

# PROJET D'ETABLISSEMENT 2021 - 2025

Projet logistique et  
développement durable

### Table des matières

<b>1. Projet plateforme logistique.....</b>	<b>2</b>
1.1 L'existant.....	2
1.2 L'expérience de la crise Covid.....	2
1.3 Les propositions du GHU pour la création d'une plateforme.....	3
<b>2. Fonction logistique dans les services .....</b>	<b>5</b>
2.1 L'existant.....	5
2.2 L'expérience de la crise Covid.....	5
<b>3. Les propositions du GHU pour faire évoluer la logistique de service.....</b>	<b>6</b>
<b>4. Les propositions du GHU pour le développement durable.....</b>	<b>7</b>

## 1. PROJET PLATEFORME LOGISTIQUE

Le GHU APHP Nord s'est positionné, depuis longtemps déjà, en faveur d'une évolution à grande échelle de la fonction approvisionnement. La crise Covid a récemment confirmé que la modernisation des circuits logistiques passe par la mise en place de plateformes dédiées à l'APHP. Notre GHU souhaite, en lien étroit avec HUPSSD, mener un projet de création d'une Plateforme Logistique Nord ayant pour objectif de desservir l'ensemble des établissements APHP du Nord de Paris et de l'Île-de-France.

### 1.1 L'existant

La fonction approvisionnement du GHU APHP Nord repose sur les magasins des différents hôpitaux (8 magasins hôteliers et une antenne et 8 magasins médicaux). Ces magasins présentent les caractéristiques suivantes :

- Ils sont relativement nombreux ;
- Ils sont éloignés les uns des autres et fonctionnent de façon autonome ;
- Ils sont petits et majoritairement dans des locaux vétustes ou inadaptés.

Le volume d'achat du GHU est significatif, avec trois sites parmi les dix plus gros de l'AP-HP en termes de volume de dépenses (dans l'ordre : Bichat, Saint-Louis et Lariboisière).

### 1.2 L'expérience de la crise Covid

#### 1.2.1. L'organisation mise en place par le GHU sur les approvisionnements hôteliers

Aux premiers jours de la crise, le GHU a créé une plateforme logistique provisoire sur Fernand-Widal. Cette structure, opérationnelle depuis mars 2020, a été choisie selon les critères suivants :

- Situation en dehors des principaux sites MCO<sup>1</sup> du GHU, pour un rôle réellement transversal et indépendant des contraintes du fonctionnement quotidien
- Espace disponible
- Situation stratégique pour des livraisons faciles vers les sites du GHU

Cette plateforme a ponctuellement élargi ses missions aux dispositifs médicaux (notamment les livraisons de gants des différents PUI, qui sont toujours assurées par cette plateforme).

Un système de distribution interne a été mis en place pour assurer la distribution depuis cette plateforme, avec une composante Ouest et une composante Est pour optimiser les tournées.

Une zone de stockage à plus long terme a été mise en place à compter de la fin du mois d'avril, plus loin des sites hospitaliers (sur Adelaïde-Hautval), pour reconstituer un stock de sécurité du GHU.

L'organisation mise en place par la DASEL, alliant pilotage centralisé au niveau GHU et proximité avec les sites (via les directions de site, les cellules de crise et les CHSCT), a été reconnue comme déterminante dans la bonne gestion des stocks stratégiques et a été mise en avant lors du Retex du GHU au mois de juin 2020.

Les plateformes constituées pendant la crise, si elles démontrent la capacité du GHU à travailler de façon mutualisée pour la gestion de ses approvisionnements, ne constituent pas une solution pérenne compte tenu des cessions immobilières prochaines des sites concernés.

#### 1.2.2. Les axes d'amélioration révélés par la crise

---

<sup>1</sup> MCO : Médecine, chirurgie, obstétrique

Au-delà de la grande réactivité dont on fait preuve les différents acteurs de l'AP-HP, nous pouvons constater qu'il existe des axes d'amélioration dans le fonctionnement actuel :

- Les locaux et l'organisation de la logistique des GHU ne permettent pas la constitution et la gestion **dans de bonnes conditions de stocks stratégiques** sur les produits et équipements sensibles.
- La mutualisation des stocks stratégiques n'est pas totalement effective sur les produits **gérés par les PUI**.
- La bonne connaissance des stocks de réactifs et consommables de laboratoire n'est pas assurée à l'échelle du GHU, et passe par des inventaires manuels
- D'une façon générale, le **processus d'approvisionnement**, du fournisseur au service de soins, n'est pas standardisé et peut être optimisé

### 1.3 Les propositions du GHU pour la création d'une plateforme

#### 1.3.1 Caractéristiques d'une plateforme logistique pour les hôpitaux AP-HP du Nord

Le retour de la crise ainsi que les grands enjeux des prochaines décennies sur la fonction approvisionnement rendent aujourd'hui nécessaire une réflexion plus large pour structurer cette fonction :

- Les difficultés de la circulation parisienne, qui vont s'accroître dans les années à venir, nous obligent à revoir le mode d'approvisionnement de nos établissements, en structurant des tournées pour rationaliser les flux (notamment en intra-muros). Compte-tenu de ces difficultés de circulation, une réflexion commune à tous les « hôpitaux du nord » (intra-muros + autres, au-delà du périmètre APHP. Nord) nous paraît à privilégier. Ce choix permet de ne pas concentrer toutes les ressources de l'AP-HP sur un site unique (ce qui serait facteur de risque), mais d'atteindre une masse critique suffisante.
- Cette réflexion pourrait intégrer à la fois les références hôtelières et certains dispositifs médicaux standardisés, sans grandes valeurs ajoutées, ou des gros volumes, en accord avec les meilleurs standards de la logistique hospitalière.
- Le fonctionnement de cette plateforme devra être étudié en cohérence avec les grands projets du GHU (HN1 et HN2), dont elle sera un maillon essentiel au regard des attendus en matière d'efficacité, de maîtrise de coûts et des contraintes d'espace.
- Le fonctionnement de cette plateforme s'appuiera sur un système informatique performant, dont le socle sera SAP, complété pour assurer la dématérialisation de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement (dématérialisation des bons de commandes, interfaçage avec les outils utilisés dans les PUI<sup>2</sup> et les laboratoires, etc.).
- Le parc de locaux à vocation logistique en Ile de France étant important, une solution locative pourrait être privilégiée (solution plus souple et plus rapide).

L'espace de stockage libéré sur les sites du GHU pourrait permettre la création de plateforme de proximité pour les réactifs et consommables de laboratoire. Ceux-ci sont en effet souvent spécifiques à chaque site, et pourraient être gérés « en stock » au niveau des établissements.

#### 1.3.2. Gains attendus

En accord avec les réflexions qui débutent avec la Direction de la stratégie et de la transformation (DST), la Direction économique, financière, de l'investissement et du patrimoine (DEFIP) et les prestataires internes au service ACHAT / SMS / AGEPS, nous avons identifié les gains que nous pouvons attendre de ce projet :

- Sécurisation de la chaîne d'approvisionnement, pour un « juste stock » sur chaque référence ;
- Amélioration de la disponibilité des produits ;
- Meilleur service rendu aux clients internes (services de soins) ;

---

<sup>2</sup> PUI : Pharmacie à usage intérieur

- Simplification et rationalisation des process, avec des outils adaptés ;
- Réduction de l'impact carbone et prise en compte du développement durable ;
- Professionnalisation de la filière et amélioration des conditions de travail, dans un travail allant jusqu'aux logisticiens de service ;
- Amélioration de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement ;
- Standardisation dans le respect des besoins de chaque site ;

Ce projet permettra un véritable bond en avant pour la fonction logistique et proposera des améliorations concrètes à l'ensemble des services des hôpitaux du GHU.

## 2. FONCTION LOGISTIQUE DANS LES SERVICES

L'amélioration de la fonction approvisionnement en amont des services passe par la mise en place d'une organisation de type plateforme logistique. Mais elle ne sera totalement effective que si elle s'accompagne d'une réflexion sur cette fonction au sein même du service, comme envisagé dans le projet de soins.

### 2.1 L'existant

La logistique de service est un pan d'activité qui fait partie de l'activité quotidienne, à travers les commandes et approvisionnements en équipement, fournitures, dispositifs médicaux et médicaments. Elle est par ailleurs considérée comme trop chronophage par l'encadrement.

Pour répondre à ce besoin, la fonction de logisticien de service est très répandue, notamment dans les services qui sont de gros consommateurs comme les urgences, les blocs opératoires ou la réanimation. Mais cette terminologie regroupe des profils, des missions et des niveaux de formation très variés.

### 2.2 L'expérience de la crise Covid

La logistique a pris durant la crise Covid une importance plus grande encore. Les problématiques liées aux équipements biomédicaux, aux dispositifs médicaux (pousse-seringue, respirateurs, consommables) et aux équipements de protection individuelle ont été des éléments clés pour la lutte contre l'épidémie.

Des organisations spécifiques se sont mises en place, et la crise a favorisé un travail en commun plus poussé :

- Entre services
- Entre les services les structures comme l'EOH<sup>3</sup> ou les PUI<sup>4</sup>
- Entre les services et les directions fonctionnelles concernées
- Entre les établissements d'un même GHU
- Entre les GHU
- Entre les GHU et les PIC ACHAT et AGEPS<sup>5</sup>

Mais des points faibles ont aussi été mis en avant, comme le manque de visibilité sur le niveau de stock à l'échelle d'un hôpital. Suite à la crise Covid, et dans le cadre du Fonds APRES<sup>6</sup>, un certain nombre de postes de logisticiens de service ont été financés. Il conviendra d'en faire le bilan au terme de la période d'expérimentation.

---

<sup>3</sup> EOH : Equipe opérationnelle d'hygiène

<sup>4</sup> PUI : Pharmacie à usage intérieur

<sup>5</sup> AGEPS : Agence générale des équipements et produits de santé

<sup>6</sup> Fonds APRES : Fonds d'appui aux projets pour le renforcement du sens

### 3 LES PROPOSITIONS DU GHU POUR FAIRE EVOLUER LA LOGISTIQUE DE SERVICE

Ce point est notamment compris dans l'Axe management et organisation des soins du projet de soins du GHU. Les objectifs retenus sont les suivants :

- Optimiser la fonction logistique et rationaliser la gestion des stocks d'équipements et de produits de santé ;
- Développer et professionnaliser la fonction de logisticien ;
- Faciliter la mutualisation des équipements et des stocks ;
- Optimiser le bon usage des équipements et des matériels.

Dans cet objectif, un travail est prévu pour améliorer les interfaces avec les services partenaires (DASEL, DIM, PUI...).

Le ministre de la santé a annoncé en juillet 2020 la nécessité d'accélérer vers la transition écologique du secteur hospitalier dans son ensemble. Le GHU Nord s'intègre déjà dans cette dynamique car il a pris en compte le développement durable comme un point essentiel de sa construction. Cette politique réunit l'ensemble des professionnels qui expriment leur volonté de travailler de manière plus durable.

- D'une part, il s'agit d'une responsabilité et d'une évidence tant l'hôpital constitue un acteur économique de premier rang mais encore parce que lutter contre la dégradation de l'environnement participe à la prévention de certaines maladies. L'objectif est donc de consommer moins et mieux, ne pas gaspiller nos ressources, mieux dépenser, valoriser et trier nos déchets. Cette dynamique peut se décliner au sein de domaines larges dans le secteur de la santé. La transition écologique mobilise pleinement les acteurs du GHU Nord et constitue là une chance.

- D'autre part il s'agit d'un thème mobilisateur, à l'heure où le GHU s'est développé et doit faire face à une complexité en termes de distance géographique, de sites aux activités sanitaires multiples et de tailles variées. Ce thème fédérateur est un puissant moteur d'intégration et de lien, car il est transversal et permet de rassembler la communauté professionnelle.

### ➤ **Une gouvernance simple, transversale et de proximité**

Pour animer cette démarche penser la gouvernance est essentiel. Au sein du GHU Nord, la gouvernance est centralisée au sein d'un COPIL, chargé de définir la feuille de route du GHU. Ce COPIL est composé de trois directions : DIM, DASEL, et DIRCOM, complété par un membre de la communauté médicale.

Pour décliner sa feuille de route le GHU a fait le choix d'appliquer le principe de subsidiarité. Ainsi sur chaque site du GHU, les professionnels désirant contribuer à la mise en œuvre de la politique DD, sont regroupés au sein d'un comité développement durable. Cette communauté pluri-professionnelle participe d'une part au développement d'une culture d'actions afin de préserver l'environnement au sein du secteur hospitalier. D'autre part elle est en charge de l'animation et de la définition de la politique locale.

C'est en étant au plus proche des professionnels hospitaliers que cette politique permettra de fédérer une communauté porteuse de sens car au cœur des préoccupations du quotidien. Un élément essentiel à retenir de ce schéma de gouvernance est que c'est de cette proximité que peut naître l'innovation. C'est aux professionnels de l'ensemble des secteurs de devenir l'acteur de ces nouveaux paradigmes et d'enclencher la transition vers un hôpital durable.

### ➤ **Une feuille de route ambitieuse mais qui se veut pragmatique avant tout**

Pour structurer cette politique, le GHU a fait le choix de définir 5 thématiques majeures. C'est de ces 5 thématiques que naissent les orientations de la politique de développement durable du GHU. Des objectifs sont fixés pour permettre d'évaluer les avancées et résultats des projets menés dans la durée à l'aide d'indicateurs (nombre de places vélos déployés, évolution du volume et des coûts des déchets, économies d'énergie). Les 5 thématiques définies par le GHU Nord sont les suivantes :

- Mobilité
- Gestion des déchets
- Energie
- Actions sociales et sociétales
- Santé durable



Le tableau ci-dessous permet de donner un aperçu des orientations pour chacune des priorités :

Mobilité	Gestion des déchets	Energie	Actions sociales et sociétales	Santé Durable
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotion de la mobilité douce sur tous les sites</li> <li>Remplacement des véhicules polluants du parc automobile (interne/prestataire): démarche EV100 ; et pour les prestataires au sein des marchés</li> <li>Extension du parc de stationnement de vélos</li> <li>Développement des salles de visioconférences</li> <li>Mise en œuvre des vélo-cargo</li> </ul> <p>• <b>Objectif</b> : augmentation du nombre de places vélos sur le GHU : <b>10% par an</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction du nombre de DASRI, DAOM.</li> <li>Développement des filières : papier/ carton/métaux/recyclage mégots/capsules de café..</li> <li>Limitation de l'usage unique et des plastiques.</li> <li>Système de valorisation des déchets de chantiers (projet DEMOCLES)</li> </ul> <p>• <b>Objectif</b> : diminuer de manière globale les déchets, mieux les trier et les valoriser.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisation des consommations énergétiques.</li> <li>Construction éco-responsable (CEE, isolation, façades...) et Haute qualité environnementale</li> </ul> <p>• <b>Objectif</b> : diminution de la consommation énergétique de <b>2 %/an</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de jardins participatifs</li> <li>Formation des professionnels de santé à l'apiculture sur site hospitalier</li> <li>1<sup>er</sup> challenge sportif DD à l'échelle du GHU</li> <li>Sensibilisation aux éco-gestes</li> </ul> <p>• <b>Objectif</b> : organiser un événement fédérateur durable à l'échelle du GHU par an</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement des éco-maternités</li> <li>Extension des blocs durables (tri des métaux/ diminution du recours aux Gaz à Effets de Serre)</li> </ul> <p>• <b>Objectif</b> : déployer des éco-maternités et des blocs durables sur l'ensemble du GHU</p>

Ces 5 priorités s'articulent avec le plan DD de l'AP-HP.

Les exemples ci-dessous permettent d'illustrer les réussites du GHU ainsi que de chiffrer des premiers résultats concernant la réduction des externalités négatives :

- Augmentation de 43% des places de stationnement vélos en 2020 ;
- Mise en place de vélo-cargo en 2020 ;
- Diminution de 2% de la consommation énergétique / an ;
- Plus de 800 participants pour la seconde édition du challenge sportif développement durable du GHU en 2021 ;
- Une diminution continue des DASRI sur la période 2017/2018 et 2018/2019 ;
- Appel à projet remporté comme le financement à hauteur de 280k€ par la région IDF pour des projets en 2020 ;
- La livraison du premier bâtiment hospitalier Haute Qualité Environnementale du GHU sur le site de Lariboisière.

Des exemples des orientations pour les années à venir :

- Démarche de remplacement des véhicules polluants du parc automobile interne/externe : démarche EV100 ; intégration critère parc automobile électrique au sein des marchés de transport ;
- Déploiement filière papier et cartons sur l'ensemble des sites du GHU sur 2021 ;
- Demain, la démarche se prolonge avec de grands chantiers dans une logique de labellisation comme les éco-maternités et des blocs durables ;
- La construction de deux grands bâtiments hospitaliers HQE (Nouveau Lariboisière et Campus Hospitalo Universitaire Saint-Ouen Grand Paris Nord) ;
- L'extension de la certification de management de l'énergie sur les sites MCO du GHU.

En dehors de ces priorités, 3 axes transversaux sont également investis en lien avec le portage de l'AP-HP :

1. Le bilan Carbone, en complément du premier bilan réalisé en 2016 sur le GHU
2. La recherche de financement et réponse aux appels à projets DD

3. La formation des personnels soignants au développement durable dès les études d'infirmiers, de médecine et dans les fonctions paramédicales

C'est donc un projet global et cohérent que porte le GHU. Il s'agit d'un engagement fort, qui rassemble aujourd'hui plus de 160 professionnels à travers l'ensemble comités DD du GHU.