

Processus de gestion des approvisionnements et des stocks

Description

Le processus regroupe les activités de gestion et de contrôle des stocks de produits pharmaceutiques à la pharmacie ainsi que les activités de commandes, de réception, de déballage et de rangement des livraisons.

La gestion des stocks dans les services de soins est rattachée au processus de délivrance globalisée.

Clients

Les clients directs du processus sont les pharmaciens et les préparateurs qui délivrent les produits.

Les services financiers sont des clients indirects particulièrement intéressés par le coût du processus¹ et par le coût des produits en stock.

Finalité

La finalité du processus est de mettre, au meilleur coût, à disposition des pharmaciens et des préparateurs les produits nécessaires à la délivrance ou à la dispensation aux services de soins.

Résultats attendus

1. Est-ce que les produits nécessaires à la délivrance ont été mis à disposition ?
2. Est-ce que les stocks sont conformes aux besoins des clients ?
3. Est-ce que le processus a été mis en œuvre au meilleur coût ?

Indicateurs finaux

$$STO1 = \frac{\text{nombre d'incidents}}{\text{nombre total de lignes de délivrance}}$$

$$STO2 = \frac{\text{nombre de non conformités}}{\text{nombre total de références contrôlées}}$$

$$STO3 = \frac{\text{cout total du processus}}{\text{stock moyen en valeur}}$$

Tableau de bord

Indicateur	Signification	Source / Modalités	Pistes d'analyse
STO1	Permet de connaître le taux d'incidents consécutifs à une déficience du processus (résultat attendu 1).	Chaque indisponibilité de produit (rupture totale ou partielle, retard...), provoquant une impossibilité pour les pharmaciens ou les préparateurs, de répondre aux demandes des services constitue un incident. Il n'y a pas d'incident si un produit de remplacement peut être proposé. Chaque incident est systématiquement consigné dans un cahier d'incidents. Les conséquences de l'incident sont décrites. L'exploitation des données se fait à intervalle régulier.	L'évolution négative de l'indicateur peut signifier une amélioration de l'efficacité de l'équipe en charge des approvisionnements.

¹ Voir Philippe Rabiller - Comment maîtriser la gestion des approvisionnements et des stocks de médicaments - Gestions Hospitalières n° 357 juin, juillet 1996

Processus de gestion des approvisionnements et des stocks

STO2	Permet de savoir si les produits en stock à la pharmacie sont effectivement conformes aux exigences de la délivrance (résultat attendu 2).	La pharmacie doit procéder à un contrôle régulier des produits pharmaceutiques en stock dans ses locaux. Les critères de non-conformité doivent avoir été prédéterminés : date limite d'utilisation dépassée, produit dégradé etc. Chaque produit en stock impropre à la délivrance constitue une non-conformité. Les contrôles doivent porter sur un échantillon représentatif de la situation générale.	Une évolution négative de cet indicateur peut témoigner d'une amélioration du suivi du stock.
STO3	Permet de connaître le coût unitaire de gestion du stock : coût de gestion pour un franc de stock moyen (résultat attendu 3).	Le coût total du processus est obtenu en additionnant les charges afférentes au processus. Le stock moyen peut être évalué de plusieurs façons (voir en annexe). Les données proviennent de la comptabilité analytique de l'hôpital.	Une évolution de cet indicateur peut signifier une évolution de la productivité de la pharmacie. La comparaison entre établissements n'est possible qu'à mode de calcul équivalent.

Indicateurs intermédiaires

Ces indicateurs renseignent sur la qualité des différentes activités du processus.

La plupart peuvent être calculés automatiquement à condition de disposer d'un système de gestion informatisé des stocks et des approvisionnements.

Planification

$$STOa = \frac{\text{consommation totale réelle en volume}}{\text{consommation totale prévisionnelle en volume}}$$

Cet indicateur renseigne sur l'aptitude de la pharmacie à réaliser des prévisions de consommations. Donnée importante de la gestion budgétaire, cette prévision est indispensable à une gestion efficiente des stocks et des approvisionnements. Le calcul s'effectue référence par référence.

$$STOb = \frac{\text{nombre effectif de commandes}}{\text{nombre optimal de commandes}}$$

Pour chaque référence, il est possible de calculer et de valider un nombre optimal de commandes minimisant à la fois le coût de détention du stock et le coût de passation de commandes². Cet indicateur est calculé référence par référence afin d'apprécier la qualité de la planification des approvisionnements.

Commandes

$$STOc = \frac{\text{cout total de passation de commande}}{\text{nombre total de commandes}}$$

Cet indicateur permet de connaître le coût unitaire de passation de commande, ce qui renseigne sur la productivité de la pharmacie. Comparé au coût de détention du stock, cela permet de déterminer un nombre optimal de commandes minimisant les coûts.

² Philippe Rabiller - Comment maîtriser la gestion des approvisionnements et des stocks de médicaments - Gestions Hospitalières n° 357 juin, juillet 1996

$$\text{STOd} = \frac{\text{nombre total de lignes de commandes}}{\text{nombre total de commandes}}$$

Cet indicateur renseigne sur la densité de commandes et témoigne de l'aptitude de la pharmacie à regrouper, en l'absence d'une logistique en "juste à temps"³, les commandes d'un même fournisseur.

Livraison et facturation

$$\text{STOe} = \frac{\text{nombre d'incidents}}{\text{nombre total de lignes de commandes}}$$

La prestation des laboratoires fournisseurs a une influence certaine sur la qualité du processus de gestion des approvisionnements et des stocks. La mesure de cet indicateur renseigne sur la performance des fournisseurs et permet d'introduire des critères logistiques dans les appels d'offres. Le calcul est effectué fournisseur par fournisseur. Toute ligne de livraison ou de facturation non conforme à la commande (référence manquante, date de péremption courte ou dépassée, livraison multiple, erreur de prix etc .) constitue un incident. Les conséquences des incidents doivent être décrites et éventuellement chiffrées.

Annexes

Annexe 1 : Exemples de calcul du stock moyen.

$$\text{Stock moyen} = \frac{\text{stock de début de période} + \text{stock de fin de période}}{2}$$

ou

$$\text{Stock moyen} = \frac{\text{consommation de la période}}{2 \times \text{nombre de commandes de la période}} + \text{stock de protection}$$

³ Système d'approvisionnement en flux tendu dans lequel la consommation de produit dans l'hôpital génère automatiquement le réapprovisionnement voire la production par le fournisseur dans des délais réduits à leur plus simple expression. Le système est optimisé si l'hôpital et les fournisseurs sont dans un périmètre géographique limité.