



La performance Achat et Logistique: Des programmes de formation aux clubs métiers

Jeudi 4 Mai 2017
ARS Champagne-Ardenne



Le programme PHARE

Le contexte du programme PHARE

- Les achats hospitaliers représentent **18 Md€, second poste de dépenses** des établissements de santé après la masse salariale
- Les bonnes pratiques et les succès sont nombreux mais ils sont encore isolés et doivent être partagés entre tous les établissements
- Le plan de performance des achats hospitaliers s'inscrit dans la continuité des initiatives déjà lancées depuis 2006, en particulier la mise en place de marchés groupés nationaux et régionaux, et dans la dynamique de transformation des achats l'Etat (17 Md€, hors armement) et des opérateurs (10 Mds €).
- **Le plan de performance des achats hospitaliers a identifié un potentiel de gain au plan national de 910 M€** sur la période 2012-2014 autour de trois axes :
 - le développement d'une fonction achat au sein des établissements avec un responsable achats unique ou a minima un porteur unique de la démarche de plan d'action achats
 - l'animation d'une politique régionale des achats par les ARS
 - un appui et un pilotage national animé par la DGOS
- Le lancement a été rendu officiel à Lyon en septembre 2011 par Annie Podeur

Objectifs

- **Professionaliser la fonction achat dans les établissements de santé**
 - Mettre en place un responsable achat qui anime et coordonne la politique achat de l'établissement (ou a minima un porteur unique de la démarche ayant une vision transverse des achats)
 - Mettre en place un plan d'actions achat annuel
 - Améliorer le dialogue entre prescripteurs et acheteurs
- Pour réaliser des gains économiques et de qualité de service à travers :
 - La mutualisation
 - Le juste besoin et bon usage
 - La négociation
 - Le raisonnement en coût complet
 - L'activation du marché fournisseurs
 - Le meilleur suivi fournisseurs
 - La standardisation

"Notre défi, ce n'est pas de faire des économies, c'est de dégager de la marge pour le fonctionnement des établissements et pour un meilleur service à nos concitoyens« Annie Podeur, 3/10/2011

Le programme PHARE

Les leviers

3 grandes catégories de leviers de gains

1. Massifier les contrats :

- Regroupements
- Renégociation des contrats
- Changement de la composition du portefeuille de fournisseurs...

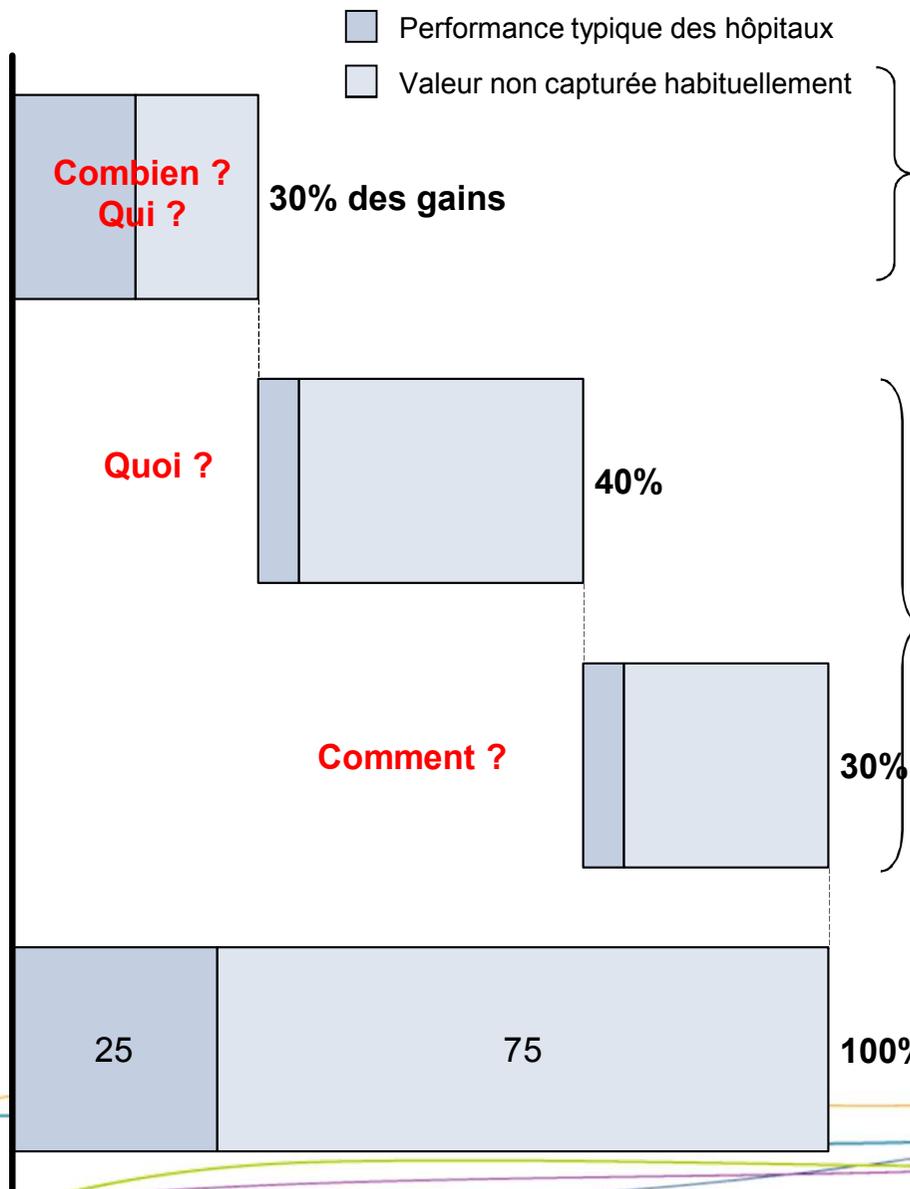
2. Optimiser les produits et services achetés :

- Standardisation
- Solutions de substitution
- Elimination de la surqualité dans les spécifications
 - Coût objectif
 - Gestion de la demande...

3. Optimiser les processus d'achat :

- Simplification de l'administration
- Utilisation optimale du code des marchés
- Réduction des coûts d'interface
- Démarche de progrès continu/ recherches d'économies avec les fournisseurs
- Optimisation de la gestion des stocks..

Impact total



Idées clés

- **La massification**, principalement utilisée jusqu'ici (groupements), ne représente au mieux que 30% des gains potentiels

- Ce potentiel de 30% n'est pas encore capturé partout

- Les leviers qui jouent sur l'optimisation des produits et services achetés et sur l'optimisation des processus d'achat représentent **70% des gains potentiels**

- Ils sont encore **peu exploités**

- Ils reposent en grande partie sur **l'approfondissement du dialogue prescripteurs - acheteurs**



Source McKinsey

Le programme PHARE

Objectif 2015-2017

Enjeux

- Maintenir l'adhésion et la mobilisation de l'ensemble des acteurs « par le bas »
- Consolider l'existant et inscrire les achats hospitaliers dans une recherche continue de progrès
- Conduire de nouveaux chantiers de transformation à fort impact en capitalisant sur la dynamique créée
- Etre en appui des transformations nationales et locales

Objectifs 2015-2017

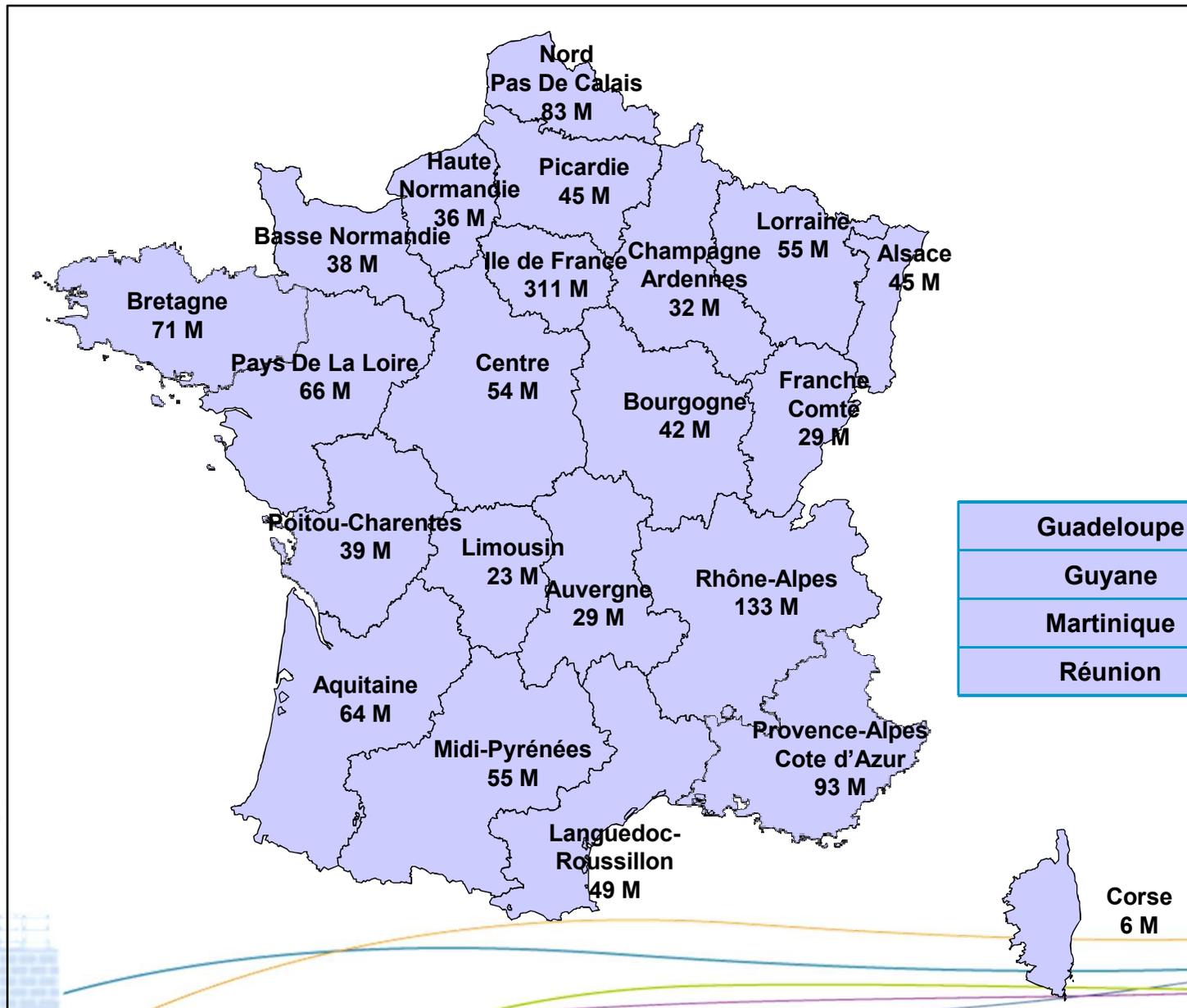
- 1. Réaliser sur 3 ans 1,4 Mds € de gains achat*, en maintenant au moins le même niveau de qualité**
- 2. Terminer la transformation des organisations achat, systématiser le dialogue prescripteur-acheteur et ancrer la mise en réseau des acheteurs**
- 3. Etre relais des politiques publiques et de la stratégie nationale de santé**

* Soit 6% environ du périmètre traitable (18 Mds € exploitation + 6 Mds € investissement). A titre de comparaison, le SAE porte un objectif de 2 milliards d'euros de gains sur la période 2013-2015, pour un périmètre d'achat de 31 Mds€ (Etat et établissements publics), soit 6,5%.



Le programme PHARE

Détail du potentiel de gains à 3 ans par région



2015
420 millions €
2016
480 millions €
2017
540 millions €

Guadeloupe	9 M€
Guyane	5 M€
Martinique	12 M€
Réunion	14 M€



La très grande majorité des régions atteint ses objectifs de gains annuels, même si une vigilance s'impose quant au maintien de la dynamique dans certaines nouvelles régions

Résultats de l'indicateur CPOM (valeur annuelle et valeur pluriannuelle)

	2016			% réalisation de l'objectif cumulé depuis 2013
	Objectif	Gains	% réalisation de l'objectif	
Grand Est	44,1 M€	62,71	142%	116%
Nouvelle Aquitaine	42,1 M€	54,89	131%	114%
ARA	53,9 M€	73,05	135%	116%
BFC	23,4 M€	21,01	90%	80%
Bretagne	23,5 M€	27,39	117%	98%
Centre-Val de Loire	18,1 M€	19,73	109%	93%
Corse	1,9 M€	1,55	83%	48%
Guadeloupe	3,1 M€	1,02	33%	26%
Guyane	1,7 M€	0,42	25%	22%
Hauts-de-France	42,5 M€	57,14	135%	121%
Ile-de-France	103,6 M€	74,39	72%	79%
Martinique	3,9 M€	4,50	115%	79%
Normandie	24,6 M€	33,59	137%	108%
Occitanie	34,7 M€	48,73	140%	130%
Océan indien	6,0 M€	3,93	66%	51%
Pays de la Loire	21,9 M€	24,39	111%	102%
PACA	31,0 M€	42,93	139%	112%

Seuls les DOM et l'Ile-de-France accusent encore un retard dans l'enclenchement de la dynamique achat, même si d'importants progrès sont à noter en Ile-de-France et en Martinique.

Constat

Les attentes du programme PHARE

Le contexte du programme PHARE

- Les achats hospitaliers représentent **18 Md€, second poste de dépenses** des établissements de santé après la masse salariale
- Les bonnes pratiques et les succès sont nombreux mais ils sont encore isolés et doivent être partagés entre tous les établissements
- Le plan de performance des achats hospitaliers s'inscrit dans la continuité des initiatives déjà lancées depuis 2006, en particulier la mise en place de marchés groupés nationaux et régionaux, et dans la dynamique de transformation des achats l'Etat (17 Md€, hors armement) et des opérateurs (10 Mds €).
- **Le plan de performance des achats hospitaliers a identifié un potentiel de gain au plan national de 910 M€** sur la période 2012-2014 autour de trois axes :
 - le développement d'une fonction achat au sein des établissements avec un responsable achats unique ou a minima un porteur unique de la démarche de plan d'action achats
 - l'animation d'une politique régionale des achats par les ARS
 - un appui et un pilotage national animé par la DGOS
- Le lancement a été rendu officiel à Lyon en septembre 2011 par Annie Podeur

Objectifs

- **Professionaliser la fonction achat dans les établissements de santé**
 - Mettre en place un responsable achat qui anime et coordonne la politique achat de l'établissement (ou a minima un porteur unique de la démarche ayant une vision transverse des achats)
 - Mettre en place un plan d'actions achat annuel
 - Améliorer le dialogue entre prescripteurs et acheteurs
- Pour réaliser des gains économiques et de qualité de service à travers :
 - La mutualisation
 - Le juste besoin et bon usage
 - La négociation
 - Le raisonnement en coût complet
 - L'activation du marché fournisseurs
 - Le meilleur suivi fournisseurs
 - La standardisation

"Notre défi, ce n'est pas de faire des économies, c'est de dégager de la marge pour le fonctionnement des établissements et pour un meilleur service à nos concitoyens« Annie Podeur, 3/10/2011

Impact des GHT sur la fonction achat

Un cadre juridique : le Code de Santé Publique modifié par :

- la loi du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé
- le décret du 27 avril 2016 relatif aux groupements hospitaliers de territoire

Article 1,

« Section 4 [...]

« Art. R. 6132-16. – I. La fonction achats comprend les missions suivantes :

- 1. L'élaboration de la politique et des stratégies d'achat de l'ensemble des domaines d'achat en exploitation et en investissement ;*
- 2. La planification et la passation des marchés ;*
- 3. Le contrôle de gestion des achats ;*
- 4. Les activités d'approvisionnement, à l'exception de l'approvisionnement des produits pharmaceutiques . »*

*II. Un **plan d'action des achats du groupement hospitalier de territoire** est élaboré pour le compte des établissements parties au groupement hospitalier de territoire. »*

Impact des GHT sur la fonction achat

Métiers

Etablissement Support

Directeur de l'Etablissement Support
(DES)

Responsable fonction achat du GHT
(RA)

Etablissements

Directeurs Etablissements

Référents achat en Etablissements
Parties (RAEP)

Acheteurs et assistants achat

Experts métiers

Cellule des marchés (CM)

Contrôle de gestion des achats (CGA)

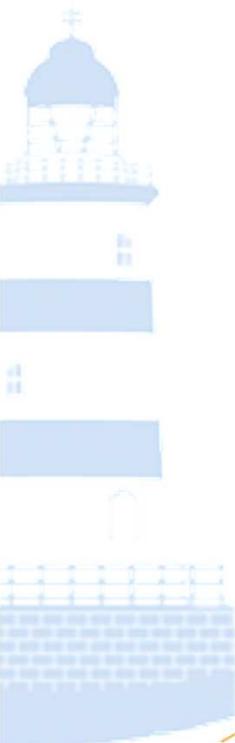
Prescripteurs / utilisateurs

Instances (COSTRAT, comité achat)



PHARE

Performance hospitalière
pour des achats responsables



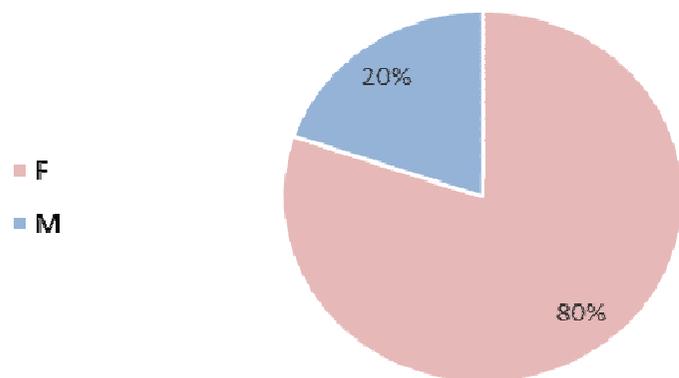
Le Parcours Acheteur Public



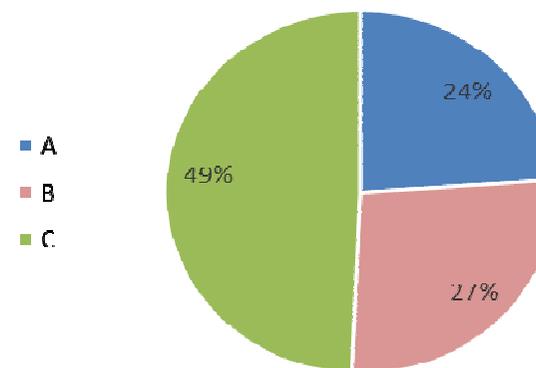
Analyse de l'étude quantitative

Analyse par groupe métier – Cellule Achats

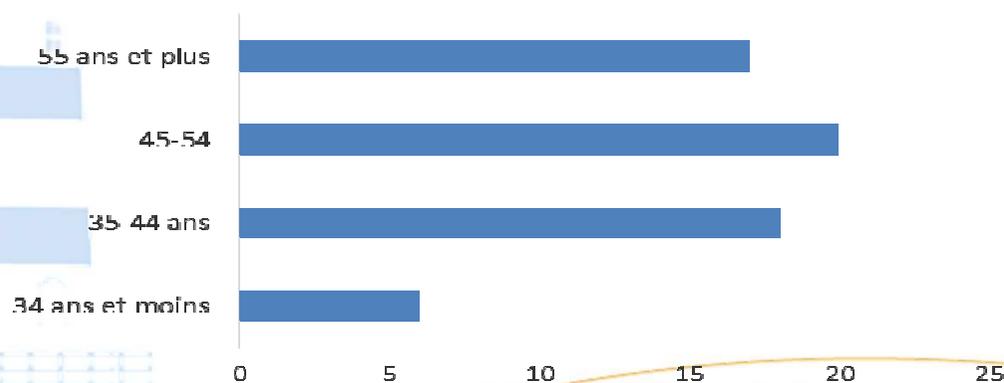
Les femmes sont largement majoritaires au sein de la Cellule Achat



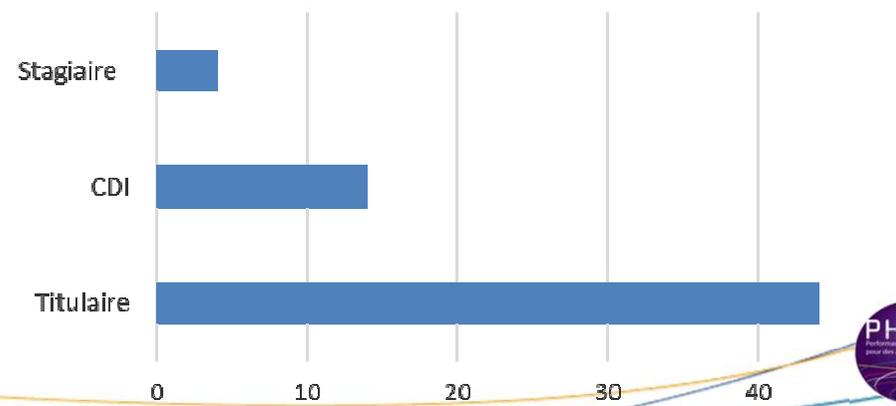
50% des agents de la Cellule Achat sont de catégorie C



La pyramide des âges est plutôt vieillissante : 60% des effectifs est âgé de plus de 45 ans



Les agents de la Cellule Achat sont très majoritairement titulaires



Analyse de l'étude quantitative

Analyse par groupe métier – Synthèse

- **La répartition Homme/Femme varie selon les groupes métier** : les femmes sont largement majoritaires parmi les Cellules Achats et Marchés Publics mais sont minoritaires parmi les contributeurs
- **La représentation des catégories A, B et C varie d'un groupe à l'autre** : la catégorie C domine au sein de la Cellule Achat, la B dans la Cellule Marchés Publics, la A parmi les Contributeurs métiers et la C parmi les Approvisionneurs
- **La Cellule Marchés Publics est relativement jeune** (3/4 des agents <45 ans) alors que la Cellule Achats, les Contributeurs métiers et les Approvisionneurs ont une pyramide des âges vieillissante (>45 ans)
- **La Cellule Achats, les Contributeurs métiers et les Approvisionneurs sont très majoritairement titulaires** alors qu'au sein de la Cellule Marchés publics, ils sont pour moitié titulaire et pour moitié en CDI.

Analyse de l'étude quantitative

Zoom sur les métiers: De manière globale (1/2)

65 métiers ont été recensés, les 10 plus représentés sont les suivants :

Métier	Nombre d'agents
Acheteur	37
Gestionnaire administratif	30
Cadre responsable d'unité de soins	25
Agent d'administration	24
Pharmacien	16
Responsable des achats	14
Directeur des Systèmes d'information	12
Responsable de la maintenance tous corps d'état	12
Gestionnaire de stock / approvisionneur	11
Conducteur de travaux	10

- Le métier le plus représenté de la filière achat est sans surprise celui d'Acheteur.
- 2 métiers du domaine de l'administration sont aussi représentés de manière significative :
Gestionnaire administratif et Agent d'administration
- De même pour 2 métiers du domaine des soins : Cadre responsable d'unité de soins ou
Pharmacien

Analyse de l'étude quantitative

Zoom sur les métiers: De manière globale (2/2)

- Les 26 métiers qui ne sont représentés que par un seul agent sont répartis dans toutes les familles de métier
 - Certains d'entre eux ont des libellés spécifiques ne correspondant pas exactement aux libellés du répertoire des métiers (ex: Directeur Achats, Directeur des soins)
- D'autres illustrent des cumuls de fonctions (ex: Acheteur / Approvisionneur, Responsable budgétaire et financier)

- Directeur achats
- Dessinateur bâtiment
- Cadre gestionnaire de pôle
- Infirmier de bloc opératoire
- Responsable d'équipe de bio-nettoyage
- Agent de production culinaire/alimentaire
 - Responsable des transports
- Chargé d'études tous corps d'état
 - Planificateur logistique
 - Sage-Femme
 - Agent de blanchisserie
 - Support / assistant informatique
- Gestionnaire de comptes fournisseurs-clients
 - Acheteur/ Approvisionneur
 - Chargé de la formation continue
 - Gestionnaire des marchés publics
 - Agent de restauration et d'hôtellerie
- Directeur des finances et du contrôle de gestion
 - Directeur des soins
- Encadrant maintenance électrique / automatismes
 - Développeur informatique
 - Directeur
 - Responsable budgétaire et financier
 - Ergothérapeute
 - Socio-esthéticienne
 - Responsable sécurité incendie

Analyse de l'étude qualitative

Qui sont les répondants?

Leur diplôme

Master	26%
Bac+2 (DUT, BTS)	24%
Bac	18%
Licence	10%
BEP	8%
Doctorat	6%
CAP	6%
Maitrise	2%

Zoom sur les
diplômes de la
Cellule Achat



Bac	30%
Bac+2 (DUT, BTS)	26%
Master	19%
BEP	11%
Licence	7%
Doctorat	4%
CAP	4%

- 1/3 avec un niveau au moins de master (en vert)
 - 1/3 entre Bac+2 et Licence (en bleu)
 - 1/3 niveau Bac et inférieur (en blanc)
- Aucun diplôme spécialisé en Achat n'a été mentionné

- Au sein de la Cellule Achat :
- 45% avec un niveau Bac et inférieur
 - 1/3 entre Bac+2 et Licence
 - 1/4 avec un niveau Master et plus

Leur groupe dans le processus Achats

Sur les 4 groupes identifiés en phase amont :

- 43% en cellule Achat
- 25% en contributeurs métiers
- 21% en approvisionnement
- 11% en cellule des marchés



Analyse de l'étude qualitative

Formation: Compétences à améliorer (1/2)

Volet Achat

Etapes	Compétences	Demandes	Total
Etude du besoin	Formulation et définition d'un besoin	22,20%	31,50%
	Arbitrage des besoins métiers	9,30%	
Analyse du marché fournisseurs	Connaissance et décodage des fournisseurs	25,90%	25,90%
Choix de la démarche technique	Droit public des achats	24,10%	29,70%
	Droit privé des achats	5,60%	
Suivi de la procédure et sélection des fournisseurs	Négociation Achat	24,10%	24,10%
Exécution et suivi du marché	Pilotage et management de la performance fournisseur	16,70%	27,80%
	Logistique des achats, supply chain hospitalière et management des processus	11,10%	
Pilotage	Stratégie des achats	42,60%	74,10%
	Pilotage des achats	24,10%	
	Achats généraux (indirects)	7,40%	

- **L'ensemble des étapes du processus ont sollicité des demandes** : environ 30% de demandes pour chacune
- **Une étape transversale de Pilotage** (notamment au niveau stratégie) a été fortement plébiscitée particulièrement pas les agents de la cellule achats et contributeurs métiers
- **15 % des agents ne souhaitent pas améliorer de compétences =>** à mettre en rapport avec la part d'agents proche de la retraite et le poids relativement faible des activités achats pour certains



Analyse de l'étude qualitative

Formation: Compétences à améliorer (2/2)

Volet Expertise métier des besoins

Compétences	Demandes
Critères d'analyses et grilles d'analyses	48,1%
Formulation d'un besoin	22,2%
Arbitrage	20,4%
Aucune	31,5%

- Les critères d'analyses et grilles d'analyses sont demandés par presque 1 agent sur 2
- La part des agents de souhaitant pas d'amélioration sur ce volet est plus important (10% supplémentaires par rapport au volet Achat)

Volet juridique

Compétences	Demandes
Rédaction d'un CCTP avec l'ensemble des aspects contractuels	37,0%
Connaissance des différents types de procédures	35,2%
Suivi des engagements et contrat	35,2%
Aucune	27,8%
Autre	3,7%

- Les demandes sont réparties équitablement
- La part des agents ne demandant pas de formation est sensiblement équivalente au volet Expertise (1/3).
 - La demande Autre porte sur la gestion des contentieux

Analyse de l'étude qualitative

Formation: Echanges

- Pour les contributeurs métiers, les souhaits de formation portent principalement sur :
 - la définition, la formulation et l'analyse des besoins
 - les achats publics : étapes, procédures, réalisation des documents

- Pour la cellule achats, les souhaits sont variés et portent directement sur les achats :
 - stratégie achats,
 - techniques d'achats,
 - analyse des besoins,
 - gestion et maîtrise des achats,
 - négociation,
 - relation fournisseurs,
 - achat public.

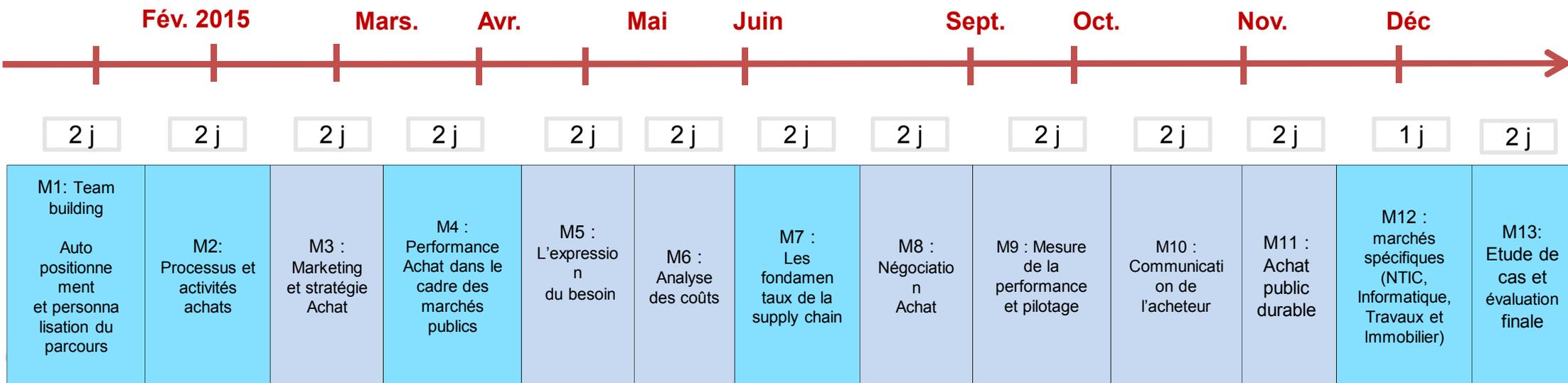
- Pour la cellule des marchés, les souhaits portent sur
 - la réglementation des marchés publics,
 - la réalisation des pièces de marchés,
 - le management des processus.

- **La moitié des répondants serait intéressée par une formation diplômante, sans préciser de quel type.** Parmi les agents intéressés par une formation diplômante, 53% sont de la cellule Achats. Au sein de la cellule Achats, plus de la moitié des agents serait intéressée par une formation diplômante

Le parcours de formation

Version finale

PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION



Passerelle sous réserve d'un niveau requis suffisant et de la validation de l'établissement

Module commun

Module au choix en fonction des besoins



Parcours acheteur public

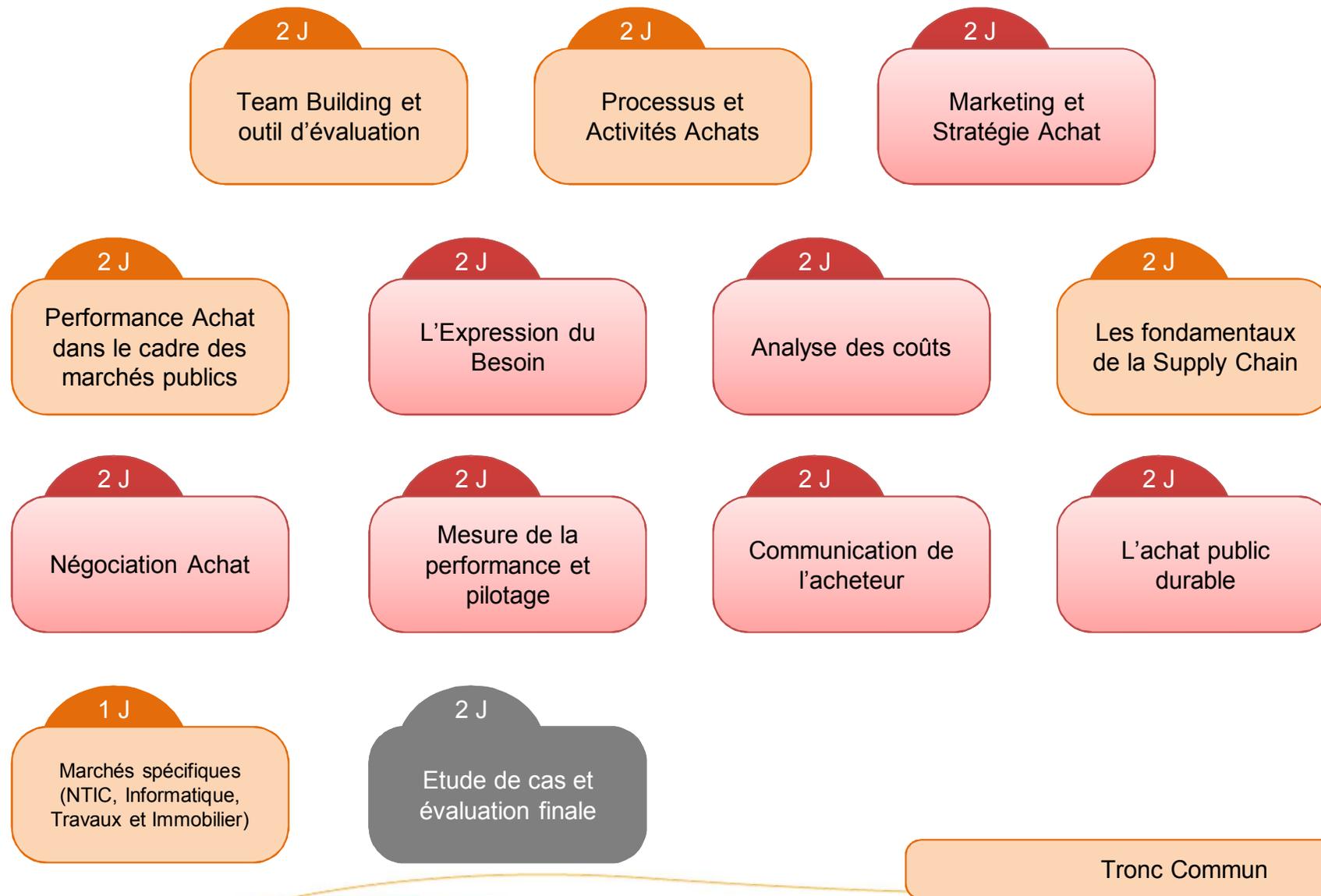
2 solutions pour le développement de compétences individualisées :

- un parcours « **métier Acheteur public** » qui engage les professionnels sur l'ensemble des modules et comprend une étape d'auto-positionnement en ligne et une étude de cas finale ; **ce parcours délivre un certificat**
- un parcours certifiant + des modules complémentaires pour **valider un diplôme de Responsable des Achats, inscrit au RNCP niveau II bac +4**



Parcours acheteur public

Vue d'ensemble du programme



Parcours Complet Acheteur public



Parcours acheteur public

Le programme

Analyse des coûts

Partie 1 : Processus d'analyse et de décomposition des coûts fournisseurs

Identifier les leviers de coûts fournisseurs

- Éléments de décomposition
- Coûts fixes / Coûts variables
- Coûts directs / Coûts indirects

Mesurer les impacts économiques

- Courbes de production
- Impact volume / Impact coûts - prix
- Impact changement de spécifications

Elaborer des modèles de coûts fournisseurs

- Sources d'informations / Méthode évaluation économique
- Utilisation informations publiques / Méthode estimation poste par poste / Demandes informations fournisseurs (RFI)
- Méthode de décomposition complète

Analyser le processus de décomposition des coûts

- Analyse marché fournisseur
- Structure du marché et des coûts
- Analyse de nos besoins
- Application des leviers de coûts
- Construire un modèle de coûts

Rechercher les solutions de réduction des coûts

- Sur le levier courbe des coûts de production
- Sur le levier volume / Sur le levier coûts-prix
- Sur le levier changement spécification

Partie 2 : Méthodes de calcul des coûts fournisseurs

Introduction

- Les différents types d'analyse de coûts
- Le processus d'analyse des coûts

Application des règles de calcul des coûts MP + MO

- Calcul des coûts matières
- Des coûts main d'œuvre

Application des règles de calcul des coûts machine

- Identifier les leviers de coûts machine
- Mesurer l'efficacité machine
- Calculer les coûts amortissements machine
- Calculer les coûts des intérêts financiers
- Calculer les coûts de maintenance
- Calculer les coûts des énergies
- Calculer les coûts des surfaces utilisées
- Synthèse des coûts Machines

Calcul du résultat d'exploitation

- Calcul des frais généraux de production
- Calcul des frais de ventes, généraux et administratifs
- Calcul des frais de packaging et de transport
- Calcul des prix et des marges

Identification des leviers de création de valeur

- Les leviers et l'optimisation de la valeur
- Les outils de réduction des coûts
- L'analyse de la valeur pour les achats
- Les outils du Lean manufacturing

Parcours acheteur public

Le programme

Marketing et Stratégie Achat

L'étude de marché fournisseur

Qu'est-ce qu'un marché ?

5 forces de Porter appliquées à l'étude de marché Achat

Les composants de l'offre et la demande

Les situations de concurrence

Les Cycles de Vie

L'analyse de portefeuille BCG

Le benchmarking

Le Sourcing

Définition

Processus de Sourcing

Activités du Sourcing (RFI, Audit, RFQ, RFP, Pricing, etc.)

Identifier les plans d'actions en fonction des opportunités et menaces du marché (FFMO)

La qualification des fournisseurs

Les principes de la qualification des fournisseurs

Les activités et le processus

Meilleures pratiques (AQF, AQP, etc.)

Les sources d'informations

Les informations utiles

Les moyens pour connaître le marché

Organiser sa veille

Profiter des ressources accessibles par Internet

L'exploitation du Sourcing

Définir sa stratégie segment

La continuation du Sourcing à travers la consultation

L'amélioration continue de la démarche de Sourcing

Méthodologie d'une Matrice SWOT

Introduction

Les analyses stratégiques

Construction d'une analyse SWOT

Négociation Achat

Négocier dans le cadre des marchés publics

L'impact des achats sur la gouvernance interne des établissements

Définir une politique et des stratégies d'achat

Les données générales de la négociation

Négocier c'est communiquer

Un cadre juridique spécifique

Les réformes et mutations en cours

La préparation et le déroulement de la négociation

L'objet, les enjeux, les objectifs de la négociation

Choix de l'instant, du lieu et des participants

Préparer un ordre du jour de la négociation

La méthodologie

Les trois phases

Les impératifs

Techniques de négociations

Face à face, les attitudes

Le questionnement, la reformulation, l'argumentation

La matrice de décision

Résoudre les impasses

La réfutation

Les objections

Savoir conclure

Analyser les résultats

Parcours acheteur public

Poursuivre vers un diplôme d'Etat

Obtenir le complément de compétences pour devenir un Responsable des Achats, reconnu par tous les secteurs d'activités (public et privé)

Prérequis :

3 ans d'expérience

le suivi et la validation du cursus certifiant « Acheteur public » ; ce certificat est valable pendant 5 ans

Parcours complémentaire :

Une offre de 10 modules complémentaires établis sur une durée d'environ 15 jours ainsi qu'un système d'évaluation adapté aux exigences du diplôme seront organisés sur la région à l'issue du déroulement des cursus certifiants.

Parcours acheteur public

Poursuivre vers un diplôme d'Etat

Obtenir le complément de compétences pour devenir un acheteur complet et reconnu par tous (public et privé)

The logo for ESAP (Ecole Supérieure des Acheteurs Professionnels) features the letters 'ESAP' in a stylized font. The 'E' and 'A' are green, while the 'S' and 'P' are purple. A horizontal line is drawn through the middle of the letters.

Acheteur Leader

Découvrez la formation ESAP Acheteur Leader,
un titre certifié RNCP niveau II (Bac + 4).

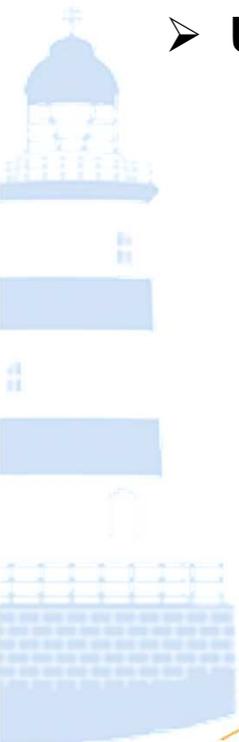
Prérequis :
3 ans d'expérience

Pour ceux qui souhaitent obtenir un titre reconnu par l'Etat, un complément de formation et les épreuves à passer pour obtenir le titre ESAP (Ecole Supérieure des Acheteurs Professionnels), inscrit au Répertoire National des Certifications professionnelles (RNCP), sera proposé à l'issue du cursus certifiant.



Bilan

- **70 participants inscrits en parcours complet**
- **80 participants en parcours à la carte (de 1 à 8 modules)**
- **2 cursus diplômant en cours et un 3^{ème} en Septembre**
- **Une ouverture de certaines sessions aux autres fonctions publiques (via le CNFPT)**
- **Lancement d'un nouveau cursus via la Métropole Européenne de Lille**





PHARE

Performance hospitalière
pour des achats responsables

Evaluation de la performance logistique



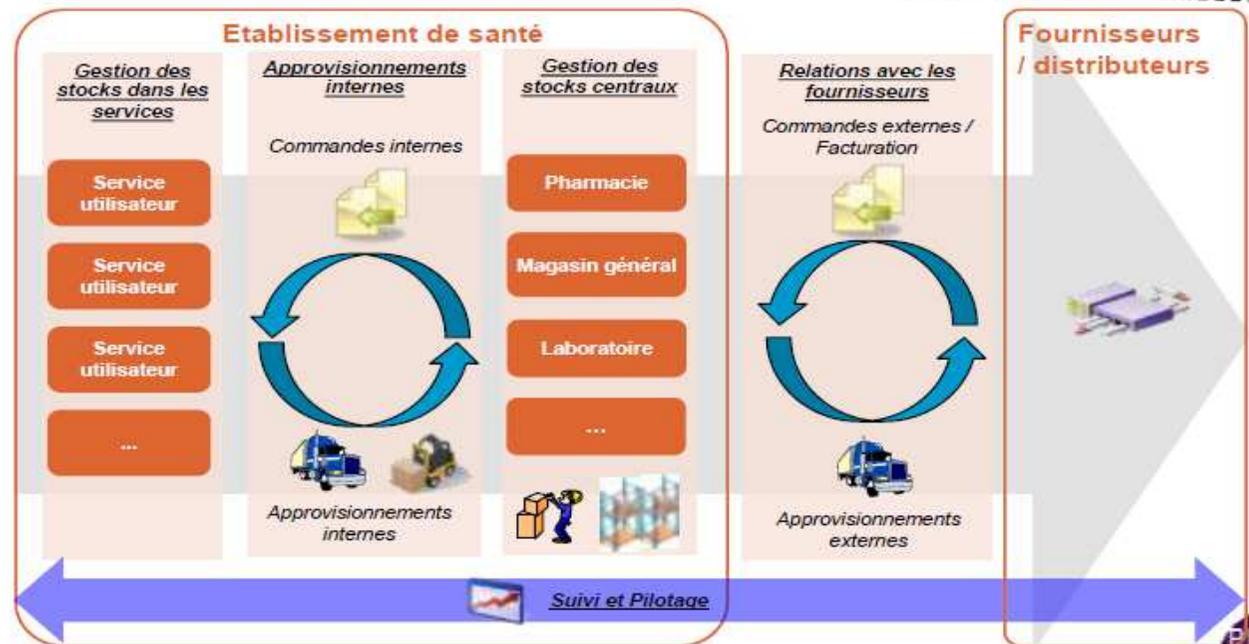
Messages clés – la démarche d'optimisation s'étend sur l'ensemble du processus achats et en particulier sur les étapes de la logistique

Description du processus achats standard, le périmètre de la démarche d'optimisation :

Nouvelle version



FOCUS : le périmètre de la démarche d'optimisation de la logistique est intégré dans le processus achats



Un outil Excel mis à disposition des établissements regroupe les outils clés pour la mise en œuvre d'une démarche logistique



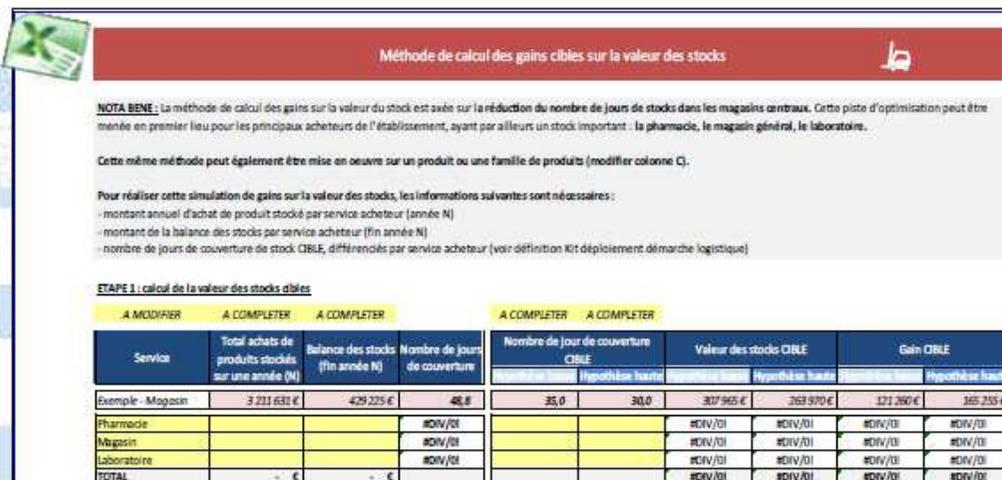
Illustratif – Outil de restitution de la grille d'autodiagnostic



La boîte à « outils logistique » consolide 8 outils clés pour la mise en œuvre d'une démarche d'optimisation logistique :

1. Grille d'autodiagnostic (version exhaustive, version simplifiée, outil de restitution)
2. Matrice de dimensionnement de la fonction logistique de l'établissement
3. Matrice de calcul du coût complet de la logistique
4. Outil comparatif de la performance logistique (benchmarking – Base d'Angers)
5. Matrice de calcul des gains sur la mutualisation de 2 magasins
6. Méthode d'analyse des stocks ABC
7. Matrice de calcul des gains cibles sur la valeur des stocks
8. Banque de leviers (par type de gain : assiette, % de gain cible, coûts de mise en œuvre, complexité)

Illustratif – Outil de calcul des gains sur la valeur des stocks



Parcours Amélioration Continue Manager

Justification : Améliorer la fiabilité et la réactivité, Diminuer les coûts, Mieux utiliser les ressources → Mesurer, comprendre, simuler, optimiser

10,5 jours

Public cible : Cadres et techniciens fonctions logistiques ou métiers

Analyse de données

1 J

Management de la perf. et indicateurs, systèmes d'informations décisionnels, outils

Modélisation et simulation des flux

2 J

Cartographie des flux, simulation, aide à la décision / organisation et investissements

Optimisation de systèmes logistiques

2 J

Problèmes complexes, Fonctions d'objectifs, Contraintes, Méthodes et outils de résolution

Performance logistique : comment appréhender un plan de progrès

2 j+ 3 J + 0,5 J

Référentiel, méthodologie, plans d'actions, retour d'expériences

Mise en place d'une démarche de conduite du changement
Compréhension et conviction
Mécanismes d'adhésion vertueux et acceptés
Culture et exemples de réussite

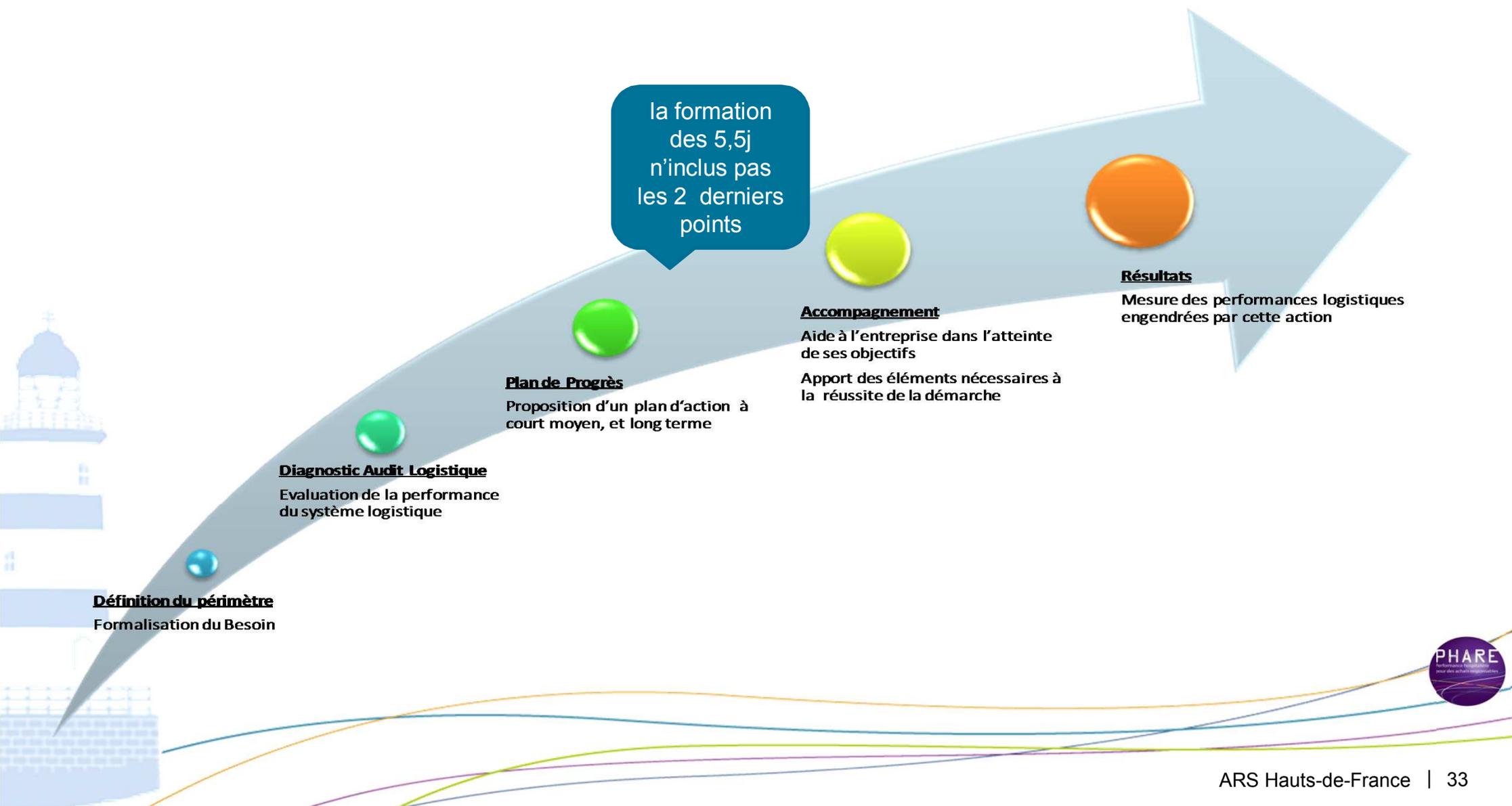
Zoom sur le module Performance logistique : comment appréhender un plan de progrès

2 j+ 3 J +1 club métier+ 0,5 J

- **2 j : formation d'un ou des référents de l'établissement**
 - Définir le périmètre logistique à étudier (restauration, linge, magasin....)
 - Qu'est ce que la performance logistique
 - Les outils (référentiel d'audit)
 - Les plans de progrès
 - Préparer l'audit dans mon établissement
 - Rencontre des experts auditeurs
- **3J : Accompagnement du (des)référent(s) dans son établissement par un expert auditeur :**
 - réunion de lancement avec direction : valider le périmètre de l'audit
 - audit sur les bases d'un référentiel de 128 questions
- **1 club métier restreint (groupe experts +enseignants): préparation de la restitution**
 - **0,5 j : Restitution**

Parcours Amélioration Continue Manager

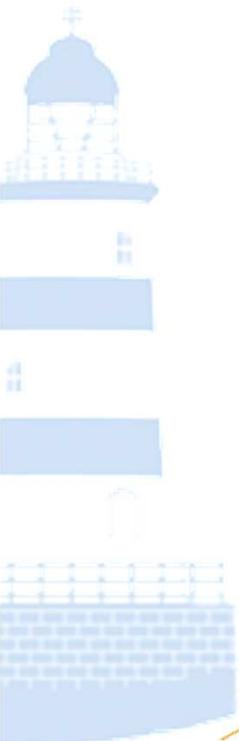
Module Performance Logistique



Parcours Amélioration Continue Manager

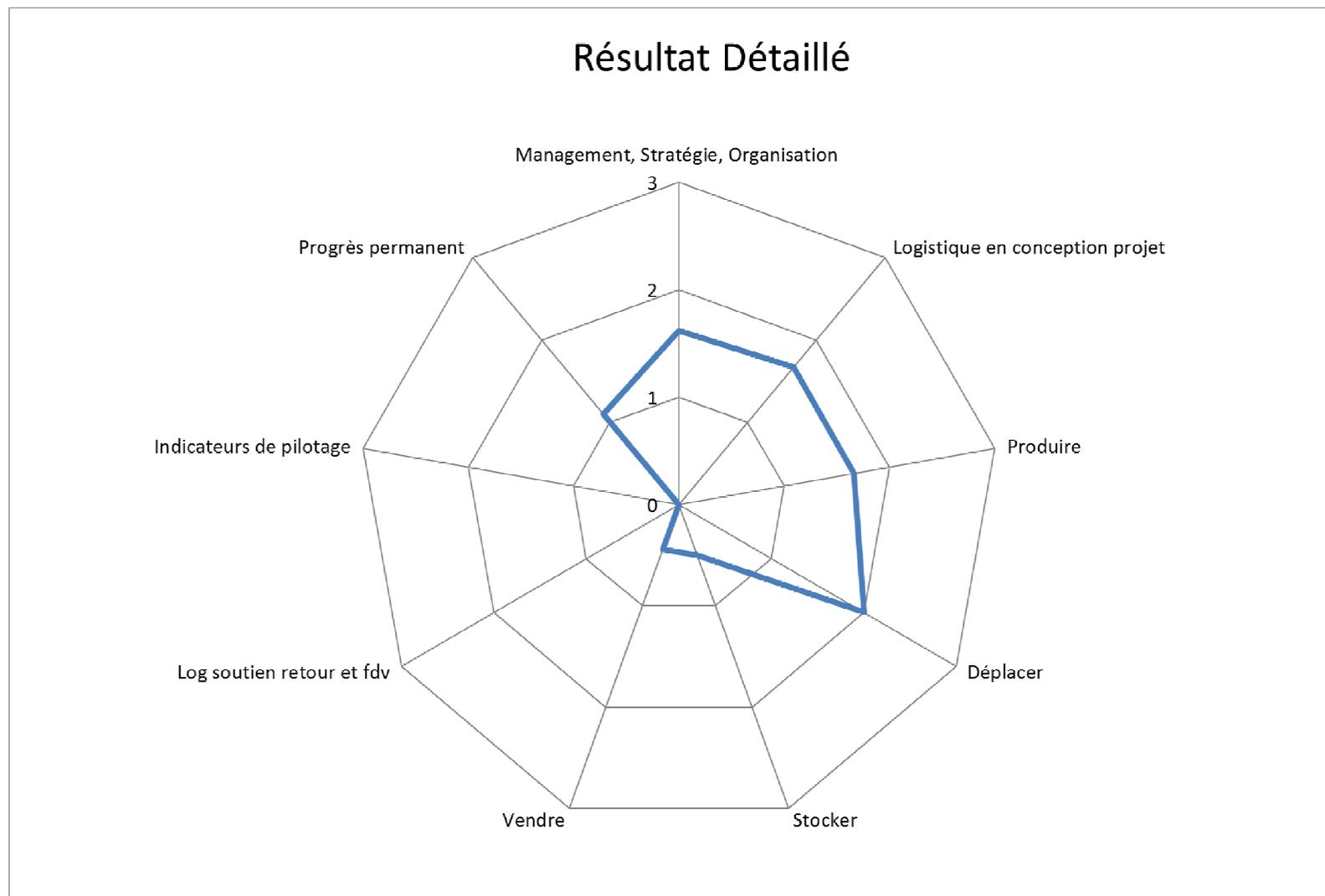
Gains Potentiels...

- Performance de la livraison : **15 à 30%**
 - Réduction des stocks : **25 à 40%**
 - Délai de livraison : **30 à 50%**
 - Productivité : **10 à 20%**
 - Coûts logistiques : **25 à 50%**
 - Taux de services : **20 à 50%**
- Capacités de production : **10 à 20%**



Parcours Amélioration Continue Manager

Focus sur le CH de Roubaix - Restauration



Parcours Amélioration Continue Manager

Focus sur le CH de Roubaix – Axes de progrès

1	Introduire la notion « patient et logistique » dans le cadre d'un projet d'hôtellerie s'inscrivant dans le prochain plan d'établissement.
2	Bien identifier les charges.
3	Faire un contrat de service avec les soignants. La cuisine centrale propose 3 repas qui ne sont pas vendus. Mise en place de la prise de commande pour le choix des repas.
4	Inscrire la présentation des activités logistiques dans le programme d'intégration des nouveaux arrivants (journée d'accueil).
5	Renseigner et informer la diététicienne des contraintes logistiques de production de repas (partage des fiches techniques) dans le but de limiter les prescriptions diététiques.
6	Réaliser des économies par le repérage des plateaux non consommés des patients (ou des commandes de plateaux sans patient) , mesurer les pertes en fin de self.
7	Lisser la production par un décalage des horaires d'arrivée des agents à la cuisine. Il est nécessaire de passer le dossier aux instances. Avant cette décision, revoir le schéma d'organisation derrière un démarrage de production décalé.
8	Maintenance des équipements de cuisine : Revoir le schéma préventif curatif et les prestataires qui interviennent pour décider du faire ou faire faire.
9	Réception des marchandises: Il existe un goulot d'étranglement avec l'arrivée des fournisseurs le lundi qui doit pouvoir être lissé sur d'autres journées. Ce travail permettra d'éviter les doubles manipulations de palettes et surtout le non contrôle de celles-ci.
10	Limiter les aléas liés à la maintenance: Mettre en place un indicateur de retour à la normale avec des délais en fonction de la criticité.
11	Mettre en place une sécurisation des magasins avec lecteur de badge pour assurer la traçabilité des entrants.
12	Améliorer les recettes en favorisant l'accès payant des prestataires au SELF?
13	Obtenir les bons produits : évaluer les marchés UNIHA (rapport qualité prix) et mettre en concurrence les marchés locaux et circuits courts.
14	Démarche qualité: Mettre en place une communication pour aussi valoriser les équipes. Développement durable : jouer sur la bonne image (ex Tri des déchets du nouveau self...).

Parcours Amélioration Continue Manager

Focus sur le CH de Roubaix – Exemple d'action

Groupe de travail n° 7 Repérer les plateaux non consommés dans les UF

Périmètre
actuel

Le cout de la prestation repas 4.635.790€

Objectif de
gains:

2,5% d'économies source
ARMEN
160.000€

Levier 1 – Adapter l'offre alimentaire aux besoins des patients et des résidents

Levier 2 - Adapter le volume alimentaire est souvent supérieurs aux capacités alimentaire des patients

Levier 3 – Différencier l'offre en fonction des pathologies

Actions majeures :

1. Cartographier le gâchis alimentaire sous forme de pesée de déchets détaillée : entrée, plat protidique, plat accompagnant, produits laitier, dessert et pain.
2. Conduire les pesées aux différents stade de la chaine alimentaire. Plats fabriqués et non distribués(gâchis de cuisine centrale) Aliments proposés aux résidents et non consommés(gâchis de distribution résidents. Aliments proposés aux personnel et non consommés (gâchis de distribution personnels.
3. Valoriser les niveaux de gâchis par source nutritionnelle (kcal, protéines, calcium et en termes de couts
4. Travail collaboratif acheteur/responsable de restauration /diététicienne/magasin
 - Redéfinition du cahier de grammages (en respectant le GEMRCN)
 - Redéfinition des plats proposés : élaboration des fiches techniques chiffrées
 - Redéfinition du plan de menus et des matières premières
 - Mise en place de fabrications « maison » apportant un gain financier et qualitatif (flans enrichis, potages enrichis, riz au lait)

Acteurs:

▪ **Leader:**
Mme

▪ **Contributeurs:**
Responsable
restauration
Diététicienne

Impact: Fort

Complexité: Forte

Ressources internes:

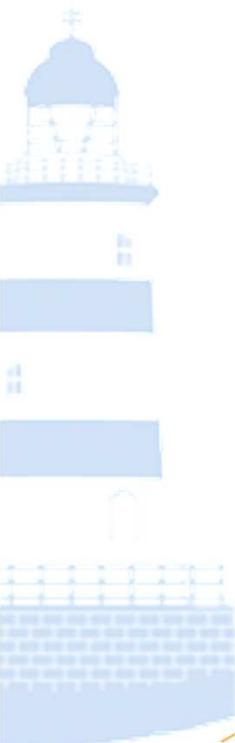
Ressources externes:
étudiants en stage

Tâches	Mars 2017	Avril 2017	Mai 2017	Juin 2017	Juillet 2017				
Action 1									
Action 2									
Action 3									
Action 4									



PHARE

Performance hospitalière
pour des achats responsables



Club métier performance logistique



Club métier performance logistique

- **Composition**: 10 Spécialistes de la logistique (hospitalière ou non)
- **Objectif**: Réflexion sur les moyens d'optimiser la logistique des établissements de santé
- **1^{er} action**: Rédaction de fiche type bonne pratique ARMEN.
L'objectif est de détailler des actions d'optimisation de la logistique déjà réalisées en établissement avec un impact humain, financier ou qualitatif mesuré.
Ces fiches seront mis à disposition sur la plateforme ANFH et pourront être complétés par les acteurs qui le souhaitent.
- **Actions à venir**: Réflexion sur la logistique des derniers mètres



Club métier « Performance logistique »

BONNES PRATIQUES

Code

Description

Date_mise_en_oeuvre

Durée_mise_en_oeuvre

Lien_WEB

Portabilité_autres_étab

Code_filière Provenance

Portabilité_GHT

Etab_référent Prénom_référent Nom_référent

Mail_référent Tél_référent



Prérequis

Enjeux_économiques	<input type="text" value="Forts"/>	<input type="text"/>
Enjeux_réglementaires	<input type="text" value="Forts"/>	<input type="text"/>
Enjeux_fiabilité	<input type="text" value="Faibles"/>	<input type="text"/>
Enjeux_délais	<input type="text" value="Moyens"/>	<input type="text"/>
Enjeux_agilité	<input type="text" value="Faibles"/>	<input type="text"/>
Enjeux_efficiency	<input type="text" value="Faibles"/>	<input type="text"/>

Gains_économiques	<input type="text" value="0"/>	<input type="text"/>
Gains_fiabilité	<input type="text" value="0"/>	<input type="text"/>
Gains_délais	<input type="text" value="0"/>	<input type="text"/>
Gains_agilité	<input type="text" value="0"/>	<input type="text"/>
Gains_efficiency	<input type="text" value="0"/>	<input type="text"/>

Ressources_techniques_mobilisées

Efforts

Description_plan_actio

Durées_RH_mobilisées_(J)

Ressources_humaines_mobilisées

Formations_associées