

De l'intérêt de mettre en place une "politique achats" en Ehpad



Crédit: Fotolia/vegefox.com

Matériel, logiciels, alimentation... les achats occupent particulièrement les directeurs d'Ehpad aux budgets contraints. Mais, au-delà du coût, il s'agit de réfléchir au sens à leur donner, et de définir une "politique achats".

Pour reprendre sous forme humoristique les propos d'un directeur d'Ehpad: "Ma politique 'achat' se traduit par zéro achat." Dit ainsi, l'achat doit être limité au plus juste besoin et au coût le plus bas.

Cette lecture, si elle peut avoir une pertinence budgétaire, n'en a pas obligatoirement en matière d'efficacité et de qualité. Trop souvent, nous entendons les directeurs, cadres de santé ou encore gouvernantes se plaindre de la médiocrité des produits achetés, et à cela nous répondons souvent: "la qualité correspond au coût payé", ou pour employer une formule plus triviale: "Vous en avez pour votre argent".

En intervenant au sein des établissements sur l'ensemble du territoire, on constate qu'il y a autant de définitions de ces notions qu'il y a d'acheteurs.

Au sein des établissements médico-sociaux, chaque acteur concerné par l'achat (directeur, cadre de santé, gouvernante...) a sa propre représentation.

D'après l'expérience du cabinet Aphilia (réseau Apogées, l'auteur de cette fiche, qui a quelque 400 Ehpad publics et associatifs adhérents), 80% n'ont pas de politique achat structurée et formalisée, 15% ont une politique orale qui repose sur des bonnes intentions et 5% ont réellement structuré une telle politique.

La plupart du temps, les Ehpad achètent au moins cher. Certains achètent encore de manière "domestique" (c'est-à-dire utilisent les grandes surfaces traditionnelles).

La formalisation d'une politique achat

Il convient alors de construire un consensus pour qu'à l'échelle institutionnelle, il y ait une réelle cohérence en matière d'achat. Cela peut passer par la formalisation écrite d'une politique achat.

Nous appelons "politique achat" l'ensemble des principes et des orientations générales concernant les achats, s'appliquant sur l'ensemble d'une organisation.

La politique achat peut prévoir des adaptations sur des périmètres particuliers.

Elle est une déclinaison directe du projet d'établissement, l'un des éléments de mise en oeuvre dudit projet et elle participe à la performance globale de l'organisation.

C'est donc un acte politique fort dans lequel, la plupart du temps, des membres du conseil d'administration s'impliquent, au même titre que l'équipe de direction et que les salariés concernés directement par l'opérationnalité de l'achat.

Profitez de toute l'information Gerontonews.com en continu & illimité

Articles illimités

Dossiers pratiques illimités

Newsletter quotidienne

Multi-comptes

Testez **gratuitement** pendant 1 mois

DÉCOUVRIR L'OFFRE

Par la mise en place d'une telle politique, on quitte la sphère de l'achat "domestique" (j'achète comme à la maison) pour entrer dans une lecture politique et stratégique de l'achat.

La politique achat donne une cohérence globale aux achats effectués, elle permet de penser l'achat "au service de...", elle permet de dégager des synergies institutionnelles permettant une mutualisation, une valorisation et une optimisation des achats autorisant ainsi des économies conséquentes pour se donner de nouvelles marges de manoeuvre.

Cela sous-tend une professionnalisation de l'ensemble de la chaîne d'achat pour une montée générale en compétences.

L'achat responsable

La formalisation d'une politique générale d'achat est aussi un temps de réflexion où l'on peut donner du sens à l'achat. On peut dans ce cadre avoir des orientations d'achat responsable, que ce soit en incluant une petite partie d'achat "circuits courts".

Rappelons qu'à ce jour, ils représentent 7% des volumes d'achat, permettant de participer au développement local et de positionner l'organisation comme un acteur inclus au sein du territoire.

A côté de l'achat "circuit court" qui fait beaucoup parler de lui ces derniers temps, il y a aussi l'achat équitable, l'achat socialement responsable, l'achat éco-conception, l'achat développement durable et l'achat bio.

Rassurez-vous, aucune organisation ne peut de front mettre dans une politique achat les six formes d'achat responsable!

Il convient donc de faire des choix, et c'est en ce sens que le projet d'établissement peut nous aider à définir des orientations d'achat.

Au-delà de l'achat responsable, qui peut s'inscrire dans une démarche RSE (responsabilité sociétale de l'établissement), on peut aussi s'interroger sur l'origine de la zone de production de l'achat.

Ainsi, récemment, le rédacteur de ces lignes a été interpellé dans le cadre d'une formalisation de politique achat d'une association d'éducation populaire accueillant des enfants sur des temps périscolaires et en centres de loisirs sur le fait que l'association souhaitait éviter des fournisseurs ayant pour industriels ou fabricants des usines sur des zones où le travail des enfants est une règle.

On peut aussi s'interroger sur les conditions de travail dans lesquelles a été fabriqué le produit. Nous trouvons normal en Europe d'avoir une protection sociale élevée. Grâce à elle, nos seniors bénéficient de dispositifs d'accompagnement à domicile et en institution de qualité.

Et pourtant, nous achetons certains produits dont ceux qui les fabriquent n'ont aucune couverture sociale et donc ne seront jamais accompagnés de manière efficiente quand arrivera l'âge de la retraite. On achète ces produits sans y voir aucune incohérence.

Tous les gants à usage unique en latex viennent de Chine et sont produits dans les conditions sociales qui ne respectent aucun principe lié aux droits de l'Homme ni aux normes recensées par l'Organisation internationale du Travail.

Les établissements n'ont pas le choix car aujourd'hui la Chine est le seul producteur de gants en latex à usage unique.

De nombreux directeurs pensent bien faire en achetant des gants à des distributeurs français et pensent que les gants sont français, mais il ne faut pas confondre distributeurs et fabricants ou producteurs, confusion souvent faite chez les acheteurs non professionnels.

L'expérience nous montre que lors d'une formalisation de politique achat, les problèmes de sens, de protection d'un emploi digne et d'éthique peuvent prendre le dessus sur la problématique du coût.

Et donc, le conseil d'administration avec l'équipe de direction générale et les salariés participants, décident de ne pas acheter de produits fabriqués par des adultes ne bénéficiant d'aucune protection sociale.

Diffuser et manager la politique achat

Une fois la politique formalisée, il convient de la diffuser à l'ensemble des acteurs concernés, que ce soit ceux qui préparent l'achat, ceux qui le valident, ceux qui le réceptionnent et ceux qui l'approvisionnent. C'est là qu'intervient la professionnalisation, qui passe très souvent par des formations pour savoir acheter en respectant le cadre d'une politique générale d'achat.

Sur ce champ-là aussi il va falloir dégager des consensus: s'appuie-t-on sur des produits labellisés, normalisés, quel label nous donne le plus confiance...?

Puis il s'agit d'écrire des procédures d'achat communes à tous, procédures qui vont structurer la chaîne d'achat et donner une cohérence globale à l'acte d'achat.

Pour animer l'ensemble de cette dynamique, un point qu'il ne faut ni oublier ni sous-estimer: le management de l'équipe achat.

Faire une ou deux fois par an une réunion pour comparer les pratiques, se passer les "trucs et astuces" mis en place, s'informer sur la fiabilité de certains fournisseurs voire, à terme, coter des fournisseurs, sont autant d'éléments qui vont rendre l'achat performant au service des besoins des usagers et des institutions les accueillant.

