



ARMEN vague 5

Livrable court

Blanchisserie et Restauration: bonnes pratiques de territoire

Présentation de l'équipe

Benoit BARON

*Responsable fonction linge
ESPM Lille Métropole*



Jean DUCOIN

*Responsable fonction linge
CHP du Cotentin*



Michel GOETZ

*Ingénieur service blanchisserie
CHU Angers*



Michel LE CORFF

*Directeur Santé Social Service en
logistique - SILGOM*



Pascal LENERT

*Directeur logistique achat
HP Metz*



Pascal PEYRONNET

*Ingénieur restauration
CHU Limoges*



Bernard RAMIREZ

*Responsable restauration
CH du Bassin de Thau*



Patricia ROMERO GRIMAND

*Directeur de l'Hôtellerie, de la
Logistique et des sites – CHRU Tours*



Alice TESSIER

*Ingénieur logistique
CH Versailles*



LEADER

Marie-Catherine DOURTHOUS
*Directrice adjointe des achats et
de la logistique
CH Dax – Côte d'Argent*



PARRAIN

Jean-Yves LEQUELLEC
*Directeur de l'Offre de Soins et de
l'Autonomie
ARS Languedoc-Roussillon*



ASSISTANT

Sophian MOUALHI
*Assistant chef de projet ARMEN
DGOS*



1. LE PÉRIMÈTRE

2. L'ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE

3. LES BONNES PRATIQUES RECENSÉES

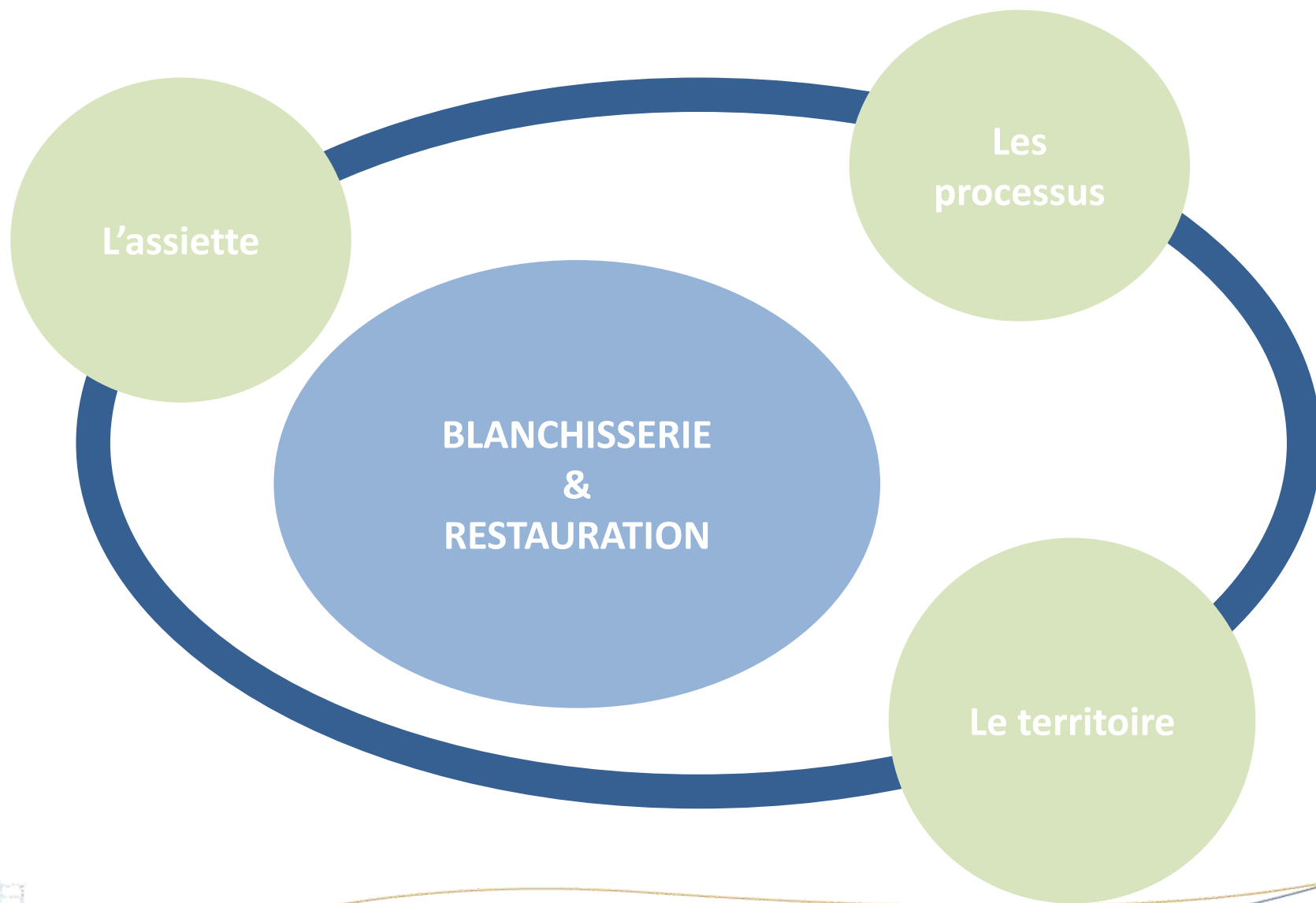
4. LES OPPORTUNITÉS





LE PÉRIMÈTRE

Aborder le périmètre par une approche en 3 parties



La fonction blanchisserie abordée par processus

LES DIFFERENTS ENJEUX TERRITORIAUX

Approvisionnement

Collage

Tri / Stockage

Lavage

Finition

Expédition

Distribution/ Transport

Externalisation
totale ou
partielle

Massification de la
production

Couverture
territoriale

Process de
fonctionnement

Relation clients

Relations
fournisseurs

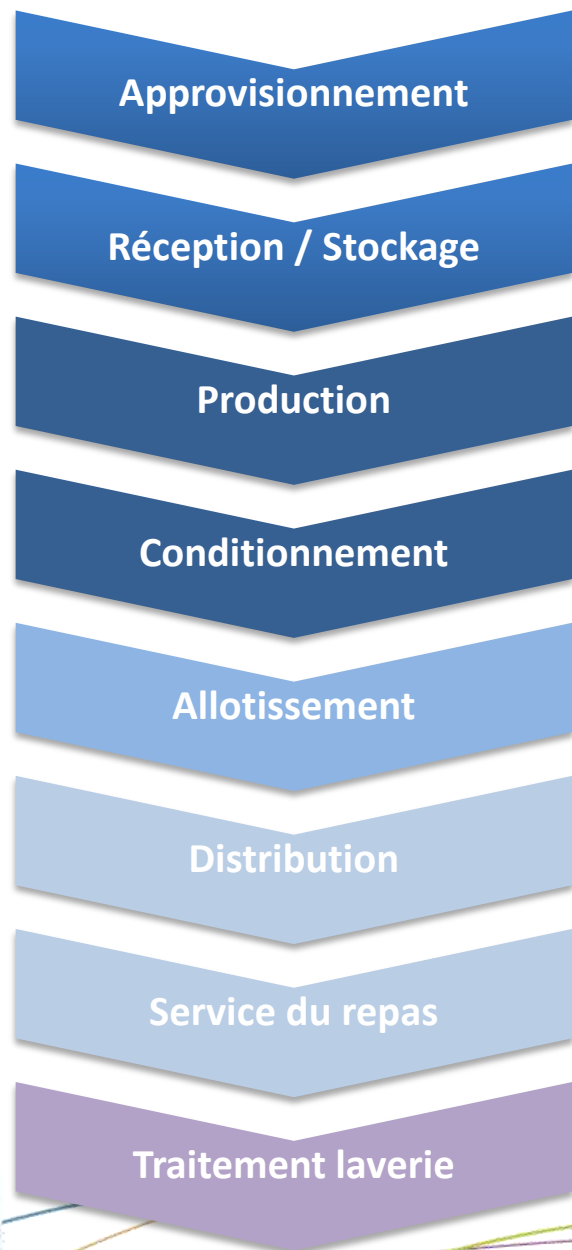
Les réseaux
humains

Dimensionnement

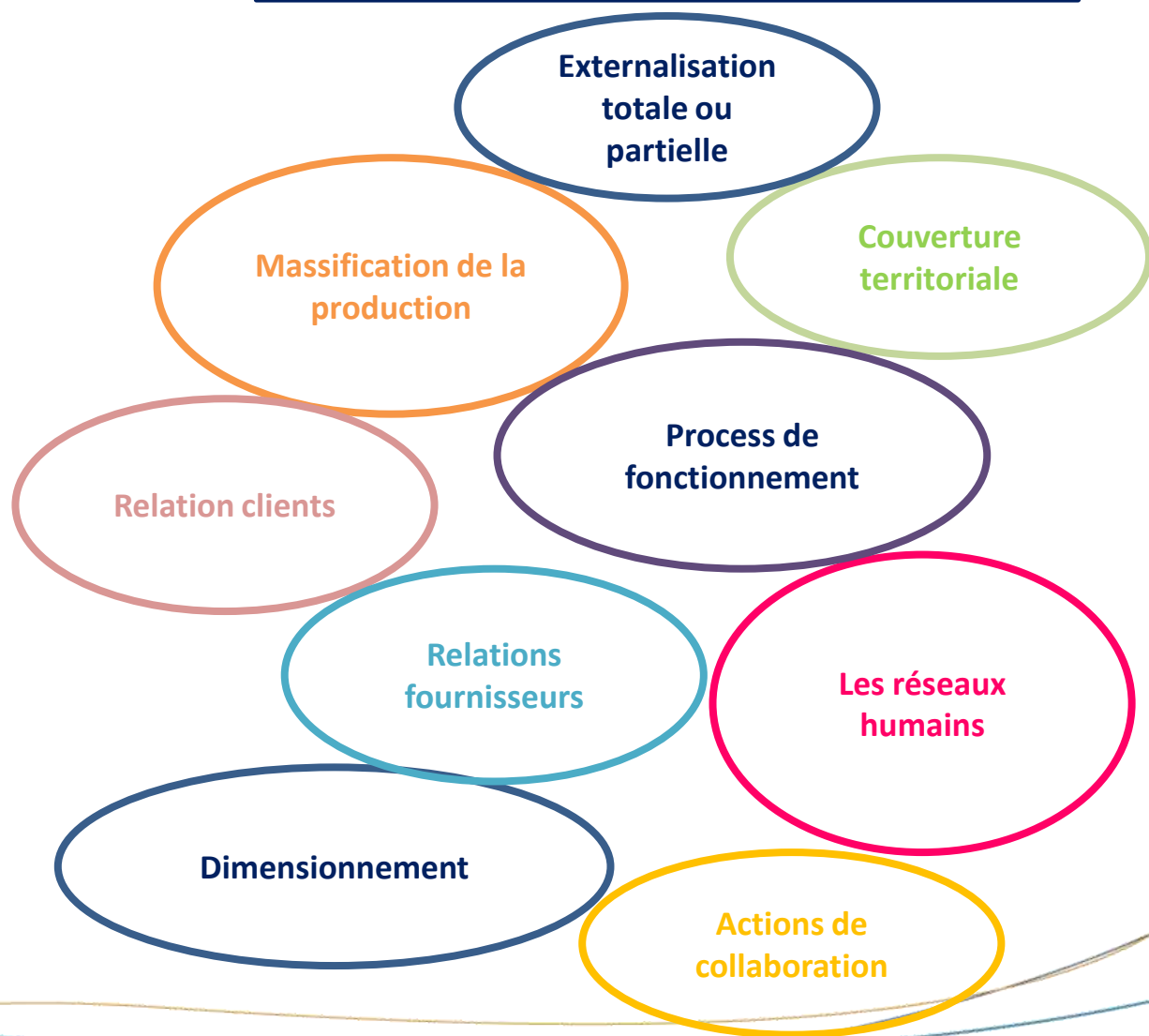
Actions de
collaboration



La fonction restauration abordée par processus



LES DIFFERENTS ENJEUX TERRITORIAUX



Dans le cadre de notre périmètre, un territoire est la conjonction d'au moins de 2 sites en infranational qui partagent un intérêt économique ou géographique ou une volonté commune



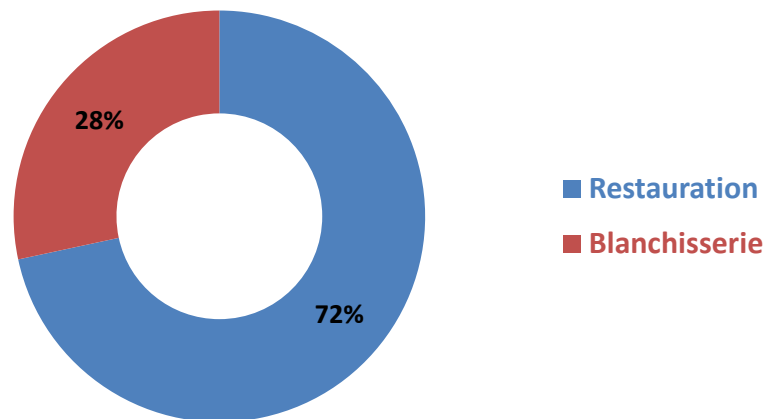
Le montant total du périmètre de la blanchisserie et de la restauration en 2014 s'élève à 4,13 Mds €, la restauration pèse 72% du total

**MONTANT PAR SEGMENT
RESPECTIF**

RESTAURATION
2,96 Mds €

BLANCHISSERIE
1,17 Mds €

Répartition du périmètre



Le montant national des achats alimentaires en 2014 s'élève à 1,29 Mds €

FOCUS
RESTAURATION

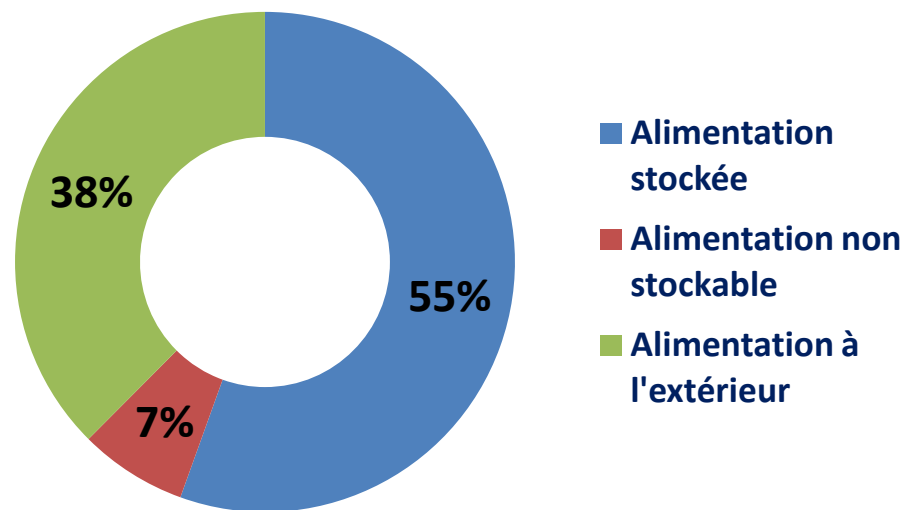
PÉRIMÈTRE RETENU

(Compte 602-3)
Alimentation stockée
719,3 M€

(Compte 606-3)
Alimentation non stockable
90,5 M€

(Compte 628-2)
Alimentation à l'extérieur
486,5€

Montant National 2014



Le montant des achats en blanchisserie en 2014 au niveau national s'élève à 466 M €

FOCUS
BLANCHISSERIE

PÉRIMÈTRE RETENU

(Compte 602-663)

*Linge et habillement
stockés*

76,2 M€

(Compte 606-3)

*Linge et habillement non
stockés*

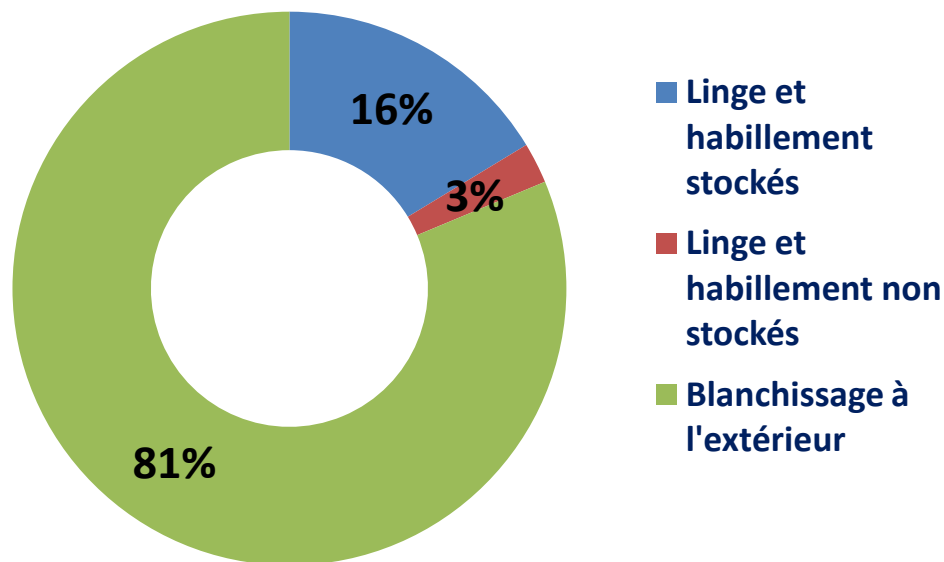
11,1 M€

(Compte 628-1)

Blanchissage à l'extérieur

379,3 M€

Montant National 2014



L'ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE



Qu'entendons-nous par territoire ?



PAS DE RÉPONSE UNIQUE

Mais un postulat de base !

ÊTRE PLUSIEURS **BONNES VOLONTÉS**
POUR ABORDER LE PARTAGE DES
BONNES PRATIQUES

COMMENT RECONNAÎTRE UN TERRITOIRE ?

- L'agencement commun de ressources matérielles, humaines, organisationnelles et culturelles
- La volonté d'occuper un espace partagé
- Le fonctionnement en réseau

LES ENJEUX

- Economiques
- Administratifs
- Populationnels
- Strictement spécifiques au territoire concerné

La **VOLONTÉ DE FAIRE ENSEMBLE**
crée les conditions de fonctionnement du territoire



Analyser, étudier et illustrer

1 Les problématiques de regroupement

2 Les leviers d'achats

3 Les leviers organisationnels

4 La logistique



Quelles sont les circonstances qui favorisent une intégration volontariste des activités ?

VOLONTÉ INSTITUTIONNELLE
DE FAIRE ENSEMBLE

LE PASSAGE EN DIRECTION
COMMUNE

RECONNAISSANCE DE
LEADERSHIPS POUR FÉDÉRER
DES INITIATIVES
&
MARKETING DU CHANGEMENT

LA CAPACITÉ FINANCIÈRE DES
ÉTABLISSEMENTS EN VUE
D'INVESTISSEMENTS FUTURS

L'ÉTAT MATÉRIEL DES
ÉQUIPEMENTS ET LEUR NIVEAU
D'OBSOLESCENCE

L'EXISTENCE D'AUTRES
ALTERNATIVES



Que faut-il retenir de l'analyse comparative des 2 secteurs (blanchisserie et restauration) ?

Fort mouvement de regroupements en blanchisserie

Des ruptures technologiques génératrices de changements en profondeur

Blanchisserie



Evolutions à «petits pas » dans la restauration

Les process de production comme enjeu majeur de l'appréhension des regroupements de cuisine

Corrélation inverse entre les pratiques hospitalières à venir et les activités hôtelières notamment à travers le scope du virage ambulatoire

Restauration



La place du médico-social autonome dans l'appréhension du territoire:

Quelles sont les logiques de coopération logistique à impulser impliquant ces établissements au sein du territoire ?

BLANCHISSERIE

- Niveau de coopération élevé avec le milieu hospitalier
- Coopération au sein des syndicats inter-hospitaliers, des groupements ou par voie de convention

RESTAURATION

- Fonction « cœur de métier » pour les établissements médicaux sociaux
- Faible externalisation
- Coopération au sein des syndicats inter-hospitaliers, des groupements ou par voie de convention

ENJEUX

- ❖ Proposer des modèles garantissant la qualité et la proximité de la prestation
- ❖ Construire des modèles autour de solutions coopératives, génératrices de gains économiques pour la communauté dans son ensemble

SOLUTIONS ÉMERGENTES

- ✓ **Solution alliant une phase de production en cuisine centrale en liaison froide et un travail de proximité**
(présence sur le site médico-social de compétences en métiers de bouche, travail sur les entrées, mise en valeur des produits, contact auprès des résidents)



LES ENJEUX BUDGÉTAIRES ET D'INVESTISSEMENTS

La modernisation ou construction d'une blanchisserie nécessite de mobiliser un budget important au détriment d'investissements, souvent prioritaires, liés aux soins.

→ *SOLUTION: Mise en commun par des CHU, hôpitaux locaux ou EPHAD de l'investissement sur un périmètre correspondant à l'agglomération concernée avec une capacité de 5 à 7 tonnes en répartissant équitablement le coût*

LA TAILLE DU TERRITOIRE COUVERT ET LA CAPACITÉ DES BLANCHISSERIES

Extension des regroupements sur un territoire plus vaste face aux contraintes économiques

- *Apport technologique + gain de main d'œuvre et de structure*
- *Rayonnement des blanchisseries inter-hospitalières sur un territoire de 60 à 80 kms*
- *Dotation de 15 à 25 tonnes par jour permettant d'atteindre des coûts de production concurrentiels*



Pourquoi les Regroupements/mutualisations dans la restauration sont-ils aujourd'hui peu nombreux ?

PARCE QUE le repas est une composante du soin

Restauration hospitalière = facteur d'attractivité pour les hôpitaux voire un facteur de performance

MAIS

FORTES CONTRAINTES

→ *Freins à la mutualisation et au regroupement*

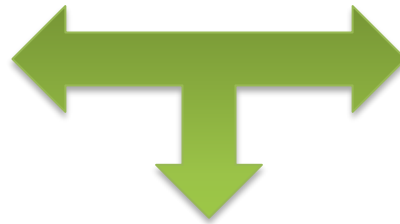
LES CONTRAINTES HUMAINES, TECHNIQUES, STRUCTURELLES et CONTEXTUELLES

- ❑ **Humaines** : Forte dimension affective et cristallisation des passions
 - ❖ Du côté professionnel où l'activité est souvent perçue comme une activité 'artisanale' difficilement 'industrialisable'
 - ❖ Du côté de la patientèle pour qui la qualité perçue est bien souvent dépendante de facteurs culturels
- ❑ **Contextuelles**:
 - ❖ Contexte économique contraint & Evolution de l'offre hospitalière (*avec notamment le développement de l'ambulatoire*), évolution des besoins de la patientèle (*rapport MCO/Ephad*)
 - ***complexification de la projection de l'activité et forte remise en question des modèles d'UC existants***
 - ❖ Evolution continue des connaissances en termes de nutrition
- ❑ **Techniques et Structurelles**:
 - ❖ Evolution de l'offre proposée par l'agroalimentaire
 - ❖ Evolution des techniques de traitement des produits
 - ❖ Evolution technologique des équipements
 - ❖ Dispersion géographique des établissements

Autant de contraintes à considérer comme des opportunités !

À CHAQUE CONTRAINTE SON OPPORTUNITÉ

COLLABORER ÉTROITEMENT
AVEC LA COMMUNAUTÉ
MÉDICALE POUR REDÉFINIR
LES BESOINS DES PATIENTS



INSCRIRE LA RESTAURATION
DANS DE VÉRITABLES
PROJETS D'ÉTABLISSEMENTS

ELARGIR LE CHAMP À DE
NOUVELLES RÉFLEXIONS DE
TERRITOIRE

- ❖ Optimisation des offres proposées grâce à l'identification précise des besoins
→ *Possibilités de mutualisations et groupements (uniformisation des menus sur un territoire)*
- ❖ Des contraintes économiques doivent naître la réflexion sur la spécialisation d'unités centrales de production via des procédés innovants (ex: l'Armée de Terre) en nous appuyant notamment sur les évolutions technologiques de ces dernières années (Surgélation, vide sous gaz, cuisson sous vide, ...)
- ❖ L'évolution de l'offre hospitalière et des nouveaux besoins associées doit nous faire réfléchir à de nouvelles façons de construire nos propositions (ex: offre snacking pour le personnel correspondant également aux besoins de l'ambulatoire)

La liaison froide, la clé d'une mutualisation entre les établissements

AVANTAGES DE LA LIAISON FROIDE

- ✓ Fabrication et consommation peuvent être dissociées dans le temps et dans l'espace
- ✓ Conservation à J+3 (souplesse de fonctionnement)
- ✓ Haut niveau d'hygiène et sécurité des aliments
- ✓ Meilleure organisation des cuisines avec des économies d'échelles dans la gestion du temps des opérateurs (production en continue, pas de production en fin de semaine ...)
- ✓ Ajustement les quantités produites aux quantités commandées
- ✓ Constance du résultat
- ✓ Bonne qualité gustative et consommation d'énergie moindre
- ✓ Les aliments « dangereux » qui nécessitent une maîtrise : les textures modifiées



NE PAS CHERCHER À OPPOSER
LIAISON CHAUDE À LIAISON FROIDE

LES ALTERNATIVES ORGANISATIONNELLES

- ❖ Fabrication des plats chauds sur la cuisine centrale et l'assemblage des périphériques (entrées et dessert) est fait sur site
- ❖ Possibilité de réaliser de la remise en température en cuisine centrale à partir de la production en liaison froide pour livrer en liaison « mixte » les 'petits' établissements ne possédant pas de moyens de remise en température
- ❖ Bonne qualité gustative et consommation d'énergie moindre
- ❖ Les aliments « dangereux » qui nécessitent une maîtrise : les textures modifiées

Sur un échantillon de 57 établissements, 77% sont en liaison froide

Liaison froide : 44 établissements	77,19	Autogérés : 50 soit 87,72 %
Liaison mixte : 5 établissements	8,77	Structure de coopération: 5 soit 8,77 %
Liaison chaude : 8 établissements	14,04	Autre : 2 soit 3,51 %

Penser les bonnes pratiques selon 6 axes de réflexion

I – Le regroupement des blanchisseries

II – Réflexion sur une nouvelle offre hôtelière en blanchisserie

III – La standardisation de la production culinaire

IV – Evolution de l'offre de territoire sur la restauration

VI – Approche intégrée d'un territoire

VI – Les accompagnements logistiques



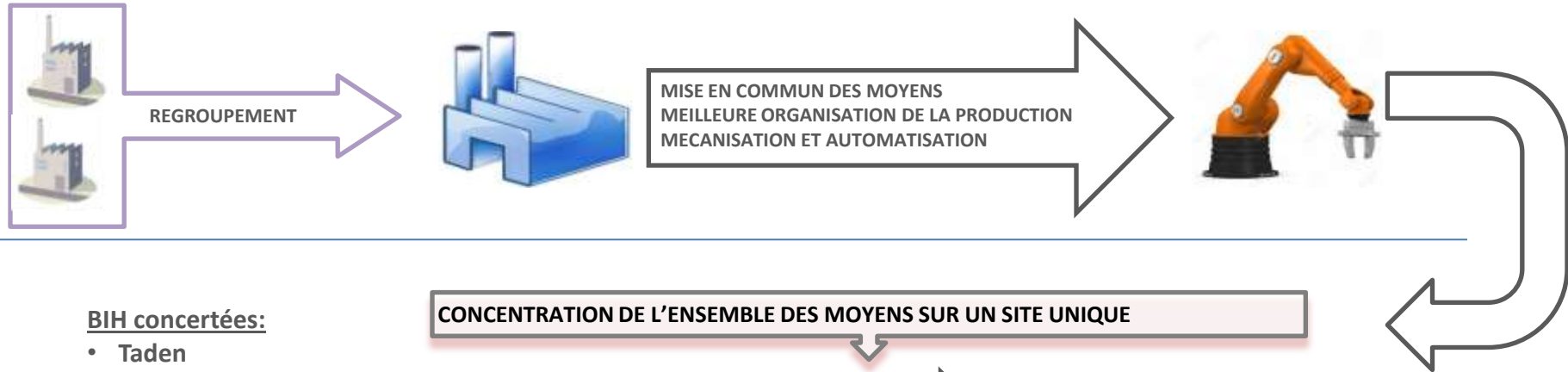
LES BONNES PRATIQUES RECENSÉES



Le regroupement des blanchisseries en BIH* permet une baisse de 20 à 30% de l'investissement et des effectifs pour un niveau de tonnage de produit équivalent

*(BLANCHISSERIES INTER-HOSPITALIERES)

Contexte



Détails du plan d'actions

BIH concertées:

- Taden
- Corbie
- Meaux
- Beauvais
- Angoulême
- Saint-Etienne

CONCENTRATION DE L'ENSEMBLE DES MOYENS SUR UN SITE UNIQUE

- Pas de dispersion des investissements ➡ PAS DE DOUBLONS
- Spécialisation des effectifs et des processus de traitement
- Augmentation de la productivité
- Optimisation des transports
- Réduction des frais structurels
- Réduction des coûts annexes : fluides, énergie, traitement des effluents, maintenance bâtiments, matériels et véhicules, téléphonie, contrats, stocks de pièces détachées, informatique, formations...

Résultats

RESULTATS EN POURCENTAGE

**Effectif à tonnage produit équivalent
& Investissement en site regroupé**
→ **Inférieur de 20 à 30% en BIH**

Un groupement d'achat régional en région Basse Normandie pour la fourniture de produit lessiviel de blanchisserie a permis un gain budgétaire de 28% sur un an réparti entre les 5 adhérents au groupement



Contexte

- Un marché segmenté selon la taille de la blanchisserie: industriel /distributeur
- Choix de ne retenir pour ce groupement que des blanchisseries de type industriel > 4 tonnes
- Le marché est partagé par 2 fournisseurs
- Un marché complexe lié à des équipements de distribution et traçabilité avec des enjeux économiques sur les consommations énergétiques
- 5 adhérents de la région Basse Normandie qui représentent 5 des 7 blanchisseries de type industriel des centres hospitaliers (GIP blanchisserie du Bessin, GCS de la fondation Bon Sauveur, CH de Lisieux, CH public du Cotentin, CH de St Lo)

Détails du plan d'actions

- Un dossier à option qui permet à chaque adhérent d'adapter la solution retenue à son process et ses perspectives tout en préservant l'attractivité de la massification pour le titulaire: process 40°C ou 60°C, système de distribution propriétaire ou location ou mise à disposition, de même pour la traçabilité et le détartrage des tunnels.
- Un dossier qui intègre des paramètres de développement durable au travers d'une charte fournisseur.
- De nombreux échanges sur les pratiques entre professionnels de blanchisserie et des visites de sites mutualisés pour appréhender les nouveaux process et mesurer les conditions de performance de ces innovations.

Résultats

GAIN BUDGÉTAIRE

→ **Gain budgétaire de 28% soit 70 000€ sur 12 mois réparti entre les 5 adhérents.**

❖ **Gain énergétique et de service**

❖ **Gain d'achat**

La mise en place du concept du 'tout séché' au CHU de Poitiers a eu pour effet une augmentation de la capacité dans le cadre du GHT ainsi qu'une économie annuelle de 792 K€

Contexte

- La blanchisserie actuelle a été construite en 1973 pour une capacité de 9 tonnes/jour. La production actuelle est de 14 tonnes/jour et prend en charge le linge de 4 hôpitaux. Le bâtiment n'est plus adapté en capacité de stockage, de gestion des flux et de consommation énergétique.
- Une réflexion a été menée concomitamment pour proposer une nouvelle offre de linge hôtelier.



Détails du plan d'actions

- Le projet a été validé en 2013 pour un démarrage de l'activité en 2017 (le bâtiment est en cours de construction). Le bâtiment a été étudié pour **amener la production à 18 tonnes/jour** avec des aménagements spécifiques en termes de conditions de travail des personnels de la blanchisserie (température ambiante, gestion de l'air, éclairage, ergonomie des postes (le tri se fait sur linge propre)), en optimisation 3D des volumes de stockage (utilisation de tous les espaces), en optimisant la zone logistique (zone de manœuvre des camions et de maintenance mutualisée avec la cuisine centrale) et en intégrant une dimension environnementale (échangeur thermique permettant de préchauffer l'eau entrant en récupérant la chaleur des eaux usées, récupérateurs de calories intégrés dans les équipements pour chauffer les volumes).
- Introduction du concept 'tout séché'. Ce concept est développé au Québec depuis de longues années. Le choix des articles de lits s'est porté sur des draps housses, draps demi-housse et couverture thermique (fonction de couverture et couette) en jersey. Le but est de **limiter le temps de changement de literie par les services de soins** (le lit peut facilement être fait par 1 personne), confort pour le patient car les draps housses et demi-housses restent en place grâce aux élastiques de maintien et un toucher soft induit par un tissage particulier et **optimisation du traitement par la blanchisserie** par un séchage en séchoirs et un stockage en boule dans des sacs de 5. **Le coût d'exploitation des séchoirs est inférieur à un train de séchage.**
- Ce concept a été testé dans différents services représentatifs de l'activité linge de lit depuis fin 2012 avec un **excellent retour des personnels et des patients.**

Résultats

EVOLUTION DU COÛT

- ❖ **Coût/ Kg 2015 avant projet**
(sans amortissements) = **1,12€**
- ❖ **Coût / Kg 2017 après projet**
(sans amortissements) = **0,92 €**

GAIN

La construction d'un nouveau bâtiment et le passage au concept du tout séché permettra de générer une économie de 0,20€/kg.

→ **Economie annuelle (production de 18 tonnes/jours) = 792 000€**



Le GH LE HAVRE conditionne ses productions sous atmosphère protectrice pour une offre alimentaire à la carte standardisée à destination des patients MCO et économise 33 K€ / an sur les achats alimentaires

Contexte

Le groupe hospitalier du Havre pratique la liaison froide (J+5 et J+3l) en barquette jetable individuelle pour le secteur MCO process de cuisson sous vide (32 j de DLC), cuisson de nuit depuis 1995. Produisant 5 500 repas par jour et livrant 7 établissements satellites, ce dernier est passé au conditionnement sous vide et gaz. Le projet consiste à créer une carte, rassembler au sein de la même barquette viande féculents et légumes et monter une gamme de produits afin de coller davantage à l'évolutions des DMS en bénéficiant d'une DLC la plus longue possible.

Détails du plan d'actions

- Réviser l'offre alimentaire afin de passer de 448 déclinaisons possibles de menus par semaine à 5 cartes salés, sans/sel de 10 plats protidiqes couvrant 90% de l'offre alimentaire
- Passer d'une logique de flux tendu de plats cuisiné générant des pertes à J+5, J+3 à une logique de stocks de produits à J+10.
- Générer des cycles de fabrication par séries spécifiques par la rationalisation de la production.
- Meilleure présentation des plats cuisinés dans une même assiette
- Obliger une gestion des stocks des produits finis. Actualiser et formaliser le Plan de Maîtrise Sanitaire



Résultats

GAINS QUALITATIFS

- ❖ La centaine de régimes réduits en production à 5 cartes de 10 plats et 11 profils de textures.
- ❖ Optimisation des productions en plus grandes séries sur les chaînes de conditionnement.
- ❖ Gain de 10 % de temps agents sur les secteurs de conditionnement.
- ❖ Sécurité alimentaire accrue par la suppression de l'oxygène dans le conditionnement.
- ❖ DLC augmentée à J + 10 (+1 jour technique), 0 + 4° en température de stockage.
- ❖ 3% de déchets alimentaires en moins (production et allotissement).
- ❖ Moins de pertes de vitamines pour les salades composées fraîches (J+5).

GAINS ECONOMIQUES

- 33 000 € de gains de denrées alimentaires (pertes de production et de distribution passées de 5,5 % à 2,4 %) soit 1,08 % en moins sur le budget d'achat des denrées alimentaires.
- 11 000 € de dépenses en moins (pour l'usage unique alimentaire).
- Réduction de la dépense énergétique d'électricité de 500 Kw / jour sur l'hôpital MCO de 750 lits.

Le CH de Sète ré-internalise une unité de production satellite sur l'Unité Centrale de Production et économise 85K€/an (soit 3,31% du coût complet ½ journée alimentaire)

Contexte

- Les HBT gèrent deux sites de Production Alimentaires :
 - L'UCP St Clair produisant 566 000 repas /an avec 12 ETP (production strict) = ratio productivité nombre de repas/an/agent = 47 100
 - L'UCP Marseillan produisant 32 000 repas an. Avec 3 ETP (production strict) = ratio productivité nombre de repas/an/agent = 10 100
- Marseillan se trouve sur la tournée de livraison des repas produits par l'UCP St Clair à destination des sites extérieurs (Ephad)
- Le process de fabrication est identique (liaison froide), de même que les menus et les fournisseurs => pas de plus value qualitative
- Coûts de Maintenance (curative):
 - UCP Marseillan = 0,149€ / repas produit
 - UCP St Clair = 0,064€ / repas produit
- Certains matériels arriveront à l'obsolescence d'ici à 3 ans = coût investissement = +/- 50K€

RESTAURATION : CH ÉTOILÉS...



Détails du plan d'actions

- Positionnement des 3 ETP :
 - 2 Départs à la retraite non remplacés
 - 1 ETP réaffecté sur l'UCP St Clair
- Intégration du site sur la tournée Actuelle = aucun surcoût
- Intégration des productions sur UCP St Clair = aucun surcoût

Résultats

GAINS ECONOMIQUES

- Gains RH : 70k€ / an
- Gains Maintenance : 5K€ / an
- Economie sur investissement à 3 ans = 50K€

IMPACT COÛT COMPLET ½ JOURNÉE ALIMENTAIRE

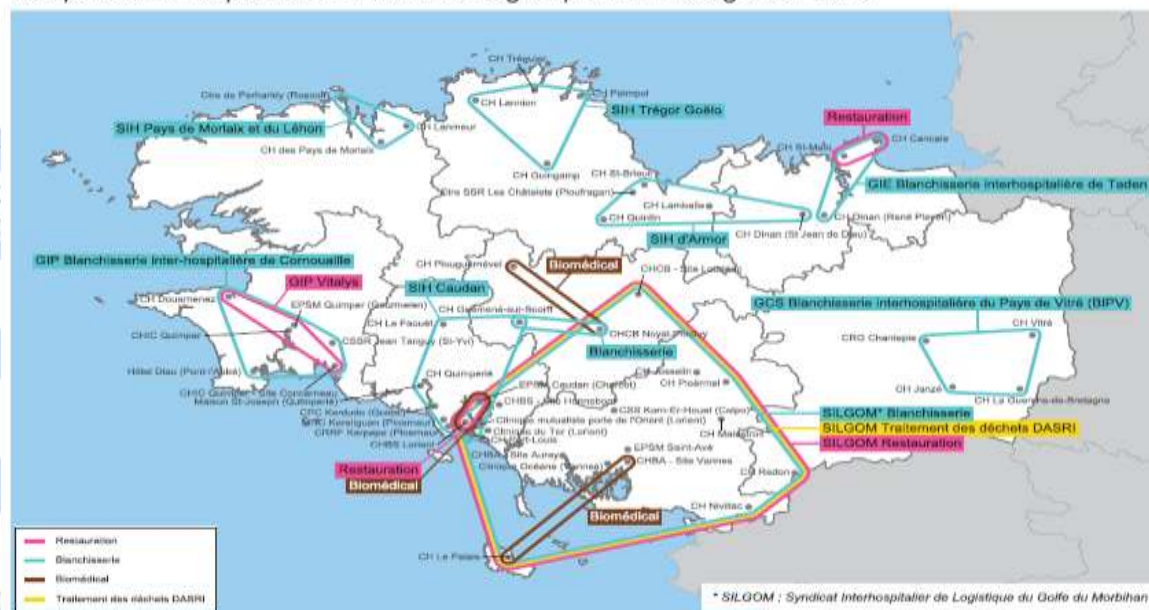
- (base 598 000 ½ journées alimentaire / an)
- ❖ 0,142€ (dont gains sur amortissement)

Le SILGOM : un cas de mutualisation des fonctions logistiques aboutie sur un territoire

BÉNÉFICES DE L'INTÉGRATION DES ACTIVITÉS LOGISTIQUES SUR UN TERRITOIRE

- Ressources humaines (transversalité / politique de recrutement, polyvalence, diminution du nombre de contrats, gestion prévisionnelle transversale, consolidation de contrat pour des emplois à temps complet)
- Qualité
- Maintenance (gestion pièces détachées, flexibilité des ressources, approche transversale)
- Travaux
- Formation
- Sécurité
- Achats
- Direction / administration
- Un objectif : gestion centralisée de la fonction transport

Coopérations hospitalières en activités logistiques en Bretagne en 2013



Source : ARS Bretagne, Données établissements - Enquête 2013
Réalisation ARS Bretagne, Juillet 2014
Carte réalisée avec Cartes & Données - © Artique

(Sources : DGFIP/URBH/ Données fournisseurs)

Passage de 7 à 47 adhérents

SIH ➡ GIP (01/01/2016)

BLANCHISSERIE

- Zone d'intervention : territoire de santé
- 28 établissements adhérents

RESTAURATION

- Zone d'intervention : territoire de santé
- 12 établissements adhérents

TRAITEMENT DÉCHETS

- Zone d'intervention : le département
- 28 établissements adhérents

❑ 21,1 M€ de budget
❑ 245 ETP

OBJECTIFS POURSUIVIS

- Sécurisation au plan juridique
- Autonomiser pour professionnaliser et responsabiliser
- Se développer pour mutualiser les coûts de structure

Le passage à la liaison froide génère un gain d'au moins 160 K€ au centre de SSR de l'Ugecam Colpo



CONTEXTE

Centre de soins Ugecam Colpo (Morbihan)

- Historiquement restauration en liaison chaude → Sous-traitée à un prestataire privé jusqu'en 2011
- Depuis le 1^{er} janvier 2012 : gestion de la restauration assurée par le SILGOM
- Réalisation en liaison chaude sur site – chef-gérant – équipe de production Ugecam

Coût global de prestation en liaison chaude élevé
Nécessité de remise aux normes de la cuisine ou locaux neufs
Cuisine centrale Silgom à 15 kms

3 scénarii étudiés à la demande de la direction Ugecam

Réorganisation fabrication LC avec assiettes porcelaine
Coût: 603 K€

Livraison liaison froide avec service barquettes
Coût: 524 K€

Livraison liaison froide avec service assiette porcelaine
Coût: 562 K€

Choix arrêté



- Livraison de produits par la cuisine du SILGOM
- Chaîne de conditionnement sur site
- Gain minimum par rapport à la situation actuelle de **160 K€**
(non incluses les charges évitées par la remise à niveau de la cuisine du site)

Santé Social Services en logistique
DU GOLFE DU MORBIHAN

(Sources : DGFIP/URBH/ Données fournisseurs)

La création d'une cuisine interhospitalière au SILGOM génère un gain de 850 K€/an

Contexte

- Au décours des années 2000, **constat de la vétusté des unités de production** en restauration du CH Bretagne Atlantique à Vannes et de l'EPSM Saint-Avé. Nécessité de travaux importants dans les deux unités pour garantir la sécurité alimentaire. Activité cuisine Vannes 6000, cuisine Saint-Avé 2300.
- **Existence de convention de prestations de services entre le CHBA et quelques établissements extérieurs** (EPS, EHPAD), dont la sécurité juridique au regard du code des marchés publics était fragile (jurisprudence CH Morlaix CAA de Nantes 29 mars 2000).
- **Faiblesse des capacités d'investissement** et perspectives de gains en mutualisant les activités.

Détails du plan d'actions

- Décision prise par les deux établissements de transférer leur activité de restauration au SILGOM, avec mission de construire une nouvelle unité commune de 8 500 repas / jour sans incidence économique pour les deux partenaires
- **Projet de construction d'une nouvelle unité**
- **Elaboration d'un plan de financement neutre** pour les établissements partenaires
- Adhésion au SILGOM des établissements « clients » du CHBA
- Plan de financement reposant sur une diminution des effectifs dédiés (15 ETP)
- Construction sur le site de Saint-Avé d'une unité neuve à proximité de la blanchisserie gérée par le SILGOM
- **Gestion commune** (Blanchisserie, Restauration, Déchets) de différentes fonctions (administratives, maintenance, sécurité, qualité)

Résultats

CONCRÉTISATION

- ❖ Démarrage de l'activité en octobre 2010.
- ❖ Mise en œuvre de l'adaptation des effectifs comme prévu
- ❖ Réalisation complètement neutre pour le CHBA et l'EPSM Morbihan

GAINS

- Gain estimé de l'opération = coûts d'investissement évités
- Traduction en charges annuelles d'exploitation supplémentaires évitées = **850 K€**

L'optimisation des transports de la plateforme logistique du GAPM permet une diminution des coûts de 20%

Contexte

- Groupement Audois de Prestations Mutualisées
- Plateforme médico-logistique du Groupement Audois de Prestations Mutualisées permet aux établissements de la région de bénéficier de prestations de blanchisserie, de restauration, magasin hôtelier, pharmacie, stérilisation et prestations intellectuelles, dispensation individuelle nominative
- 3500 lits et places desservis dans un rayon d'1h30 de route, soit pour 100 % des activités externalisées, soit par type de prestations.
- 18 villes et 102 points de livraison organisés en « circuits » c'est-à-dire en tournées régulières aux horaires fixes et programmés

Définir les besoins :

- Type de transport nécessaire : réfrigéré, sale , propre et tempéré
- Volumes transportés par type vers chaque destination

Définir les tournées/camions:

- Définir les tournées en toile d'araignées en prenant en compte la circulation
- Adapter le volume camion en fonction des pesées de chaque type de flux
- Décrire le besoin de camion multi-compartment au prestataire loueur du véhicule
- Le prestataire loueur fait réaliser une remorque en fonction des besoins sans surcoût dans le cas d'une location longue durée de 3 ans.

Impératif :

- Quais latéraux et quais à hauteur variable indispensable pour le chargement
- Avoir accepté un plan de transport mutualisé

Résultats

CONCRÉTISATION

- ❖ Camions multi-compartiments et donc multi-flux
- ❖ Réduction de la flotte de véhicule
- ❖ Remplissage à 100% des camions
- ❖ Optimisation plein vide

GAIN ESTIMÉ

20% des coûts transports

La création d'un groupement régional d'achat, dans le secteur alimentaire (GARA), en logistique associée a permis un gain de 8,4% sur le segment des denrées alimentaires

Contexte

Le CH de Dax Côte d'argent est, depuis 2011, le coordonnateur du segment alimentaire au niveau régional Aquitaine → fédérer les anciens groupements départementaux (Landes, Dordogne) et une grande diversité d'adhérents : EHPAD de 30 lits, CH de 1000 lits, statuts territoriaux et sanitaires ; 6 établissements représentent environ 70 % des volumes, sur 40 adhérents au total.

Détails du plan d'actions

- **Gouvernance dynamique en réseau :**
 - Pilotage assuré par le groupe des directeurs achats de la région : convention constitutive unique basée sur la représentativité répartie selon le volume d'achat...
 - Groupe d'experts techniques constitué de responsables restauration volontaires pour répondre aux objectifs de performances d'un groupement régional.
- **Benchmark et stratégie d'achat performante** sur le segment des denrées alimentaires (marché oligopolistique avec petit nombre de fournisseurs) : passage de 40 lots à 4 lots sur le surgelé, de 90 lots à 13 lots sur le frais.
- **Appui d'un logiciel informatique dédié pour le fonctionnement du GARA :** Mise en réseau des adhérents (recensement commun et analyse des offres, information partagée en temps réel, interfaces multiplateformes entre les achats et les GEF).
- **Montée en charge progressive en sous segments**
Segment 1 (épicerie surgelés), segment 2 (frais, viandes et produits laitiers), segment 3 (textures modifiées gamme 4 et 5 pour les fruits et légumes crus et cuits) + marché diététique repris du segment produits de santé. Le rétroplanning de déploiement prévu sur 4 ans s'est, en réalité, contracté sur 2 ans grâce, essentiellement, à la simplification des étapes informatiques.
- **Séparation entre l'achat des denrées alimentaire et logistique**
L'idée de départ est que la variable d'ajustement d'un approvisionnement de denrées alimentaires vient du coût logistique et non du prix de la matière première. Ce raisonnement en coût complet a permis de déterminer plusieurs pistes de gains = aussi bien sur la négociation des prix de base des denrées alimentaires que sur les coûts d'approvisionnements et la couverture d'un territoire. Selon la construction de ce marché ; tous les adhérents ont le même bordereau de prix (pas de limite, ni en conditionnement, ni en quantité minimum ...), et voient apparaître un forfait logistique. Les candidats ont pu adopter leur réponse en fonction de critères d'approvisionnement : lieux géographiques, volumes d'achats. Ils sont ainsi fixés un « prix du coup de frein » adapté à chaque établissement.

Résultats

GAINS

En appartenant au GARA, le CH de Dax a dépensé (**hors logistique**) :
Pour l'année 2014 : 603 975,33€
Pour l'année 2015 : 559 836,77€
Soit un gain de denrées Segment surgelés de 50 732,71€ soit **8,40%**

GAINS

En appartenant au GARA, le CH de Dax a dépensé (**avec logistique**) :
Pour l'année 2014 : 6 594,15€
Pour l'année 2015 : 6 095,00€
Soit un gain logistique de 499,15€, soit **7,57%**

GAINS

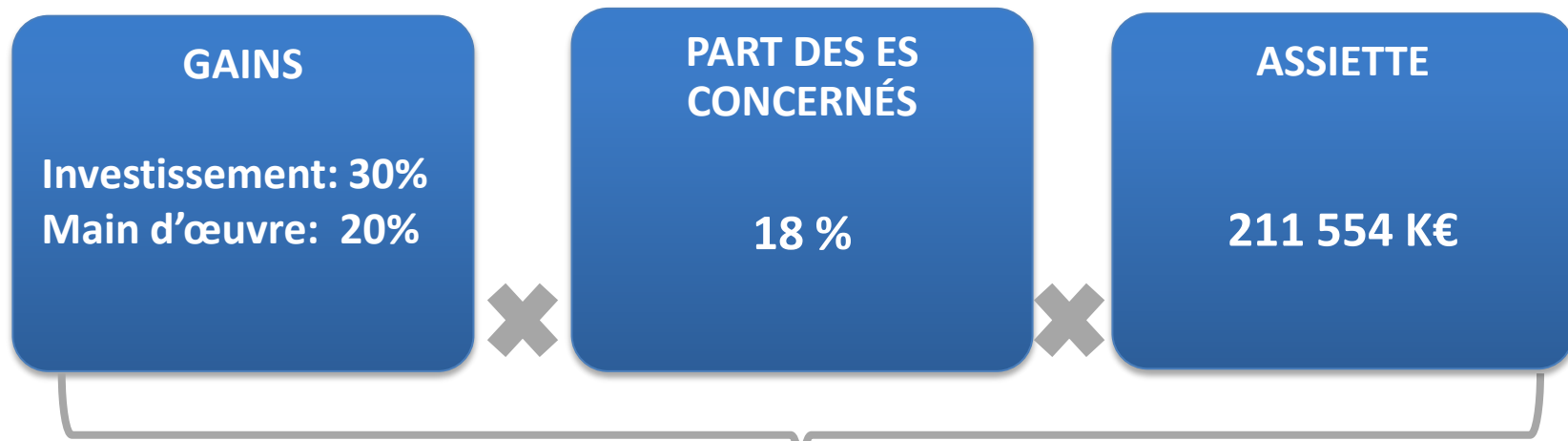
Le Centre hospitalier de Dax-Côte d'Argent, en massifiant ses gains sur le segment des denrées alimentaires (surgelés), a cumulé un gain de 51 231,86€ soit **8,39%**.





LES OPPORTUNITÉS

Regrouper en spécialisant les productions de blanchisserie: Opportunité de regroupement de blanchisseries



Conditions de mise en œuvre

- ❖ Concordance territoriale du besoin de restructuration
- ❖ Contractualisation forte des adhérents

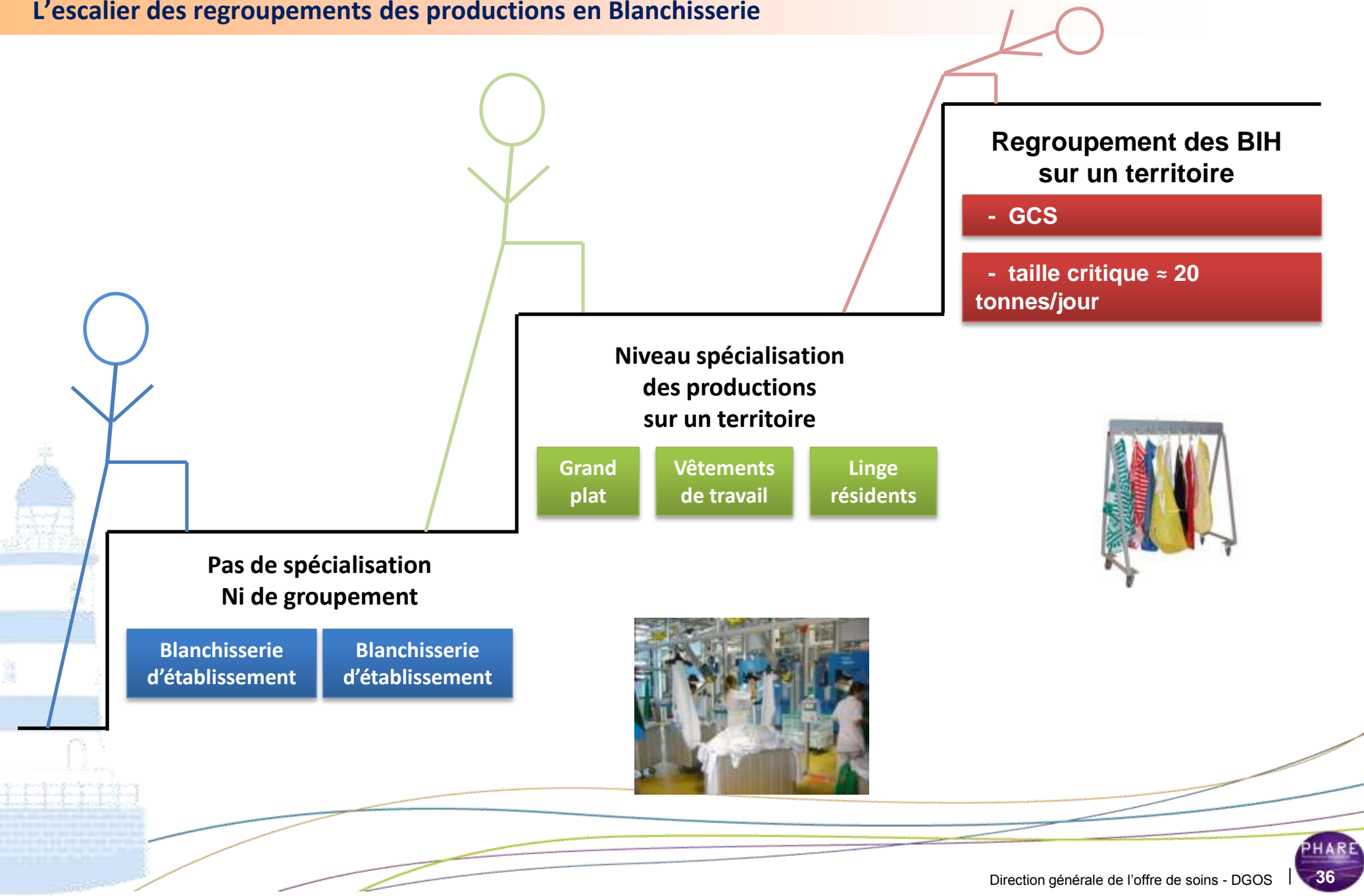
GAIN TOTAL

63 466 K€

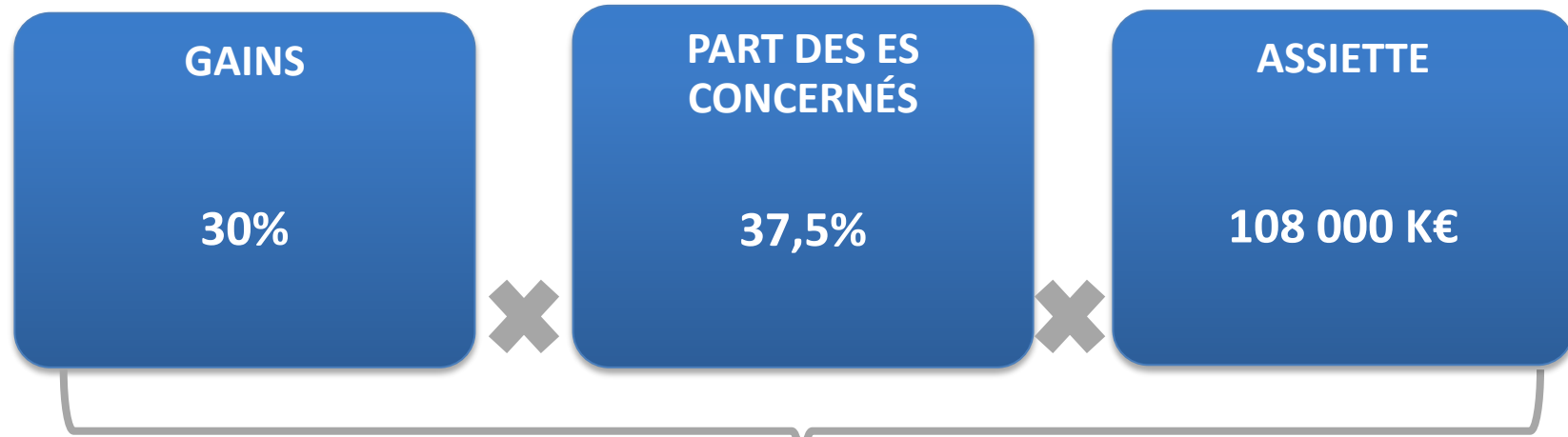
Soit 1,53% du périmètre



L'escalier des regroupements des productions en Blanchisserie



Regrouper en spécialisant les productions de blanchisserie: Opportunité sur le linge de résident (EPHAD + SLD)



Conditions de mise en œuvre

- ❖ Rassembler un tonnage de linge résident significatif (±1 tonne jour)
- ❖ Contractualisation forte des adhérents

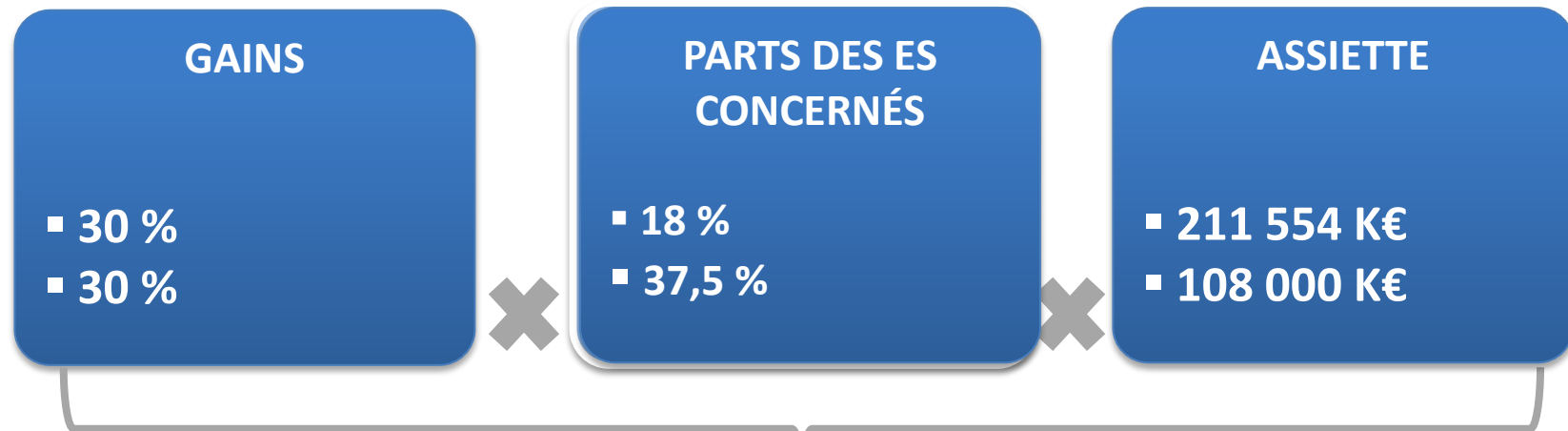
GAIN TOTAL

32 400 K€
Soit 0,78% du périmètre

Difficulté de mise en œuvre



Regrouper en spécialisant les productions de blanchisserie: Synthèse



Conditions de mise en œuvre

- ❖ Rassembler un tonnage de linge résident significatif (±1 tonne jour)
- ❖ Contractualisation forte des adhérents
- ❖ Concordance territoriale du besoin de restructuration

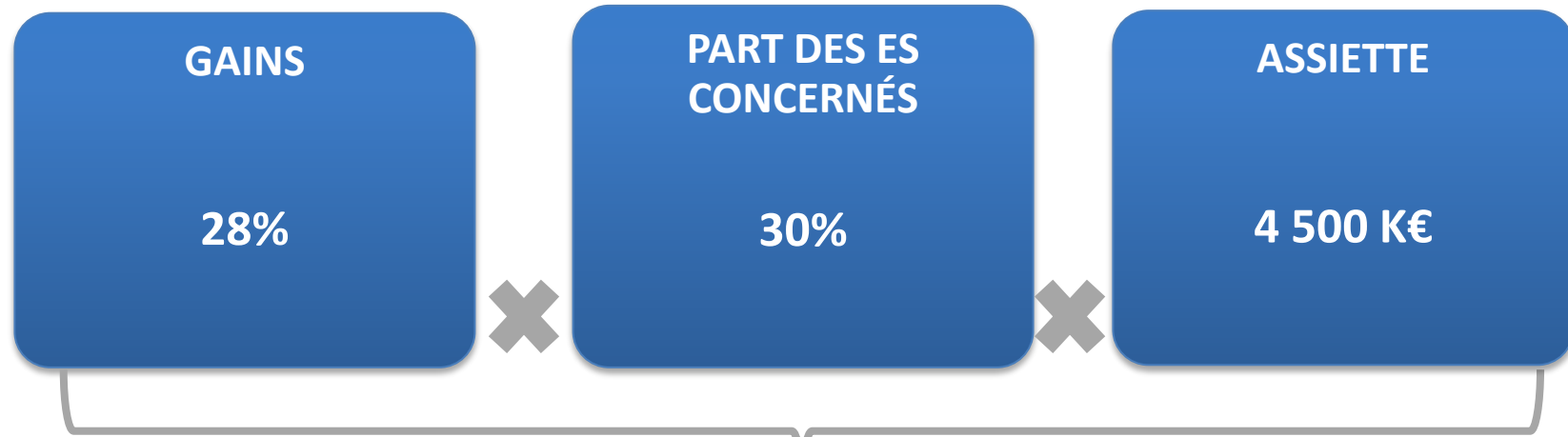
GAIN TOTAL

95 866 K€
Soit 2,31% du périmètre

Difficulté de mise en œuvre



Regrouper l'achat des produits lessiviels



Conditions de mise en œuvre

- ❖ Nécessité de regrouper des blanchisseries de type industriel
- ❖ Pouvoir opter pour un process 40°C ou 60°C
- ❖ Intégrer des paramètres de développement durable.

GAIN TOTAL

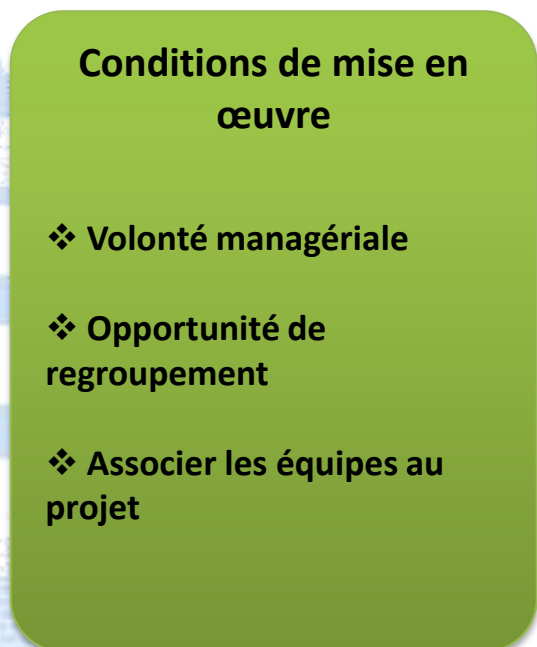
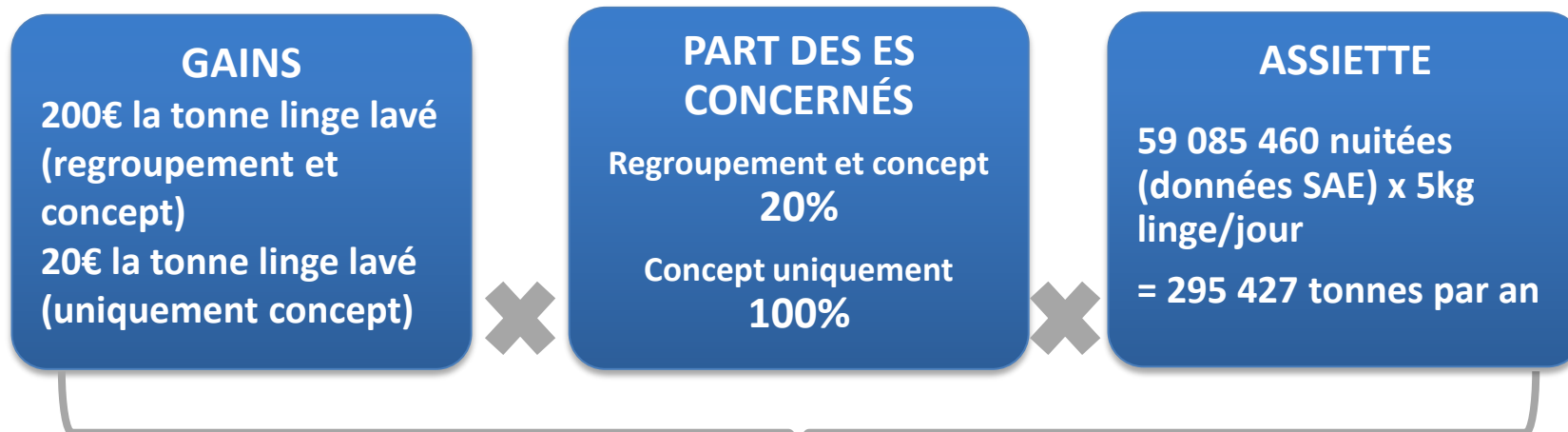
1 260 K€

Soit 0,03% du périmètre

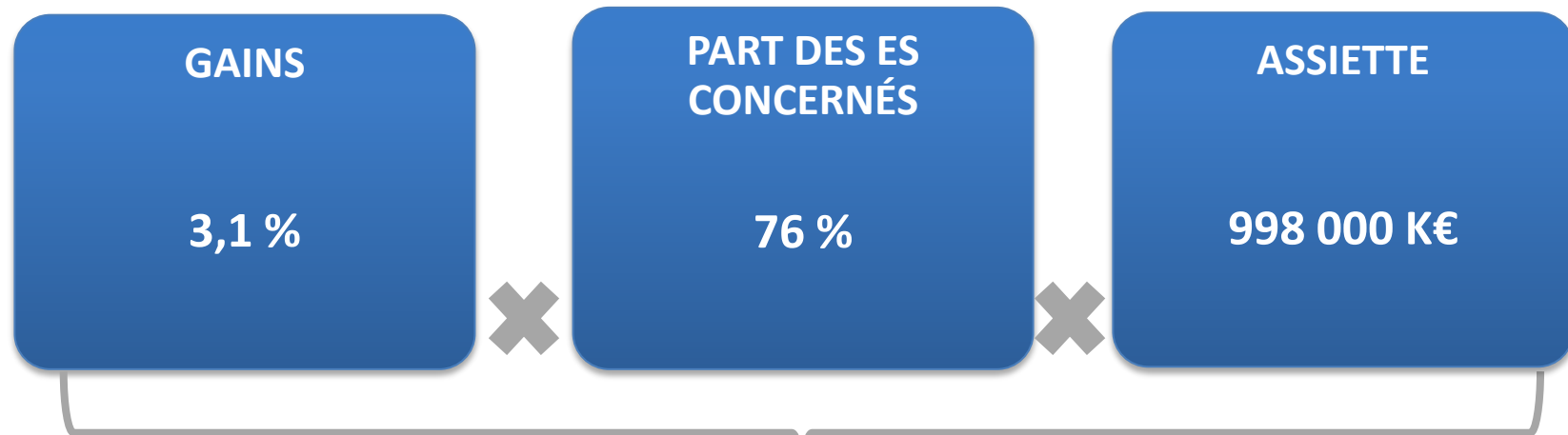
Difficulté de mise en œuvre

1 2 3 4 5 6

Améliorer l'efficacité des pratiques hôtelières par le « tout séché » et le « lit facile »



Standardiser les prestations culinaires : Opportunité issue du CH du Havre



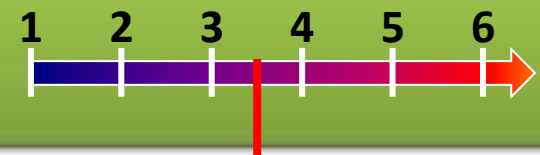
Conditions de mise en œuvre

- ❖ Volonté managériale
- ❖ Formaliser une offre standardisée MCO
- ❖ Associer les équipes au projet
- ❖ Investissements
- ❖ Intégrer la complexité du process
- ❖ Intégrer les coûts de consommables

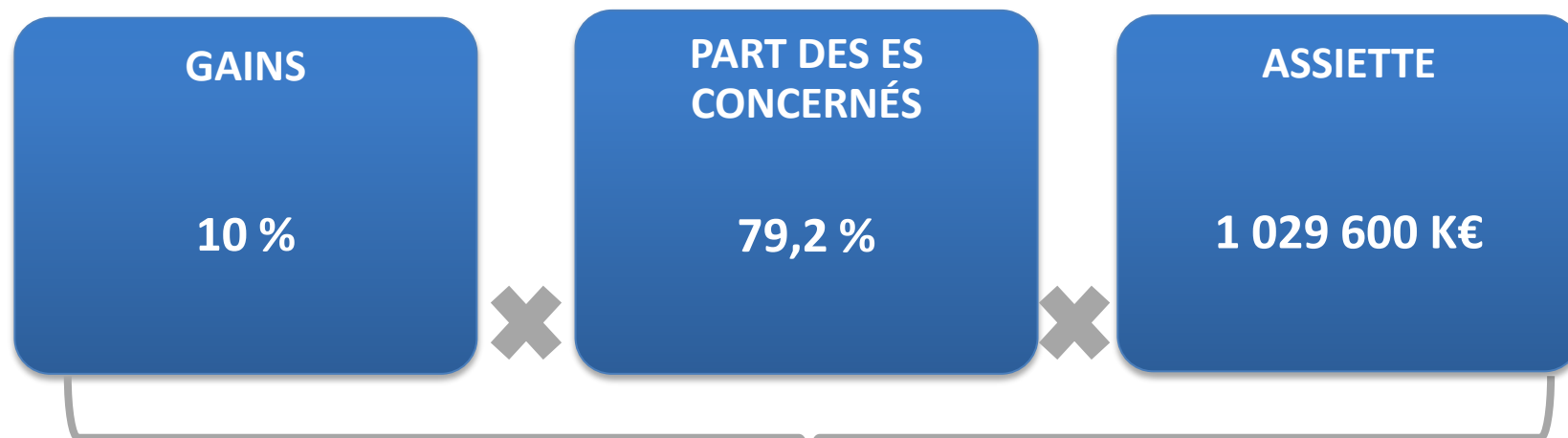
GAIN TOTAL

30 628 K€
Soit 0,74% du périmètre

Difficulté de mise en œuvre



Standardiser les prestations culinaires : Opportunité issue de la Sodexo



Conditions de mise en œuvre

- ❖ Construire un projet partagé
- ❖ Identifier précisément les besoins des structures
- ❖ Coordonner, arbitrer et uniformiser la construction des menus:
 - Plans alimentaires
 - Fiches techniques
- ❖ Mutualiser les achats
- ❖ Harmoniser les processus de fabrication
- ❖ Volonté managériale

GAIN TOTAL

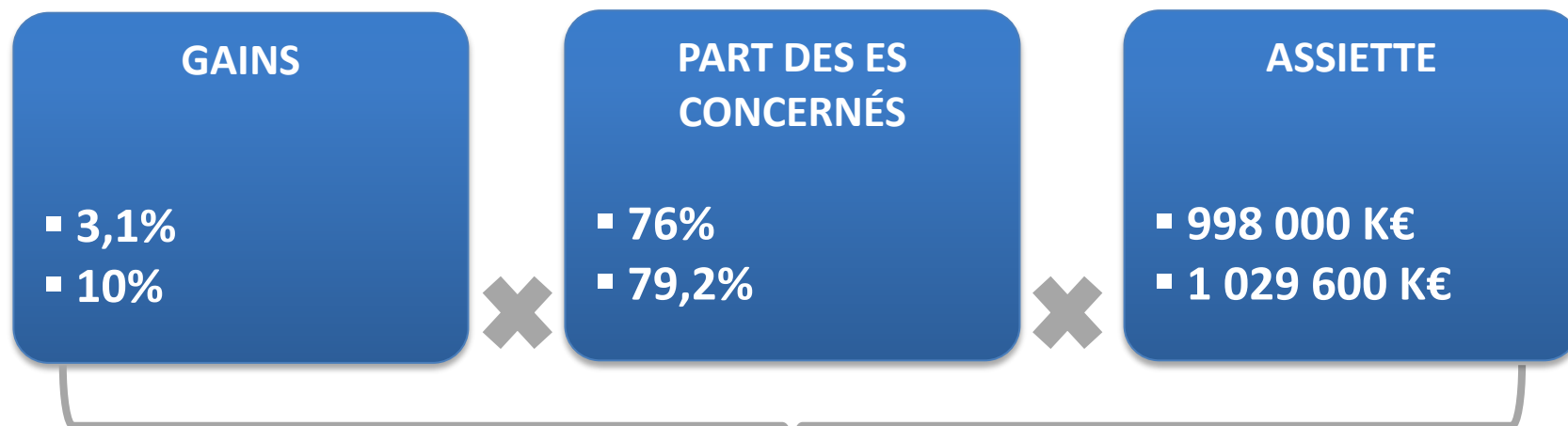
102 960 K€

Soit 2,48% du périmètre

Difficulté de mise en œuvre



Standardiser les prestations culinaires: Synthèse



Conditions de mise en œuvre

- ❖ Volonté managériale
- ❖ Standardiser l'offre
- ❖ Déployer des process de nouvelles technologies culinaires (type de liaison, cuisson basse température, allongement de la durée de vie des productions,...)
- Et les gammes de denrées alimentaires
- ❖ Associer les équipes

GAIN TOTAL

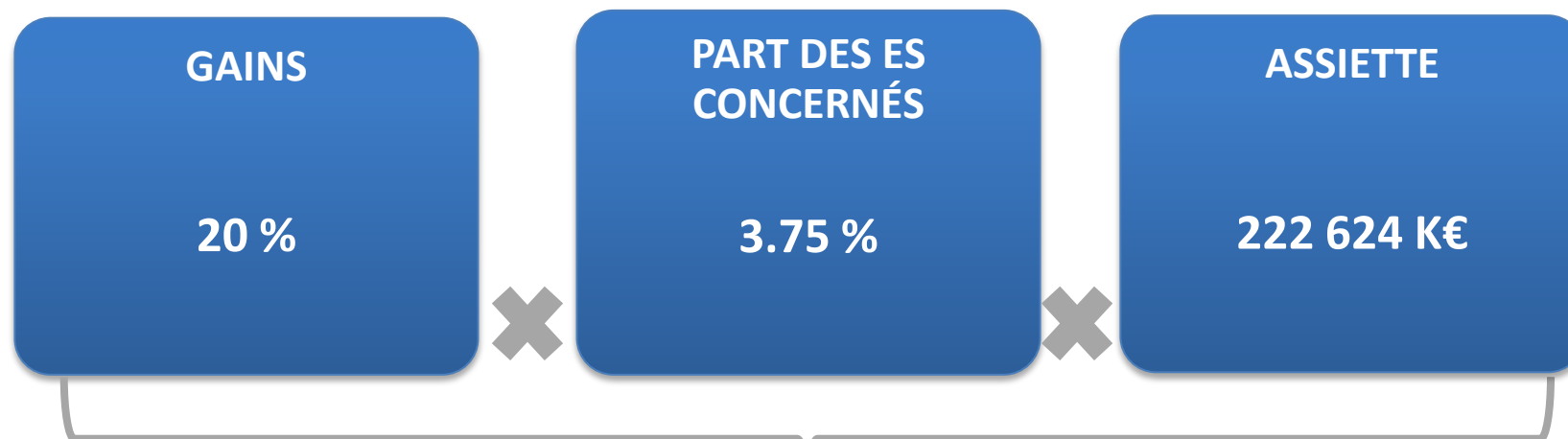
133 558K€

Soit 3,22% du périmètre

Difficulté de mise en œuvre



Optimiser les coûts de production par le passage de la liaison chaude à la liaison froide



Conditions de mise en œuvre

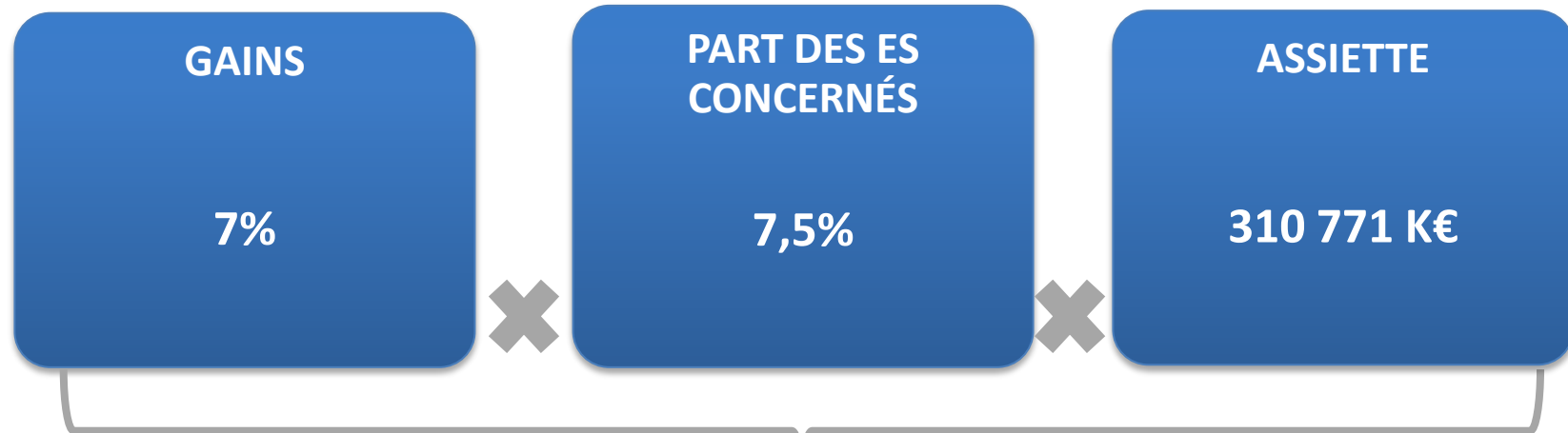
- ❖ Anticiper le projet sur plusieurs mois voir plusieurs années
- ❖ Modifier les organisations humaines
- ❖ Modifier l'ensemble des Processus depuis la fabrication
- ❖ Obtenir un Agrément Sanitaire EU
- ❖ Investir (cellules, fours RET, ...)
- ❖ Construire une véritable stratégie de communication à l'intention de tous les acteurs et consommateurs.



Difficulté de mise en œuvre



Optimiser les activités logistiques à l'échelle d'un territoire



Conditions de mise en œuvre

- ❖ Projet territorial voire une politique territoriale
- ❖ Volonté des acteurs
- ❖ L'opportunité liée à la vétusté de certaines installation

GAIN TOTAL

21 754 K€

Soit 0,53% du périmètre

Difficulté de mise en œuvre

1 2 3 4 5 6

Identifier les coûts de transport dans le cadre de l'approvisionnement d'un groupement de commande

GAINS

Dissocier la partie logistique de la partie alimentaire permet des gains d'achats. Au niveau du CH de Dax, sur le segment surgelés entre 2014 et 2015, des gains logistiques de :

7,57 %

PART DES ES CONCERNÉS

80 %

ASSIETTE

1 026 676 K€

L'estimation de l'opportunité représente 50% de l'assiette dont l'épicerie, les surgelés, les produits laitiers
Soit :

513 338 K€

Conditions de mise en œuvre

- ❖ Revoir la construction des marchés lors des reconductions
- ❖ Optimiser le suivi des approvisionnements et la gestion des stocks

Gains total

38 859 K€

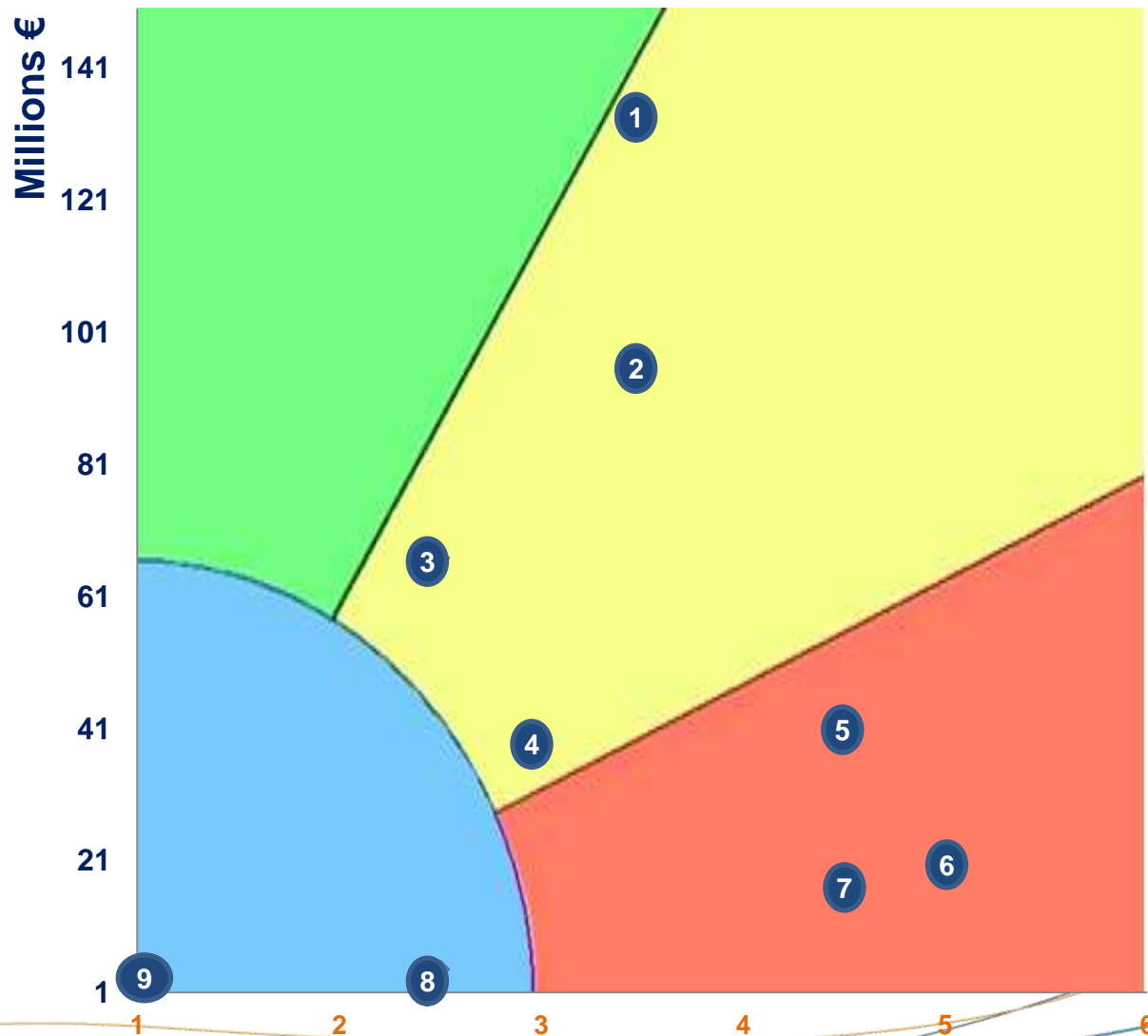
Soit 0.94% du périmètre

Difficulté de mise en œuvre



9 opportunités pour un potentiel de gains de 422 M€

	Opportunité	Effort	Gain (M€)
1	Standardiser les prestations culinaires	3,5	133,6
2	Regrouper en spécialisant les productions de blanchisserie	3,5	95,9
3	Optimiser sa distribution de territoire par une flotte adaptée	2,5	66,8
4	Optimiser les coûts de production par le passage de la liaison chaude à la liaison froide	3	41,6
5	Mutualiser les cuisines	4,5	38,9
6	Optimiser les activités logistiques à l'échelle d'un territoire	5	21,8
7	Améliorer l'efficacité des pratiques hôtelières par le tout séché et le lit facile	4,5	18,2
8	Identifier et optimiser les coûts de transport dans le cadre de l'approvisionnement d'un groupement de commandes	3	4,5
9	Regrouper l'achat des produits lessiviels	1	1,3
	TOTAL		422,6



Conclusion

La mise en œuvre des opportunités du segment nécessite

VOLONTÉ INSTITUTIONNELLE

COOPÉRATION DES ACTEURS

LES CLÉS D'ANALYSE

STRUCTURELLES

- ☐ Niveau d'obsolescence
- ☐ Anticipations des besoins d'investissement à venir

DYNAMIQUES

- ☐ Mise en place des GHT
- ☐ Perspectives économiques (plan triennal, virage ambulatoire)

