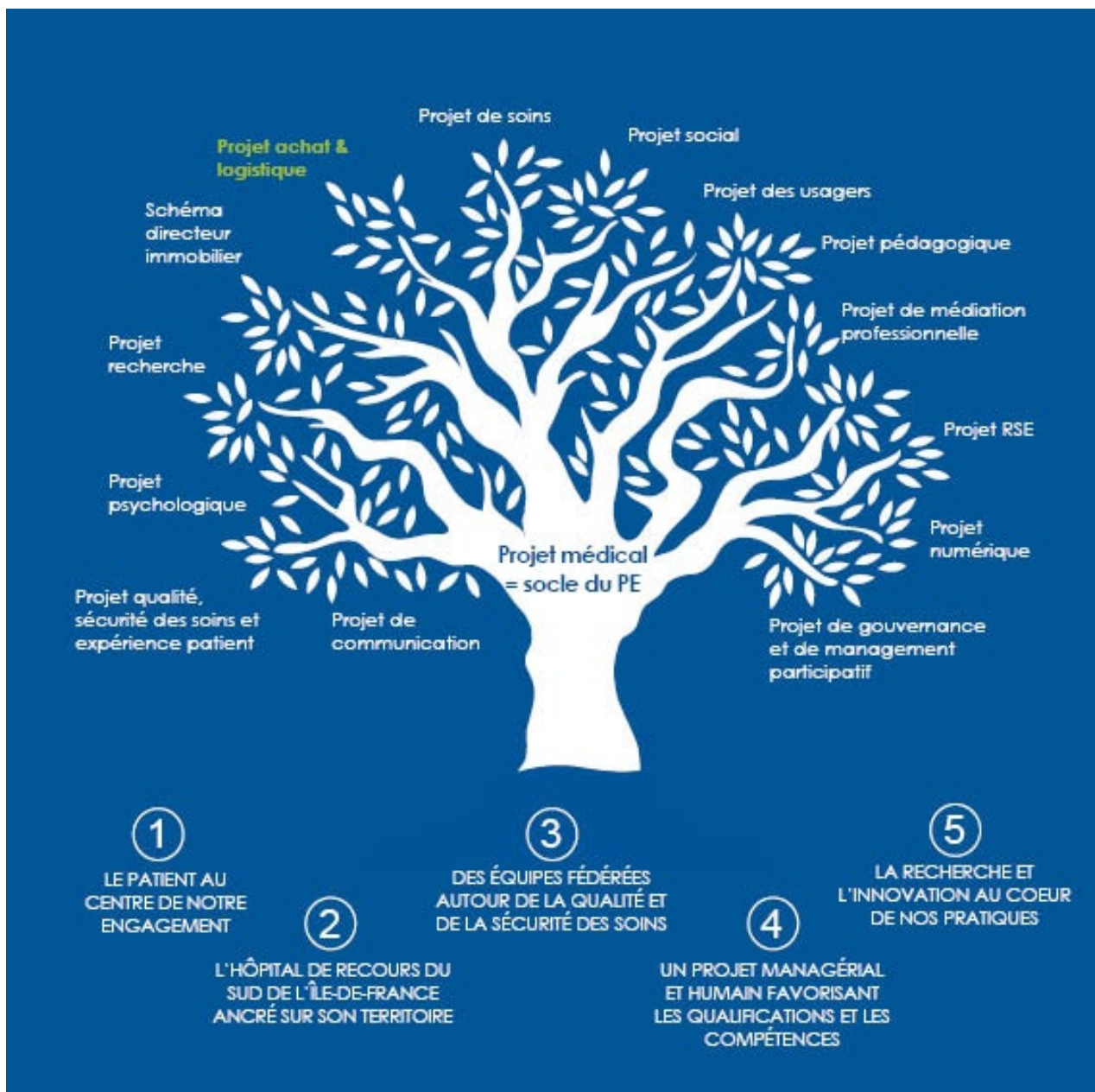


## PROJET ACHAT ET LOGISTIQUE



## SOMMAIRE

---

<b>1. De nombreux projets stratégiques aboutis dans un contexte contraint</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Contexte</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Bilan des projets 2018 - 2022</b>	<b>4</b>
<b>2. Mise en place d'une organisation plus transversale au sein de la DALIP</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Uniformisation des périmètres entre le CHSF et le CHA</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Développement de la transversalité entre les différentes composantes de la DALIP</b>	<b>5</b>
<b>2.3. Professionnalisation des fonctions</b>	<b>6</b>
<b>2.4. Fidélisation des personnels et développement des compétences</b>	<b>6</b>
<b>3. Recherche d'organisations plus efficaces et veille organisationnelle</b>	<b>6</b>
<b>3.1. Audit du fonctionnement des cuisines (qualité, organisation...)</b>	<b>6</b>
<b>3.2. Développement des partenariats au sein du GHT</b>	<b>6</b>

Dans le cadre du Projet d'Établissement, les enjeux autour des services Achats et Logistique (communément désignés comme étant des activités supports) sont multiples :

- ✓ Un enjeu en termes de qualité : la qualité des prestations achats et logistiques est intégrée dans la démarche qualité en tant qu'élément participant à la qualité du séjour des patients. Les activités supports rassemblent des secteurs d'activités différents mais qui contribuent tous à la qualité de la prise en charge globale des patients accueillis.
- ✓ Un enjeu sanitaire : l'enjeu est particulièrement marqué pour la fonction restauration, et la fonction linge.
- ✓ Un enjeu économique : la Direction des Achats et de la Logistique a géré en 2016 un budget de 20,149 millions d'euros.
- ✓ Un enjeu social : un nombre d'agents non négligeable du CH Sud-Francilien travaille pour ces fonctions supports.
- ✓ Un enjeu en termes de conditions de travail : les activités achats et logistiques doivent permettre l'amélioration des conditions de travail et faciliter l'activité quotidienne des professionnels.
- ✓ Un enjeu en termes de développement durable : les services achats et logistiques sont des acteurs majeurs de cette politique au niveau de notre établissement.

Le pilotage général a été assuré par le directeur des Achats, de la Logistique, des Investissements et du Patrimoine (DALIP).

**Le projet est guidé par :**

- Un enjeu financier : le projet intègre un double impératif de sécurité et de qualité dans un cadre budgétaire strict. Il s'agit de répondre aux réels besoins des utilisateurs en leur garantissant une qualité de prestation optimale au « juste coût ».
 

Les contraintes budgétaires nécessitent une vision globale des coûts d'exploitation. Cependant, l'optimisation des coûts passe non seulement par une approche financière visant à limiter ou réduire les dépenses mais aussi par une possible action sur les processus et les organisations.
- Une volonté d'être participatif : il s'agit de s'appuyer sur la collaboration des différentes parties prenantes. La DALIP est une direction support, prestataire de services au bénéfice des divers professionnels de l'hôpital. Elle ne peut assurer des prestations de qualité qu'en étroite collaboration avec l'ensemble des secteurs et en participant aux processus décisionnels, afin d'améliorer la connaissance des contraintes réciproques et répondre au mieux à leurs besoins.
- Une volonté de placer les patients au cœur de la réflexion : placées dans une situation de services prestataires, les activités supports doivent également assurer une réponse adaptée aux besoins des patients.
- Une volonté d'accompagner les pôles dans le cadre des prochains contrats de pôles. Différents pôles ont été constitués au sein du CHSF et des contrats de pôle signés. A ce titre, le suivi d'un certain nombre de consommations et de dépenses (fournitures et prestations de services) sera intégré aux prochains contrats de pôles. Il s'agira d'accompagner efficacement les pôles dans l'appropriation des données économiques et financières les concernant et sur lesquelles ils peuvent avoir une prise.

La dernière année du volet Achats et Logistique du projet d'établissement 2024 – 2028 donnera lieu aux premières évaluations des actions déployées depuis 2024 et permettra d'engager une réflexion sur les futurs objectifs dans le cadre du projet d'établissement suivant.

## 1. De nombreux projets stratégiques aboutis dans un contexte contraint

### 1.1. Contexte

La Direction des Achats, de la Logistique, des Investissements, du Patrimoine et de la Sécurité (DALIP) a été créée en 2019 avec la volonté d'apporter de la cohérence à l'action des différents services. De 2019 à 2022, les premières pierres de cette direction ont été mises en place en travaillant sur la gestion des projets de manière plus transversale.

Cette période a également été marquée par la gestion de nombreuses crises et des changements structurels :

- 2019 : mise en place d'une direction commune entre le CHSF et le CHA.
- 2020 : crise du COVID, le CHSF était plateforme logistique, sollicitant particulièrement les équipes de la DALIP, les capacités en lit de réanimation et soins continus ont été doublés, ce qui a nécessité des adaptations rapides des locaux et des équipements, pilotés par la DALIP.
- 2022 : cyberattaque, paralysant l'hôpital pendant plusieurs mois.

La DALIP a pu démontrer tout son intérêt dans la gestion stratégique du CHSF et du CHA ainsi que dans la gestion des crises successives. De nombreuses actions vont permettre de révéler le plein potentiel de cette direction.

### 1.2. Bilan des projets 2018 – 2022

Avant de décrire les différentes actions, voici un bilan du projet d'établissement 2018 – 2022 de chaque secteur.

#### - Services Techniques / Patrimoine :

- Les services techniques ont été particulièrement sollicités pour adapter les locaux à la dynamique de l'établissement. Dans les réalisations majeures, la construction de l'IFSI, la création de nouveaux secteurs comme la PMA, l'UMPU, le lactarium, ...
- Par ailleurs, les services techniques ont permis de sortir du Partenariat Public Privé. Pour ce faire, les équipes ont été renforcées. De par l'investissement collectif, cette transition a été couronnée de succès.
- De la même manière, suite à la mise en place de la direction commune, un état des lieux de l'infrastructure des bâtiments du CHA a été nécessaire. Cet audit a permis d'identifier les investissements nécessaires pour mettre l'établissement en sécurité et/ ou en conformité avec les nouvelles réglementations, notamment en lien avec l'environnement.
- La plupart des cessions de terrains ont été réalisées conformément au projet d'établissement 2018 – 2022. La réflexion sur l'optimisation et la valorisation du patrimoine du CHSF et du CHA continue afin de gérer au mieux les intérêts, notamment financiers, de la direction commune.
- Enfin, 2022-2023 ont vu se concrétiser la construction de l'extension de l'EHPAD sur le site du CHA.

#### - Service biomédical :

- En ce qui concerne le service biomédical, outre l'accompagnement des activités du CHSF par l'acquisition des matériels médicaux et la gestion du parc de l'établissement, l'ensemble des personnels du service s'est mobilisé pour développer l'activité biomédicale et la structurer au sein du CHA. De la même manière depuis peu, une démarche équivalente est en cours au sein du GHT avec un soutien pour la structuration de la maintenance au sein du CHSE.
- En parallèle, afin d'accompagner au mieux les activités et suivre les évolutions réglementaires, le service biomédical s'est structuré pour mettre en place un laboratoire de métrologie. Ce dernier est devenu pleinement opérationnel en 2023 et a pour ambition d'assurer les activités de métrologie au sein du GHT.

#### - Achats / Logistique :

- La composante achat s'est principalement articulée autour de la constitution en 2017 du GHT. Les premières réalisations majeures ont été la réalisation d'un marché de transport sanitaire commun en 2018 ainsi qu'un marché CVC en 2019. En parallèle, la cartographie achat et la structuration de cette fonction avec des organes décisionnels ont été mises en place notamment le comité opérationnel achat.
- En ce qui concerne le volet logistique, de nombreuses réalisations d'optimisation des flux ont été menées tant sur le CHSF que sur le CHA. La mutualisation des prestations de reprographie sur le GHT en est une parfaite illustration. Durant cette période, les équipes de la logistique ont surtout démontré des capacités de résilience et d'adaptation lors de la crise COVID.

Les réalisations passées et la dynamique de la direction commune permettent d'éclairer les projets de cette nouvelle direction qu'est la DALIP.

Le projet d'établissement 2024 – 2028 devrait accroître les synergies inter-services et inter-établissements, dans le but de tendre vers un soutien plus efficace et une plus grande satisfaction clients internes. Par ailleurs, est pris en compte l'ensemble des évolutions réglementaires, notamment en lien avec la responsabilité sociale et environnementale impactant l'établissement tout en atteignant l'efficacité économique.

## 2. Mise en place d'une organisation plus transversale au sein de la DALIP

---

### 2.1. Uniformisation des périmètres entre le CHSF et le CHA

La priorité est donnée à l'uniformisation des périmètres entre le CHSF et le CHA. Cette étape est un prérequis indispensable pour professionnaliser l'ensemble des fonctions présentes au sein de la DALIP mais également pour apporter un partage d'expériences entre chaque établissement.

De même, ce travail d'uniformisation des périmètres permettra d'avoir une meilleure coopération au sein des services de la DALIP et sera également une piste d'efficacité économique rendue notamment possible par la massification. Enfin, ce travail permettra de développer un esprit d'appartenance métier et permettra de mettre en lumière l'engagement des différents agents de la DALIP.

### 2.2. Développement de la transversalité entre les différentes composantes de la DALIP

Lors de la création de la DALIP, l'objectif était de développer une transversalité entre les services afin d'apporter une réponse plus efficace des services qui constitue la DALIP (Achat, Logistique, Technique, Biomédical et Sécurité) dans le but d'apporter une meilleure réponse aux services clients. Cette ambition doit se poursuivre en co-construisant le fonctionnement de la DALIP au regard de ce nouveau projet d'établissement. En tant que direction support, la DALIP se doit d'être à la hauteur des exigences de ses clients.

Ainsi, il est impératif de consolider le volet « gestion de projets » pour intégrer de manière systématique les impératifs de chacune des parties prenantes et optimiser sa gestion globale. De même, un certain nombre de fonctions communes à chaque service peuvent être mutualisées, comme le suivi des investissements ou encore le suivi du budget. Lors de ce projet d'établissement, il s'agira donc de mutualiser certaines fonctions pour améliorer le fonctionnement entre les services de la DALIP.

L'ensemble de ces mutualisations a pour objectif de recentrer les services sur leur métier et ainsi améliorer la qualité du service rendu et la communication sur la gestion de l'ensemble des actions de la DALIP.

### 2.3. Professionnalisation des fonctions

Travailler sur l'uniformisation des périmètres et sur la transversalité au sein de la DALIP permettra de fait de recentrer chaque service sur son cœur de métier et ainsi de professionnaliser les fonctions.

Dans le cadre d'une direction possédant de nombreuses compétences techniques ou logistiques, il est primordial de continuer à développer ces expertises. De même, chaque service se doit de mener une veille réglementaire et technologique pour que le CHSF et le CHA soient en mesure d'implémenter les meilleures pratiques, ou celles qui sont les plus efficaces. Par exemple, les actions sur la fonctions achats de GHT tel que décrit dans le programme PHARE doivent continuer pouvant permettre de lutter face au défi économique que sont l'inflation ou les problèmes d'approvisionnement. Cette uniformisation permettra également de simplifier l'identification des interlocuteurs DALIP pour les services clients et/ou les agents qui évoluent sur les 2 sites.

### 2.4. Fidélisation des personnels et développement des compétences

Actuellement, la DALIP rencontre des difficultés majeures dans le recrutement des profils techniques et logistiques. L'enjeu est donc double : fidéliser les profils au sein du CHSF et du CHA ainsi que développer son attractivité.

Pour ce faire, il est primordial de détecter les potentiels au sein de chacun des services et de construire au plus tôt un parcours professionnel en partenariat avec les Ressources Humaines. En parallèle, la dynamique au sein des différents services de la DALIP et le nombre de projets structurants pour chacun des services sont importants. Il est donc nécessaire de valoriser ces actions pour développer l'attractivité des métiers tout en nouant différents partenariats, notamment avec des écoles pour développer le vivier de personnes ressources.

## 3. Recherche d'organisations plus efficaces et veille organisationnelle

---

La force de la direction commune et d'une direction comme la DALIP est de pouvoir mettre en place des synergies bi-sites. Un travail sur les organisations de travail par secteur devrait permettre d'identifier des pistes d'efficacités au sein de la direction commune.

### 3.1. Audit du fonctionnement des cuisines (qualité, organisation...)

Le fonctionnement du secteur cuisine de la direction commune est à expertiser. En effet, le fonctionnement de ces deux secteurs ne donne pas satisfaction tant d'un point de vue de la qualité de la prestation, que d'un point de vue organisationnel. À ce titre, un audit de ce secteur paraît indispensable pour identifier de nouvelles organisations permettant à la fois d'améliorer la satisfaction clients mais également de dégager des pistes d'efficacités économiques à court, moyen et long termes.

### 3.2. Développement des partenariats au sein du GHT

La constitution du GHT en 2017 a permis de mettre en place les premiers outils fondateurs d'une coopération beaucoup plus large. Ainsi, la fonction achat est la colonne vertébrale de la coopération au sein du GHT. À travers la mise en place de marchés plus ambitieux, en analysant l'ensemble des dépenses, de nombreuses stratégies sont à concevoir. Afin d'y arriver, il reste tout de même nécessaire de développer des outils informatiques communs pour faciliter les analyses, les échanges, les partages et s'appuyer sur les instances décisionnelles en place.

D'autres secteurs seront analysés dans la même optique, notamment la mise en œuvre d'un laboratoire de métrologie à l'échelle du GHT ainsi que la structuration de la filière achat et approvisionnement.