Le SPASER en établissement de santé : transformer une obligation en un outil utile et performant

Léo MAUDUIT

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier la Direction Générale du Centre hospitalier universitaire Amiens-Picardie, Monsieur Didier RENAUT, Madame Anne LANGELLIER et Madame Sophie BORREL-RICHARD, ma tutrice de stage, pour m'avoir permis d'effectuer ce stage dans les meilleures conditions possibles. Grâce à leur accueil et à celui offert par les autres membres de l'équipe de direction, j'ai eu l'opportunité de m'épanouir durant ce stage de direction en menant des missions diverses qui me permettent d'envisager l'avenir avec une plus grande confiance et sérénité.

Je remercie plus particulièrement Monsieur Patrick MICHEL, Coordinateur du pôle Fonctions Supports et Investissement (PFSI) et Directeur des Achats pour le GHT Somme Littoral Sud de m'avoir confié la mission de pilotage de l'élaboration du Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (SPASER) du groupe public. Je remercie également les chefs d'établissement des 10 établissements du GHT pour la confiance accordée dans la conduite de ce projet.

Je souhaite également saluer l'aide de Arnaud WILS, responsable du pôle support de la Direction des Achats, qui a accompagné ce projet depuis son lancement et surtout de Lydie FAGAULT, chargée de projets transversaux à la Direction des Achats, qui a co-piloté à mes côtés la démarche SPASER et m'a apporté, par nos échanges, de nombreux éléments de réflexion qui se retrouveront dans les pages qui suivent.

Je tiens aussi à apporter mes remerciements à tous les professionnels hospitaliers mobilisés sur ce projet ambitieux.

Enfin, je remercie profondément toutes les personnes qui ont contribué à l'écriture de ce mémoire, notamment mes collègues de promotion qui ont partagé avec moi leurs réflexions sur cette thématique, notamment dans le cadre d'une enquête sur les achats responsables réalisée pour le RESAH.

Sommaire

Introduction	1
1 Donner du sens au SPASER : définir les objectifs d'un outil à la croisée de plusieurs politiques publiques.....	7
1.1 La déclinaison d'objectifs nationaux au niveau local.....	7
1.1.1 L'accompagnement des politiques publiques de développement durable.....	7
1.1.2 La promotion de la performance des achats.....	9
1.2 L'intérêt de mener des achats responsables dans les établissements publics de santé	10
1.2.1 Un levier de performance et un engagement responsable	10
1.2.2 Une opportunité de structurer la politique d'achats responsables dans un document unique.....	12
1.3 Des achats responsables au service d'une meilleure prise en charge hospitalière	13
1.3.1 De multiples interfaces entre achats et santé publique.....	13
1.3.2 Une prise en charge globale facilitée par les SPASER.....	15
2 Piloter la démarche SPASER au sein de son établissement ou de son GHT.....	17
2.1 Lancer la démarche SPASER	17
2.1.1 Définir la mission du pilote SPASER	17
2.1.2 Réaliser un benchmark	19
2.2 Obtenir l'aval des chefs d'établissement pour définir le cadre stratégique	20
2.3 Faire émerger la réflexion collective au sein des établissements.....	23
2.3.1 Identifier des personnes ressources.....	23
2.3.2 Faire collaborer les différentes compétences au profit de l'émergence de la structure du SPASER.....	26
3 Produire des actions pour rendre opérationnel le schéma.....	31
3.1 Construire la structure générale de son SPASER	31
3.1.1 Mener un état des lieux de l'existant sur les périmètres identifiés.....	31
3.1.2 Transposer cet audit en axes directeurs.....	33
3.2 Consolider la structuration de son SPASER grâce à la réflexion thématique.....	35

3.2.1	Poser le cadre dans lequel les actions devront être identifiées	35
3.2.2	Collecter et synthétiser l'ensemble des actions.....	37
3.3	Concrétiser son SPASER	39
3.3.1	Identifier les actions dont la mise en œuvre sera possible et les effets réels 39	
3.3.2	Assurer la validation et le déploiement du SPASER	43
	Liste des recommandations	46
	Conclusion.....	47
	Bibliographie	49
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

AGEC : Loi anti-gaspillage pour une économie circulaire du 10 février 2020

ANAP : Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux

BEGES : Bilan des émissions de gaz à effet de serre

CME : Commission médicale d'établissement

DGOS : Direction générale de l'offre de soins

EGALIM : Loi agriculture et alimentation du 30 octobre 2018

GHT : Groupement hospitalier de territoire

OMS : Organisation mondiale de la Santé

ODD : Objectif de développement durable

PHARE : Performance hospitalière pour des achats durables

PME : Petite ou moyenne entreprise

PNAD : Plan national pour des achats durables

RESAH : Réseau des acheteurs hospitaliers

RFAR : Relations fournisseurs et achats responsables

SPASER : Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables

Introduction

« Un SPASER efficace, c'est un outil SMART »

Ces mots, qui résument la pensée de Yorick Guinebert, auteur d'un mémoire intitulé « Mise en œuvre et pilotage des SPASER dans les collectivités territoriales », témoignent de l'ambivalence des Schémas de Promotion des Achats Socialement et Ecologiquement Responsables (SPASER). Dotés d'objectifs très opérationnels dont les effets doivent se voir sur le terrain, dans les pratiques d'achat et les relations avec les fournisseurs, ils ont également l'image d'un outil très technocratique, difficilement appréhendable pour les agents des établissements publics concernés par leur déploiement.

Pour autant, la définition de Yorick Guinebert aborde des sujets essentiels pour l'efficacité d'un tel schéma. Un outil SMART est effectivement un sigle pour désigner un outil **spécifique, mesurable, approprié, réaliste et temporel**.

C'est la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire qui introduit pour la première fois, dans l'article 13 codifié au code de la commande publique (article L.2111-3), un « Schéma de promotion des achats responsables » (SPAR) et impose son élaboration aux collectivités territoriales et leurs groupements pour lesquels le montant des achats annuel est égal ou supérieur à 100 millions d'euros hors taxes. Ce Schéma est complété d'un volet environnemental avec la loi de transition énergétique pour la croissance verte du 17 janvier 2015 et prend alors l'intitulé de SPASER. La loi du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets (Loi Climat et résilience) abaisse ce seuil à 50 millions d'euros H.T. Enfin, l'article 29 de la loi du 23 octobre 2023 relative à l'industrie verte étend le champ d'application des SPASER à l'ensemble des acheteurs soumis au code de la commande publique. A ce titre, les établissements publics de santé sont désormais concernés par l'obligation d'élaborer un SPASER s'ils sont pouvoirs adjudicateurs et que leurs dépenses annuelles d'achats sont supérieures à 50 millions d'euros H.T.

L'article L.2111-3 du code de la commande publique explicite les objectifs des SPASER. D'une part, le schéma « détermine les objectifs de politique d'achat de biens et de services comportant des éléments à **caractère social** visant à concourir à l'intégration sociale et professionnelle de travailleurs handicapés ou défavorisés et des éléments à **caractère écologique** visant notamment à réduire les émissions de gaz à effet de serre et la consommation d'énergie, d'eau et de matériaux ainsi que les modalités de mise en œuvre et de suivi annuel de ces objectifs ainsi que les modalités de mise en œuvre et de suivi

annuel de ces objectifs ». D'autre part, il doit comporter « des indicateurs précis, exprimés en nombre de contrats ou en valeur et publiés tous les deux ans, sur les taux réels d'achats publics relevant des catégories de l'achat socialement et écologiquement responsable parmi les achats publics réalisés par la collectivité ou l'acheteur concerné. » La définition législative du contenu d'un SPASER souligne ainsi la double dimension stratégique et opérationnelle du document. La pertinence d'un SPASER se juge notamment à sa capacité à conjuguer une vision globale de long terme et un socle d'actions qui en découle.

L'apparition de cette obligation réglementaire s'inscrit dans une série d'évolutions législatives dont les SPASER font partie et qui sont le résultat de politiques visant à promouvoir les achats publics durables et responsables. Au niveau international, les objectifs de développement durable (ODD) adoptés en septembre 2015 par l'Organisation des Nations unies concernent pour plusieurs d'entre eux la notion d'achat. Parmi eux, le plus important est l'ODD12 « Etablir des modes de consommation et production durables » qui regroupe parmi ces cibles plusieurs fondamentaux de l'achat responsable :

- Gestion durable des ressources naturelles
- Gaspillage alimentaire
- Gestion écologique des produits chimiques
- Réduction des déchets
- Responsabilité sociétale des entreprises
- Marchés publics durables

Au niveau national, la notion d'achat responsable a pris son essor à partir du lancement en 2011 par la DGOS du programme « Performance Hospitalière pour des Achats Responsables » (PHARE). Si le programme portait à l'origine sur l'accompagnement de la professionnalisation des fonctions achat, la promotion des achats durables fait désormais partie de ses objectifs.

La commande publique est en effet un levier important de changement de pratiques. Elle constitue une activité économique d'un volume de près de 100 milliards d'euros selon le Baromètre de la commande publique 2024, soit 8% du PIB français. Le pilotage des achats publics constitue donc un moyen de développer des politiques publiques, parmi lesquelles le soutien à l'innovation, à l'économie locale, à l'inclusion sociale ou au développement durable, éléments essentiels du concept d'achat responsable. Le recours au SPASER est de fait largement encouragé, notamment à travers les recommandations des Chambres régionales des comptes (exemple : le rapport d'observations définitives de la commune d'Evry-Courcouronnes en 2023).

Pour définir cette notion, connue dans la littérature scientifique aussi bien sous la terminologie d'achat durable que d'achat responsable ou d'achat vert, on peut recourir à la définition de la norme internationale « Achats responsables » (ISO20400) publiée en 2017. Elle formalise la définition des achats responsables comme suit : « Un achat responsable est un achat dont les impacts environnementaux, sociaux et économiques sont les plus positifs possible sur toute la durée du cycle de vie et qui aspire à réduire le plus possible les impacts négatifs ». Par ailleurs, l'Observatoire des Achats Responsables (ObsAR) propose une autre définition définissant l'achat responsable comme « tout achat intégrant dans un esprit d'équilibre entre parties prenantes des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et du développement économique ».

Les plans nationaux pour des achats durables (PNAD) successifs, dont la version actuelle concerne la période 2022-2025, portent au niveau national les objectifs qui doivent être contenus dans les SPASER. Par ailleurs, de nombreuses organisations proposent un accompagnement à l'élaboration de ces schémas (ANAP, France urbaine, Agence des économies solidaires...) via la diffusion de modèles ou de guides méthodologiques.

En dépit de ces orientations nationales et des guides méthodologiques proposés, le SPASER est avant tout le fruit d'une réflexion collective menée en interne avec les établissements concernés, à partir de l'interprétation locale de la notion d'achats socialement et écologiquement responsables. La dimension territoriale prend notamment une importance particulière pour les SPASER qui sont portés au niveau des groupements hospitaliers de territoire (GHT). Le faible nombre d'établissements publics de santé ayant adopté leur SPASER depuis l'introduction de l'obligation témoigne de la difficulté à engager une dynamique équilibrée entre le portage institutionnel et l'opérationnalité des actions identifiées.

Sur le territoire du département de la Somme, la Direction des Achats du GHT Somme Littoral Sud a décidé en fin d'année 2024 d'engager le groupe public vers l'élaboration d'un SPASER afin de se conformer à l'obligation légale et de renforcer sa politique achats durables. Si l'ensemble des établissements s'est montré favorable à cette initiative, de nombreux interlocuteurs ont souligné leurs craintes quant à l'opérationnalité d'un schéma de promotion des achats responsables.

Le **Groupe hospitalier public Somme Littoral Sud** (GHT SLS) est constitué de 10 hôpitaux : les centres hospitaliers d'Albert, de Doullens, d'Abbeville, de Corbie, de la Baie de Somme, de Montdidier-Roye, de Montreuil-sur-Mer et d'Hesdin, l'EPSM de la Somme et le CHU Amiens-Picardie en tant qu'établissement support.

Les établissements du groupe public sont implantés sur un territoire de plus de 700.000 habitants. D'une capacité d'accueil de plus de 5.900 lits et places, il est animé par 13.000 professionnels. Le budget de fonctionnement consolidé du GHT se chiffre à 1 milliard d'euros.

A la lecture des SPASER réalisés dans des collectivités ou dans d'autres établissements publics de santé et en interrogeant les porteurs de projet, l'élaboration d'un SPASER est un exercice qui demande une vigilance très particulière sur la phase de conduite de projet. A ce titre, ce mémoire a pour objectif, à l'aune de mon expérience du SPASER du GHT Somme Littoral Sud, d'interroger le rôle de la méthodologie de construction du schéma. En somme, dans quelle mesure les établissements peuvent-ils faire de cette obligation un outil utile et performant ?

Il s'agira d'évoquer successivement l'importance de trois moments clés de la construction du SPASER : si le bon déroulement de ce processus nécessite en premier lieu de prendre de la hauteur sur les objectifs de ce schéma (I), de même qu'une vision stratégique partagée par les gouvernances des différents établissements et un travail collectif des acteurs concernés (acheteurs, responsables développement durable, services prescripteurs) (II), c'est le caractère opérationnel des actions identifiées qui permet l'appréhension du SPASER par les professionnels et sa performance sur le terrain (III).

Méthodologie

Ce mémoire vise à analyser et formaliser une méthodologie d'élaboration d'un SPASER (Schéma de Promotion des Achats Socialement et Écologiquement Responsables) au sein d'un établissement de santé, en s'appuyant sur le cas concret du GHT Somme Littoral Sud et sur d'autres exemples issus du secteur hospitalier public.

Les objectifs sont les suivants :

- Analyser les enjeux relatifs à la mise en place d'une politique structurée d'achats responsables

- Identifier les étapes clés et leviers méthodologiques dans l'élaboration d'un SPASER
- Mettre en lumière les facteurs de succès et les freins spécifiques au secteur hospitalier

La méthodologie retenue est de type qualitative, exploratoire et comparative, s'appuyant sur :

- Une étude de cas approfondie (GHT Somme Littoral Sud)
 - o Analyse détaillée de la démarche d'élaboration de son SPASER : acteurs impliqués, étapes, choix stratégiques, outils utilisés, résultats obtenus
- Une analyse documentaire (SPASER d'autres GHT, textes réglementaires, référentiels)
 - o Sélection de 4 SPASER issus d'autres GHT pour mise en perspective (GHT Sud Lorraine, GHT Littoral Atlantique, GHT Est-Hérault Sud-Aveyron, GHT Haute-Bretagne)
 - o Partage d'expérience sur des trames de SPASER en cours d'élaboration
- Des entretiens semi-directeurs avec des acteurs clés des achats hospitaliers :
 - o Directeurs achats
 - o Responsables achats
 - o Chefs de projet SPASER

A titre de précision, une partie de ces entretiens a été réalisée dans le cadre de la mission EHESP Conseil en partenariat avec le RESAH sur la performance globale des achats (10 entretiens). L'autre partie des entretiens a été réalisée spécifiquement autour de la thématique de ce mémoire (4 entretiens) à partir de la trame d'entretien présente en annexe.

L'analyse combinera :

- Une approche descriptive et comparative entre les GHT étudiés
- Une mise en perspective avec le cadre réglementaire national
- Une synthèse des apports des entretiens pour faire émerger une méthodologie reproductible et adaptable à d'autres établissements et territoires

Limites de l'étude

- Le nombre restreint d'études de cas ne permet pas une généralisation statistique
- Les retours d'acteurs peuvent être subjectifs ou partiels
- Les démarches SPASER sont encore récentes, avec parfois peu de recul sur leur évaluation

1 Donner du sens au SPASER : définir les objectifs d'un outil à la croisée de plusieurs politiques publiques

Les Schémas de Promotion des Achats Socialement et Ecologiquement Responsables ne constituent pas un document dont l'appropriation est évidente. Afin d'en démontrer l'intérêt, les porteurs de projet doivent en décortiquer les objectifs. Il s'agit en effet de montrer à la communauté hospitalière que les SPASER constituent la déclinaison opérationnelle de politiques publiques nationales ayant vocation à faire évoluer les achats publics vers des achats incluant les aspects sociaux et écologiques et qu'ils sont en cohérence avec les missions portées par le service public hospitalier.

1.1 La déclinaison d'objectifs nationaux au niveau local

1.1.1 L'accompagnement des politiques publiques de développement durable

Outre les SPASER, un certain nombre d'obligations pèse sur la commande publique. Le cadre juridique s'est en effet étoffé et intègre désormais un certain nombre de mesures visant à faire de la commande publique un levier de transformation des pratiques.

Parmi ces éléments juridiques contraignants, les principaux textes nationaux entrés en vigueur sont les suivants :

- **La loi EGAlim du 30 octobre 2018.** Pour permettre la transition vers une alimentation de qualité et durable, la loi demande aux établissements, notamment les établissements de santé :
 - Les repas servis en restauration collective doivent compter au moins 50% de produits de qualité et durables, dont 20% de produits biologiques au minimum
 - 100% des achats de la famille de denrées « viandes et poissons » doit être composée de produits durables et de qualité
 - Les usagers doivent être informés chaque année par affichage et par e-mail des produits durables et qualité utilisés
- **La loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC) du 10 février 2020.** Avec l'ambition de transformer les modèles de production et de consommation afin de réduire les déchets et préserver les ressources naturelles, la biodiversité, le climat, elle a notamment fixé les objectifs suivants pour les établissements de santé :

- La suppression des ustensiles en plastique (couverts, assiettes, gobelets) ainsi que les bouteilles d'eau distribuées gratuitement
 - Les restaurants collectifs doivent proposer un contenant réutilisable ou composé de matières recyclables pour la vente à emporter
 - Les services de pédiatrie, d'obstétrique, de maternité, de protection maternelle et infantile (PMI) ainsi que les centres périnataux de proximité doivent supprimer les contenants alimentaires en plastique pour la cuisson, le réchauffage et le service
- **La loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019** concernant le renouvellement des parcs automobiles, notamment des hôpitaux publics. La loi impose ainsi des proportions de véhicules à faibles et à très faibles émissions dans la flotte automobile.

Les dynamiques induites par ces évolutions juridiques sont importantes. Elles font appel à des changements de pratiques d'achat et de fonctionnement des organisations (services de soins, restauration) et ont un impact budgétaire sur les établissements.

D'autre part, le législateur a également introduit des obligations pour la commande publique dans le cadre des procédures de passation des marchés publics. Chaque étape du processus est désormais concernée par des outils légaux et réglementaires. Au stade de la formalisation du besoin, la **loi « Climat et résilience »** a en effet imposé aux acheteurs publics la prise en compte des objectifs de développement durable (environnemental, social) dans les spécifications techniques, les critères d'attribution et dans les conditions d'exécution des marchés publics. Par ailleurs, la même loi permet d'exclure les candidats ne respectant pas leurs obligations de transparence sur les actions menées en termes de prévention des risques sociaux et environnementaux. **La loi relative à l'industrie verte du 23 octobre 2023** permet également aux acheteurs publics d'appliquer des motifs d'exclusion contre les entreprises ne satisfaisant pas à l'obligation d'établir un bilan de leurs émissions de gaz à effet de serre (BEGES).

Enfin, le SPASER s'inscrit avant tout comme la déclinaison locale du plan national pour des achats durables (PNAD) qui a vocation d'inspirer les organisations publiques et de les inciter à adopter une politique d'achats durables. Il s'agit d'une feuille de route dont la mouture 2022-2025 fixe deux grands objectifs : en 2025, 100% des contrats de la commande publique notifiés au cours de l'année contiennent au moins une considération environnementale et 30% contiennent au moins une considération sociale. 22 actions complètent cette feuille de route. Parmi ces actions, le PNAD a pour objectif de recenser et valoriser les bonnes pratiques et plans d'actions locaux, notamment les SPASER, et d'accompagner leur développement. Le PNAD prend ainsi en considération les besoins des

établissements publics d'être orientés dans leur travail d'élaboration de leur schéma d'achats responsables.

Si toutes les obligations citées ci-dessus s'imposent aux établissements publics de santé, qu'ils aient ou non rédigé un SPASER, ce dernier constitue un outil privilégié pour accompagner et piloter la transformation au niveau local de la politique achat de l'établissement. Le SPASER doit donc être considéré par les pouvoirs publics comme une opportunité de structurer une politique d'achats responsables qu'ils sont tenus de mettre en place. Il permet de centraliser dans un seul document institutionnel la mosaïque de mesures citées au-dessus.

On peut en revanche s'interroger sur les motivations d'une si intense prolifération de textes portant sur les achats. Pour ce faire, il faut se rappeler que le secteur de la santé et du médico-social pèse pour 8% des émissions carbone, que 50% du bilan carbone d'un établissement est lié aux achats et que les achats hospitaliers représentent 35 milliards d'euros, soit environ 20% des achats publics. Les établissements de santé ont ainsi un poids considérable sur l'environnement et le tissu économique, en particulier local.

Pour faire adhérer à l'intérêt de respecter le corpus légal et réglementaire dont fait partie l'élaboration d'un SPASER, il existe donc un travail de traduction des injonctions nationales en intérêts locaux.

1.1.2 La promotion de la performance des achats

La performance des achats est une notion évolutive. Elle peut se définir comme la capacité de la commande publique à répondre de manière optimale aux besoins des usagers et des politiques publiques, tout en assurant une utilisation efficiente, responsable et stratégique des deniers publics.

Elle peut inclure différents paramètres. Par exemple, la méthode de calcul des gains sur achat dans le cadre du Plan d'action achat de territoire (PAAT), obligatoire pour tous les GHT, se base uniquement sur le prix par rapport à un prix historique ou moyen. Il s'agit là de présenter la performance achat comme la capacité d'un acheteur à obtenir un prix inférieur à ce qu'il aurait en moyenne obtenu (ou ce qu'il avait obtenu dans la procédure précédente).

Cette méthode de calcul apparaît dépassée sur un certain nombre de filières, particulièrement celles impactées par les obligations légales citées ci-dessus. En effet, l'augmentation du prix d'un bien au moment de son achat (par exemple des produits issus de l'agriculture biologique) peut se justifier par d'autres objectifs voire par une réduction du coût global.

A ce titre, le recours à une méthode de coût complet ou de coût global, aussi connu dans sa dénomination d'analyse du cycle de vie (ACV) permet d'inclure les externalités positives et négatives. La performance achat n'est de ce fait plus seulement économique, elle devient stratégique.

Dans ce cadre, les pouvoirs publics envisagent le SPASER comme un outil permettant de structurer cette nouvelle orientation des achats publics, vers une dépense plus efficace qui réponde aux besoins de l'intérêt général. Il existe ainsi une double motivation à l'introduction des SPASER dans la législation pour un panel étendu d'établissements publics.

1.2 L'intérêt de mener des achats responsables dans les établissements publics de santé

Parmi les éléments qui vont favoriser la correcte appréhension des enjeux d'un SPASER, l'identification des intérêts pour l'établissement de rédiger ce schéma est une étape importante.

1.2.1 Un levier de performance et un engagement responsable

Plusieurs études ont cherché à documenter les raisons profondes qui pouvaient pousser les établissements de santé à s'orienter vers des achats responsables, outre les obligations citées ci-dessus. Les élèves directeurs d'hôpital de la promotion Axel Kahn (2023-2024) et Clémentine Vergnaud (2024-2025) ont notamment interrogé ces deux dernières années des directeurs des achats d'établissements publics de santé autour des achats responsables, afin de déterminer ce qui peut les inciter, outre les injonctions légales, à initier une politique d'achats responsables plus structurée. Ces raisons constituent un corpus d'éléments qui se retrouvent dans la plupart des établissements de santé et sur lesquelles les porteurs des projets de SPASER peuvent s'appuyer pour faire progresser l'élaboration du schéma.

Ainsi, la version 2024 de cette étude identifie la volonté de « s'engager dans une démarche de réduction de l'empreinte environnementale du système de santé » (Annexe 2) comme la motivation première des directions des établissements de santé en matière d'achats responsables. Cela apparaît cohérent avec la présence de la notion de responsabilité environnementale dans la plupart des projets d'établissement présentés ces dernières années. En seconde position dans cette enquête, les établissements soulignent leur volonté d'améliorer la qualité des produits et des services achetés, en incluant notamment des critères limitant les fournisseurs choisis à des fournisseurs ayant eux-mêmes développé une politique RSE.

Parmi les autres réponses identifiées par le panel de répondants, la volonté « d'intégrer des considérations sociales » dans les pratiques d'achat motive la mise en œuvre d'une politique d'achats responsables. Il s'agit de pouvoir concrétiser les valeurs défendues par les établissements publics de santé, telles que l'égalité ou l'accessibilité.

Enfin, les répondants évoquent aussi l'objectif d'effectuer des économies à long terme. La notion d'efficience des achats est ainsi au centre de la notion d'achats responsables : les établissements cherchent à identifier les filières qui permettront de générer des économies à long terme (moins de ressources consommées, moins de déchets, durée de vie plus importante). Ce type d'analyse du cycle de vie est en revanche encore assez peu développé, notamment car les acheteurs et les contrôleurs de gestion achat ne disposent pas des outils adaptés à l'analyse du coût en cycle de vie. Parmi les actions régulièrement évoquées et relativement aisées à mettre en place, le don ou le partage d'équipements entre établissements d'un groupement hospitalier de territoire est vu comme une source d'économies afin d'éviter un achat inutile.

Les réponses ci-dessus ont la particularité de recouvrir les intérêts directs pour un établissement de santé de recourir à des achats responsables, sans aborder le sujet des intérêts indirects.

Les établissements de santé font en effet partie d'un écosystème économique qui peut bénéficier de l'adoption de politiques d'achats responsables. En premier lieu, les achats publics font notamment appel à un nombre très important de fournisseurs. Inclure la notion d'achats responsables dans les marchés publics constitue une base nouvelle dans la relation fournisseur-acheteur. Les soumissionnaires à ces marchés publics incluant des critères environnementaux, sociaux, sont de fait incités à développer en interne une politique de développement durable de leurs produits ou services afin de remporter le marché. Un cercle vertueux est alors en mesure de se mettre en place. A contrario, de plus

en plus de fournisseurs développent des politiques RSE et des solutions innovantes prenant en compte les externalités de leur production. Le manque de maturité des organisations publiques à ce sujet empêche parfois ces entreprises de remporter un marché public dont le format serait « standard ».

Les achats responsables peuvent ainsi également entraîner une dynamique d'innovation. Les entreprises sont incitées à trouver des solutions alternatives incluant des notions de recyclage, d'usage unique, de gestion des déchets... Le dispositif des achats publics innovants, inclus dans le Code de la Commande publique, défini comme « un marché de travaux, de services ou de bien de fournitures décrit comme novateur ou qui améliore sensiblement une méthode, une pratique, une organisation ou des relations », permettant d'être dispensé de procédure si la valeur du marché est inférieure est à 100.000 euros, a été pérennisé et représente un instrument de soutien à l'innovation. Recourir à l'ensemble des outils de la commande publique (dialogue compétitif, concours...) constitue également un élément d'une politique d'achats responsables. Il s'agit effectivement pour l'acheteur public d'utiliser le canal le plus adéquat pour obtenir l'offre la plus performante sur tous les plans.

Les établissements publics sont donc acteurs du changement. Ils ont la capacité de montrer l'exemple en portant concrètement des ambitions de développement durable et d'entraîner avec eux d'autres acteurs (fournisseurs, acteurs institutionnels...) dans la démarche.

1.2.2 Une opportunité de structurer la politique d'achats responsables dans un document unique

Les objectifs cités précédemment peuvent certes être atteints en dépit d'une politique de promotion des achats responsables structurée. La plupart des établissements interrogés durant cette étude a en effet indiqué qu'il existait déjà une dynamique en cours au moment du lancement de la démarche SPASER. En revanche, parmi les freins identifiés à un déploiement d'une politique plus ambitieuse, ils soulignaient l'absence d'un outil structuré présentant les objectifs, les moyens et organisant le suivi des actions.

La rédaction d'un SPASER constitue alors l'opportunité d'intégrer des actions en cours à venir en matière d'achats responsables dans une stratégie globale et cohérente avec les priorités de l'établissement. L'introduction d'indicateurs de suivi et de performance permet d'évaluer ces actions et de disposer d'un outil de dialogue avec les professionnels.

En outre, il s'agit de s'inscrire dans un projet pluriannuel permettant de dépasser les limites de projets ponctuels avec une logique court-termiste.

En termes de visibilité, le SPASER est un document qui doit être publié. Il est donc accessible à tous les interlocuteurs de l'établissement en matière d'achats. Outre la publication obligatoire sur la plateforme Achats-Durables.gouv, la diffusion sur un site Internet ou Intranet permet à chacun de connaître l'existence d'une politique d'achats responsables structurée dans l'établissement. L'engagement de nouveaux professionnels dans la démarche est ainsi favorisé. Au CHU d'Amiens, le lancement du projet de labellisation « Très Haute Qualité Sanitaire, Sociale et Environnementale » de la logistique a ainsi généré une émulation qui a poussé les blocs opératoires à s'engager dans un projet similaire. En dehors des murs de l'établissement, l'objectif est aussi de souligner auprès des partenaires extérieurs l'engagement et l'exemplarité de la structure.

Concrétiser sa politique d'achats responsables par un SPASER permet de capitaliser sur des actions déjà menées et de la rendre lisible et intelligible. La dynamique allant d'une politique d'achats responsables à un SPASER est apparue comme évidente dans les établissements qui se sont lancés dans la démarche, en tant que concrétisation du travail de la Direction des Achats et de ses interlocuteurs. La transversalité est également facilitée dans ce cadre grâce à la mobilisation des parties prenantes des processus achat.

Ainsi, le champ des bénéfices associés aux achats responsables et à leur structuration dans un document stratégique et opérationnelle est particulièrement large pour les pouvoirs publics. Aux côtés des obligations légales et réglementaires, il constitue un levier essentiel pour mobiliser les professionnels autour de la mise en place d'une politique d'achats responsables. Par ailleurs, en raison de leurs missions spécifiques, les établissements publics de santé ont un intérêt accru à adopter cette démarche. En effet, la mise en œuvre d'achats responsables peut directement contribuer à améliorer la qualité de la prise en charge hospitalière.

1.3 Des achats responsables au service d'une meilleure prise en charge hospitalière

1.3.1 De multiples interfaces entre achats et santé publique

Les achats publics hospitaliers ont pour rôle essentiel de fournir aux établissements de santé les biens, services et équipements nécessaires à leur fonctionnement quotidien et à la qualité des soins. Ils garantissent la disponibilité des produits médicaux, des dispositifs médicaux, des médicaments, mais aussi des services comme la restauration, le nettoyage ou la maintenance technique. En somme, la qualité et la sécurité de la prise en charge est fonction de l'approvisionnement des produits mais surtout, en amont, de leur choix. En amont de l'achat, la phase de définition du besoin met en lien les acheteurs avec les services prescripteurs, notamment les services soignants, afin de déterminer le cahier des charges adéquat. L'inclusion à cette étape de la notion d'achats responsables peut concrètement améliorer la qualité et la sécurité des soins.

D'une part, le choix de produits moins toxiques, recyclables ou écolabellisés réduit les risques sanitaires liés à l'exposition aux substances nocives, protégeant ainsi les patients fragiles et le personnel soignant. De même, l'achat de matériel médical durable, de qualité supérieure et bien maintenu limite les incidents techniques, les interruptions de soins ou les erreurs médicales, contribuant à une plus grande sécurité des parcours de soins. Cela fait le lien avec le développement de pratiques de soin écoresponsables, portées par des collectifs de soignants.

En tant que lieu recevant du public, les établissements publics de santé peuvent intégrer dans leur politique d'achats responsables les projets d'amélioration de la qualité de l'air intérieur ou de la diminution des perturbateurs endocriniens.

L'attente des professionnels de santé vis-à-vis des achats relève aussi de la sécurité des approvisionnements : disposer du bon matériel et en quantité suffisante. Parmi les actions relevant des achats responsables, un volet important concerne la relation avec les fournisseurs, dans toutes les phases de l'achat (sourcing, passation, exécution). Il s'agit généralement de rendre la politique d'achat plus lisible pour les fournisseurs et de créer une relation de confiance plus importante. Une évaluation plus fine des risques est également une action inscrite dans plusieurs SPASER. Cela fait des achats responsables des outils au service d'une meilleure sécurisation des approvisionnements.

D'autre part, les externalités positives des achats responsables sur la santé publique sont très nombreuses. Toutes les actions qui contribuent à la diminution des émissions des gaz à effet de serre (promotion de l'économie circulaire, diminution des impacts carbone transport...) ont vocation à être au bénéfice direct de la population. En effet, l'OMS estime qu'un quart des maladies chroniques peuvent être imputées à des facteurs environnementaux.

Parmi les liens entre achats responsables et impact sur la santé, on peut également citer :

- Le lien entre le choix de produits ou de services à faible impact environnemental (matériaux recyclés par exemple) et la réduction de la pollution et des risques de maladies respiratoires ou de cancers liés à la qualité de l'air
- Le lien entre une alimentation saine et bio et la prévention de l'obésité ou des maladies cardiovasculaires

Les achats responsables sont également indirectement un moyen de limiter les effets du réchauffement climatique (adaptation bâtementaire pour mieux supporter les canicules par exemple) qui constituent des menaces de santé publique.

Enfin, les modifications de gestes quotidien jouent un rôle essentiel à la fois sur la santé individuelle et sur la santé des populations. Une telle démarche peut justement générer des changements de pratiques, y compris au-delà du cadre professionnel. Les professionnels des établissements de santé peuvent être initiés à des bonnes pratiques (sensibilisation, formation), notamment au niveau écologique (tri, recyclage, fin de l'usage unique...), qui, si elles sont expliquées de manière pédagogique, peuvent imprégner les comportements privés des professionnels. Dans une dynamique vertueuse, la maîtrise par les professionnels des bonnes pratiques en termes d'achat et de consommation peut être transmise aux patients et usagers durant leur venue en établissement de santé.

1.3.2 Une prise en charge globale facilitée par les SPASER

La plus-value des achats responsables pour la prise en charge hospitalière des patients dans les établissements de santé est augmentée dès lors qu'ils s'effectuent dans le cadre d'une démarche structurée. La construction d'un SPASER permet de rappeler que les enjeux de durabilité imprègnent l'ensemble des secteurs d'un hôpital et met en relation les différents acteurs dans le cadre de la comitologie et des groupes de travail.

Dans la chaîne de prise en charge, les actions ont vocation à agir sur les locaux d'accueil des usagers (Travaux), sur l'origine des fournitures et produits utilisés (Achats), sur le mode de consommation (Services soignants utilisateurs), sur les émissions carbone émises par le séjour... Dans une perspective d'éco-soins, dès lors que l'on prend en compte la prise en charge hospitalière de façon globale avec les étapes d'amont et d'aval, on s'aperçoit qu'un SPASER a vocation à créer du lien entre celles-ci.

Par ailleurs, l'élaboration et la mise en œuvre d'un SPASER (Schéma de Promotion des Achats Socialement et Écologiquement Responsables) s'inscrivent pleinement dans la dynamique du concept One Health ("Une seule santé"), qui reconnaît l'interdépendance entre la santé humaine, animale et environnementale. En intégrant des critères de durabilité dans les achats publics — comme la réduction des pesticides, le recours à l'agriculture biologique, la limitation des perturbateurs endocriniens dans les fournitures ou encore la lutte contre le gaspillage alimentaire — les SPASER contribuent à prévenir les risques sanitaires et environnementaux de manière transversale. Ainsi, à travers une commande publique responsable, les établissements publics deviennent des acteurs concrets d'une approche systémique de la santé, en cohérence avec les objectifs de santé publique, de préservation des écosystèmes et de bien-être social.

Construire un SPASER, c'est donc construire un outil qui doit largement dépasser le cadre strict des achats. La mise en œuvre d'un schéma de promotion des achats écologiquement et socialement responsables doit avoir pour intention finale l'amélioration de la prise en charge globale du patient.

Recommandation n°1 :

- Cartographier les intérêts pour le GHT d'initier une politique d'achats responsables structurée

2 Piloter la démarche SPASER au sein de son établissement ou de son GHT

A compter du moment où les directions des achats voient au-delà de l'obligation réglementaire et prennent la mesure de la plus-value potentielle d'un SPASER, elles sont matures pour lancer la démarche. Dans une logique de gestion de projet institutionnel engageant l'ensemble de la communauté hospitalière d'un territoire, certaines étapes doivent être nécessairement suivies pour mener à bien ce projet qui, en moyenne, dure entre 6 mois et un an selon les territoires.

2.1 Lancer la démarche SPASER

2.1.1 Définir la mission du pilote SPASER

L'identification des intérêts pour l'établissement et le système de santé de l'élaboration d'un Schéma de Promotion des Achats Socialement et Ecologiquement Responsables permet aux Directions des Achats d'initier la démarche. Si cette décision peut être unilatérale, la structuration du SPASER nécessite d'impliquer tous les maillons de l'organisation hospitalière, des chefs d'établissement jusqu'aux agents opérationnels.

Pour gérer cette période d'élaboration, le directeur des achats doit étudier l'opportunité de mener ce projet directement ou d'avoir davantage un rôle de supervision, en étant membre par exemple du comité de pilotage. Dans les échanges que j'ai pu avoir avec des directeurs des achats de différents établissements, la décision est généralement prise en fonction de la maturité de la fonction achat. En somme, plus le travail de structuration est important, plus le directeur des achats s'implique personnellement pour insuffler la dynamique. Si une politique d'achats responsables existe déjà peu ou prou, le dossier est plutôt délégué. Dans tous les cas, l'implication du directeur des achats est fonction de la confiance envers ses équipes dans le cadre d'un projet structurant dont il devra nécessairement valider les orientations.

Les chefs de projet doivent en premier lieu effectuer le travail théorique de comprendre les motivations et les objectifs du SPASER. Ils ont en effet la responsabilité de donner le ton de la démarche aux autres acteurs, en transmettant les idées fortes. Selon les acteurs à convaincre et à embarquer, des éléments différents seront mis en avant. Un travail approfondi de benchmark auprès d'autres établissements permet de lancer le projet avec une idée précise du résultat final attendu.

Qu'il soit directeur en fonction, élève directeur, attaché d'administration aux achats, le pilote de la démarche SPASER doit ensuite affirmer son positionnement. Parmi ses missions principales, le pilote d'un SPASER doit :

- Définir la méthodologie de travail, notamment le calendrier prévisionnel de réalisation du schéma
- Coordonner la rédaction du SPASER en mobilisant les acteurs dont la participation est pertinente pour l'élaboration de la structure du SPASER et des actions opérationnelles
 - o Animer les réunions stratégiques et groupes de travail
 - o Orienter les réflexions afin de respecter le calendrier défini
- Etre en lien avec la direction générale des établissements afin de faire coïncider les orientations institutionnelles et les orientations du SPASER

Pour ce faire, des compétences de chef de projet sont nécessaires :

- Esprit d'initiative/leadership
- Esprit de synthèse
- Communication/sens de la pédagogie

Dans l'idéal, afin de pouvoir mobiliser les acteurs facilement, le chef de projet doit être une personnalité identifiée par ses pairs sur la thématique du développement durable. Sa participation aux instances de la thématique (par exemple, au CHU d'Amiens, le COPIL RSE de l'établissement) constitue une importante plus-value.

Des connaissances techniques sont également requises :

- Connaissance du Code de la commande publique
- Maîtrise des enjeux RSE
- Très bonne connaissance du fonctionnement d'un établissement de santé

Le pilote d'une démarche SPASER doit ainsi être très polyvalent. Les professionnels interrogés ont souligné l'importance de trouver rapidement dans la démarche d'élaboration le bon équilibre entre un côté directif, pour respecter les étapes et le calendrier, et un côté attentif, afin de prendre en compte toutes les positions et avis rencontrés. En revanche, le point d'équilibre est variable selon le contexte. Par exemple, si les établissements du GHT souhaitent fortement s'impliquer dans la démarche, le pilote du SPASER fera plus attention à les laisser s'exprimer afin de façonner le schéma.

Recommandation n°2 :

- Identifier un chef de projet avec un fort esprit d'initiative et un accès aisé à l'ensemble des établissements du territoire. Si nécessaire, lui adjoindre un professionnel avec une technicité plus importante sur les achats.

2.1.2 Réaliser un benchmark

Avant toute chose, pour affirmer leur positionnement, les chefs de projet doivent nécessairement faire le tour des SPASER existants. Il s'agit de décortiquer leur structure, leur cadre stratégique, leurs actions et indicateurs... Pour trouver ces ressources, la communauté des achats publics durables, appelée « Rapidd », permet de collecter un certain nombre d'exemples.

S'inspirer des collectivités territoriales est intéressant pour se familiariser avec le sujet : elles sont plus nombreuses que les établissements de santé à avoir formalisé leur SPASER. Si on retrouve des points de convergence sur les actions transversales entre les achats publics territoriaux et hospitaliers, la publication depuis 2024 de plusieurs SPASER de GHT constitue la source numéro 1 de comparaison.

Ce mémoire propose un extrait de benchmark réalisé à partir de trois SPASER de GHT :

- Le GHT Sud Lorraine, dont l'établissement de support est le CHRU de Nancy
- Le GHT Est-Hérault et Sud-Aveyron, dont l'établissement support est le CHU de Montpellier
- Le GHT Atlantique 17 dont l'établissement support est le groupement hospitalier La Rochelle – Ré Aunis

Composition de la structure de 3 SPASER de GHT

	GHT Sud Lorraine	GHT Est-Hérault et Sud-Aveyron	GHT Atlantique 17
Période	2025-2029	2024-2028	2023-2027
Volume d'achats	+ de 400M d'euros	+ de 550M d'euros	122M d'euros
Nombre d'axes	4	3	4
Nombre d'actions	41	26	54
Nombre d'indicateurs	12	1 à 3 par action	Pas d'indicateurs identifiés

On constate ainsi qu'il n'y a pas lien de corrélation entre le volume d'achats et le nombre d'actions identifiées : quelle que soit sa taille, un groupement hospitalier de territoire est en mesure de mettre en place une trajectoire vers des achats plus responsables et durables.

Des échanges téléphoniques sont également à privilégier avec des établissements de taille similaire afin d'identifier leurs freins et opportunités au cours de la démarche. En tout état de cause, il n'existe pas de modèle parfait : la lecture de différentes propositions permet d'avoir un regard neuf qui sera utile dans la construction collective du schéma.

Le pilote de la démarche SPASER doit à ce stade avoir pris conscience des objectifs et intérêts pour son GHT et du résultat final vers lequel elle doit tendre. Reste à être en mesure de convaincre et d'engager dans le projet toutes les parties prenantes.

Recommandation n°3 :

- Recueillir les SPASER d'établissements de taille similaire et/ou de la même zone géographique

2.2 Obtenir l'aval des chefs d'établissement pour définir le cadre stratégique

Si le SPASER est mené à l'échelle d'un établissement ou d'une direction commune, cette étape est assez aisée. En revanche, elle apparaît peu pertinente à l'heure des groupements hospitaliers de territoire et de la fonction achats mutualisée. Ainsi, la DGOS recommande dans la note d'information N° 2024/56 du 30 avril 2024 relative aux modalités de mise en œuvre du SPASER hospitaliers de mettre en place des SPASER au niveau du GHT car la convergence des marchés permet d'utiliser une large variété de leviers achats et une grande exigence vis-à-vis des fournisseurs. Ce conseil a été suivi car tous les établissements ayant actuellement publié leur SPASER l'ont porté au niveau du GHT.

Le fonctionnement des 133 GHT est très hétérogène sur le territoire, il existe donc également une diversité quant au portage de documents stratégiques comme un SPASER. Le positionnement de l'établissement support par rapport aux établissements parties joue notamment un rôle important. Dans les GHT très centralisés autour d'un établissement support de grande taille ou dans les GHT comptant très peu d'établissements, l'embarquement des parties prenantes peut être plus rapide si la direction générale de l'établissement support est favorable. Certains établissements interrogés ont ainsi fait le choix d'un pilotage unique par l'établissement support : dans ces cas-là, les référents achats des établissements du GHT étaient informés mais pas directement impliqués.

En revanche, dans les GHT qui comportent plus de 5 membres et accordent une part importante à la co-construction, chaque chef d'établissement doit être convaincu que le projet est intéressant et bien structuré. A ce titre, la situation du GHT Somme Littoral Sud (10 établissements) est particulièrement intéressante. Les instances collégiales (Comité Stratégique, Commission médicale de groupement, Collège des Directeurs) sont matures. Quand un projet est validé dans ses instances, cela garantit la légitimité de celui-ci dans tous les établissements du groupe public. Le groupe de pilotage du SPASER du GHT, dont j'ai fait partie, a donc travaillé rigoureusement sur la préparation de cette échéance qui devait valider, en janvier 2025, le lancement de la démarche.

L'enjeu principal à cette étape est de déterminer ce qui, au-delà de l'obligation légale d'élaborer un SPASER, va permettre, en quelques minutes, de faire comprendre la plus-value d'un SPASER pour le GHT. Les sujets à traiter dans les instances territoriales sont effectivement nombreux et la consigne dans le GHT Somme Littoral Sud est de ne pas dépasser 5 slides durant une présentation. Il s'agit donc de faire le tri dans les informations pour aller à l'essentiel.

Appréciée par les chefs d'établissements, notre présentation en Collège des Directeurs suivait les étapes suivantes :

- Une **présentation de la nature d'un SPASER**. En interrogeant mes collègues de promotion et certains collègues de l'équipe de direction, je me suis aperçu que l'acronyme était encore largement méconnu. Il apparaissait primordial de définir le cadre réglementaire dans lequel s'intégrait ce schéma et ses éléments constitutifs, à savoir un document de la politique achat comprenant des éléments à caractère social, écologique, économique et des modalités de mise en œuvre et de suivi annuel.
- Une **présentation des objectifs du SPASER**. Au contraire de la première partie du mémoire qui est revenue longuement sur la notion d'achat responsable, nous avons souhaité nous concentrer sur la plus-value du SPASER par rapport à une politique d'achats responsables qui ne serait pas structurée. A ce titre, nous avons identifié trois arguments pertinents pour appuyer notre propos
 - Valoriser l'existant en effectuant un état des lieux
 - Témoigner de l'engagement des établissements dans la transformation des pratiques pour des activités hospitalières plus durables

- Embarquer le collectif hospitalier au sein d'un projet institutionnel autour de valeurs partagées

Cela permet de rappeler à tous les acteurs que le SPASER ne constitue que la prolongation et la structuration des actions menées sur le territoire.

- Une **présentation de la structure type d'un SPASER** pour permettre à chacun de visualiser la vocation opérationnelle du document
 - Axes directeurs > Objectif > Actions > Moyens > Indicateurs
- Une **présentation de la méthodologie et du calendrier**. L'objectif est de finaliser le SPASER du GHT pour décembre 2025, les différentes étapes ont été définies en adéquation avec cet objectif. Cette présentation s'accompagne de celle de la gouvernance, à savoir la mise en œuvre d'un Comité de Pilotage comprenant un représentant de chaque établissement du GHT, co-piloté par la chargée de projets transversaux du CHU (attachée d'administration hospitalière) et par moi-même, sous la supervision du Directeur des Achats du GHT.

D'autres pistes pourraient être légitimement envisagées. Il est possible de choisir parmi les SPASER existants, une trame type qui sera la cible à suivre. Les GHT de la région Bretagne, par exemple, ont souhaité s'inspirer du modèle proposé par le GHT dont Rennes est l'établissement support. Ce choix n'a pas été fait dans le GHT pour garder davantage de souplesse et faire du schéma un document réellement modelé par les acteurs du territoire.

De même, en fonction de l'ambition fixée au SPASER, le lancement de la démarche peut être initié par l'organisation d'un séminaire de lancement. Réunissant des professionnels du territoire, cela constitue une occasion de regrouper les idées fortes et d'identifier les personnalités motrices sur la démarche. L'ANAP peut être sollicitée pour proposer des ateliers de réflexion collective dans ce cadre.

A l'inverse, le document peut ne passer en instances qu'au moment de sa validation finale, après travail au sein de la direction des achats et avec les référents achats. Dans tous les cas, cela nécessite pour le directeur des achats de définir ses attentes et les attentes de l'établissement vis-à-vis du SPASER.

Le choix dans le GHT Somme Littoral Sud s'est porté pour un schéma plutôt ambitieux en raison de la ressource existante au sein de la direction des achats mais avec un portage institutionnel faible car les circonstances ne s'y prêtaient pas.

Quelle que soit la méthode choisie, le directeur général de l'établissement support joue un rôle considérable. Le SPASER est effectivement une déclinaison de la politique générale de l'établissement au niveau achats. Il peut notamment décliner des objectifs identifiés dans les projets d'établissement du GHT, qui incluent généralement une partie sur la responsabilité environnementale et sociale des établissements, ou étoffer une politique achat qui a déjà été validée. Dans le cas du GHT Somme Littoral Sud, l'objectif « Assumer pleinement notre responsabilité environnementale » est inscrit dans le projet d'établissement 2025-2029 du CHU Amiens-Picardie et le projet du Centre Hospitalier d'Abbeville contient une annexe « Projet développement durable ». L'élaboration du SPASER s'inscrit donc généralement, d'une manière ou d'une autre, dans le cadre du projet stratégique pluriannuel des établissements.

La manière d'élaborer la démarche SPASER dans un établissement de santé dépend donc largement de la façon dont est organisé le GHT et du cadre stratégique posé par le ou les chefs d'établissement. Si un travail en amont de cadrage des enjeux et opportunités du SPASER a correctement été effectué, la validation hiérarchique est plus aisée à obtenir. Il s'agit en tout cas d'un préalable pour embarquer le collectif par la suite.

Recommandation n°4 :

- Adapter la méthode de validation de son SPASER à la maturité de l'organisation territoriale en GHT

2.3 Faire émerger la réflexion collective au sein des établissements

2.3.1 Identifier des personnes ressources

Porté par les directions des achats, les SPASER irriguent néanmoins l'ensemble des professionnels des établissements. Tous les maillons du processus achat (prescripteur, acheteur, gestionnaire de commande, logistique, utilisateur) ont en effet vocation à travailler en coordination dans le cadre de leur déploiement.

Au regard des objectifs d'un SPASER et de ses enjeux connexes, le nombre de participants potentiels peut être très élevé :

- Représentants de la direction des achats
- Responsables développement durable/RSE

- Experts métiers (logistique, travaux, pharmaciens...)
- Services prescripteurs
- Service juridique
- Représentants de la direction des affaires financières
- Partenaires extérieurs (représentants des usagers, d'associations, de collectivités...)

Le travail du directeur des achats GHT et des équipes est donc primordial pour rechercher des éléments moteurs qui contribueront à la réflexion collective. Là aussi, la dynamique est variable selon les établissements interrogés. La mobilisation des parties prenantes se fait à des moments différents. Parmi les raisons qui peuvent expliquer ces différences, on retrouve le calendrier. La mobilisation et la recherche de professionnels prêts à s'investir dans la construction d'un document est une étape qui peut s'avérer chronophage qui n'est pas compatible avec une échéance restreinte.

Pour autant, comme dans tout projet, investir le plus rapidement possible les interlocuteurs qui auront à gérer les effets du SPASER est à recommander. Ce seront des relais, dans les établissements, pour communiquer sur les opportunités générées par cette démarche.

Comment identifier les bonnes personnes, a fortiori quand le projet irrigue le territoire et va mobiliser des professionnels qui ne se connaissent pas ? Certains profils ont vocation à émerger naturellement : il s'agit de s'appuyer sur les professionnels qui portent des projets ou qui sont membres d'instances autour du développement durable. Cela peut prendre la forme d'une sous-commission de la CME, d'un COPIL développement durable, du pilote de la rédaction du BGES de l'établissement... L'intérêt est de pouvoir se dispenser du temps d'acculturation aux enjeux de la transition écologique et aux leviers d'actions concrets dans leurs secteurs.

Pour les établissements ou les secteurs d'achat pour lesquels il n'y a pas d'évidence, il faut définir les missions de chacun. Les personnes à mobiliser dépendent effectivement de la méthodologie choisie.

Un comité de pilotage a un rôle stratégique. Il supervise l'avancée du SPASER et valide les orientations choisies. Il peut se confondre avec une instance territoriale telle que le comité stratégique mais ces instances ne disposent généralement pas du temps suffisant pour donner un avis éclairé sur un projet vaste comme un SPASER. Si un groupe ad hoc est créé, son pilotage, dans tous les établissements interrogés, fait partie du domaine réservé du directeur des achats ou d'un directeur fonctions supports. Dans sa composition,

il faut privilégier la réunion de responsables ou de directeurs en capacité d'engager l'établissement. Le comité de pilotage doit en effet pouvoir acter les éléments à présenter aux chefs d'établissement.

La dimension territoriale du projet exige, si la décision d'investir les établissements parties est prise, d'avoir une représentation complète de ceux-ci. Le bon niveau de compétences pour le COPIL est le directeur des affaires/ressources matérielles car il est à la fois au bon niveau de responsabilité et maîtrise la plupart des enjeux abordés. Dans le GHT Somme Littoral Sud, certains établissements ont plutôt fait le choix d'identifier le directeur chargé du développement durable. Le principal est que cet interlocuteur soit volontaire pour faire partie du projet et soit au clair sur les objectifs. C'est le rôle des chefs de projet de faire un travail similaire à celui effectué auprès des chefs d'établissement, en adaptant le discours aux enjeux du comité de pilotage. Mettre en avant la valorisation du travail des équipes, l'opportunité offerte de travailler sur des enjeux fédérateurs à un niveau territorial sont quelques pistes à mobiliser selon le contexte.

Contrairement à un comité de pilotage, un groupe de travail a une vocation opérationnelle, même s'il peut être composé en partie de membres aussi présent dans le comité de pilotage. Deux hypothèses sont envisageables pour la composition des groupes, avec leurs avantages et inconvénients à prendre en compte : les membres peuvent être désignés par le représentant au COPIL de l'établissement ou du secteur, ce qui accélère le processus mais peut limiter l'appropriation de la démarche par les participants. Le choix de faire un appel à volontaires, en fonction de l'intérêt pour le sujet, peut permettre d'impliquer des personnes plus motivées dans la concrétisation du SPASER. Il faut néanmoins tempérer cet arbitrage en soulignant que certains professionnels sont indispensables et seront forcément conviés et que l'appel à volontaires peut demander une charge de travail conséquente en termes de relance. Il en ressort que cet arbitrage relève davantage d'un affichage méthodologique, les membres des groupes ayant sensiblement les mêmes profils dans les deux cas.

Recourir à une démarche d'aller vers permet également d'identifier d'autres profils. Des interventions dans différentes instances à ce sujet, y compris dans les établissements du territoire, génère une réflexion d'ensemble sur l'achat durable. Cela permet d'accompagner les membres du comité de pilotage dans leur mission de mobilisation en interne.

Pour autant, un nombre trop élevé de membres dans un groupe de travail n'est pas optimal et peut générer de la frustration chez des professionnels qui n'ont pas eu le

sentiment d'être écoutés. Il est possible de jouer sur plusieurs paramètres en fonction des objectifs et du calendrier d'élaboration du SPASER :

- Le nombre de groupes de travail. Il est effectivement possible d'imaginer :
 - o Des groupes de travail par axes définis dans le SPASER
 - o Des groupes de travail par secteurs d'achat
- Le nombre d'occurrences des groupes de travail :
 - o Selon le nombre de séances, la phase de brainstorming durant laquelle chaque professionnel peut donner ses idées peut être plus ou moins longue

La disponibilité des membres des groupes de travail est également un fort enjeu. Certains participants, motivés mais indisponibles aux dates des réunions, pourraient se sentir frustrés. Les porteurs de projet ont donc la charge d'aller vers les professionnels moteurs en dehors des créneaux réservés aux groupes de travail afin de ne pas perdre l'engagement de ceux-ci et recueillir leurs bonnes idées.

En somme, la qualité de la production d'idées dépend beaucoup des professionnels présents sur les sessions des groupes de travail. En effet, chaque agent a des appétences particulières, notamment sur les secteurs dans lesquels il est en fonction. Or une des difficultés des établissements de santé pour mener des achats responsables est le manque de temps (résultats enquête RESAH). Il faut donc bien prendre en compte le risque de ne pas évoquer un sujet prioritaire car un professionnel est absent.

Dans ce cadre, le GHT Somme Littoral Sud a orienté son choix sur 3 groupes thématiques (Hôtellerie et Administration / Santé / Secteur technique et numérique) avec 4 réunions de travail. Chaque groupe est co-piloté par les deux chefs de projet et par un acheteur du secteur concerné.

Recommandation n°5:

- Associer pour les groupes de travail des professionnels « socles » dont les connaissances en matière de développement durable sont assurées et des professionnels avec une forte expertise technique venant de différents secteurs et établissements, même s'ils n'ont pas un profil « DD »

2.3.2 Faire collaborer les différentes compétences au profit de l'émergence de la structure du SPASER

Comme on l'a vu précédemment, le pilotage de la démarche SPASER inclut la coordination des professionnels impliqués, qui constituent une forme de « communauté SPASER » du GHT. Un des défis est ainsi de réussir à construire progressivement son schéma tout en permettant à chacun de s'exprimer aussi librement que possible. L'organisation des réunions du comité de pilotage et des groupes de travail a permis d'identifier les points de vigilance suivants :

- La **diversité des profils des participants**. Les groupes de travail permettent de réunir autour d'une même table des professionnels médicaux, des acheteurs, des experts métiers (logistique, travaux numérique) ... Le positionnement respectif de chaque participant par rapport aux autres membres du groupe a donné l'impression d'être limitatif, notamment pour les acheteurs qui se sont souvent placés en tant que « support » des idées des autres présents plutôt qu'à l'initiative.
- Les **conditions techniques de réalisation des réunions**. Les groupes de travail invitent à la prise de parole, à l'échange. L'organisation de réunions hybrides, réalisées la plupart du temps en présentiel par les professionnels du CHU et en distanciel par les professionnels du GHT, a favorisé l'expression d'idées d'actions par les équipes de l'établissement support et a complexifié la prise de parole des représentants des établissements partie.
- La **capacité à canaliser les idées**. Débordantes d'idées, les réunions des groupes de travail requièrent un effort de canalisation. En fonction des participants, certains vont proposer un grand nombre d'actions de manière spontanée alors que d'autres ont besoin d'un temps de réflexion plus important. Le risque est ici que le SPASER soit influencé par les personnes les plus expressives.
- La **capacité à faire émerger des actions structurées**. Au-delà de la canalisation des idées, il s'agit de parvenir à interrompre les débats si cela est nécessaire pour faire le point sur l'avancée du groupe. Annoncer un objectif précis au début de chaque réunion peut permettre de résoudre cette difficulté.

Ces groupes de travail peuvent également générer des désaccords et des conflits, notamment sur la répartition de la charge de travail. Bien que l'objectif soit de chercher le consensus, le rôle du chef de projet SPASER est aussi d'effectuer un premier arbitrage. Cet arbitrage repose sur une écoute active, une connaissance fine des enjeux internes, ainsi qu'une capacité à reformuler les objectifs communs pour dépasser les logiques de cloisonnement et débloquent les situations de blocage.

Une préparation attentive à ces enjeux des réunions des groupes de travail permet généralement de les surpasser. Lors de la conduite du projet SPASER au CHU Amiens-Picardie, plusieurs enjeux n'ont émergé qu'après les premières réunions. Conserver une souplesse dans la méthodologie permet d'adapter sa conduite de projet au fil de son avancée.

S'il faut être attentif à ces points de vigilance, la réunion de groupes pluriprofessionnels, exerçant dans différents établissements est une réelle opportunité pour souligner les complémentarités des différents métiers. La mise en relation des acheteurs et des prescripteurs, dans un cadre de pure réflexion, permet de s'extraire des difficultés de communication qui peuvent avoir lieu lors du lancement d'une procédure d'achat.

De nombreux outils sont disponibles pour animer ce type de réunions hybrides en impliquant toutes les parties prenantes dans la réflexion collective. Selon la nature de l'outil, il peut permettre de partager des documents (Sharepoint), de collaborer facilement (Mattermost), d'organiser des enquêtes (Sphinx).

Dans le cadre de l'élaboration du SPASER du GHT Somme Littoral Sud, nous avons privilégié l'utilisation de Wooclap pour lancer un brainstorming collectif. Plusieurs effets positifs ont été rencontrés :

- L'anonymat des réponses a permis à chacun de s'exprimer en toute liberté
- La capacité à conserver l'attention des participants durant toute la réunion
- La possibilité d'analyser ensemble les réponses a permis de faire un premier retour « à chaud » sur les idées
- L'opportunité de construire une synthèse en prévision des autres séances de groupe de travail

Plusieurs participants ont également souligné leur envie de recourir davantage à ce type d'outil collaboratif à l'avenir.

Bien structurées, ces réunions sont en mesure de faire émerger les actions et les indicateurs qui seront inclus dans le SPASER. La collaboration entre les réunions des parties prenantes est également nécessaire car le temps de travail des groupes est généralement restreint. Il faut donc inciter au maximum les professionnels du GHT à se mettre en relation pour continuer à affiner les idées.

Le rôle final de structuration relève nécessairement du ou des chefs de projet SPASER. En effet, en tant que courroie de transmission entre les chefs d'établissement, les comités de pilotage et les groupes de travail opérationnels, il dispose du regard le plus large sur les

objectifs institutionnels et opérationnels du schéma. Il a également l'avantage d'avoir assisté à toutes les étapes d'émergence des idées puisqu'en parallèle de la conduite de projet, un fil conducteur s'est matérialisé.

Recommandation n°6:

- Valoriser les participants aux groupes de travail en leur proposant des outils de réflexion nouveaux et adaptés aux projets participatifs

3 Produire des actions pour rendre opérationnel le schéma

Le passage d'un projet méthodiquement mené à un document final opérationnel peut être périlleux. Il s'agit d'être vigilant à ce que chaque étape soit le moyen de progresser en opérationnalité, grâce aux apports des parties prenantes et à l'esprit de synthèse du chef de projet.

3.1 Construire la structure générale de son SPASER

3.1.1 Mener un état des lieux de l'existant sur les périmètres identifiés

Un SPASER est plus simple à élaborer lorsque le GHT mène déjà un grand nombre d'actions relatives aux achats responsables. Il existe en revanche une méconnaissance mutuelle, entre établissements, entre directions, sur les dispositifs mis en place sur lesquels s'appuyer. La réalisation d'un état des lieux de l'existant avant de démarrer l'élaboration du schéma par l'identification d'actions potentielles offre plusieurs opportunités.

En premier lieu, le temps d'état des lieux permet de créer un moment de réflexion, dans chaque établissement, sur les pratiques. Certains établissements ont inscrit des actions dans leur projet d'établissement, certains ont mis en place une charte, un plan d'action, une politique développement durable... D'autres mènent des actions de manière plus dispersée. Faire l'état des lieux est un incontournable pour pouvoir se projeter sur un SPASER : donner un cadre pour l'effectuer permet aux responsables, sur le terrain, de gagner en efficacité. Pour les établissements les plus ambitieux, c'est l'occasion de faire un audit achats responsables.

En revanche, il faut souligner la difficulté d'effectuer un tel état des lieux au niveau GHT. C'est la raison pour laquelle les chefs de projet SPASER doivent accompagner dans la démarche les personnes identifiées, d'autant que cette phase intervient au début de la démarche d'élaboration et que l'embarquement collectif est encore à consolider. Cet accompagnement est à bénéfices mutuels : toutes les informations collectées nourriront l'élaboration du schéma.

A titre d'illustration, la Direction des Achats du GHT Somme Littoral Sud a construit son outil d'auto-évaluation ou auto-diagnostic autour de 5 questions (Annexe 6). La première question était davantage relative à la gouvernance développement durable de l'établissement. Elle a permis de constater que si tous les établissements du GHT sont

engagés dans une démarche de développement durable, les documents associés à cet engagement sont variables : intégration d'un sous-projet développement durable dans le projet d'établissement au Centre Hospitalier d'Abbeville, plan d'action et identification d'un référent Développement Durable au Centre Hospitalier de l'Arrondissement de Montreuil, politique en 4 thématiques (gestion des déchets, sobriété numérique, gestion de l'eau, mobilité douce) à l'EPSM de la Somme... Le volet achat est généralement abordé mais ces documents institutionnels portent avant tout des prescriptions de bonnes pratiques.

Il a été demandé aux établissements de lister les actions engagées en matière de développement durable sur différentes filières d'achat. Sans entrer dans le détail des réponses, celles-ci ont permis d'illustrer des points de convergence entre les différents établissements, parmi lesquels :

- La gestion des déchets (filières de recyclage, tri, usage unique)
- La rationalisation des consommations (mutualisation des commandes, optimisation des circuits logistiques, rationalisation des systèmes d'impression)
- La promotion de pratiques responsables (sensibilisation, formation)

En tous les cas, cela a permis de confirmer l'hypothèse de départ, à savoir que l'aspect développement durable est d'ores et déjà inclus dans les choix d'achat et dans les pratiques. Certains éléments sont même formalisés, tels que l'interrogation sur l'engagement social et écologique du fournisseur durant la phase de sourcing.

L'état des lieux doit être aussi l'occasion de mettre en perspective les réalisations de l'établissement par rapport aux obligations légales en matière d'achats responsables. Pour les obligations générales, telles qu'issues par exemple de la loi AGECE pour favoriser le réemploi et le recyclage, les établissements sont engagés dans une démarche, notamment sur les filières de déchet. A l'image des autres GHT interrogés dans l'étude, les prescriptions de la loi EGALIM et de la loi mobilités douces sont en revanche loin d'être atteintes. Il est ressorti de cette question dans l'état des lieux une certaine homogénéité parmi les établissements du GHT, en dépit de leur différence de taille, ce qui a permis d'identifier des objectifs partagés.

Enfin, parmi les éléments pertinents de l'état des lieux, il est apparu intéressant d'interroger les parties prenantes sur leurs souhaits et leurs difficultés. Dans la mesure où le portage des actions du SPASER leur reviendra, cela a permis de faire coïncider dès le départ les objectifs du SPASER et les attentes des professionnels et des établissements.

Trois éléments ont particulièrement émergé dans l'état des lieux au sein du GHT Somme Littoral Sud :

- **Les enjeux financiers.** Les établissements sont naturellement inquiets des potentiels impacts financiers du SPASER.
- **La coopération des fournisseurs.** Les parties prenantes ont soulevé la difficulté d'intégrer les fournisseurs dans la démarche alors que la réussite d'une action développement durable dépend aussi de la capacité des fournisseurs à faire des offres plus responsables et/ou de respecter des clauses environnementales (emballages par exemple).
- **Le partage d'expérience.** L'état des lieux a permis d'identifier le besoin des établissements de connaître ce qui existe dans le GHT, voire au-delà.

Les entretiens réalisés avec d'autres établissements relatent ces mêmes réactions de la part des professionnels. A ce titre quelques verbatim recueillis sont symptomatiques de cet état de fait : « un SPASER pourquoi pas, mais cela coûte cher » ; « ok pour des clauses sociales mais s'il n'y a aucun fournisseur en mesure de répondre ? » ; « ce serait bien de connaître ce que font les autres établissements avant de réfléchir à ce que l'on peut faire en commun ».

La richesse de l'étape d'état des lieux souligne son importance dans la construction de la démarche d'élaboration d'un SPASER. Sans chercher à creuser tous les sujets, elle permet d'asseoir une base commune d'informations et d'états d'esprit essentielle pour la poursuite du projet.

Recommandation n°7:

- Ne pas attendre de l'état des lieux qu'il soit exhaustif. Capitaliser sur cette phase pour identifier les professionnels les plus réactifs dans la complétude des informations

3.1.2 Transposer cet audit en axes directeurs

Quelle que soit la forme prise par l'état des lieux, elle constitue une mosaïque d'idées non structurées. Pour autant, un SPASER doit faire l'objet d'une structuration méticuleuse pour être opérationnel. C'est dans ces phases transitoires que le pilotage de la démarche est le plus important.

Dans la démarche menée dans le GHT Somme Littoral Sud, la synthèse de l'état des lieux a été proposée dans un grand tableau mettant en parallèle les éléments de réponse de chaque établissement ou direction commune. Si elle a permis une meilleure lisibilité,

cette synthèse était insuffisante. Une équipe réduite de trois personnes s'est donc réunie pour dégager les lignes directrices de cette synthèse, en vue d'une présentation en réunion qui permette l'avancement du projet.

Pour cela, il est possible de s'appuyer sur les points de convergence identifiés pour les transformer en objectifs communs. Par exemple, sur la gestion des déchets, il a été retrouvé dans les réponses les éléments suivants :

- « Filière de recyclage pour les toners, piles, cartons, ampoules néons, huiles de friture »
- « Centralisation des déchets via déchetterie interne »
- « Valorisation du tri des déchets (35 filières) »
- « Recyclage des biens mobiliers »

Il est ainsi assez naturel d'identifier la gestion des déchets comme un engagement porté par le GHT qui mérite d'être intégré dans le SPASER. L'étude de toutes les réponses a permis de faire émerger 27 domaines sur lesquels les établissements ont des initiatives. C'est sur cette base que nous avons réuni les directeurs achat/logistique des différents établissements, identifiés au préalable comme intéressés pour porter la thématique, pour définir les axes directeurs de notre SPASER.

Outre la diffusion des résultats de l'état des lieux, il a été transmis aux membres de ce comité de pilotage un fond documentaire, contenant notamment les SPASER d'autres GHT, notamment du GHT Sud Lorraine et du GHT Est-Hérault et Sud-Aveyron. Ces deux SPASER se distinguent notamment par la dénomination de leurs axes : si le SPASER STANISLAS possède des axes très lacunaires (Environnement ; Social ; Innovation), le SPASER structuré autour du CHU de Montpellier a davantage travaillé les titres des axes, comme le montre le premier axe du schéma intitulé « Promouvoir l'économie circulaire et la sobriété par l'analyse du juste besoin ». Cela souligne une fois encore la liberté laissée dans la construction de son SPASER. Au sein du GHT Somme Littoral Sud, l'orientation vers des axes rédigés s'inscrit dans la continuité du projet d'établissement du CHU Amiens-Picardie, établissement support.

Nous avons essayé de trouver le point d'équilibre entre l'expression des représentants des établissements et la volonté de transformer, en une seule réunion, les 27 objectifs issus de l'état des lieux en 3 ou 4 axes directeurs. Nous nous sommes pour cela appuyés sur des distinctions existantes, notamment les trois piliers du développement durable. Après avoir classé les 27 items dans les colonnes « Environnement » ; « Social » et « Economique », il n'y avait plus que 8 ou 9 actions par thème dont il fallait synthétiser la

substance en un titre fédérateur et explicite. Après quelques tours de table pour identifier les éléments de langage à retenir, le consensus a pu être établi sur trois noms d'axes.

Axe 1 : un GHT engagé collectivement pour la préservation des ressources naturelles et la limitation de son impact sur l'environnement

Axe 2 : un GHT mobilisé pour des achats durables favorisant l'inclusion sociale et le lien local

Axe 3 : un GHT tourné vers le développement de l'économie circulaire et l'optimisation des consommations

Cette méthode a fait ses preuves dans un cadre collectif. Au regard des échanges avec d'autres établissements, le rôle du chef de projet peut être de soumettre directement des titres d'axes auprès du comité de pilotage. Cela dépend beaucoup de l'adhésion des acteurs à la démarche : solliciter leur participation, y compris dans la simple définition des titres, semble être un moyen d'embarquement du collectif. A posteriori, au cours de l'exécution et de l'évaluation du SPASER, il sera aussi plus aisé d'expliquer la manière dont les formulations ont été construites.

Dans l'ensemble, ces trois axes témoignent de la tendance des SPASER à calquer leur schéma sur les piliers du développement durable. Cela permet tout à la fois d'être cohérent avec la politique de développement durable des établissements et de ne pas complexifier outre mesure le SPASER avec une structure innovante. Cette méthodologie, présentée en Collège des Directeurs, a permis la validation unanime par les chefs d'établissement de la formulation des axes.

3.2 Consolider la structuration de son SPASER grâce à la réflexion thématique

3.2.1 Poser le cadre dans lequel les actions devront être identifiées

La construction du SPASER est constituée de nombreux allers-retours entre la vision institutionnelle et la vision opérationnelle de l'achat responsable. Le pilote d'une démarche SPASER s'inscrit comme le point de liaison entre ces deux visions.

Les souhaits institutionnels peuvent se résumer en trois points :

- **L'absence d'impact budgétaire du SPASER.** Le schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables doit s'inscrire dans une logique de performance économique. Les directions d'établissement interrogés ont généralement formulé la limite : aucune dépense supplémentaire (RH, coût d'achat de produits...) ne doit avoir lieu si elle ne peut pas être génératrice d'une économie **certaine** au moins équivalente à court ou long terme.

Cette demande n'est pas nouvelle et toutes les actions identifiées dans l'état des lieux témoignent d'actions mises en œuvre dans un but à la fois durable et économique. Par exemple, la mise en place de dons de matériel informatique au sein du GHT répond à cette double motivation.

- **L'identification d'actions qui permettent une communication institutionnelle.** Si le SPASER est en soi un outil de communication, les éléments relatifs au processus achat (intégration de clauses, marchés réservés, suivi de l'exécution...) sont moins appréhendés par les chefs d'établissements. En revanche, des actions telles que la création d'une plateforme de réemploi ou des indicateurs tels que le nombre de marchés remportés par des TPE/PME du territoire sont des éléments exploitables pour renforcer l'image du GHT.

De préférence, les actions mises en avant doivent aussi répondre au premier critère afin de montrer que les établissements publics de santé ont pris la mesure de la nécessité d'allier performance économique et développement durable.

- **L'amélioration de la qualité de la prise en charge et de la satisfaction patient.** Les chefs d'établissement sont attentifs à ce que le SPASER soit aussi un outil perçu favorablement par les professionnels soignants et les usagers. Les actions relatives au développement de l'écosoin sont ainsi intéressantes à approfondir. Même si elles ne relèvent pas strictement de l'achat, l'écosoin est généralement corrélé à des pratiques de consommation plus respectueuses (diminution des emballages, recyclage, juste besoin, fin de l'usage unique...)

Les directions fonctionnelles des établissements posent également des limites aux actions incluses dans le SPASER. Il y a en effet des points de vigilance à garder à l'esprit :

- **La charge de travail des équipes.** Les actions du SPASER ont vocation à entraîner des changements de pratique, notamment à la Direction des Achats (inclusion de nouvelles clauses et critères dans les cahiers de charge,

approfondissement du suivi de l'exécution des marchés). Cette nouvelle charge peut aussi peser sur les équipes d'approvisionnement, logistique, techniques... La répartition des efforts est à mesurer.

- **Le nombre d'indicateurs.** Identifier des indicateurs est une tâche simple. La plupart d'entre eux nécessitent néanmoins un temps de travail certain voire la création d'un outil de suivi ad hoc. Les établissements interrogés ont fait le choix de limiter à 10 indicateurs maximum leur SPASER afin de pouvoir mener un suivi de qualité à défaut d'être exhaustif. Cela n'empêche pas, sur des actions sans indicateur défini dans le SPASER, de suivre leur niveau de réalisation.
- **La sécurisation juridique des actions proposées.** Une vigilance particulière doit par exemple être apportée aux actions relatives à l'achat local, les principes de la commande publique ne permettant pas d'utiliser le critère géographique comme critère d'attribution d'un marché.

En somme, l'enjeu principal est **la faisabilité des actions**. Les professionnels des groupes de travail ne sont pas nécessairement en mesure d'évaluer la faisabilité de leurs propositions en termes de charge de travail ou de coût. Interroger les acteurs concernés est un prérequis afin d'éviter d'inscrire des actions qui ne pourront pas être menées et qui décrédibiliseraient la démarche menée.

Rendre opérationnel un SPASER est donc une étape périlleuse en cela qu'elle confronte les bonnes idées et intentions des parties prenantes à la réalité du terrain.

Recommandation n°8 :

- Poser des limites au préalable au SPASER, même si elles peuvent paraître évidentes, afin d'inciter les participants à la réflexion à prendre en compte la viabilité de leurs propositions

3.2.2 Collecter et synthétiser l'ensemble des actions

Si les groupes de travail ne constituent pas le lieu pour analyser la faisabilité des actions, ils n'en restent pas moins essentiels pour élaborer collectivement celles-ci. Le chef de projet SPASER a pour rôle d'encadrer ces groupes et de leur apporter les ressources nécessaires pour structurer leurs idées.

Les groupes de travail interviennent toujours dans un second temps. Dans la démarche SPASER, ils interviennent généralement quand la colonne vertébrale est stratégiquement définie. Cela se matérialise dans le GHT Somme Littoral Sud par la validation des trois axes directeurs qui a permis d'enclencher le lancement des groupes.

La collecte des actions s'effectue de manière dispersée, via des outils de brainstorming. Dans la mesure où ces méthodes favorisent la liberté d'expression, une forte disparité entre les actions identifiées, notamment dans leur formulation, est une situation tout à fait normale. Plus les professionnels ont appréhendé les objectifs du SPASER, plus leurs propositions sont proches de la réalité.

Exemple : deux formulations proposées pour une action relative à la réduction des emballages

- Une formulation qui témoigne d'une situation de terrain : « Lors des achats de PC, au lieu d'avoir un carton par PC, nous aurons 10 PC par carton »
- Une formulation qui identifie opérationnellement la tâche à mener pour réduire les emballages : « Intégrer une clause obligeant les fournisseurs à réduire les emballages »

La tenue de plusieurs séances de groupes de travail permet d'affiner et de traduire les actions qui manquent de clarté en des actions plus opérationnelles. Progressivement, le ou les chefs de projet font un travail de synthèse pour proposer à chaque séance une version plus aboutie de la réflexion du groupe. Il s'agit de trouver une bonne complémentarité entre les membres des groupes de travail et le chef de projet SPASER afin de ne pas dénaturer les idées.

La tâche de synthèse a plusieurs objectifs :

- **Diminuer le volume d'actions.** Les travaux des premières séances ont permis de faire émerger près d'une centaine d'actions. Or il apparaît que les SPASER, pour être efficaces, ne peuvent pas constituer un catalogue exhaustif des idées des professionnels du GHT. Par exemple, le SPASER du CHU de Montpellier contient 26 actions ou celui du GHT Sud-Lorraine 41 actions.
- **Atténuer le biais « établissement support ».** L'établissement support est généralement le siège de la Direction des Achats du GHT et l'établissement qui possède les effectifs les plus importants. Quelle que soit la méthode choisie par

rapport à l'intégration dans la méthodologie des établissements partie, les actions qui ne concernent que l'établissement support dans leur formulation doivent faire l'objet d'une modification.

A l'inverse, certaines actions peuvent être spécifiquement adaptées à un établissement de plus petite taille. Par exemple, la proposition de remplacer les candélabres traditionnels par des candélabres solaires est une action très ambitieuse pour des sites très vastes.

La synthèse doit donc permettre de transformer une action pertinente à l'échelle d'un établissement en une action qui peut irriguer l'ensemble du territoire.

- **Proposer une structuration des idées du groupe, adaptée aux attentes d'un SPASER.** Si les chefs de projet SPASER souhaitent que les participants aux groupes de travail soient proactifs dans l'émergence d'idées, les experts métiers présents dans ces groupes attendent en retour qu'une version améliorée de leur réflexion leur soit proposée.

Les actions doivent d'abord être classées dans les différents axes : l'idéal est que ce travail soit fait directement durant les séances de groupe de travail. Certaines d'entre elles vont nécessiter un arbitrage : par exemple, la réduction des déchets relève à la fois du pilier environnemental (moins de déchets produits) et du pilier économique (moins de gaspillage). Les actions peuvent ensuite être regroupées par thématique : cela s'y prête assez bien car les idées sont souvent spécifiques et concernent parfois le même sujet. On peut penser ici à des regroupements comme « Faire évoluer le processus achat » qui peut concerner les actions relatives aux clauses des marchés, aux critères d'attribution, au sourcing...

Ces étapes ont permis, dans la démarche du GHT Somme Littoral Sud, de franchir une étape supplémentaire dans la structuration du SPASER.

Recommandation n°9 :

- Effectuer un travail de synthèse entre chaque séance de groupe de travail afin de montrer au collectif l'avancement du projet et de maintenir son engagement

3.3 Concrétiser son SPASER

3.3.1 Identifier les actions dont la mise en œuvre sera possible et les effets réels

La responsabilité du chef de projet SPASER repose aussi sur sa capacité à extraire, à partir des idées des groupes de travail, les actions les plus pertinentes et efficaces. Pour cela, il dispose de l'expertise des professionnels des établissements, des publications d'organismes spécialisés (ANAP, ADEME...) pour faire une proposition à l'arbitrage du comité de pilotage et aux chefs d'établissement. Celle-ci doit s'inscrire dans les limites évoquées précédemment afin de trouver le bon équilibre entre ambition et réalisme.

Les expériences du GHT Somme Littoral Sud et des établissements interrogés soulignent que plusieurs types d'actions sont incontournables car leur mise en œuvre et leur suivi sont simples. Cela regroupe aussi les actions qui peuvent être mises en place indépendamment de l'organisation des établissements ou de leur lieu géographique. Ces actions regroupent :

- La formation des acteurs du processus achat (services prescripteurs, services supports, acheteurs) à l'achat durable
- L'accroissement de la place des aspects sociaux et environnementaux dans les phases de sourcing
- L'intégration de clauses environnementales dans les dossiers de consultation
- Les actions de sensibilisation aux bonnes pratiques de consommation

Les autres actions peuvent être classées en fonction des freins potentiels :

Freins potentiels au déploiement	Typologie d'actions
Impact budgétaire	- Développer le recours à l'alimentation biologique - Verdir le parc automobile
Charge de travail	- Systématiser le suivi de l'exécution (revue de fournisseurs...)
Manque de fournisseurs	- Intégrer des clauses d'insertion sociale, développer le nombre de marchés réservés - Favoriser l'accès des TPE/PME aux marchés - Développer l'achat innovant
Réticence au changement	- Revoir les dotations des services - Rationaliser les consommations

Difficultés de suivi	- Réduire l'empreinte carbone
----------------------	-------------------------------

L'arbitrage de ces actions peut avoir été donné en amont, durant la période de définition du cadre stratégique. Dans le cas contraire, le chef de projet doit consolider les opportunités et freins de chacune d'entre elles afin de les proposer à l'arbitrage des personnes compétentes : les référents achat des établissements constituent généralement un premier niveau d'arbitrage et les chefs d'établissements en constituent un second. Cette première étape permet au SPASER d'être, en reprenant les éléments d'un projet SMART, **spécifique, approprié et réaliste**.

La seconde tâche est d'y associer des indicateurs de suivi, pour rendre le SPASER **mesurable et temporel**. Selon les actions, des indicateurs vont plus ou moins aisément émerger. Ils peuvent être de plusieurs natures :

- Une proportion/un pourcentage : notamment présent dans les SPASER sous la forme de % de marchés comportant un critère environnemental ou social, ou plus spécifiquement de clauses concernant le conditionnement unitaire, le matériel reconditionné...
- Un volume absolu : cela peut concerner un nombre de marchés réservés notifiés, un nombre de commandes passées, un tonnage de déchets évités par le réemploi
- Un montant financier : économies réalisées grâce à des dons internes au GHT, montant de dépenses auprès de TPE/PME ou d'entreprises de l'économie sociale et solidaire
- Un suivi qualitatif : existence d'une cartographie des fournisseurs, suivi du dialogue fournisseurs, création d'un clausier

Les méthodologies divergent selon les établissements interrogés. C'est notamment le cas en termes de lien entre le nombre d'actions et le nombre d'indicateurs :

- Des SPASER contiennent systématiquement un indicateur par action, dans une logique très opérationnelle
- Des SPASER contiennent un nombre limité d'indicateurs, dont certaines englobent plusieurs actions, dans une optique de pilotage global

Les échanges avec un GHT ayant initié son deuxième SPASER ont souligné la difficulté de suivre un grand nombre d'indicateurs. Or, les résultats de tous les indicateurs ont vocation à être communiqués aux chefs d'établissement et à être publiés, conformément à l'obligation légale en la matière. Faire le choix d'un nombre limité d'indicateurs permet d'illustrer la bonne tenue de la trajectoire du SPASER dans un cadre sécurisé. Cela n'empêche pas d'envisager le développement d'indicateurs complémentaires qui peuvent être suivis dans des instances spécifiques ou dans le cadre de plans d'action thématiques déclinant le schéma. C'est le cas par exemple du COPIL Déchets au CHU Amiens-Picardie qui sera vigilant à d'autres indicateurs que celui identifié sur l'objectif « Réduire et les déchets et les emballages ».

Le détail concernant la manière dont ces indicateurs vont être calculés varie également beaucoup selon les SPASER :

- Les indicateurs peuvent être très lacunaires et ne pas identifier de méthodologie précise de calcul
- Les indicateurs peuvent être détaillés (exemple pour la part de TPE/PME dans les marchés : nombre de marchés affectés actifs affectés à une TPE ou PME / Nombre de marchés totaux)

Il est assurément plus complexe de travailler dès l'élaboration du SPASER sur la méthodologie précise de calcul de l'indicateur. En revanche, cela offre l'avantage d'être clair auprès de tous les interlocuteurs et de ne pas hésiter par la suite sur la façon de calculer. Il s'agit donc d'un choix qui doit être fait en fonction de l'ambition du schéma et du temps dédié pour l'élaborer. Dans tous les cas, il faut pondérer la pertinence de l'indicateur avec la difficulté à récupérer la donnée.

Recommandation n°10 :

- Faire un choix le plus tôt possible concernant l'élaboration des indicateurs, dans leur nombre et le détail de leur méthodologie de calcul.

Par ailleurs, si le détail de l'action et les indicateurs associés sont absolument incontournables dans la construction d'un SPASER efficace, la plupart des GHT adaptent le format en rajoutant des informations de différents types. On peut citer ici quelques idées intéressantes, à condition de ne pas surcharger d'informations son schéma : détailler les étapes de mise en œuvre de l'action année après année, identifier les secteurs d'achat concernés, définir une cible précise pour l'évaluation a posteriori du SPASER. La souplesse

réglementaire permet aux GHT d'avoir de la liberté dans le style de présentation des actions.

3.3.2 Assurer la validation et le déploiement du SPASER

Il apparaît d'abord important de préciser que je n'ai pas pu mener ni observer cette étape durant mon stage de direction au sein du GHT Somme Littoral Sud. Elle a néanmoins suscité un certain nombre de réflexions, à l'aune des entretiens et retours d'expérience d'autres territoires.

Dans un premier temps, la validation de la proposition des chefs de projet, émanant de la réflexion de groupes opérationnels, doit clore le processus ouvert au moment du lancement, à savoir obtenir la validation du comité de pilotage et des instances territoriales représentants les chefs d'établissement et le cas échéant, les élus du territoire.

Une attention particulière doit être portée à la version formalisée du SPASER. Nous l'avons vu précédemment, il constitue un outil opérationnel mais il est généralement également utilisé comme un outil de communication institutionnelle si les directions générales identifient bien sa plus-value et qu'il s'inscrit dans la déclinaison de la politique du GHT. Cela doit donc être un document clair et lisible, suivant le style graphique des autres documents existants du GHT. Parmi les exemples intéressants à mettre en avant, le GHT Sud Lorraine a souhaité trouver un acronyme pour son SPASER qui se nomme ainsi STANISLAS pour « Stratégie Territoriale pour des Achats protégeant la Nature, l'Innovation, les aspects Sociaux et Locaux Appliquée à la Santé ».

Si la communication en interne est essentielle pour que toutes les parties prenantes, normalement bien informées de la démarche en cours, puissent en prendre connaissance, la communication externe est également un élément clé. D'un part, s'agit en effet d'un document utile au public dans un cadre de transparence sur l'usage des deniers publics. D'autre part, la plupart des SPASER identifient le renforcement du lien avec les fournisseurs parmi leurs actions : la diffusion du schéma auprès d'eux fait partie de la mise en œuvre d'une meilleure compréhension des objectifs de chacun. Il peut s'intégrer dans une communication globale faite à l'ensemble des fournisseurs sur la politique d'achats du GHT.

La version validée au terme du processus d'élaboration devient ainsi un document central de la politique d'achat du GHT. Pour répondre à l'obligation légale et être pertinent tout au long de son application, une gouvernance de suivi doit être mise en place.

A l'aune des expériences existantes dans les établissements de santé et en collectivités territoriales, deux paramètres sont à prendre en compte dans le déploiement du SPASER :

1) La mise en place d'un outil de suivi

De manière à pouvoir assurer un suivi structuré, de nombreux GHT ont fait le choix de créer un tableau de bord. Il permet de donner une vue claire et concise des actions à mener, des indicateurs afférents, ainsi que, selon les choix effectués, les personnes porteuses de chaque action et l'état d'avancement de celles-ci.

Le tableau de bord peut aussi être utilisé dans le cadre de la collecte des données afin de les regrouper sur un document unique.

Du point de vue graphique, la construction du tableau de bord doit dans l'idéal épouser le style du SPASER. Si l'outil privilégié est davantage un tableur Excel, il doit en tous les cas mettre en évidence l'avancée des différentes actions. Il peut à ce titre être utilisé comme un outil de communication complémentaire qui permet de justifier de la réalisation des actions prévues.

2) L'installation d'une gouvernance de suivi

Tout outil de suivi n'est pertinent que s'il est piloté par des personnes identifiées. En l'occurrence, il est nécessaire d'identifier :

- Un responsable de l'outil de suivi, assurant le suivi global. Cela peut être la même personne que le chef de projet SPASER si cela est compatible avec ses autres missions. Ce rôle est en effet moins stratégique que celui de chef de projet et ne relève pas, dans les établissements ayant déjà entamé leur phase de suivi, des missions d'un directeur d'hôpital.

Le responsable de cet outil de suivi peut être accompagné d'un contrôleur de gestion pour automatiser la mise à jour du tableau de bord.

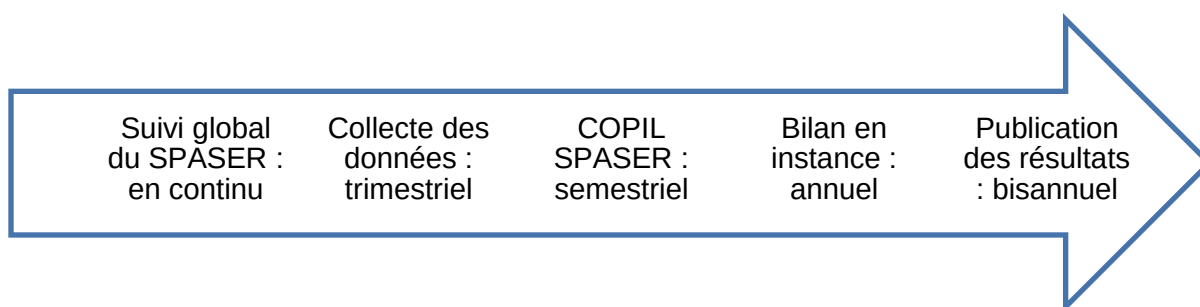
- Des professionnels chargés de la remontée des données chiffrées, dans chaque secteur concerné. Les indicateurs contenus dans le SPASER vont faire l'objet d'extractions et d'épuration avant de pouvoir être inscrits dans le tableau de bord. Ce travail fait appel à des compétences et connaissances spécifiques qui relèvent

des experts métiers. Certaines données peuvent devoir être communiquées par les fournisseurs eux-mêmes, ce qui nécessite de travailler avec eux en proximité.

- Un groupe stratégique, évaluant l'avancée du SPASER et actualisant les ambitions pour la période suivante. Dans une logique de continuité avec la phase d'élaboration, les représentants des établissements du GHT apparaissent comme les interlocuteurs les plus pertinents.

Enfin, l'instance territoriale constitue un passage obligé, à échéance annuelle, pour présenter le bilan du SPASER.

Schématiquement, on pourrait représenter la phase de suivi de la manière suivante :



Cette phase de suivi sera facilitée si la phase d'élaboration a fait l'objet d'une préparation minutieuse, embarquant toutes les parties prenantes. Si un outil comme un SPASER peut être rédigé par quelques personnes, il a dans tous les cas besoin d'être mis en œuvre par l'intégralité des personnes concernées.

Ces différents moments de travail doivent être l'occasion de retravailler les plans d'action établis pour atteindre les objectifs fixés dans le SPASER. Par exemple, s'il s'avère qu'au terme de la première année d'exécution du schéma, une action n'a pas été correctement calibrée, elle doit pouvoir faire rapidement l'objet d'une correction. Dans ce cas aussi la capacité d'anticipation par le chef de projet de ces enjeux durant la phase d'élaboration du SPASER permettra d'avoir une plus grande réactivité et mobilisation des parties prenantes.

En tout état de cause, une vigilance particulière doit être portée sur la période de suivi dès la phase d'élaboration du SPASER. Il ne s'agit en effet pas de laisser le schéma sans pilotage après sa publication : le suivi du SPASER doit s'inscrire en parfaite continuité avec sa rédaction.

Liste des recommandations

Recommandation n°1 :

- Cartographier les intérêts pour le GHT d'initier une politique d'achats responsables structurée

Recommandation n°2 :

- Identifier un chef de projet avec un fort esprit d'initiative et un accès aisé à l'ensemble des établissements du territoire. Si nécessaire, lui adjoindre un professionnel avec une technicité plus importante sur les achats.

Recommandation n°3 :

- Recueillir les SPASER d'établissements de taille similaire et/ou de la même zone géographique

Recommandation n°4 :

- Adapter la méthode de validation de son SPASER à la maturité de l'organisation territoriale en GHT

Recommandation n°5:

- Associer pour les groupes de travail des professionnels « socles » dont les connaissances en matière de développement durable sont assurées et des professionnels avec une forte expertise technique venant de différents secteurs et établissements, même s'ils n'ont pas un profil « DD »

Recommandation n°6:

- Valoriser les participants aux groupes de travail en leur proposant des outils de réflexion nouveaux et adaptés aux projets participatifs

Recommandation n°7:

- Ne pas attendre de l'état des lieux qu'il soit exhaustif. Capitaliser sur cette phase pour identifier les professionnels les plus réactifs dans la complétude des informations

Recommandation n°8 :

- Poser des limites au préalable au SPASER, même si elles peuvent paraître évidentes, afin d'inciter les participants à la réflexion à prendre en compte la viabilité de leurs propositions

Recommandation n°9 :

- Effectuer un travail de synthèse entre chaque séance de groupe de travail afin de montrer au collectif l'avancement du projet et de maintenir son engagement

Recommandation n°10 :

- Faire un choix le plus tôt possible concernant l'élaboration des indicateurs, dans leur nombre et le détail de leur méthodologie de calcul.

Conclusion

L'enjeu de ce mémoire n'était pas de juger de la pertinence des actions et des indicateurs identifiés dans les Schémas de Promotion des Achats Socialement et Ecologiquement Responsables (SPASER) déjà mis en place dans les groupements hospitaliers de territoire. Au contraire, il faut mettre en valeur l'engagement de ces établissements dans la structuration de leur politique d'achats responsables.

A l'heure actuelle, les groupements hospitaliers de territoire sont essentiellement confrontés au défi de calibrer correctement leur SPASER. Afin de le rendre utile et efficace, la phase d'élaboration fait appel à des compétences de gestion de projet et d'une réelle capacité d'embarquement pour surmonter les différents obstacles. Ces compétences sont indispensables à la réalisation d'un SPASER efficace. En revanche, le chef de projet ne peut pas porter seul un projet de cette envergure : un SPASER efficace nécessite la mobilisation de toutes les parties prenantes, depuis les chefs d'établissement jusqu'aux professionnels de terrain. Cela est d'autant plus important à comprendre dans une perspective territoriale dans laquelle certains établissements partie pourraient être tentés de se mettre en retrait.

Ce mémoire a aussi montré que les SPASER s'inscrivent dans un contexte de politiques publiques incitant à la transformation des pratiques d'achat. L'achat responsable en constitue un volet important afin que les acteurs publics contribuent pleinement au développement durable. Une prise de conscience de ces enjeux est indispensable pour lancer son SPASER dans de bonnes conditions.

Il faut également souligner que la rédaction d'un SPASER est indissociable d'autres évolutions de la fonction achat dans les établissements de santé, qui peuvent par ailleurs aider à l'exécution des SPASER.

D'une part, les établissements engagés dans la démarche d'obtention du label « Relations fournisseurs et achats responsables » (RFAR), comme le GHT Sud Lorraine, disposent d'un ancrage territorial fort qui permet d'engager un travail commun avec les fournisseurs. Ce label distingue les entreprises et entités publiques françaises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Son obtention est parfaitement compatible avec les objectifs d'un SPASER.

D'autre part, l'émergence de systèmes d'information dédiés aux achats (SI Achat) constitue une opportunité de développer l'efficacité des SPASER. Parmi les bénéfices

attendus, l'amélioration de la coordination dans l'instruction des affaires, l'harmonisation des pratiques entre établissements et une meilleure structuration du pilotage des processus et données d'achat ont en effet vocation à rendre plus lisibles les résultats de la politique achat, notamment sur le plan des achats responsables.

Enfin, l'intégration des outils d'intelligence artificielle (IA) dans la commande publique constitue un levier stratégique pour le déploiement efficace d'un SPASER. En facilitant l'analyse fine des données d'achats, l'IA permet d'identifier les fournisseurs engagés dans des démarches durables, de détecter les pratiques à impact social ou environnemental positif, et d'évaluer en temps réel la conformité des marchés avec les objectifs du SPASER. Par ailleurs, ces outils peuvent automatiser la veille réglementaire et l'évaluation des critères RSE dans les appels d'offres, renforçant ainsi la capacité des établissements à piloter une commande publique plus vertueuse et alignée avec les engagements de transition écologique et d'inclusion sociale.

Ainsi, la performance d'un SPASER relèvera également de la capacité des fonctions achat à mener en parallèle d'autres projets ambitieux afin de transformer un schéma élaboré avec minutie en un outil ayant fait ses preuves, prêt à être produit dans une seconde version.

Dans le cadre de l'élaboration du SPASER, le rôle du directeur d'hôpital, positionné en directeur des achats ou en directeur d'une autre direction fonctionnelle, doit donc être un rôle de supervision et de contribution afin d'apporter les éléments de structure qui permettront à ce document opérationnel d'acquiescer l'importance stratégique qu'il mérite et de l'intégrer dans une politique achat globale de territoire.

Bibliographie

Livres :

- Benollet, P. et Sahin, A. (2024). 10. La démarche de responsabilité sociale et environnementale des achats publics et leur dématérialisation. Achats publics : Faire de la réglementation une alliée des stratégies d'achat (p. 241-260). Dunod.
- Tripault M. et Le Falher C. (2024), Formaliser sa politique d'achat responsable. Editions Territorial

Articles de revue :

- Darnault, C et Malvy, A (2020). L'efficience de la Politique d'Achat Public Durable : des attentes théoriques à la réalité pratique
- Carnoye, L. et Petitimbert, R. (2023). Le code de la commande publique, un dispositif de performance totale ? Enquête sur l'insertion de critères RSE dans les marchés publics de Nantes Métropole. *Revue de l'organisation responsable*
- Henriques, L. et Lequilliec, L. (2022). Fiche 1.04. Mise en place d'une stratégie globale d'achat durable. *Initiation à l'achat public performant et durable* (p. 24-29). Le Moniteur.
- Poissonnier, H. (2020). Un label pour des achats responsables. *Envies de changer !*

Articles de presse :

- Ramognino P. (2025), Une commande publique encore trop centrée sur le court terme. *Acteurs publics*

Rapports :

- Deschamps A. (2024), Développement durable et accès des PME aux marchés publics. Rapport à la direction des achats de l'Etat

Autres publications :

- La fonction achat des GHT, Guide méthodologique, 2017, DGOS
- Mettre en place une stratégie d'achat responsable, Agence Déclic, Territoires de demain -
<https://www.agence-declic.fr/nos-expertises/commande-publique/strategie-dachat/>
- Plan national des achats durables (PNAD) 2022-2025 -
<https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/PNAD-PAGEAPAGE-SCREEN.pdf>
- Guide SPASER France Urbaine 1er Janvier 2023, Méthodologie de mise en œuvre et de suivi SPASER
- SPASER GH Littoral Atlantique - https://www.gh-littoral-atlantique.fr/app/uploads/2023/12/SPASER-projet-GHT_MEP.pdf
- SPASER GHT Sud Lorraine - <https://achats-durables.gouv.fr/sites/default/files/2025-01/Spaser%202025-2029%20GHT%20SUD%20LORRAINE.pdf>
- SPASER GHT Est-Hérault et Sud-Aveyron -
<https://www.calameo.com/read/00640842530b522dcd6ff>

Liste des annexes

Annexe 1 – Composition du GHT Somme Littoral Sud

Annexe 2 – Grille d’entretien sur le SPASER

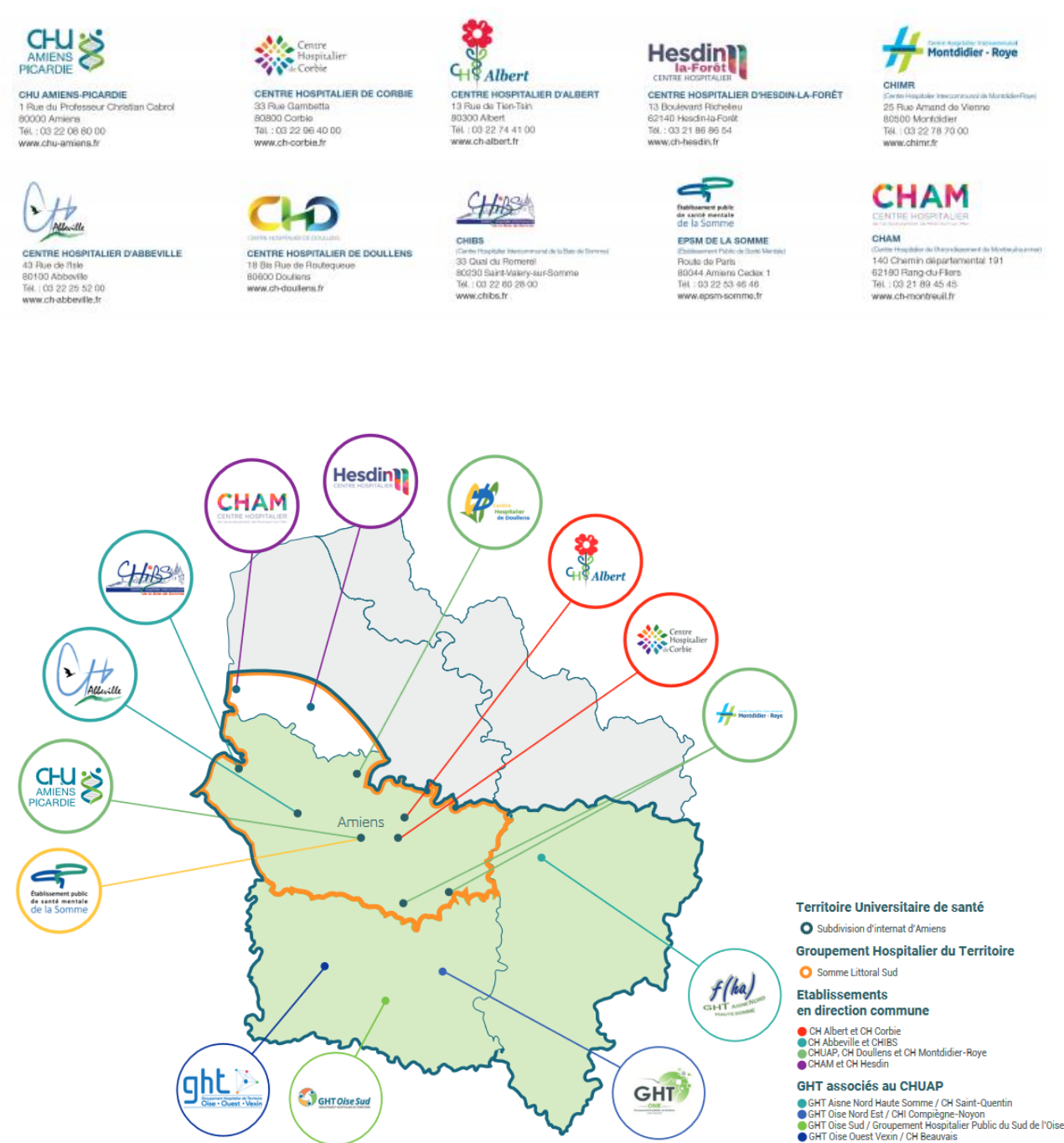
Annexe 3 – Extrait des réponses des directeurs des achats à l’enquête sur la performance globale des achats du RESAH en 2024

Annexe 4 – Tableau comparatif des axes des SPASER d’établissements de santé déjà publiés

Annexe 5 – Méthodologie présentée et validée en instances territoriales du GHT Somme Littoral Sud

Annexe 6 – Questionnaire d’auto-évaluation envoyé aux établissements du GHT Somme Littoral Sud

Annexe 1 – Composition du GHT Somme Littoral Sud



Annexe 2 – Grille d’entretien SPASER

I. Contexte de la démarche

- Pouvez-vous nous décrire le contexte dans lequel la démarche SPASER a été lancée ?
- Y a-t-il eu un élément déclencheur spécifique ?
- Une politique d’achats responsables était-elle déjà en place avant le SPASER ?
- Si oui, quels en étaient les principaux axes et résultats ?

II. Méthodologie de mise en œuvre

- Comment avez-vous obtenu le soutien du GHT ?
- De quelle manière les établissements ont-ils été impliqués dans le processus ?
- Quelle méthode avez-vous utilisée pour définir les axes du SPASER ?
- Qui a été impliqué dans cette définition (acteurs internes/externes) ?
- Avez-vous utilisé des outils innovants pour favoriser la réflexion collective ?
- Ces outils ont-ils permis de faire émerger des idées d’action concrètes ?
- Par rapport à la méthodologie prévue initialement, avez-vous rencontré des difficultés ou surprises ?
- Si oui, lesquelles et comment ont-elles été gérées ?

III. Opérationnalité et mise en œuvre

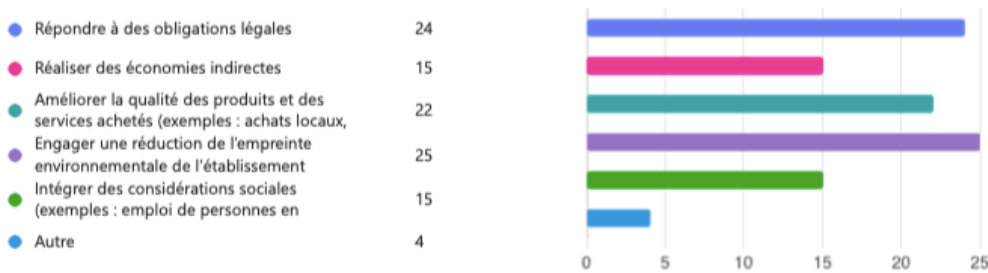
- Quelles limites ou contraintes ont été fixées aux groupes de travail ? (ex. : nombre d’actions à proposer, indicateurs à produire, cadre budgétaire)
- Ces contraintes ont-elles influencé leur travail ou les propositions émises ?
- Quelles sont les perspectives envisagées en matière de gouvernance et de suivi du SPASER ?
- Avez-vous mis en place des outils ou comités spécifiques pour le pilotage ?

Annexe 3 - Extrait des réponses des directeurs des achats à l'enquête sur la performance globale des achats du RESAH en 2024

7. Votre établissement dispose-t-il d'une stratégie formalisée en matière de performance globale des achats ?



8. Si vous disposez d'une telle stratégie, quelle a été la motivation de sa mise en place ?



Annexe 4 – Tableau comparatif des axes des SPASER d'établissements de santé déjà publiés

	GHT Sud Lorraine	GHT Est-Hérault et Sud-Aveyron	GHT Atlantique 17
Période	2025-2029	2024-2028	2023-2027
Nombre d'axes	4	3	4

Intitulé des axes sur le pilier « Environnemental »

Sud Lorraine	Environnement
Est-Hérault/Sud-Aveyron	Développer les engagements environnementaux du CHU de Montpellier et du GHT Est-Hérault et Sud-Aveyron
Atlantique 17	Un achat public au service de la transition écologique

Intitulé des axes sur le pilier « Social »

Sud Lorraine	Social
Est-Hérault/Sud-Aveyron	Développer les engagements en faveur de l'emploi et entretenir des relations équilibrées avec les fournisseurs et sous-traitants du CHU de Montpellier et du GHT Est-Hérault et Sud-Aveyron
Atlantique 17	Un achat public au service d'une ville plus inclusive

Intitulé des axes sur le pilier « Economique »

Sud Lorraine	Développer territorial
Est-Hérault/Sud-Aveyron	Promouvoir l'économie circulaire et la sobriété par l'analyse du juste besoin
Atlantique 17	Un achat public au service d'un développement économique responsable et vertueux du territoire

Autres axes

Sud Lorraine	Innovation
Est-Hérault/Sud-Aveyron	/
Atlantique 17	Un achat public au service de la protection de la santé et d'une alimentation saine des professionnels et des patients

Annexe 5 - Méthodologie présentée et validée en instances territoriales du GHT Somme Littoral Sud

Etape 1 – PRESENTATION AU COLLEGE DES DIRECTEURS DE LA METHODOLOGIE

- ☐ Présentation de la méthodologie d'élaboration du SPASER au Collège des Directeurs du 7 février 2025;
- ☐ Identification d'un référent / interlocuteur (par défaut : référent achat) par Direction commune qui aura pour rôle de recenser les engagements (livrables ...), les actions en cours et les souhaits en matière de développement durable (volet social, environnemental et économique).

Etape 2 – RECENSEMENT / DIAGNOSTIC

- ☐ Présentation de la méthodologie d'élaboration du SPASER aux « référents » désignés par direction commune / COPIL SPASER;
- ☐ Collecte par les référents désignés des engagements (livrables ...), des actions en cours et des souhaits en matière de développement durable (volet social, environnemental et économique).

Etape 3 - ETUDE et SYNTHESE

- ☐ Etude des éléments transmis par les référents et Synthèse par le COPIL;
- ☐ Identification des axes directeurs ciblant le ou les familles d'achat concernés (blanchisserie, restauration, laboratoire, déchet, pharmacie, Hôtellerie administration).
- ☐ Sollicitation pour désigner un référent par direction commune par groupe de travail (environ 4 axes directeurs).

Etape 4 – INTERVENTION EN INSTANCE GHT

- ☐ Présentation aux Directeurs d'établissements du GHT SLS de la synthèse et des propositions d'axes directeurs → validation des axes directeurs retenus pour le SPASER;

Etape 5 – ELABORATION DU PLAN D'ACTIONS

- ☐ Réunion plénière de lancement des groupes de travail ;
- ☐ Réunion des groupes de travail pour chaque axe directeur, afin de co-construire les actions à mener, les objectifs et les indicateurs de suivi (5 réunions envisagées pour chaque groupe de travail).
- ☐ Restitution intermédiaire auprès du COPIL pour point d'étape

Etape 6 – FORMALISATION

- ☐ Formalisation du SPASER (livrables)

Etape 7 – VALIDATION INSTITUTIONNELLE EN INSTANCE GHT ET PROMOTION

- ☐ Validation finale des actions, des objectifs et des indicateurs de suivi et de la Gouvernance de suivi.
- ☐ Publication et Communication du SPASER.

Etape 8 – MISE EN PLACE DE LA GOUVERNANCE DE SUIVI

Annexe 6 – Questionnaire d'auto-évaluation envoyé aux établissements du GHT



Groupe Hospitalier de Territoire
Somme Littoral Sud

QUESTIONNAIRE DE RECENSEMENT

Dans le cadre de l'élaboration du SPASER GHT SLS, ce questionnaire a pour but de recenser les engagements ou les volontés de votre établissement en matière d'achats durables. La date butoir pour la réception des informations est le **28 mars 2025**.

Vous pouvez retrouver en ligne les SPASER de certaines centrales d'achat (RESAH, UNIHA), de certains établissements de santé (GHT17) et de nombreuses collectivités territoriales (Dunkerque, Strasbourg notamment) qui peuvent également vous orienter dans votre collecte d'informations.

NOM de l'établissement partie:

NOM du directeur/référent développement durable :

Question n°1 : Votre établissement est-il engagé dans une démarche de développement durable (piliers économique, social et environnemental) ?

OUI		NON	
-----	--	-----	--

Si oui, merci d'indiquer ci-dessous la ou les thématique(s) de l'engagement pris et le document associé.

Exemple de documents associés: projet d'établissement, charte de développement durable, label, etc.

Question n°2 : Pour chacune des filières d'achat suivantes, votre établissement mène-t-il des actions en matière de développement durable ?

Hôtellerie / administration (restauration, blanchisserie, déchets, transports...)
Produit de santé
Biomédical / Laboratoire
Travaux énergie
Services numériques

OUI	NON

Si oui, merci de détailler ci-dessous les actions menées :

Hôtellerie / administration (restauration, blanchisserie, déchets, transports...)

Produit de santé

Biomédical / Laboratoire

Travaux Energie

Services numériques

Question n° 3 : Où en est votre établissement de l'application des obligations réglementaires en matière d'achat et de développement durable ?

Obligations issues de la loi EGAlim : 50% de produits de qualité, 20% issus de l'agriculture biologique, 100% de labels pour les viandes et produits de la pêche

Obligation issue de la loi Labbé : Interdiction d'usage de produits phytopharmaceutiques pour l'entretien des espaces verts

Obligations issues de la loi d'orientation des mobilités : 70% de véhicules à faibles émissions en 2027, 37,4% de véhicules à très faibles émissions

Obligations issues de la loi AGECL (anti-gaspillage) : actions en faveur du réemploi, de la réutilisation, du recyclage

Obligations issues du décret relatif à la réduction de la consommation d'énergie dans les bâtiments tertiaires : réduction de la consommation énergétique des bâtiments de 40% en 2030 par rapport à 2010

Obligations issues de la loi portant lutte contre le dérèglement climatique, notamment : 1/ Arrêt d'usage de produits en plastique à usage unique (bouteille d'eau, paille, contenants alimentaires) 2/ Equipement d'une fontaine à eau 3/ Fin de l'impression des tickets de caisse

Obligations issues du Code de construction et de l'habitation : 1/ Installation d'un point de recharge pour véhicules électriques et hybrides sur un emplacement PMR + 1 point de charge par tranche de 20 emplacements supplémentaires 2/ Installation d'infrastructures permettant le stationnement sécurisé des vélos

Question n°4 : Identifiez-vous des actions ou des objectifs sur lesquels vous souhaiteriez vous engager dans les mois et/ou années à venir ?

Question n°5 : Identifiez-vous des difficultés particulières qui mériteraient de constituer des axes d'amélioration dans le SPASER ?

MAUDUIT	Léo	Octobre 2025
Directeur d'hôpital Promotion 2024-2025		
Le SPASER en établissement de santé : transformer une obligation en un outil utile et performant		
PARTENARIAT UNIVERSITAIRE : Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP)		
Résumé : Obligation légale pour les établissements de santé depuis la loi « Industrie verte » du 23 octobre 2023 dont le montant annuel d'achats est supérieur à 50 millions d'euros HT, le Schéma de Promotion des Achats Socialement et Ecologiquement Responsables (SPASER) est un outil faiblement mis en œuvre dans les groupements hospitaliers de territoire. Il constitue pourtant un outil particulièrement pertinent pour structurer une politique d'achats responsables alors que les établissements de santé et la commande publique sont soumis à des obligations légales dans plusieurs secteurs d'achat (loi EGalim, loi AGECE...) Pour atteindre ces objectifs, à savoir être à la fois un outil institutionnel de politique achat et développement durable et un outil opérationnel modifiant les pratiques d'achat des établissements de santé, les porteurs de projet, généralement directeurs d'hôpital, doivent être en capacité de mobiliser un nombre d'acteurs importants, de la communauté médicale jusqu'aux professionnels administratifs et techniques qui interviennent dans ces processus. A l'aune de l'expérience du GHT Somme Littoral Sud, qui a lancé l'élaboration de son SPASER en janvier 2025 et des expériences d'autres GHT plus ou moins avancés dans la démarche, ce mémoire vise à identifier les étapes essentielles à suivre pour mener un projet SPASER qui sera en mesure d'apporter les résultats escomptés. Il aborde également les difficultés qui peuvent être rencontrées, aussi bien sur le plan de la mobilisation des parties prenantes que sur la hiérarchisation des actions et indicateurs afin de répondre aux attentes des établissements dans un contexte de freins budgétaires.		
Mots clés : Achat responsable – Achat durable – Développement durable – Marchés publics – Juste besoin – Achat évité - Indicateur de performance – Gestion de projet – Benchmark		
<i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i>		