



ARMEN vague 5

Livrable court

***Optimisation des circuits d'approvisionnement et gestion
des stocks***

Présentation de l'équipe

Nabil AYACHE	Directeur adjoint CH Roanne
Yves BOHSSAIN	Responsable du magasin central APHM
Ludovic LALEUW	Directeur logistique CHRU Lille
Morgan LEVILLAIN	Coordonnateur logistique CH Bayeux
Jean-Noël MAURER	Pharmacien CH Verdun
Maryline MONTAGNÉ	Chargée de mission PAA CH Perpignan
Sandrine PRESSOIR	Responsable achat CH Sens
Nadia RAGHA	Responsable achat CH Rouffach



LEADER

Nathalie NATTIER
Responsable approvisionnement
CH Valenciennes



PARRAIN

Vincent BARALE
Directeur Supply Chain
Louis Vuitton



ASSISTANT

Sophian MOUALHI
Assistant Projet ARMEN
DGOS



1. LE PÉRIMÈTRE

2. L'ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE

3. LES BONNES PRATIQUES RECENSÉES

4. LES OPPORTUNITÉS



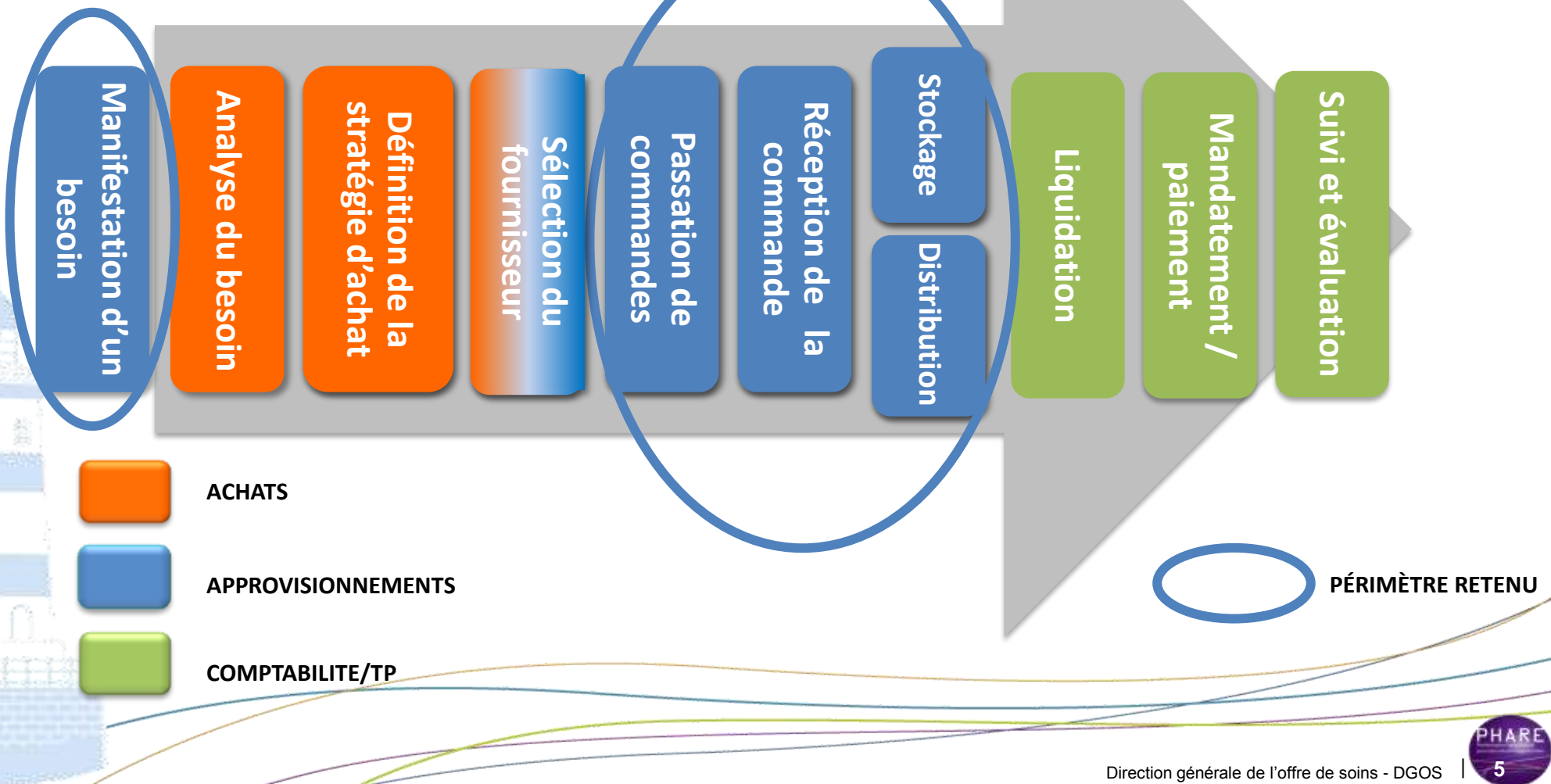


LE PÉRIMÈTRE

Le périmètre retenu comprend la manifestation du besoin ainsi que les éléments allant de la passation de commandes jusqu'aux fonctions de distribution et de stockage

HORS PÉRIMÈTRE :

- Les investissements



La fonction approvisionnement central emploierait près de 18 500 personnes en France, dont plus d'un tiers à la Pharmacie usage Intérieur (PUI), ...

Chaîne des processus logistiques et professions associées

PUI ET MAGASIN GÉNÉRAL UNIQUEMENT
– HORS FONCTIONS INDUSTRIELLES
(STÉRILISATION, BLANCHISSERIE, ...)

Processus



Métiers :					Estimation Effectif total ²⁾ (ETP) :
PUI Mag.	Magasinier		✓	✓	3 800
	Préparateur		✓	✓	6 500
	Pharmacien	✓		✓	1 500 ³⁾
Autres	Coursiers		✓		4 000
	Cadres ¹⁾	✓	✓	✓	750
	Agents administratifs	✓			1 950
Total : ~18 500					

1) Cadre restauration/magasin/logisticien

2) Extrapolation sur la base d'ES démonstrateurs

3) Sur la base d'une estimation de 1,5 ETP pharmacien passé des activités logistiques par PUI

NB : Hors personnel en unités de soins et techniciens de laboratoires

Source: IGAS, analyses SGMAP

Le coût de fonctionnement des services centraux d'approvisionnement s'élève à plus de 1 milliard d'euros

Structure de coût de la logistique

	Description	Dépenses [Mds €/an]	Type	Facteurs de complexité
Achats	Produit	11,4 ¹⁾		<ul style="list-style-type: none"> Volume par fournisseur # fournisseurs # références
	Transport	0,6 ¹⁾	Indirect	<ul style="list-style-type: none"> Fréquence, nombre et distance des points de livraison Volume (camion complet)
Approvisionnement (hors transport)	Coût de main d'œuvre	1,1 ⁵⁾	En US	
		0,8 ²⁾	Hors US	<ul style="list-style-type: none"> # références # commandes Volume et poids manipulés
	Coûts de stockage	0,3 ³⁾	Direct	<ul style="list-style-type: none"> Capacité disponible Contraintes architecturales Mode de financement pour l'investissement
	Coûts SI	>0,1 ³⁾		<ul style="list-style-type: none"> # fournisseurs différents (interfaçage)
Valeur du stock	Coût d'immobilisation du stock (impact BFR)	0,05 ⁴⁾		<ul style="list-style-type: none"> Volume stock % périmés
		Σ > 1 milliard		

1) 12 Mds € d'achats de produits dans le périmètre (achats hors services – électricité, transport de patients,...). Décomposition du prix : 95% d'achat et 5% de transport 2) extrapolation des effectifs PUI et magasiniers sur la base d'un échantillon représentatif d'hôpitaux 3) sur la base de la structure de coûts de logisticiens de la santé 4) pour un CMPC de 4% 5) Basé sur 10% du temps des 275 112 infirmières à l'hôpital

L'ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE



Magasins généraux et médicaux: caractéristiques, enjeux, forces et faiblesses

DESCRIPTION STOCK & HORS STOCK

- Familles de produits Stockés :

Produits d'incontinence adultes et enfants, petit matériel hôtelier, imprimés, produits d'hygiène, d'entretien, petit matériels et dispositifs médicaux non stériles...

- Articles hors stock

Une partie des articles est livrée sans passer par les stocks centraux. Ces produits sont réputés consommés dès leur réception par l'établissement.

CARACTÉRISTIQUES (Gestion des stocks/Rythme des livraisons)

- Le stock permet de faire face aux demandes et d'éviter l'arrêt de la « production de soins » par manque d'approvisionnement
- La gestion des stocks se fait en fonction de la nature des articles, du volume, du prix, des clauses logistiques, des quantités nécessaires, ...
- Les articles entrés et sortis (consommés) des stocks sont suivis de manière comptable
- Les articles hors stocks ne passent pas par le stock central
- Les rythmes de livraison dépendent de l'activité des services

FORCES & FAIBLESSES

Forces

Les stocks sont comptablement suivis, la continuité des soins est assurée par la gestion des articles en stock.

Faiblesses - Les commandes hors stock :

Une partie importante des stocks physiques reste en dehors de la gestion comptable des stocks, donc plus suivie par les GEF (gestion économique et financière) équivalent hospitalier des ERP (en anglais Enterprise Resource Planning)

ENJEUX

- Disponibilité produit
- Assurer un approvisionnement sans rupture
- Assurer le lissage, éviter les stockages
- Assurer toutes les demandes de services en limitant les coûts de stockage
- Gérer des stocks en adéquation avec les impacts sur la performance de l'établissement



Pharmacie (Médicaments et DMS): caractéristiques, enjeux, forces et faiblesses

DESCRIPTION STOCK & HORS STOCK

- Médicaments
- Dispositifs médicaux :
 - stériles
 - non stériles

CARACTÉRISTIQUES (Gestion des stocks/Rythme des livraisons)

- Approvisionnement par dispensation nominative ou globale
- Nombre de références importantes
- Conditions de conservation des produits contraignantes (température, lumière, qualité de l'air...)
- Gestion importante des dates de péremption
- Astreinte obligatoire 24h/24 et 7j /7

FORCES & FAIBLESSES

Forces

- Les stocks sont comptablement suivis, la continuité des soins est assurée par la gestion des articles en stock
- La traçabilité est organisée et fiable.

Faiblesse

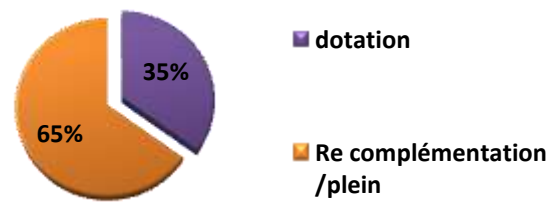
- Le circuit du médicament et des DM est un processus complexe, hétérogène qui implique de très nombreux professionnels, il comporte des risques importants d'erreurs pouvant altérer la qualité générale des soins.
- L'environnement normatif et réglementaire très important

ENJEUX

- Assurer et optimiser la disponibilité des produits, l'inventaire, la traçabilité, le suivi des consommations, des stocks de sécurité et des péremptions
- Assurer la continuité des approvisionnements (la rupture de stock ayant toujours des répercussions négatives sur la prise en charge des patients
 - Eviter le sur-stockage, le surcoût de stockage, l'augmentation des risques de détérioration ou de vol des produits.
- Garantir à tout moment l'identification et l'intégrité des produits pharmaceutiques

Selon une enquête réalisée auprès de 26 établissements, 65% des établissements fonctionnent en plein vide ou re-complètement et la moitié des établissements est équipée d'un logiciel de gestion des entrepôts et des stocks Warehouse Management System

Mode de transmission des demandes d'approvisionnement des services vers le magasin général



Le niveau d'organisation de la supply chain est différent entre établissements.
65 % des établissements utilisent un mode d'approvisionnement permettant une meilleure maîtrise des stocks dans les unités de soins : **plein-vide ou re-complètement**

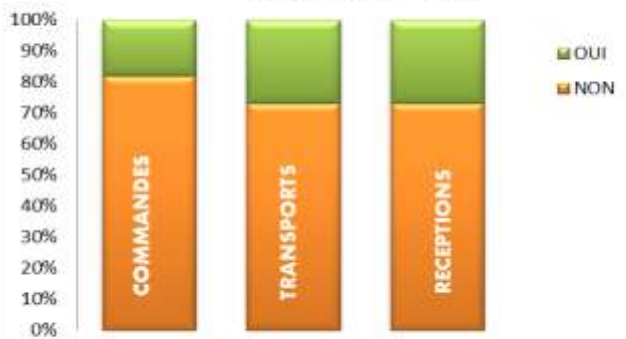


Le niveau d'équipement en outils de gestion professionnels



50 % des magasins sont équipés d'un logiciel de gestion des stocks type **Warehouse Management System** (système de gestion d'entrepôts) et de **lecteurs codes-barres**.
L'utilisation d'un outil informatique approprié permet d'optimiser la réception, l'entreposage (mise en stock avec optimisation des emplacements), la préparation, la gestion de stock, l'expédition, l'inventaire, la gestion des volumes.

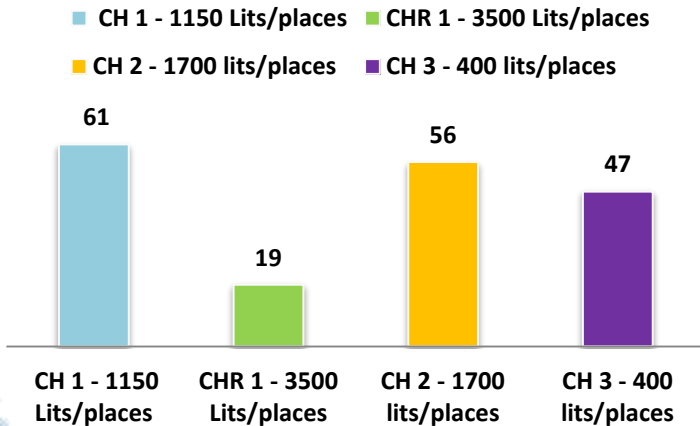
La mutualisation des moyens entre magasins d'un même établissement



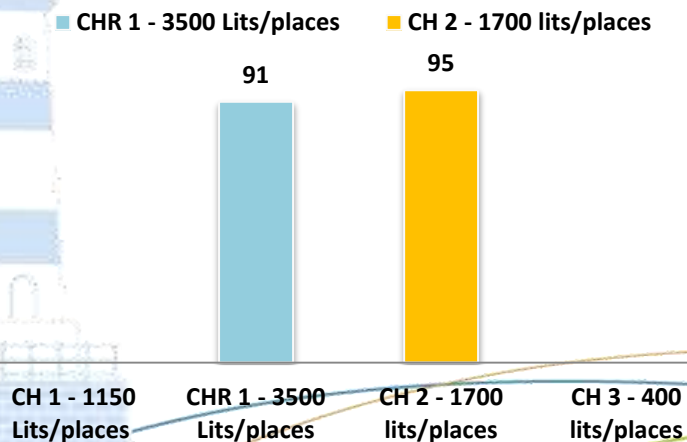
30 % des établissements mettent en commun leurs moyens
Cette situation s'explique par le fait que 8% des établissements possèdent un seul magasin et que 38 % des établissements ont 2 magasins ou plus.

L'utilisation d'indicateurs de suivi est indispensable dans l'évolution de la fonction approvisionnement et gestion des stocks

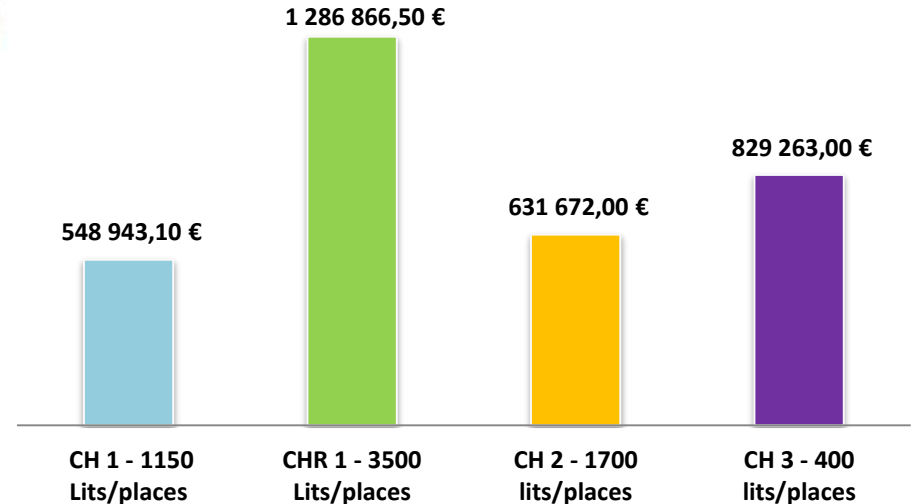
DURÉE MOYENNE DE STOCKAGE (EN JOURS)



TAUX DE SERVICE CLIENTS



VALEUR DES STOCKS (BALANCE DES STOCKS 31/12/2014)



Les tableaux de bord et les indicateurs logistiques ou financiers permettent de faire ressortir rapidement les points à améliorer et les causes de dérive de coûts, des délais ou de la qualité.

Dans les hôpitaux, la mesure de la performance est hétérogène (en fonction de la taille de l'établissement, et de l'équipement informatique notamment).

Graphique 1 : La durée moyenne de stockage est de 19 jours pour le CHR qui est équipé d'un WMS, les hôpitaux plus petits ont une durée de stockage plus longue (sécurisation).

Graphique Valeur de stock : Il permet une comparaison d'un exercice à l'autre, il est différent entre les hôpitaux et dépend de la composition des stocks, de la taille et de l'activité de l'établissement..

Le **suivi du taux de service clients** dépend beaucoup de l'utilisation d'un WMS qui permet une extraction facile des données, il est peu suivi aujourd'hui dans les hôpitaux.

L'exemple de la logistique de Renault-Trucks nous offre des bonnes pratiques en termes de relations fournisseurs, de sécurisation des stocks ainsi que de relations avec les acheteurs

RELATIONS FOURNISSEURS

- ☐ Mise en place d'indicateurs (quotidiens et hebdomadaires) de suivis de la performance logistique et qualité des fournisseurs
- ☐ Présentation semestrielle (conférence téléphonique) à tous les fournisseurs des évolutions des prévisions et perspectives de marchés afin de donner du crédit aux prévisions
- ☐ Envois hebdomadaires de programmes prévisionnels moyen et long terme (1an)
- ☐ Présence physique chez les fournisseurs en cas de crise

RELATIONS INTERNES APPRO-ACHETEURS

- ☐ Quotidien en cas de problème qualité, de retard, d'impact sur la production, etc.
- ☐ Les achats ont accès aux indicateurs logistiques
- ☐ Réunion bimensuelle entre responsables approvisionnements et achats sur les situations critiques
- ☐ Une audio tous les soirs avec les directions Europe (achat, logistique, industrielle, direction d'usine) pour faire un point sur la performance du jour et escalader les risques d'impacts fournisseurs sur la production des jours à venir

SÉCURISATION DES STOCKS

- ☐ Mise en place d'inventaires tournants au quotidien: sur les références peu consommées où le risque de rupture est le plus grand / sur les références ayant un fort chiffre d'affaires pour sécuriser la valeur financière des stocks
- ☐ Importance de bien définir les stocks de sécurité en fonction des risques sur le flux ou sur la référence (difficultés fournisseur, difficultés transport, manque de fiabilité des stocks ou des prévisions)

MANAGEMENT DE LA SUPPLY CHAIN

- ☐ Avoir en usine une direction logistique non rattachée à la production
- ☐ Volonté très forte d'uniformiser les pratiques sur l'ensemble des sites
- ☐ Volonté d'uniformiser les systèmes d'information entre les sites

Mise en exergue des points clés de la supply chain Louis Vuitton et des similitudes entre les problématiques des hôpitaux et de l'industrie par M. BARALE, parrain du groupe

LE MANAGEMENT

- ☐ Intégrer la notion de supply chain
→ Dépasser la simple question de l'acheminement d'un article d'un point A à un point B

LES INDICATEURS

- ☐ Considérer le suivi des indicateurs comme un outil **INCONTOURNABLE** pour mesurer la performance et la performance d'une organisation

LE TRANSFERT DES ACTIVITÉS

- ☐ Transfert des activités logistiques vers des professionnels des métiers de la logistique et des approvisionnements
- ☐ Délégation de l'approvisionnement dans les unités de soin → Gains de stock + recentrage des agents soignants sur leur cœur de métier

PROFESSIONNALISATION

- ☐ Emergence sur le devant de la scène des métiers de la supply chain

LA GESTION DES COMPÉTENCES

- ☐ Importance de l'enjeu constitué par le développement des compétences et la gestion des ressources humaines pour conserver un niveau optimum

La problématique d'optimisation de l'approvisionnement d'un hôpital rejoint celle de la Société Paredes: la recherche de l'efficience, pour les différents lieux de stockage ou d'expédition, est la pierre angulaire de leur réorganisation



LES OBJECTIFS D'UNE ROTATION DE 45 JOURS DE STOCKS

- ☐ Améliorer la productivité et l'efficacité dans le traitement des flux
- ☐ Maîtriser les phases de lancement et d'arrêt produit, la mise en place de nouvelles références dans l'offre
- ☐ Optimiser les niveaux de stock
- ☐ Diminuer les coûts de fonctionnement du schéma logistique
- ☐ Réduction des coûts de stock.

DÉFINITION DU BESOIN & HARMONISATION DES PRATIQUES

- ☐ La définition du besoin tend vers l'harmonisation des pratiques, mais doit tenir compte :
- ☐ Des conditions d'utilisation et procédures d'hygiène et de sécurité à mettre en place
- ☐ De l'interaction obligatoire entre les services économiques, logistiques, hygiène et RH pour tendre vers une harmonisation commune à toutes les fonctions supports
- ☐ Attention l'harmonisation par le haut provoque des augmentations économiques parfois fortes (ex gants nitrile pour tout le monde !)
- ☐ L'harmonisation par le bas ou par le haut provoque des déséquilibres. Par le haut (sur qualité) par le bas (hausse des consommations).

PERSPECTIVES

Le souhait de l'entreprise est de mieux collaborer en amont des consultations et pendant l'exécution du marché afin de permettre d'élaborer des stratégies logistiques engendrant des économies d'échelles globales fortes. Cette collaboration partenariale contribuerait à l'élaboration d'un plan de performance adéquat et répondant au juste besoin.

PLAN DE PERFORMANCE AVEC LES EPS

LES BONNES PRATIQUES RECENSÉES



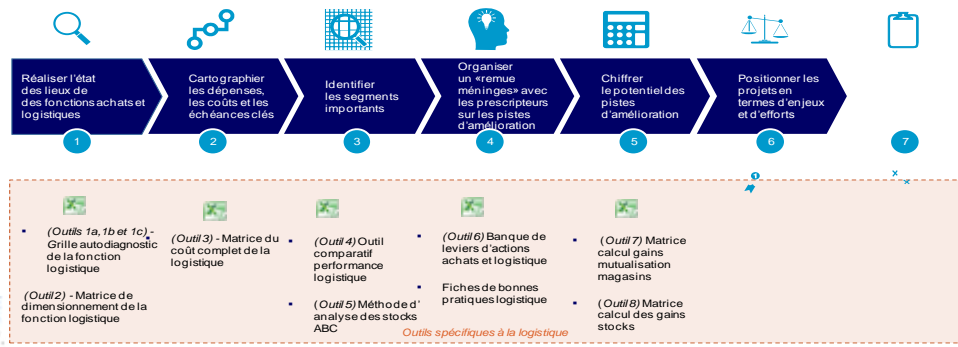
Plusieurs outils sont disponibles pour les futurs GHT qui souhaitent lancer une démarche d'optimisation de leur logistique, à chacun de s'en saisir...

- Le référentiel d'évaluation de la Supply Chain de l'ASLOG* mesure à un instant T la réalité de l'organisation supply chain de l'organisation et permet d'établir un plan d'action pour en améliorer la performance



* Association Française de la Supply Chain et de la Logistique

- Le kit logistique du programme PHARE propose une approche concrète et testée avec succès pour la construction d'un plan d'actions logistiques en établissement de santé



- La boîte à « outils logistique » consolide 8 outils clés pour la mise en œuvre d'une démarche d'optimisation logistique :
- Grille d'autodiagnostic (version exhaustive, version simplifiée, outil de restitution)
 - Matrice de dimensionnement de la fonction logistique de l'établissement
 - Matrice de calcul du coût complet de la logistique
 - Outil comparatif de la performance logistique (benchmarking – Base d'Angers)
 - Méthode d'analyse des stocks ABC
 - Banque de leviers (par type de gain : assiette, % de gain cible, coûts de mise en œuvre, complexité)
 - Matrice de calcul des gains sur la mutualisation de 2 magasins
 - Matrice de calcul des gains cibles sur la valeur des stocks

Un kit et des outils...

Contenu du kit

Outils

- Bénéfices de l'optimisation achats et logistique
- Démarche à suivre
- Critères de réussite
- Annexes – Méthodes de calcul et fiches bonnes pratiques
- Grille autodiagnostic
- Matrice de dimensionnement de l'organisation
- Matrice de calcul de coût complet
- Outil de benchmark
- Méthodologie ABC
- Banque de leviers
- Mesure des gains de la mutualisation
- Mesure des gains sur les stocks

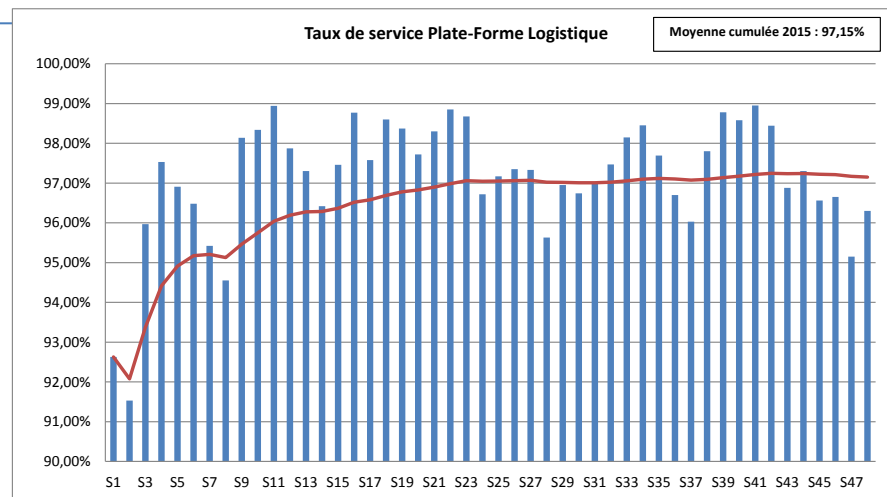
Au CHRU de Lille, le suivi du taux de service de la plateforme logistique indique que 97% des demandes sont servies complètes et à date

Contexte

- ❑ Un indicateur de niveau de service permet au responsable logistique de vérifier la performance de la fiabilité des livraisons de la plateforme logistique.
- ❑ L'analyse de cet indicateur permet de visualiser le niveau des ruptures.
- ❑ L'analyse des ruptures permet de mettre en œuvre les plans d'action correctifs adaptés.

Détails du plan d'actions

- ❑ Calcul hebdomadaire du taux de service : $\text{Nombre de lignes servies} / \text{Nombre de lignes demandées} \times 100$
- ❑ Chaque semaine, les ruptures sont analysées et catégorisées en 3 origines : Entrepôt (rupture due à une erreur de prélèvement ou de stock); Approvisionnement (rupture due à un défaut de commande); Fournisseur (rupture due à un retard fournisseur).
- ❑ Pour chacune des catégories des actions correctives peuvent être entreprises: Entrepôt (inventaire de stock); Approvisionnement (vérification du porte feuille de commande); Fournisseur (relance fournisseur).



Résultats

RESULTATS QUALITATIFS

- ❖ 97,15% des demandes sont servies complètes et à date

RESULTATS QUALITATIFS

- ❖ S'assurer que le bon produit soit disponible au bon endroit au bon moment
- ❖ Limiter la répétition des actions

La mise en place d'incitations logistiques dans le cadre du groupement régional d'incontinence a permis aux adhérents Alsaciens un gain de plus de 10%



Contexte

Le marché pour la fourniture de produits d'incontinence adulte concerne tous les établissements, aussi bien sanitaires que médico-sociaux. Il a été rédigé de sorte à faciliter l'utilisation mais aussi le stockage des produits. Néanmoins, les pratiques d'un adhérent à l'autre étaient très hétérogènes. Pour harmoniser les pratiques et permettre des gains notamment logistiques, profitables à tous, des incitations logistiques ont été mises en place.

Détails du plan d'actions

Le groupement a mis en place 2 types d'incitations logistiques:

- ❑ *Remises sur valeur de commandes* (avec 3 paliers permettant 2, 3 voire 4% de remise)
- ❑ *Remises sur conditionnement* (commande de palette et demi-palette mono référence).

Cumul des remises sur valeur et sur conditionnement

Résultats

RESULTAT EN VALEUR

→ Gain annuel : 212, 8 K€ TTC pour l'ensemble des adhérents (60)

EN POURCENTAGE

→ 10,81 %

RESULTATS QUALITATIFS

- ❖ Standardisation des pratiques. Là où seulement 3% des adhérents commandaient par palettes ou demi palettes, aujourd'hui près de 40% le font.
- ❖ Lissage des commandes
- ❖ Risque d'une légère augmentation du temps de passation de commandes

Au CH de Roanne, l'harmonisation des pratiques par la réduction de références contribue à une meilleure gestion des stocks et génère un gain achat (Exemple: les gants UU non stériles)



Contexte

- ❑ Une gamme très étendue de gants sur l'ensemble de l'établissement pour des utilisateurs différents et pas forcément soignants
- ❑ Travail entre les acheteurs et l'EOHH pour identifier les bons usages et les raisons de la surconsommation constatée
- ❑ La rédaction d'une procédure (à revoir à ce jour) a permis de réduire le nombre de références à 3 sortes, pour un bon usage



Détails du plan d'actions

- ❑ Rencontre avec l'EOHH et la GDR pour identifier les raisons de cette augmentation de consommation
- ❑ L'évolution des pratiques vers la recherche du confort de l'utilisateur et de la sécurité des actes permet cette réflexion d'harmonisation
- ❑ L'utilisation des manchettes est en étroite corrélation avec l'utilisation de produits acides ou de détergence
- ❑ Rédaction d'une procédure à destination de tous les acteurs de l'établissement (hors Service technique) a permis un contrôle de la juste consommation dès les premiers mois.



Résultats

RESULTAT EN VALEUR

→ **9000€ la première année pour cet établissement**

EN POURCENTAGE

→ **7% de la valeur n-1 la première année**

RESULTATS QUALITATIFS

❖ **Bonne utilisation des gants mis à disposition des agents**

La codification de l'ensemble des produits de stock et de hors stock permet à l'AP-HM de fiabiliser l'ensemble de la supply chain

Contexte

- ☐ Des produits « génériques » nécessitant de reprendre les commandes manuellement avant envoi au fournisseur pour préciser des notions de tailles, de couleurs, de pointures, etc.
- ☐ Une traçabilité imprécise sur ces produits « génériques »
- ☐ Des réceptions compliquées
- ☐ Un suivi en stock sur ces produits « génériques » impossible via WMS

Détails du plan d'actions

- ☐ Codification précise de l'ensemble des produits de stock et de hors stock qui passent par le WMS.

Chaque produit « générique » est décliné dans le fichier produit suivant la précision à apporter.

Exemple

Produit Chaussure de sécurité décliné en un produit par pointure



Résultats

RESULTATS QUALITATIFS

- ❖ Meilleur suivi des commandes/livraisons
- ❖ Traçabilité complète et détaillée des consommations



Les inventaires réguliers du magasin général de l'AP-HM ont permis de réduire de manière significative les écarts de gestion (boni/mali) tout en améliorant le taux de service

Contexte

- ❑ Difficulté au quotidien d'avoir des stocks théoriques et physiques correspondants
- ❑ Difficulté au quotidien pour faire correspondre les stocks théoriques de la GEF et du WMS
- ❑ Ruptures de stock constatées physiquement alors que le stock théorique est positif
→ Produits indisponibles pour les services → Taux de service limité
- ❑ Boni et mali d'inventaire annuel trop conséquents



Détails du plan d'actions

- ❑ Mise en place d'un comparatif journalier entre les stocks théoriques de la GEF et du WMS. Les causes des écarts sont analysées (problème d'interface), un inventaire physique est réalisé sur les produits en écarts, l'ajustement des stocks théoriques est réalisé sur la base de l'inventaire physique.
- ❑ Inventaire systématique sur les produits soldés par les préparateurs (produits indisponibles) alors que le WMS a alloué de la marchandise
- ❑ Inventaire régulier des emplacements vides physiquement (stock à 0 dans l'emplacement) et vides théoriquement (Stock à 0 dans le WMS)

Résultats

RESULTAT EN VALEUR

→ Réduction des écarts d'inventaires de 130 000 € en 2013 à 20 000€ en 2014

EN POURCENTAGE

→ 10.53% d'écarts de gestion sur la valeur des stocks en 2013 ramené à 1.85% en 2014

RESULTATS QUALITATIFS

- ❖ Amélioration du taux de service
- ❖ Inventaire annuel facilité
- ❖ Correction permanente des « bugs » d'interface entre la GEF et le WMS

Le pilotage de la gestion des stocks par la mise en place d'indicateurs de surveillance a permis au Centre Hospitalier de Rouffach de réaliser un gain de 23 K€ sur la valeur de stock



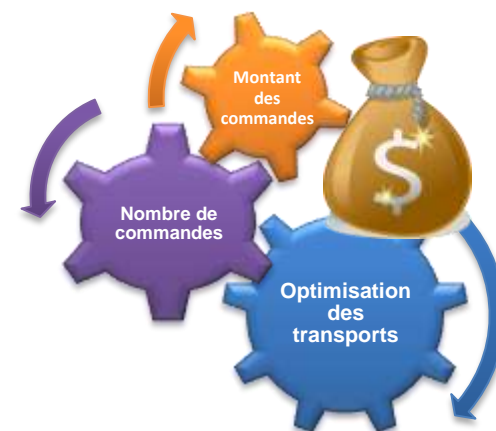
Contexte

- ☐ Valeur des stocks en augmentation d'année en année
- ☐ Découpage « historique » des produits entre approvisionneurs
- ☐ Approvisionnements basés sur des historiques de consommation
- ☐ Absence d'indicateurs de surveillance/performance

Détails du plan d'actions

La cellule analyse de gestion en partenariat avec la Direction de la logistique a mis en place des indicateurs clés:

- ☐ Valeur de stock
- ☐ Nombre de références
- ☐ Taux de rotation
- ☐ Stock dormants – stocks avec entrées mais pas de sorties



Résultats

RESULTAT EN VALEUR

→ 7 821 € (stocks avec entrées mais pas de sorties)
+ 15 560 € (stocks dormants)

RESULTATS QUALITATIFS

- ❖ Approvisionnements « intelligents », basés sur les besoins et non les habitudes de commandes
- Emergence de systèmes de substitution
- ❖ Emulation entre approvisionneurs
- ❖ Baisse de la valeur de stock, du nombre de références, des stocks dormants ou sans sorties

Le transfert de tâches logistiques au personnel non soignant au CH de Sens a permis un gain net de 65 K€



Contexte

- ☐ Etat de stock, réapprovisionnement et rangement du linge dans les services effectués par le personnel soignant
- ☐ Stock important
- ☐ Effet écureuil et aucune visibilité sur la consommation des services
- ☐ Perte de temps pour les soignants



Détails du plan d'actions

- ☐ En lien avec la blanchisserie inter-hospitalière la mise en place de navettes par service avec une dotation – plus de tri effectué par le personnel de la lingerie
- ☐ Le chargement dans les services est fait par le personnel de la lingerie
- ☐ Commande faite par le personnel de la lingerie
- ☐ Mise en place d'un logiciel de suivi des consommations par services – révision des dotations
- ☐ Mise en place d'un cahier de transmissions pour les demandes particulières des services
- ☐ Recentralisation du temps des soignants sur le patient



Résultats

RESULTAT EN VALEUR

→ 65,6 K€

EN POURCENTAGE

→ 7 %

RESULTATS QUALITATIFS

❖ Gain de tri pour le personnel de la lingerie qui a été mis a profit au sein des services.

❖ Gain de temps auprès des patients et une meilleure maîtrise

Au CH de Sens, la livraison directe au service par le fournisseur a permis un gain net de 9500€ sur les fournitures de bureau



Contexte

- ☐ Grande consommation de fournitures de bureau
- ☐ Achats hors marché
- ☐ Trop grande diversité de matériel et fournitures de bureau
- ☐ Perte de temps au niveau des services économiques (commandes à la demande)

Détails du plan d'actions

- ☐ Contractualisation auprès du G.R.A.P. (groupement de Bourgogne)
- ☐ Liste de fournitures de bureau définie
- ☐ 1 commande et 1 livraison par mois
- ☐ Plus de disparition de fournitures (gestion par le cadre) - Stock maîtrisé
- ☐ Mise en place d'un budget par service suivi sur le net



Résultats

RESULTAT EN VALEUR

→ 9 500 €

EN POURCENTAGE

→ 10 %

RESULTATS QUALITATIFS

- ❖ Gains de temps sur le traitement des commandes, de factures et du temps agents du magasin général
- ❖ Uniformisation des produits

L'automatisation de la dispensation globale au CHU de Nancy a permis un redéploiement des préparateurs en pharmacie et une économie de stock tout en sécurisant le circuit du médicament

Contexte

- ❑ Regroupement de 2 PUI
- ❑ Sécurisation du circuit du médicament et contrat de bon usage nécessitant le développement de la dispensation nominative sans moyen financier ni humain supplémentaire
- ❑ Travail fastidieux et sans valeur ajoutée, dont le mode d'organisation est inchangé depuis 35 ans
- ❑ La dispensation nominative nécessite la prescription informatisée en préalable, pas la distribution globale

Détails du plan d'actions

- ❑ **Contraintes du choix:** compatible avec l'organisation du CHU (demande de service globale et nominative ; accès permanent au stock ; stock unique par produit ; prise en charge de toutes les références possibles (formes orales, injectables et produits frigo) ; prise en charge de tout conditionnement : boîte blister et unité; coût compatible avec l'enveloppe investissement accordée pour le projet.
- ❑ Choix d'un système de cueillette informatisé (SCI) permettant de ne pas dissocier rangement et cueillette ni d'avoir une obligation de double stock (routine / urgence et garde)
- ❑ Complexité de l'interfaçage (1 an de développement)
- ❑ Coût 300000€ + 50000€ de travaux



Résultats

RESULTATS QUALITATIFS

- ❖ Améliore l'ergonomie en diminuant le port de charge
- ❖ Gain de temps dans le remplissage des rayons et dans la cueillette
- ❖ Amélioration du rangement des médicaments et du réapprovisionnement des rayons
- ❖ Stock unique pour chaque produit et pour les 2 sites
- ❖ Déploiement de la dispensation nominative dans les unités de soins

RESULTAT EN VALEUR

- Redéploiement de 3 postes PPH : 124000€
- Suppression stock sur une PUI : 150000€
- 25 minutes pour préparer 12 caisses à 4 PPH et suppression du double contrôle

La mise en place d'un WMS a permis une réduction de la valeur de stock de 186 K€ tout en augmentant le nombre de produits en stock (APHM)

Contexte

- ❑ Des outils informatiques inadaptés à la gestion des stocks dans un entrepôt (GEF; EXCEL; etc)
- ❑ L'obligation de gérer des produits dans des emplacements verticaux superposés
- ❑ Des produits récurrents en hors stock qui nécessitent des livraisons très régulières
- ❑ La nécessité d'optimiser le rangement en permanence pour ranger les produits en réception



Détails du plan d'actions



- ❑ Mise en place d'un WMS permettant de gérer l'ensemble de la supply chain de l'approvisionnement à l'expédition

RESULTAT EN VALEUR

- Réduction de la valeur en stock de 1 300 000 € à 1 114 000 €
- Augmentation de 2 988 à 4 087 du nombre de produits gérés en stock

EN POURCENTAGE

- Réduction du stock de 45,4% de la valeur du stock
- Augmentation de 37% du nombre de produits gérés en stock

RESULTATS QUALITATIFS

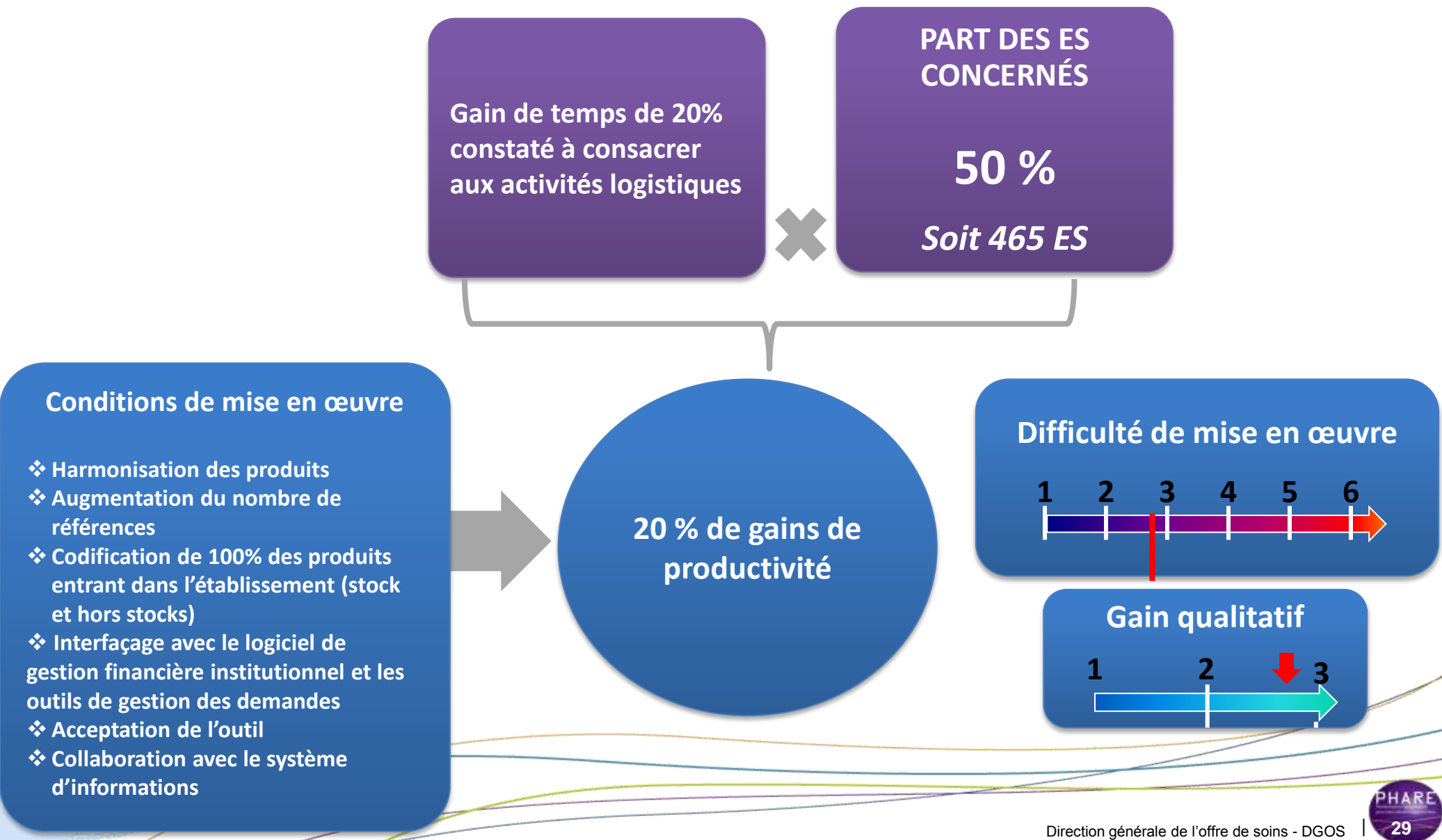
- ❖ Gains d'achats sur les produits gérés auparavant en hors stock
- ❖ Sécurisation de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement

Résultats

LES OPPORTUNITÉS



Utiliser un logiciel métier pour la gestion des stocks et des approvisionnements



Inventorier les stocks de manière permanente



Conditions de mise en œuvre

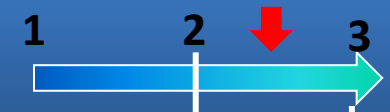
- ❖ Les inventaires permanents devront prendre le pas sur les inventaires tournants et donc il faudra avoir un outil qui permette de déclencher un inventaire sur un produit sur lequel on a détecté une anomalie
- ❖ Inventaire physique planifié et régulier
- ❖ Ressources humaines



Difficulté de mise en œuvre



Gain qualitatif



Livrer l'utilisateur au point de consommation par le fournisseur

▪ 10% de la dépense pour les fournitures de bureau

▪ Gain de temps de 10 % sur le process (préparation, réception, distribution)

PART DES ES CONCERNÉS

40 %

Soit 372 ES

ASSIETTE

Les comptes: 60265 et 60625

Conditions de mise en œuvre

- ❖ Acceptation
- ❖ Rationalisation des points de livraison
- ❖ Rationalisation du catalogue
- ❖ Révision des budgets
- ❖ Informatique ressource (portail)
- ❖ Paramétrage des points de livraison
- ❖ Création du catalogue
- ❖ Définition du budget /service

GAINS

- 6,1 M€
- 10 % de gains de productivité

Difficulté de mise en œuvre

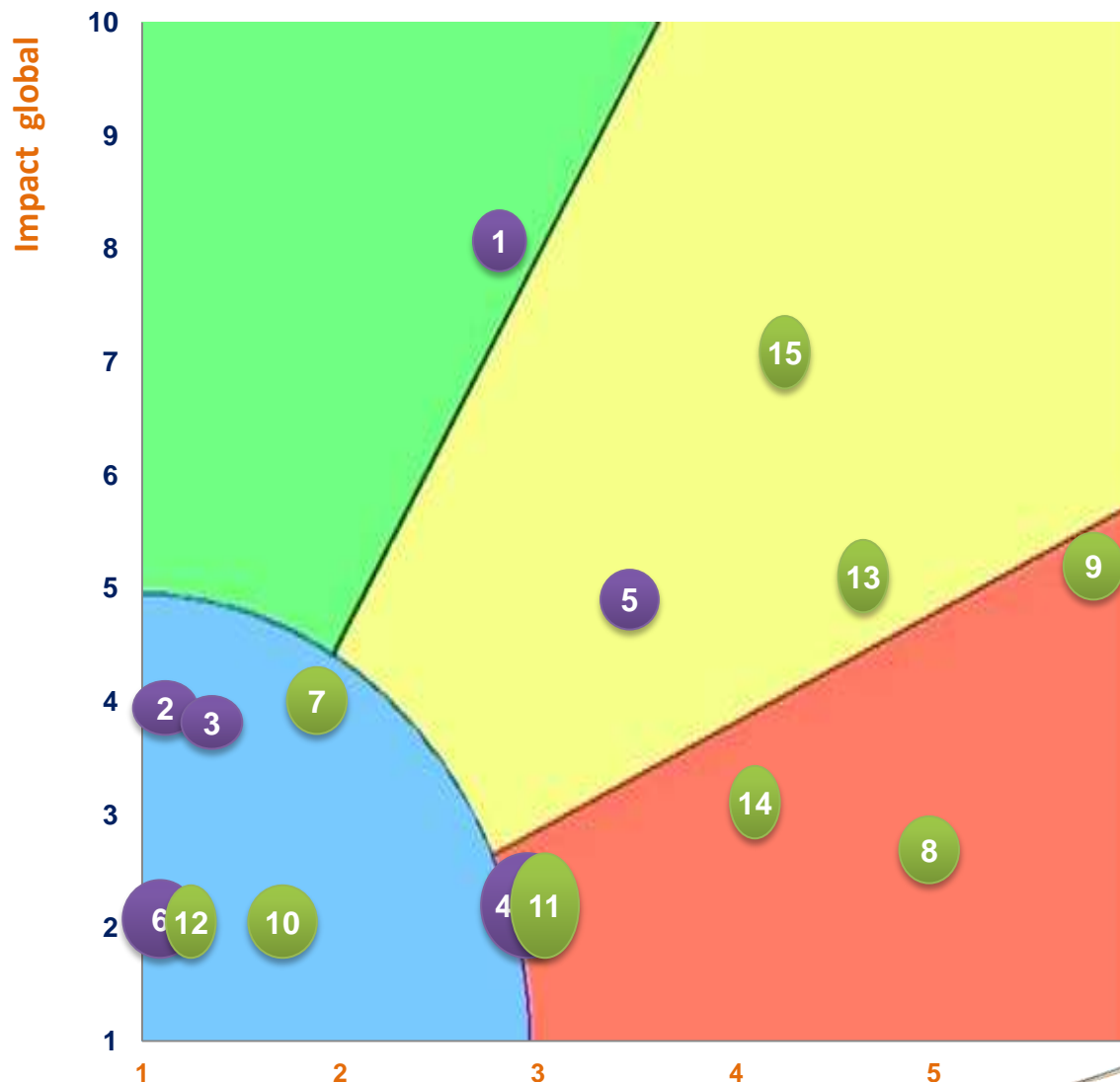


Gain qualitatif



Matrice enjeux - efforts

	Opportunité	Impact
1	Utiliser un logiciel métier pour la gestion des stocks et des approvisionnements WMS -1 ^{ère} brique de la professionnalisation de la fonction	8
2	Livrer l'utilisateur au point de consommation par le distributeur	4
3	Inventorier les stocks de manière permanente	3,5
4	Gérer le réapprovisionnement des articles dans des locaux des unités de soins par le personnel logistique	2
5	Mutualiser les fonctions (réception, expédition des magasins)	5
6	Utiliser un lecteur optique pour les mouvements de stock	2
7	Dématérialiser la signature des bons de commandes	4
8	Codifier tous les produits (y compris hors stock) et élaborer un catalogue électronique par unités /services 1 ^{ère} brique du processus d'automatisation des commandes	2,5
9	Utiliser un système de transport automatique léger pour le transport des PSL	5
10	Inventorier les stocks régulièrement (correspondance stocks physiques et théoriques)	2
11	Intégrer des clauses logistiques dans les DCE	1,5
12	Nommer un référent logistique	2
13	Piloter la gestion des stocks avec des indicateurs pertinents	5
14	Harmoniser les pratiques pour réduire les références	3
15	Mettre en place un référentiel national	7



Afin de pouvoir positionner les opportunités sur la matrice enjeux-efforts, une étape intermédiaire a consisté à valoriser le temps gagné en € par souci d'uniformité sur la matrice.

Pistes de réflexion – NE PAS PRÉVOIR C'EST PRÉVOIR L'ÉCHEC

CADRE GÉNÉRAL

- ☐ Harmoniser les produits au magasin central pour aboutir à une harmonisation des pratiques au sein d'un même établissement
- ☐ Réduire voire faire disparaître les commandes de petits montants et de petits volumes
- ☐ Optimisation des flux intersites le cas échéant
- ☐ Positionner l'étude du besoin en tête de toute étude



CADRE GHT

- ☐ Harmoniser les produits pour permettre une harmonisation des pratiques au sein des établissements membres en tenant compte des spécificités de chacun.
- ☐ Harmoniser les systèmes d'informations est un préalable avant le déploiement des logiciels métiers.
- ☐ Développer les indicateurs communs de la performance et de l'efficience tant sur l'achat que d'un point de vue logistique
- ☐ Gérer les commandes de produits en stock qui sont sujets à une harmonisation
- ☐ Développer les livraisons on desk sur l'ensemble des établissements du GHT
- ☐ Mutualiser la gestion des magasins avec un système d'informations adéquat afin de connaître la capacité de stockage pour établir des stocks déportés en fonction des opportunités d'achat (palette,...)

Conclusion

CONSTAT

- ☐ Différence de niveaux de maturité entre les différents établissements (niveau informatique, effectifs,...)
- ☐ Hétérogénéité des organisations
- ☐ Etendue du sujet

LES LEVIERS D'OPTIMISATION

- ☐ Informatisation et automatisation du processus
- ☐ Pilotage par des indicateurs
- ☐ Centralisation/Mutualisation des tâches
- ☐ Professionnalisation accrue de la fonction
- ☐ Développer le concept de management de la supply chain
- ☐ Harmoniser les outils et les pratiques entre établissements



UNE FONCTION QUI DOIT S'INDUSTRIALISER !