



RENCONTRE RESET - REQUA

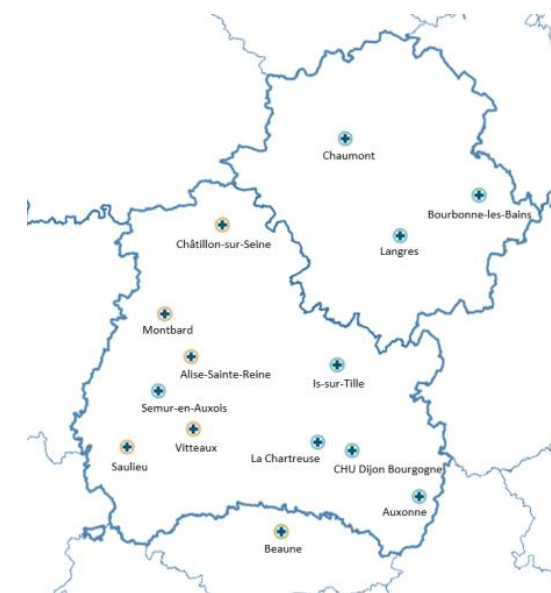
13/11/2025

1. Présentation fonction achats GHT 21-52
2. Méthodologie pour élaborer une feuille de route
3. Présentation feuille de route RFAR GHT 21-52
4. Exemple d'outils de pilotage

1. Présentation fonction achats GHT 21-52

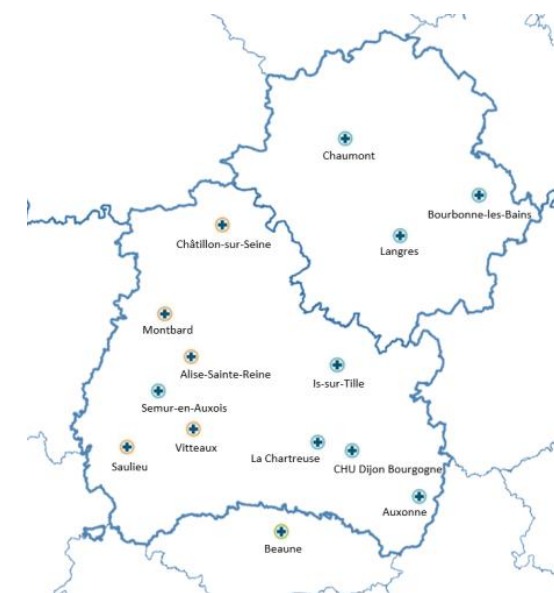
1. Présentation fonction achats GHT 21-52

- GHT 21-52:
 - 9 Centres hospitaliers - 3 Ehpad – 1 GCS
 - 10 700 professionnels
 - 3 400 Lits
 - 81 500 passages aux urgences
 - 426 000 consultations
 - 49 salles opératoires
 - 65 500 séjours en hospitalisation complète
 - 4 150 accouchements
 - Budget de fonctionnement:
 - 1 200 000 000€



1. Présentation fonction achats GHT 21-52

- Fonction achats mutualisée:
 - 4 entités acheteuses
 - Pharmacie
 - Direction des services techniques
 - Direction des services numériques
 - Cellule des achats généraux
 - 1 cellule juridique
 - 7 juristes + 2 gestionnaires de marché
 - 2 702 marchés actifs
 - 2 222 attributaires (fournisseurs sous contrat)
 - 338 000 000€ de dépenses annuelles



1. Présentation fonction achats GHT 21-52

- Cellule des achats généraux:
 - Rattachée à la Direction des Affaires Economiques et Logistiques du CHU de Dijon:
 - 1 Directeur
 - 650 agents
 - 37 métiers différents
 - Organisation de la cellule des achats généraux:
 - 1 Responsable
 - 1 responsable adjoint
 - 8 acheteurs
 - 1 référent qualité
 - 25 filières d'achats
 - 500 projets d'achats traités par an
 - 25 000 000€ de volume d'achats
 - Une performance moyenne de gains sur achats supérieure de 8 points vs objectifs nationaux

1. Présentation fonction achats GHT 21-52

- Mission de la Cellule des achats généraux:
 - Sécuriser juridiquement les achats des centres hospitaliers
- Engagements de la cellule des achats généraux au travers d'une politique qualité:
 - Développer et consolider la professionnalisation
 - Stratégies achats, experts filières, gestions de projets, etc ...
 - Garantir la performance
 - Quantitative, qualitative, satisfaction client, environnemental, etc ...
 - Assurer le pilotage
 - Maitrise budgétaire, suivi fournisseurs, innovation, etc ...
- Pour atteindre les objectifs fixés:
 - Feuille de route sur 4 ans
 - Politique générale d'achat
 - Démarche qualité ISO 9001

1. Présentation fonction achats GHT 21-52

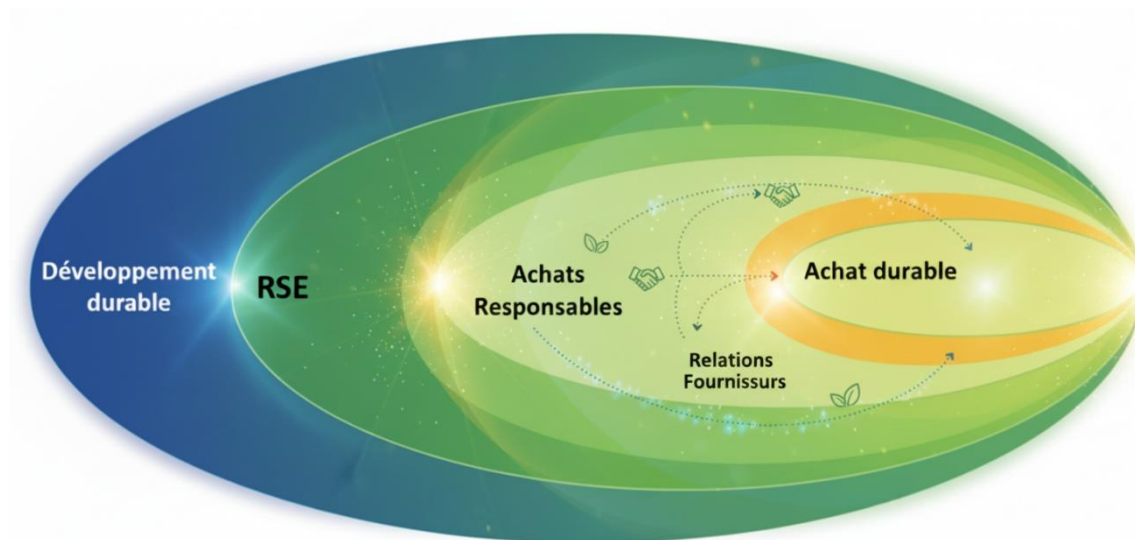


2. Méthodologie pour élaborer une feuille de route

- Pourquoi élaborer une feuille de route?
 - Disposer d'une ligne directrice
 - Matérialiser ses idées
 - Définir ses axes prioritaires
 - Organiser et cadencer les tâches à réaliser
 - Partager sa vision stratégique
 - Fédérer une équipe autour d'un projet clair, concis et précis
 - Outils de communication

2. Méthodologie pour élaborer une feuille de route

- Pourquoi engager une démarche d'achats responsables?



- Contribuer à répondre aux exigences réglementaires (ex: Loi climat et résilience, SPASER, etc ...)
- Contribuer à son niveau aux enjeux de développement durable
 - Enjeux sociétaux
 - Enjeux économiques
 - Enjeux environnementaux
- Améliorer sa performance d'achats et atteindre les objectifs fixés

2. Méthodologie pour élaborer une feuille de route

1. Définir le thème de la feuille de route
 - Quel est le sujet?
2. Etudier l'environnement du sujet
 - Y a-t-il des normes, réglementation, labels, etc ... ?
 - Y a-t-il des réalisations similaires
3. Réaliser un état des lieux de la situation de départ
 1. Faire un SWOT



2. Méthodologie pour élaborer une feuille de route

4. Identifier les actions à mener

- Actions qui doivent être issues du SWOT
- Actions qui peuvent être issues d'idées et/ou de sources extérieures

5. Définir les grandes thématiques

- Regrouper les actions par thématiques
 - Ces thématiques deviennent les axes stratégiques de la feuille de route

6. Formaliser la feuille de route au travers d'un support

- Le document doit être:
 - Clair et lisible
 - Synthétique
 - Agréable à lire
- Le document doit contenir par axe stratégique:
 - Objectifs
 - Cibles/actions
 - Intérêts
 - Impacts sur l'organisation (facultatif)
 - Indicateurs de suivi
 - Un calendrier Macro
- Le document doit disposer d'un GANT

2. Méthodologie pour élaborer une feuille de route

7. Etablir un GANT
8. Elaborer un document de suivi de déploiement

3. Présentation feuille de route RFAR GHT 21-52

FEUILLE DE ROUTE RFAR 2024 - 2027

Axes prioritaires

Axe Politique

- 1 Engager la cellule des achats généraux dans la démarche RFAR
- 2 Définir une politique relations fournisseurs et achats responsables
- 3 Elaborer un SPASER
- 4 Piloter le risque RSE liés aux activités d'achats
- 5 Développer l'écoute fournisseur

Axe Cartographie et Pilotage

- 1 Cartographier les relations fournisseurs et achats responsables

Axe Déontologie

- 1 Partager la charte de déontologie
- 2 Mettre en place de la fonction de médiateur
- 3 Prévenir les conflits d'intérêt

Axe Communication

- 1 Informer de la démarche d'engagement d'une politique de relations fournisseurs et achats responsables
- 2 Mettre en place l'écoute fournisseurs
- 3 Communiquer notre activité en matière de relations fournisseurs et achats responsables

Axe Formation

- 1 Monter en compétences l'équipe de la cellule des achats généraux sur la thématiques des relations fournisseurs et achats responsables
- 2 Sensibiliser les référents achats
- 3 Mettre à jour la fiche de poste du responsable des achats généraux du GHT

Axe Marchés

- 1 Intégrer la démarche RFAR dans nos procédures locales
- 2 Approfondir le sourcing « responsable »
- 3 Offrir une meilleure visibilité concernant la programmation des marchés

FEUILLE DE ROUTE RFAR 2024 - 2027



Axe Politique

Objectifs	Cibles / Actions	Intérêts	Indicateurs de suivi	Calendrier
Engager la cellule des achats généraux dans la démarche RFAR	- Signature de la charte RFAR - Etre labellisé RFAR	Formaliser l'engagement de la cellule des achats généraux de sa volonté de démarche relation fournisseurs et achats responsables	- Charte signée - Cellule achats généraux labellisée	
Définir une politique relations fournisseurs et achats responsables	- Créer une ligne directrice pour l'ensemble des acheteurs concernant les relations et achats responsables - Elaboration d'un document pour partage et diffusion auprès de l'ensemble des interlocuteurs de la fonction achats - Mise à jour de la politique générale d'achat	- Fixer un cap homogène à l'ensemble des acheteurs pour atteindre une homogénéité des pratiques - Avoir un discours clair et lisible, cohérent et identique, partagé auprès de tous - Permettre à chaque acheteur d'orienter ses choix en fonction des grands principes définis dans le cadre de la politique relations fournisseurs et achats responsables	Politique de la relation fournisseur et achats responsables validée par la direction générale, et diffusée	
Elaborer un SPASER (Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables)	Elaborer le document	- Répondre à l'obligation légale - Document de communication permettant de valoriser la volonté de l'établissement à engager cette démarche	- SPASER élaboré, validé et communiqué auprès des acteurs de l'achat - SPASER disponible sur le site Internet du CHU de Dijon (espace fournisseurs)	
Piloter le risque RSE liés aux activités d'achats	- Répondre à différentes exigences: - Norme ISO 20400 – 4.5.3 : Cartographie des risques - Objectif 9 du label RFAR: Piloter la relation fournisseur - Référentiel RFAR – critère 1.2	- Concentrer ses efforts sur la gestion des risques - Identifier les axes d'amélioration - Mise en place d'un plan d'action		
Développer l'écoute fournisseur	- Etre plus attentifs aux retours des fournisseurs: - Organisation d'une convention fournisseurs - Mise en place d'un questionnaire de satisfaction - Réaliser des revues de marchés annuelles avec le Top 3 ou 5 fournisseurs sur chacune des grandes filières d'achats	- Renforcer la relation de confiance avec nos partenaires - Renvoyer une image positive du GHT 21-52 - Fidéliser nos fournisseurs - Maintenir une veille permanente dans le cadre de l'amélioration continue	- Organisation d'une convention fournisseur - Mise en place d'un questionnaire de satisfaction fournisseurs - Formalisation de compte-rendu de revue de marché	

FEUILLE DE ROUTE RFAR 2024 - 2027

2024 2025 2026 2027

Axe Cartographie & Pilotage

Objectifs	Cibles / Actions	Intérêts	Indicateurs de suivi	Calendrier
Cartographier les relations fournisseurs et achats responsables	○ Cartographier les achats par: ○ Type de société ○ Taille ○ Localisation ○ CA ○ Suivre les délais de paiements ○ Nombre et pourcentage de sociétés payées à > 50 jours ○ Cartographier par établissement ○ Suivre la dépendance économique des attributaires de nos marchés ○ Mise en place d'une cartographie de notre écosystème: ○ Lien avec les organisations socio-professionnelles ○ Lien avec les organisations professionnelles ○ Lien avec les universités ○ Lien avec les pôles de compétitivités ○ Lien avec la CCI ○ Mesurer le nombre de dossiers analysés en cout complet ou cycle de vie ○ Mesurer le nombre de recours à la médiation	○ Identifier et mesurer nos pratiques en terme de relations et achats responsables ○ Contribuer à l'élaboration de la cartographie des risques	○ Infographie via tableau de bord ○ Fournisseurs ○ Délais de paiements ○ Dépendance économique ○ Ecosystème ○ Nombre de recours à la médiation	

FEUILLE DE ROUTE RFAR 2024 - 2027



Axe Déontologie

Objectifs	Cibles / Actions	Intérêts	Indicateurs de suivi	Calendrier
Partager la charte de déontologie	○ Communiquer et signer la charte de déontologie auprès de l'équipe de la cellule des achats généraux ○ Communiquer les grands principes de la charte de déontologie sur l'espace fournisseur du site Internet du CHU de Dijon	○ Prévenir l'intégrité de l'équipe achats	○ Charte de déontologie présente sur la GED Bluekango – Partie ISO 9001 Cellule achats généraux ○ Charte signée par chaque acheteur	●
Mise en place de la fonction de médiateur	○ Nommer un médiateur en interne ○ Elaborer une lettre de mission ○ Elaborer la fiche de poste ○ Former le médiateur à la fonction de médiateur (Formation IGPDE)	○ Permettre de trouver une issue favorable à un conflit opposant un fournisseur au pouvoir adjudicateur ○ Eviter un recours systématique au tribunal administratif face à un conflit ○ Disposer d'un médiateur compétent et légitime dans sa fonction	○ Lettre de mission validée par le DG et transmise au médiateur ○ Médiateur formé au socle de base de 6 jours de la formation IGPDE	● ●
Prévenir les conflits d'intérêt	○ Elaborer une note de service ○ Développer un chapitre sur la déontologie sur l'espace fournisseurs du site Internet du CHU de Dijon ○ Créer et communiquer sur l'espace fournisseurs du CHU de Dijon un email générique permettant aux fournisseurs d'alerter d'un éventuel conflit d'intérêt ou situation de corruption	○ Prévenir tant que possible l'établissement de toutes polémiques relatives à des écarts déontologiques concernant les achats	○ Note de service disponible sur la GED Bluekango – Partie ISO 9001 Cellule des achats généraux	●

FEUILLE DE ROUTE RFAR 2024 - 2027



Axe Communication

Objectifs	Cibles / Actions	Intérêts	Indicateurs de suivi	Calendrier
Informer de la démarche d'engagement d'une politique de relations fournisseurs et achats responsables	- Enrichir l'espace fournisseurs du site internet du CHU - Organigramme nominatif - QR Code pour flasher carte de visite - Possibilité de prise de RDV en ligne - Créer un chapitre dédié à la relation fournisseurs et achats responsables - Publier le SPASER - Publier des indicateurs RFAR - Rappeler les 3 grands principes de la commande publique - Refondre l'espace achats du site Intranet du CHU de Dijon - Reprendre les idées de l'espace fournisseur du site internet	- Communiquer et informer - Valoriser l'image de marque du CHU - Séduire et fidéliser les fournisseurs - Renforcer l'image de professionnalisme de la cellule des achats généraux	Refonte des espaces Intranet et Internet du CHU de Dijon	
Mettre en place l'écoute fournisseurs	- Organiser une convention fournisseurs - Rencontrer par filière d'achat Top 3/5 fournisseurs pour revue de marché annuelle - Interroger la satisfaction des fournisseurs dans nos relations par un questionnaire de satisfaction	- Permettre une meilleure compréhension des attentes des uns et des autres - Identifier des axes d'amélioration dans le cadre de l'amélioration continue du fonctionnement et de relations avec les parties externes à la cellule des achats généraux	- Convention réalisée - Compte-rendu des revues de marchés - Analyse du questionnaire de satisfaction	
Communiquer notre activité en matière de relations fournisseurs et achats responsables	Retranscrire dans le rapport annuel d'activité de la cellule des achats généraux les impacts de nos actions que ce soit social, environnemental et sociétal	Informier et valoriser la portée de nos actions	Intégration des éléments dans le rapport annuel d'activité de la cellule des achats généraux	

FEUILLE DE ROUTE RFAR 2024 - 2027



Axe Formation

Objectifs	Cibles / Actions	Intérêts	Indicateurs de suivi	Calendrier
Monter en compétences l'équipe de la cellule des achats généraux sur la thématique des relations fournisseurs et achats responsables	○ Former l'équipe de la cellule des achats généraux ○ Formation aux achats responsables ○ Autoformation par un MOOC ○ Fournir aux acheteurs une somme d'outils et de sites internet pour les accompagner dans cette démarche ○ Former les acheteurs et contrôleur de gestion achat au cout en cycle de vie (cout complet)	○ Disposer d'une équipe professionnelle et en mesure d'appliquer la politique générale d'achat et en particulier la politique visant les relations fournisseurs et achats responsables	○ Formations réalisées ○ Sites internet partagés auprès des équipes	● ●
Sensibiliser les référents achats	○ Initier les référents achats de la cellule des achats généraux aux achats responsables	○ Donner du sens auprès des référents achats de la cellule des achats généraux à la direction stratégique prise en matière de relations fournisseurs et achats responsables ○ Obtenir une plus large adhésion lors de la mise en application des actions liées à la thématique RFAR	○ Organiser une journée thématique et inviter les référents achats	●
Mettre à jour la fiche de poste du responsable des achats généraux du GHT	○ Intégrer dans la fiche de poste le pilotage des achats responsables	○ Inscrire dans la durée cette démarche	○ Fiche de poste mise à jour	●

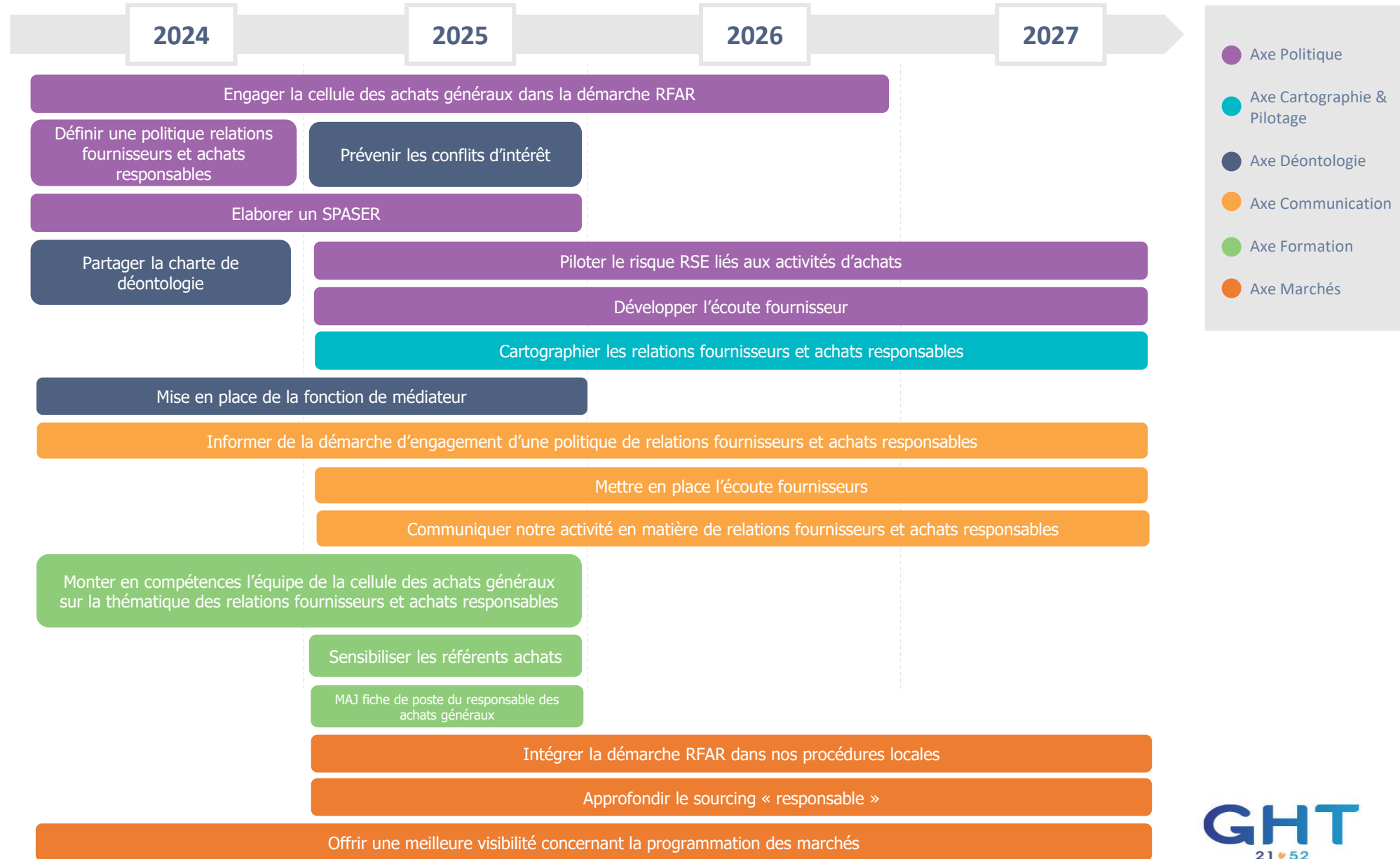
FEUILLE DE ROUTE RFAR 2024 - 2027



Axe Marchés

Objectifs	Cibles / Actions	Intérêts	Indicateurs de suivi	Calendrier
Intégrer la démarche RFAR dans nos procédures locales	○ Obligation d'insérer des clauses RSE dans chacune de nos procédures locales ○ Développer l'analyse du cycle de vie ○ Offrir la possibilité aux candidats de proposer des plans de progrès	○ Encourager les acheteurs à entretenir des relations plus responsables vis-à-vis de leurs fournisseurs, et acheter de manière plus respectueuse. ○ La démarche RFAR est systématisée et pleinement intégrée aux missions de l'acheteur	○ 100% des procédures locales disposent d'actions relatives au label RFAR	
Approfondir le sourcing « responsable »	○ Encourager les circuits courts ○ Limiter les rejets de gaz à effet de serre liés à nos achats ○ Participer à la revitalisation du bassin d'emploi ○ Soutenir l'économie nationale et européenne ○ Sourcer et rencontrer les sociétés et associations contribuant à l'amélioration de l'intégration de nos actions en faveur de la RSE	○ Professionnaliser l'approche des acheteurs de la relation fournisseurs et achats responsables ○ Identifier de nouvelles pistes en faveur de la RSE ○ Etre plus vertueux	○ -	
Offrir une meilleure visibilité concernant la programmation des marchés	○ Communiquer sur l'espace fournisseurs du site internet du CHU de Dijon, le planning de programmation des marchés sur l'année	○ Apporter aux fournisseurs une meilleure visibilité des marchés à réaliser ○ Encourager les prospects à solliciter l'équipe d'acheteurs ○ Amélioration du sourcing ○ Disposer d'un panel de candidats plus important ○ Maximisation des mises en concurrence	○ La programmation des marchés de la cellule des achats généraux est accessible sur le site Internet du CHU de Dijon, espace fournisseurs	

FEUILLE DE ROUTE 2024 - 2027



4.Exemple d'outils de pilotage

3. Exemple d'outils de pilotage

SUIVI AVANCEE FEUILLE DE ROUTE ACHATS RESPONSABLES 2024 - 2027

					14%	2026			
						Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
POLITIQUE	Responsable	Gestion de projet	Statut	% d'avancée					
> Engager la cellule des achats généraux dans la démarche RFAR				0%					
Signature de la charte RFAR	Mathieu VALLET	Non	Projet	0%					
Etre labellisé RFAR	Mathieu VALLET	Oui	Projet	0%					
> Définir une politique relations fournisseurs et achats responsables				0%					
Créer une ligne directrice pour l'ensemble des acheteurs concernant les relations et achats responsables	Mathieu VALLET	Non	Projet	0%					
Elaboration d'un document pour partage et diffusion auprès de l'ensemble des interlocuteurs de la fonction achats	Mathieu VALLET	Non	Projet	0%					
Mise à jour de la politique générale d'achat	Mathieu VALLET	Non	Projet	0%					
Action 4									
> Elaborer un SPASER				25%					
Elaborer un SPASER	?	Oui	Démarrage	25%					
> Piloter le risque RSE liés aux activités d'achats				0%					
Répondre à différentes exigences (CF FDR RFAR)	Mathieu VALLET	Non	Projet	0%					
> Développer l'écoute fournisseur				8%					
Organisation convention fournisseurs	Mathieu VALLET	Oui	Projet	0%					
Mise en place d'un questionnaire de satisfaction	Mathieu VALLET	Non	Projet	0%					
Réaliser des revues annuelles de marchés	Acheteurs	Non	Démarrage	25%					
CARTOGRAPHIE & PILOTAGE	Responsable	Gestion de projet	Statut	% d'avancée					
> Cartographier les relations fournisseurs et achats responsables				0%					
Cartographier les achats par type de société - Taille - Localisation - CA	CGA	Non	Projet	0%					
Suivre les délais de paiements fournisseurs	CGA	Non	Projet	0%					
Suivre la dépendance économique des attributaires de marchés	CGA	Non	Projet	0%					
Mise en place d'une cartographie de notre écosystème (cf FDR RFAR)	Mathieu VALLET	Non	Projet	0%					
Mesurer le nombre de dossiers analysés en en cout complet ou cycle de vie	CGA	Non	Projet	0%					
Mesurer le nombre de recours à la médiation	Mathieu VALLET	Non	Projet	0%					
DEONTOLOGIE	Responsable	Gestion de projet	Statut	% d'avancée					
> partager la charte de déontologie				0%					
Communiquer et signer la charte de déontologie auprès de l'équipe de la cellule des achats généraux	Mathieu VALLET	Non	Projet	0%					
Communiquer les grands principes de la charte de déontologie sur l'espace fournisseur du site Internet du CHU de Dijon	Mathieu VALLET	Non	Projet	0%					
> Mise en place de la fonction de médiateur				88%					
Nommer un médiateur en interne	Mathieu VALLET	Non	Réalisé	100%					
Elaborer une lettre de mission	Mathieu VALLET	Non	Réalisé	100%					

3. Exemple d'outils de pilotage

OKAVEO
PUBLIK

GHT CÔTE D'OR-HAUTE-MARNE

Accueil

Référentiel

Store

PLANIFICATION

Cartographie

Budgets

Besoins

OPÉRATIONS

Dossiers

Contrats

Fournisseurs

Demandes

COMMUNICATION

Pilotage

Communauté

Organisation Achats

e-Learning

Rechercher

Comparaison des gains notifiés par responsable

Comparaison des gains notifiés par étiquette

Comparaison des gains notifiés selon la segmentation

Les 10 leviers les plus performants en montant de gains notifiés

X₁ % des gains notifiés ayant un impact EBIT

FOURNISSEURS

X₁ Nombre total de fournisseurs

X₁ Nombre de fournisseurs dans le panel

X₁ Nombre de fournisseurs stratégiques

X₁ % de fournisseurs du panel par type de société personnalisé ?

X₁ % de fournisseurs du panel par catégorie d'entreprise ?

Répartition du panel par type de société personnalisé ?

Répartition du panel par catégorie d'entreprise ?

Répartition des fournisseurs par statut

X₁ % de fournisseurs de l'ESS dans le panel

X₁ % de fournisseurs du panel intégrant un critère RSE ?

Répartition géographique des fournisseurs étrangers du panel (nombre)

Répartition géographique des fournisseurs français du panel (nombre)

Répartition géographique des fournisseurs étrangers du panel (CA)

Répartition géographique des fournisseurs français du panel (CA)

Comparaison du nombre de fournisseurs du panel selon la segmentation

Comparaison du CA des fournisseurs du panel selon la segmentation

Comparaison du nombre de fournisseurs selon l'organisation du responsable

Comparaison du nombre de gains qualitatifs par type

Répartition du nombre de gains qualitatifs notifiés selon le résultat

Comparaison des gains qualitatifs notifiés par responsable

Comparaison des gains qualitatifs notifiés selon la segmentation

CONTRATS

X₁ Nombre total de contrats

Comparaison du nombre de contrats selon l'organisation

Comparaison du montant des contrats selon l'organisation ?

X₁ % de contrats intégrant un critère RSE

Comparaison du montant des contrats par responsable ?

Comparaison du nombre de contrats par responsable

Comparaison du nombre de contrats selon la segmentation

Répartition du nombre de contrats par nature de contrat

Répartition du nombre de contrats par type de contrat

Répartition du nombre de contrats par étiquette

Répartition du nombre de contrats selon la catégorie d'entrepri... ?

X₁ % de contrats attribués à un fournisseur de l'ESS ?

X₁ Nombre total d'avenants signés

X₁ Nombre de contrats ayant au moins un avenant

X₁ % de contrats ayant au moins un avenant

X₁ % de contrats mis en commun ?

Durée moyenne des contrats selon la segmentation ?

Deuxième moyen des procédures

MONTANTS DE RÉFÉRENCE

X₁ Total des montants de référence des dossiers

Comparaison des montants de référence des dossiers selon l'organisation bénéficiaire

Comparaison des montants de référence des dossiers par responsable

Comparaison des montants de référence des dossiers selon la segmentation

158

22

M

?

GROUPEMENT HOSPITALIER DE TERRITOIRE



Merci
pour votre attention

GHT

21♥52

GROUPEMENT HOSPITALIER DE TERRITOIRE