



# Mesures de performance

Phase II – Un cadre d'action

*Achats***Ontario**

Secrétariat de la chaîne d'approvisionnement – secteur parapublic  
Bureau du Conseil du Trésor

Janvier 2009



# Avant-propos

En 2006, le ministère des Finances de l'Ontario a financé la publication d'un document avant-gardiste intitulé « Mesures de performance : Rapport du Groupe de travail sur les mesures de performance de la chaîne d'approvisionnement des hôpitaux ». Ce rapport proposait une série de paramètres et de normes que les hôpitaux pourraient utiliser pour évaluer et améliorer le rendement de leurs chaînes d'approvisionnement.

Les membres du Groupe de travail (tous des spécialistes de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé) ont fortement encouragé leurs collègues de la gestion des chaînes d'approvisionnement à adhérer aux conclusions du rapport et à adopter les paramètres et les normes proposés. Le Groupe était conscient, toutefois, que de nombreux établissements de santé de l'Ontario pourraient avoir de la difficulté à appliquer ses recommandations. Dans de nombreux cas, il faudrait modifier les processus administratifs et mettre à niveau les systèmes d'information de gestion pour pouvoir effectuer des mesures de performance de la chaîne d'approvisionnement. De plus, le Groupe de travail a dû se réunir de nouveau et s'attarder sur les définitions des paramètres et des normes recommandés afin que le processus d'adoption soit clair et de faire en sorte que les données sur la performance soient cohérentes et comparables dans l'ensemble des établissements.

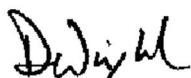
Ce deuxième rapport intitulé « Mesures de performance : Phase II – Un cadre d'action » contribue largement à remplir les lacunes en matière d'application. Ce rapport et le guide de l'utilisateur qui l'accompagne font état, entre autres, de définitions, de calculs, de cibles, de sources de données, de responsabilités, d'avantages et de difficultés relatives à l'adoption.

Ce travail a été effectué par les membres bénévoles du Groupe de travail initial de la phase I, dont la plupart pouvaient et voulaient développer le travail accompli à la phase I; à eux se sont ajoutés quelques nouveaux membres tout aussi dévoués. Leur enthousiasme collectif, leur professionnalisme et leur connaissance considérable étaient remarquables de sorte que le Secrétariat les a appuyés avec plaisir.

Le Secrétariat encourage les gestionnaires du secteur de la santé de l'Ontario à adopter le cadre recommandé par le Groupe de travail et à faire les investissements requis pour profiter des avantages importants que peut apporter la gestion de la performance de la chaîne d'approvisionnement.

Je remercie tous les membres du Groupe de travail, qui ont démontré un solide enthousiasme et qui ont consacré un nombre incalculable d'heures afin de rendre ce rapport possible. J'aimerais également remercier l'équipe dévouée du Secrétariat, en particulier Jim Hadjiyanni, Kate Huntly et Jennifer Ship.

Merci à tous de contribuer à l'atteinte des plus hauts standards en matière de soins aux patients en misant sur l'excellence de gestion de la chaîne d'approvisionnement.



**Dan Wright**

Sous-ministre adjoint

Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic  
Ministère des Finances de l'Ontario

Janvier 2009



# Résumé

Bien qu'elle soit complexe, la transformation des chaînes d'approvisionnement demeure possible. Le présent rapport et le guide de l'utilisateur qui l'accompagne proposent aux hôpitaux de l'Ontario des outils pratiques pour la transformation de la chaîne d'approvisionnement et l'atteinte de résultats. C'est le deuxième rapport que publie le Groupe de travail sur les mesures de performance de la chaîne d'approvisionnement des hôpitaux, auquel le ministère des Finances a demandé d'étudier comment les hôpitaux de l'Ontario pourraient mesurer la gestion de leur chaîne d'approvisionnement et l'améliorer.

Le rapport de la phase I publié en 2006, « Mesures de performance : Rapport du Groupe de travail sur les mesures de performance de la chaîne d'approvisionnement des hôpitaux », établissait des paramètres de performance, des normes d'exploitation et un cadre d'action pour les hôpitaux de l'Ontario. Le présent rapport de la phase II et le guide de l'utilisateur s'attardent sur 20 paramètres et 12 normes qui représentent un sous-ensemble de ceux présentés dans le premier rapport.

## Faire valoir le changement

Les organismes qui investissent dans leurs chaînes d'approvisionnement de manière stratégique, en les améliorant en fonction de données de mesure du rendement, peuvent obtenir des avantages appréciables sur les plans qualitatif et quantitatif. Voilà pourquoi la fonction de la chaîne d'approvisionnement a été définie comme un domaine prioritaire par de nombreuses parties intéressées du secteur hospitalier, y compris le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (MSSLD), les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS), le vérificateur général de l'Ontario et les hôpitaux eux-mêmes.

Toute initiative d'amélioration de la performance doit commencer par la compréhension et la mesure de la performance actuelle. Franchir la première étape constitue un défi pour de nombreux hôpitaux de l'Ontario, qui n'ont pas de système de mesure complet de la chaîne d'approvisionnement ni de mode opératoire documenté. Cela peut limiter la capacité des gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement à devenir un partenaire stratégique dans l'atteinte de l'excellence en soins de santé à l'intérieur de leur hôpital. Or, la transformation de la chaîne d'approvisionnement a pour avantages éprouvés d'améliorer les soins aux patients et le service à la clientèle, d'améliorer la gestion du risque et de réduire les coûts, facteurs qui contribuent à une prestation de soins de santé de qualité supérieure. Le présent document contient des exemples d'initiatives de transformation concrètes de chaînes d'approvisionnement qui ont permis aux hôpitaux qui les ont exécutées d'améliorer leur rendement.

En travaillant de concert, les hôpitaux peuvent reconnaître et mettre en commun tant les pratiques gagnantes que les problèmes, de même que trouver des solutions pour apporter des améliorations à l'échelle du système.

## Objectif du présent rapport

Le présent rapport fournit aux hôpitaux de l'Ontario de l'information et un plan d'action pour la transformation de leurs chaînes d'approvisionnement en mesurant le rendement de la chaîne d'approvisionnement et en ciblant des améliorations de rendement à l'aide de paramètres et de normes. Ce rapport s'appuie sur le cadre d'excellence de la chaîne d'approvisionnement, qui prend la forme d'un bilan équilibré qui a été présenté dans le rapport de la phase I, en fournissant une structure de mise en œuvre en vue de l'adoption de ce cadre au sein d'un organisme. Il précise les rôles et les responsabilités requis à l'intérieur de la structure de mise en œuvre, y compris ceux des cadres supérieurs, ainsi que des responsables et des professionnels de la chaîne d'approvisionnement. Afin d'appuyer les activités liées à ces rôles, une série de feuilles de travail techniques a été fournie pour les principaux paramètres et normes fournissant des détails précis pour permettre d'établir les priorités et de mettre en œuvre les paramètres et les normes au sein de l'hôpital.

## Excellence de la chaîne d'approvisionnement

Pour réaliser l'excellence de la chaîne d'approvisionnement, les hôpitaux doivent :

- établir des normes d'exploitation et adhérer à des normes d'exploitation documentées;
- créer une structure organisationnelle comprenant des ressources affectées et définir clairement les rôles et les responsabilités dans le cadre de cette transformation;
- définir des paramètres de performance précis;
- mesurer et évaluer la performance actuelle en rapport avec les points de référence établis.

## Cadre d'excellence de gestion de la chaîne d'approvisionnement

Dans la phase I, le Groupe de travail a élaboré un bilan équilibré qui comporte six aspects et qui constitue une façon rigoureuse de structurer, d'évaluer la progression vers l'excellence de la chaîne d'approvisionnement et d'en faire rapport. Ce bilan tient compte des facteurs fondamentaux des activités de la chaîne d'approvisionnement ainsi que des parties intéressées.

Afin d'appliquer ce cadre et d'entreprendre systématiquement la transformation de la chaîne d'approvisionnement, le présent rapport de la phase II décrit une structure formée de quatre rôles essentiels comportant des responsabilités précises :

- leadership des cadres,
- leadership des responsables de la chaîne d'approvisionnement
- équipe d'amélioration;
- équipe de mesure.

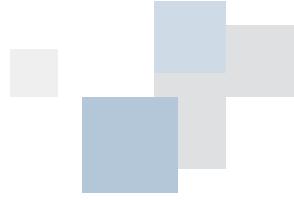
Gouvernance et processus	Finances	Opérations et technologie
Clients	Fournisseurs	Personnel

Les feuilles de travail techniques du guide de l'utilisateur fournissent de l'information sur chaque paramètre et chaque norme en appui aux activités de chacun des quatre rôles. Un aperçu de chaque paramètre et de chaque norme fourni au chapitre 8 du présent rapport met l'accent sur les détails pertinents pour les principaux décideurs, tandis que les feuilles de travail techniques complètes procurent des renseignements plus détaillés, notamment au sujet de la mise en œuvre.

## À venir

Le Groupe de travail s'attellera à la phase III qui consiste à évaluer l'état de préparation des divers établissements de santé à adopter les paramètres et les normes définis comme priorité absolue. Cette phase et celles qui suivront permettront de concevoir des exemples et du matériel didactique pour les autres hôpitaux ainsi que de créer des points de référence en matière de rendement.

Tous les hôpitaux, et plus généralement les prestataires de soins de santé qui ne l'ont pas encore fait, devraient sérieusement songer à mettre en place des initiatives de transformation de la chaîne d'approvisionnement au sein de leur organisme. Chacun doit commencer par évaluer son état actuel, puis définir un plan d'action en vue d'adopter les paramètres et les normes. Grâce au travail préparatoire effectué dans le cadre du présent rapport, le moment n'aura jamais été plus propice pour les hôpitaux (ainsi que pour tous les organismes du secteur public de l'Ontario) de commencer à récolter les avantages de la transformation de la chaîne d'approvisionnement.



# Table des matières

Avant-propos .....	i
Résumé .....	iii
Introduction .....	1
Chapitre 1 : Faire valoir le changement .....	2
Objectif du rapport .....	2
Chapitre 2 : Comprendre la gestion de la chaîne d'approvisionnement .....	3
Qu'est-ce que la gestion de la chaîne d'approvisionnement? .....	3
Excellence de la chaîne d'approvisionnement .....	3
Transformation de la chaîne d'approvisionnement .....	4
Chapitre 3 : Cadre d'excellence de gestion de la chaîne d'approvisionnement .....	5
Paramètres de la chaîne d'approvisionnement .....	5
Normes de la chaîne d'approvisionnement .....	6
Chapitre 4 : Tableau des paramètres de la chaîne d'approvisionnement .....	7
Chapitre 5 : Tableau des normes de la chaîne d'approvisionnement .....	9
Chapitre 6 : Adopter le Cadre d'excellence de gestion de la chaîne d'approvisionnement .....	11
Structures organisationnelles, ressources et activités .....	11
Feuilles de travail techniques .....	13
Utilisation des feuilles de travail des paramètres de la chaîne d'approvisionnement .....	13
Utilisation des feuilles de travail des normes de la chaîne d'approvisionnement .....	14
Chapitre 7 : À venir .....	15
Évaluation de l'état de préparation .....	15
Adoption à l'échelle du système .....	15
Chapitre 8 : Résumés des feuilles de travail techniques .....	16
Résumés des paramètres de la chaîne d'approvisionnement (descriptions d'une page) ..	17
Résumés des normes de la chaîne d'approvisionnement (descriptions d'une page) ..	37
Annexe A : Établissement de l'ordre de priorité des paramètres et des normes .....	51
Annexe B : Glossaire .....	53
Annexe C : Groupe de travail sur les mesures de performance de la chaîne d'approvisionnement des hôpitaux .....	55



# Introduction

Les directeurs d'hôpitaux font face à de nombreux problèmes organisationnels, leurs efforts et leur attention étant surtout consacrés aux besoins immédiats en ce qui concerne les soins, que ce soit pour régler des problèmes liés au personnel ou au domaine médical. Par conséquent, il est fréquent qu'ils accordent inconsciemment moins d'attention aux processus de la chaîne d'approvisionnement et aux activités administratives. Résultat :

1. La plupart des hôpitaux n'ont pas de système complet de mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement.
2. La plupart des hôpitaux n'utilisent pas les mesures dont ils disposent pour procéder à des améliorations systématiques.
3. Les hôpitaux de l'Ontario n'ont pas travaillé ensemble pour élaborer des mesures et des processus cohérents de la chaîne d'approvisionnement, ou un système de mise en commun de l'information et des pratiques gagnantes.

La transformation de la chaîne d'approvisionnement et des activités administratives dans le secteur parapublic de l'Ontario attire de plus en plus d'attention et d'investissement, en raison des avantages réalisés par le secteur privé au cours des dernières années. Des preuves existent voulant qu'un soutien administratif plus efficace permette aux organismes du secteur parapublic de fournir un service amélioré à leur clientèle, tout en réalisant des économies qui pourraient profiter aux services de première ligne. En 2004, le gouvernement a créé le Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic et son programme de financement AchatsOntario pour faciliter et accélérer l'adoption d'une gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement et de pratiques administratives gagnantes dans l'ensemble du secteur parapublic.

En 2006, le Secrétariat a participé à la création du Groupe de travail sur les mesures de performance de la chaîne d'approvisionnement des hôpitaux pour évaluer l'état de ces mesures. Le Groupe de travail avait pour mandat d'élaborer des normes et des paramètres ainsi qu'un plan d'action pour guider les hôpitaux de l'Ontario dans le processus de transformation des chaînes d'approvisionnement. Ce rapport de la phase II repose sur le cadre de travail élaboré par le Groupe de travail dans le rapport de la phase I, « Mesures de performance – Rapport du Groupe de travail sur les mesures de performance de la chaîne d'approvisionnement des hôpitaux ». Dans le présent rapport, le Groupe de travail peaufine un sous-ensemble de paramètres de rendement et de normes d'exploitation, en plus de suggérer un cadre de travail en matière d'excellence de gestion de la chaîne d'approvisionnement que tous les hôpitaux de la province devraient adopter.

## Hamilton Health Sciences Centre

Une infirmière court vers une unité de rangement afin d'y chercher un article pour un patient malade. Trouvant l'unité vide, l'infirmière doit chercher ailleurs ou utiliser un produit de remplacement. Cette histoire se répète souvent dans les hôpitaux de la province. Pourquoi? Divers facteurs peuvent mener à des pénuries de produits dans les hôpitaux. Souvent, les infirmières surchargées par les soins à donner aux patients n'ont pas le temps de surveiller le niveau des stocks.

Heureusement pour les patients du Hamilton Health Sciences Centre (HHSC), il est peu probable que ce problème les touche.

En effet, il y a trois ans, un groupe composé de cinq hôpitaux et d'un centre d'oncologie, couvrant Hamilton et le centre-sud de l'Ontario, a adopté neuf paramètres de mesure de performance pour connaître la fiabilité et l'efficacité de leurs chaînes d'approvisionnement. Les paramètres suivent des données comme le volume des commandes, le taux des livraisons reçues dans les délais, le nombre d'articles manquants et le nombre de commandes urgentes. Les renseignements recueillis ont conduit à des améliorations qui ont permis à leur service de gestion du matériel d'assumer une grande partie de la responsabilité de veiller à ce que les niveaux des stocks demeurent constants et à faire les commandes requises.

« Nous avons considérablement réduit la charge de travail de notre personnel soignant » a déclaré Sue Smith, directrice, Soutien clinique et services généraux, HHSC. « C'est un atout important pour nos patients et notre organisme. » Les paramètres ont également apporté d'autres avantages, comme des hausses dans la normalisation et la substitution des produits ainsi que dans le volume des produits commandés en grand nombre. Mme Smith résume ainsi : « En fin de compte, nous sommes plus en mesure de faire valoir le changement auprès de nos clients à l'interne et de nos fournisseurs parce que nous disposons des données qui appuient notre point de vue. »

# Chapitre 1 : Faire valoir le changement

Les organismes qui investissent dans la gestion de leur chaîne d'approvisionnement et réalisent des améliorations en se basant sur la mesure de la performance peuvent en retirer des avantages considérables. Dans le cas des hôpitaux, ces avantages peuvent être à la fois qualitatifs (comme l'amélioration des soins aux patients, de la gestion de risques et du service à la clientèle) et quantitatifs (comme l'efficience des processus et la réduction des coûts).

Les hôpitaux doivent rendre des comptes à diverses parties intéressées, y compris les patients et le personnel de première ligne, qui sont les clients de la chaîne d'approvisionnement. Ils doivent également gérer les fonds publics de manière efficace, transparente et responsable. Étant donné que les coûts liés à la chaîne d'approvisionnement peuvent représenter un cinquième ou plus des charges d'exploitation totales, les hôpitaux doivent être en mesure d'analyser l'efficience et l'efficacité de l'exploitation de leur chaîne d'approvisionnement. Cela nécessite des paramètres de performance qui permettent d'évaluer et de mesurer avec exactitude la chaîne d'approvisionnement, ainsi que des normes d'exploitation documentées pour faire en sorte que les processus soient clairs et contrôlés.

Le fait de disposer de données et de processus comparables pour mesurer la performance permet aux hôpitaux de s'évaluer par rapport à leurs pairs et de cerner les secteurs à améliorer. L'adoption de paramètres de performance et de normes d'exploitation est une pratique éprouvée que les hôpitaux de l'Ontario peuvent utiliser pour réaliser tous les avantages de la transformation de la chaîne d'approvisionnement.

## Objectif du rapport

Le présent rapport et le guide de l'utilisateur qui l'accompagne permettent d'orienter les hôpitaux dans le processus de transformation de la chaîne d'approvisionnement au sein de leur organisme. Ensemble, ils offrent l'information nécessaire pour appuyer l'adoption de paramètres et de normes précis et suggèrent une démarche systématique et rigoureuse pour entreprendre la transformation de la chaîne d'approvisionnement. Ces documents ont été conçus à l'intention de trois principaux groupes de parties intéressées. Chacun de ces groupes doit mesurer l'importance et les avantages de la transformation de la chaîne d'approvisionnement et a un rôle essentiel à jouer dans la réussite de la transformation. Ce rapport vise à aider chacune de ces parties à s'acquitter de ce qui suit :

### Les cadres supérieurs d'hôpitaux doivent :

- Comprendre le besoin et l'avantage d'une transformation de la chaîne d'approvisionnement, des paramètres de performance et des normes d'exploitation.
- Adopter le Cadre d'excellence de gestion de la chaîne d'approvisionnement décrit dans le présent rapport et adopter une structure pour mettre ce cadre en place au sein de leur organisme par l'attribution des responsabilités et des ressources appropriées.
- Orienter et appuyer l'établissement des paramètres et des normes dans ce rapport au sein de leur organisme.

### Les principaux responsables des chaînes d'approvisionnement d'hôpitaux doivent :

- Faire connaître le Cadre d'excellence de gestion de la chaîne d'approvisionnement aux autres parties intéressées et proposer un plan d'action et définir les ressources nécessaires pour l'adoption de ce cadre au sein de l'organisme.
- Diriger l'adoption des paramètres et des normes au sein de leur organisme.

### Les professionnels de la chaîne d'approvisionnement doivent :

- Évaluer l'utilisation actuelle des paramètres et des normes relatifs à la chaîne d'approvisionnement dans le présent rapport, ainsi que l'état de préparation à les adopter au sein de leur organisme.
- Faciliter la transformation de la chaîne d'approvisionnement en adoptant des paramètres et des normes en s'appuyant sur l'information fournie dans le présent rapport et le guide de l'utilisateur qui l'accompagne.

# Chapitre 2 : Comprendre la gestion de la chaîne d'approvisionnement

## Qu'est-ce que la gestion de la chaîne d'approvisionnement?

La gestion de la chaîne d'approvisionnement désigne les processus qui permettent de gérer la circulation des biens et des services, des renseignements et de l'argent entre les fournisseurs et leurs clients, ainsi que l'infrastructure nécessaire à cette circulation. Comme l'indique la figure 1, la chaîne d'approvisionnement peut être divisée en quatre principaux aspects : planification, localisation des sources d'approvisionnement et achats, proactivité et économies; ainsi qu'en trois groupes d'infrastructure de soutien : structure et dotation en personnel, outils et processus, et harmonisation organisationnelle.

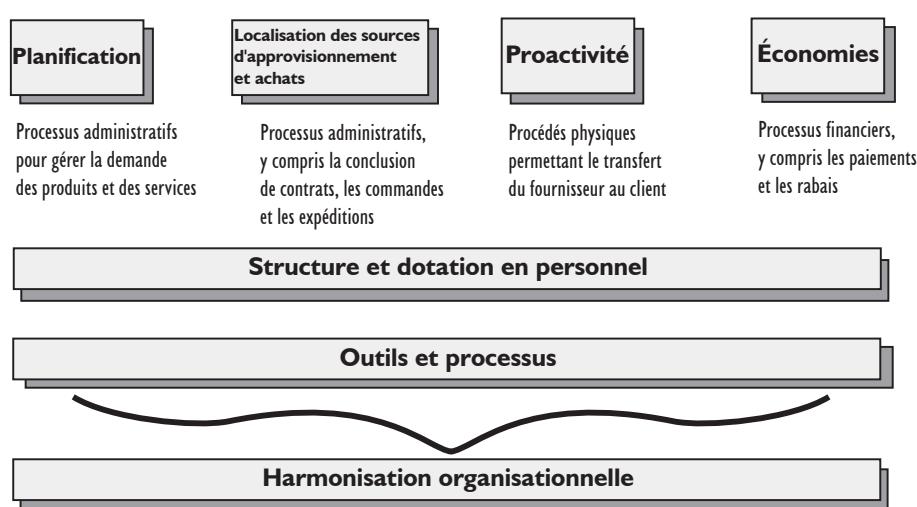


Figure 1 : Modèle de la chaîne d'approvisionnement en sept parties

## Excellence de la chaîne d'approvisionnement

*Vision du Groupe de travail : « Favoriser des soins de la plus grande qualité grâce à l'excellence de la chaîne d'approvisionnement à tous les niveaux. »*

Afin de mettre cette vision en pratique, les organismes doivent comprendre ce qui définit l'excellence de la chaîne d'approvisionnement. Les organismes qui font preuve d'excellence d'un point de vue opérationnel peaufinent continuellement leurs processus essentiels en employant une méthode intégrée. Cette méthode comprend les composantes suivantes :

- Normes d'exploitation : élaborer et entretenir une documentation sur le déroulement du travail et les processus.
- Paramètres de performance : adopter des paramètres qui cernent la performance de la chaîne d'approvisionnement et concevoir un système qui fournit des données sur la performance et son évolution.
- Pratiques gagnantes : déterminer les pratiques gagnantes et les adopter.
- Technologie et automatisation : investir dans la technologie pour automatiser les volets routiniers des processus et saisir les données sur les opérations au moment où elles surviennent.
- Personnel compétent : investir dans du personnel compétent en matière de chaîne d'approvisionnement.

Le présent rapport s'attarde sur les normes d'exploitation et les paramètres de performance, car ces composantes sont essentielles au maintien et à l'efficacité des trois autres éléments.

## Transformation de la chaîne d'approvisionnement

L'excellence en matière de chaîne d'approvisionnement ne s'atteint pas facilement; par conséquent, nous préconisons une méthode par étapes. Le Groupe de travail a défini trois étapes distinctes d'évolution vers l'excellence de la chaîne d'approvisionnement (voir la figure 2). Ce rapport de la phase II se consacre à l'accomplissement de l'étape 1.

ÉTAPE 1	ÉTAPE 2	ÉTAPE 3
<p>Activités principales de la chaîne d'approvisionnement</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Axées sur l'efficacité</li><li>• Transactions/Exploitation</li><li>• À l'échelle locale</li><li>• Conformité aux contrats</li><li>• Démarche de résolution de problèmes réactive</li><li>• Faible attention à l'égard de la gestion</li><li>• Ensemble de compétences en administration</li></ul>	<p>Pratiques émergentes au sein des chaînes d'approvisionnement</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gains découlant de la technologie ou des processus</li><li>• Acquisition tactique/par emprunt</li><li>• Activité régionale/coordonnée</li><li>• Analyse des dépenses</li><li>• Gestion du rendement</li><li>• Mobilisation des parties intéressées</li><li>• Perfectionnement des compétences</li></ul>	<p>Excellence de la chaîne d'approvisionnement</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Accent mis sur l'efficacité</li><li>• Approvisionnement stratégique</li><li>• Diversification/Différenciation des sources d'approvisionnement</li><li>• Coûts liés au cycle de vie/Coût total de possession</li><li>• Innovation/Développement des sources d'approvisionnement</li><li>• Soutien et intégration de la direction</li><li>• Niveau élevé de compétences en localisation de sources d'approvisionnement</li></ul>

Figure 2 : Les trois étapes de la transformation de la chaîne d'approvisionnement

Les organismes devraient commencer par l'adoption des paramètres et des normes de l'étape 1, qui facilitent l'efficacité en matière de transactions au sein des activités principales de la chaîne d'approvisionnement. Cela étant fait, les hôpitaux peuvent passer à des initiatives plus stratégiques tout en améliorant leurs compétences, en intégrant de nouvelles technologies et en adoptant des pratiques gagnantes évoluées. Les étapes 2 et 3 font en sorte que la chaîne d'approvisionnement évolue d'un « service de soutien » en une section à part entière comptant l'expertise pertinente pour ajouter une valeur maximale à l'organisme. Le degré de perfectionnement actuel de la gestion des chaînes d'approvisionnement des hôpitaux de l'Ontario varie, mais la plupart des hôpitaux en sont encore à l'étape 1 en ce qui à trait aux possibilités de transformation.

## Chapitre 3 : Cadre d'excellence de gestion de la chaîne d'approvisionnement

Le Groupe de travail a élaboré un bilan équilibré de la chaîne d'approvisionnement comprenant six aspects essentiels de la performance de la chaîne d'approvisionnement. Cet outil fournit aux hôpitaux de l'Ontario une méthode complète pour faire rapport sur la performance et la transformation de la chaîne d'approvisionnement et présenter les résultats.

Chacun des aspects du bilan touche un volet distinct de l'excellence de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Dans la figure ci-dessous, la rangée supérieure contient les activités fondamentales de la chaîne d'approvisionnement présentées en trois quadrants, qui sont la gouvernance et les processus, les finances ainsi que les opérations et la technologie. La rangée inférieure contient trois principaux groupes de parties intéressées : les clients de la chaîne d'approvisionnement, soit le personnel de première ligne et les patients; les fournisseurs des hôpitaux; et le personnel de la chaîne d'approvisionnement.

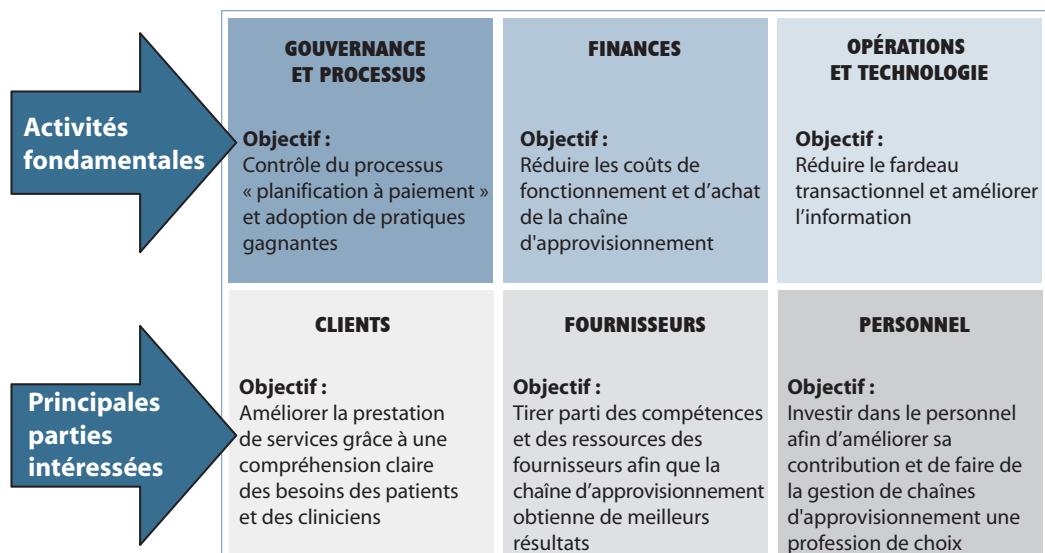


Figure 3 : Bilan équilibré pour le cadre d'excellence de gestion de la chaîne d'approvisionnement

### Paramètres de la chaîne d'approvisionnement

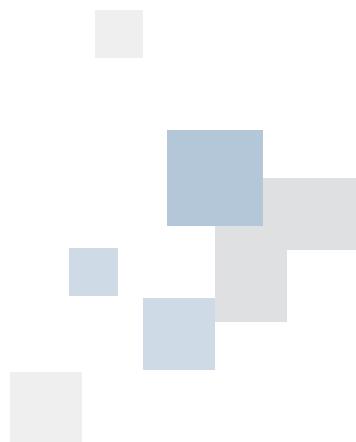
Toute initiative d'amélioration de la performance commence par la mesure de la performance actuelle. Dans le rapport de la phase I, le Groupe de travail a élaboré 48 paramètres essentiels à la gestion de la chaîne d'approvisionnement parmi les six aspects du bilan et les trois étapes de la transformation de la chaîne d'approvisionnement (voir la figure 2). Pour la phase II, le Groupe de travail a peaufiné les 20 paramètres des activités principales de la chaîne d'approvisionnement de l'étape 1, qui se concentrent sur l'efficacité des opérations.

Le groupe a conçu une feuille de travail technique pour chacun de ces 20 paramètres afin d'aider les hôpitaux à en établir la priorité et à élaborer des plans de mise en œuvre qui conviennent à leur organisme. Ces feuilles de travail, placées dans le guide de l'utilisateur, contiennent des définitions, des calculs, des sources de données et les difficultés de mise en œuvre pour chaque paramètre en plus d'indiquer les pratiques gagnantes qui permettront une meilleure performance.

## Normes de la chaîne d'approvisionnement

Pour faire en sorte que les activités de la chaîne d'approvisionnement soient de qualité supérieure et cohérente, les organismes doivent élaborer des normes d'exploitation et s'y conformer. Les normes assurent un fonctionnement adéquat de la chaîne d'approvisionnement en définissant des politiques et des procédures formelles au moyen de documentation, d'outils et de modèles. L'adoption de normes procure de la cohérence au sein d'un organisme et réduit les risques liés aux mouvements de personnel.

Le Groupe de travail a défini 21 normes en matière de chaîne d'approvisionnement dans le rapport de la phase I pour les six aspects essentiels du bilan équilibré. Aux fins du présent rapport, le Groupe de travail a défini 12 normes qui sont les plus étroitement liées aux 20 paramètres des activités principales de la chaîne d'approvisionnement de l'étape 1 et qui occupent, par conséquent, les premières places dans l'ordre des priorités. Plusieurs de ces normes se rapportent à l'étape 1 (figure 2) du processus de transformation et doivent être adoptées tôt dans le processus, puisque les normes constituent les fondations de la transformation et de la mesure du rendement de la chaîne d'approvisionnement auxquelles peuvent s'appliquer les pratiques gagnantes. Les feuilles de travail techniques contenues dans le guide de l'utilisateur concernant les 12 normes donnent de l'information sur l'établissement de l'ordre des priorités des normes et leur adoption<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> Les feuilles de travail englobent 14 des normes initiales de la phase I étant donné que deux des normes ont été intégrées dans d'autres normes étroitement liées.

# Chapitre 4 : Tableau des paramètres de la chaîne d'approvisionnement

Le présent chapitre décrit les 20 paramètres de rendement des activités principales de la chaîne d'approvisionnement de l'étape 1 regroupés selon les aspects du bilan équilibré. Le chapitre 8 donne un aperçu de chaque paramètre et propose un mode de présentation des résultats. Le guide de l'utilisateur décrit en détail les feuilles de travail techniques relatives aux paramètres, s'attardant sur le calcul de chaque paramètre et sur l'information sous-jacente.

## 1. Gouvernance et processus

**Objectif :** Contrôle du processus « planification à paiement » et adoption de pratiques gagnantes

### Paramètre 1.1. Pourcentage d'articles actifs sous contrat

Objectif – Améliorer le contrôle des dépenses de la chaîne d'approvisionnement en augmentant le nombre d'articles achetés où un contrat négocié est en vigueur

### Paramètre 1.2. Délai d'exécution des achats

Objectif – Faciliter la passation rapide de commandes urgentes aux fournisseurs

## 2. Finances

**Objectif :** Réduire les coûts de fonctionnement et d'achat de la chaîne d'approvisionnement

### Paramètre 2.1. Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande

Objectif – Maximiser la productivité du personnel de la chaîne d'approvisionnement associé à l'achat de biens et de services, notamment la gestion des fournisseurs, la gestion des contrats, le traitement des commandes et la résolution de problèmes

### Paramètre 2.2. Rotation des stocks en un mois

Objectif – Optimiser le capital investi dans les stocks en équilibrant les coûts liés à l'entreposage et les coûts liés au réapprovisionnement des stocks, aux ruptures de stock et aux interruptions de service qui en résultent

### Paramètre 2.3. Coûts de fonctionnement en pourcentage des dépenses

Objectif – Optimiser les coûts de fonctionnement généraux de la chaîne d'approvisionnement par rapport aux dépenses liées aux biens et aux services

## 3. Opérations et technologie

**Objectif :** Réduire le fardeau transactionnel et améliorer l'information

### Paramètre 3.1. Nombre de bons de commande en un mois

Objectif – Améliorer l'efficacité et réduire les coûts en optimisant le nombre de bons de commande

### Paramètre 3.2. Pourcentage des bons de commande urgente

Objectif – Réduire le nombre de commandes non planifiées et non prévues en améliorant la planification et la gestion des demandes

### Paramètre 3.3. Nombre de bons de commande reçus par équivalent temps plein par mois

Objectif – Accroître la productivité de la chaîne d'approvisionnement dans la production et l'émission des bons de commande

### Paramètre 3.4. Nombre moyen de lignes par bon de commande

Objectif – Réduire les coûts transactionnels en regroupant les lignes des bons de commande dans un nombre réduit de bons de commande

**Paramètre 3.5. Nombre moyen de bons de commande émis aux 10 plus importants fournisseurs en un mois**

Objectif – Regrouper les bons de commande émis aux 10 fournisseurs les plus actifs et en réduire le nombre

**Paramètre 3.6. Pourcentage de factures avec bons de commande**

Objectif – Réduire le nombre de factures traitées sans bon de commande afin d'avoir une bonne gestion et un bon contrôle centralisé des dépenses de l'organisme par le service de la chaîne d'approvisionnement

**Paramètre 3.7. Pourcentage des cas de correspondance parfaite entre les factures et les bons de commande**

Objectif – Améliorer l'exactitude de l'information contenue dans les bons de commande, les bons de réception et les factures des fournisseurs

**Paramètre 3.8. Pourcentage de bons de commande pour des achats de faible valeur**

Objectif – Utiliser davantage de méthodes de rechange simples pour les achats de faible valeur.

## 4. Clients

**Objectif :** Améliorer la prestation des services grâce à une compréhension claire des besoins des patients et des cliniciens

**Paramètre 4.1. Rupture de stock à l'échelle des chariots**

Objectif – Optimiser les niveaux de stocks aux points d'utilisation à l'échelle de l'organisme afin d'assurer la sécurité des patients et améliorer le service à la clientèle

**Paramètre 4.2. Taux d'exécution des commandes des clients**

Objectif – Améliorer la satisfaction de la clientèle aux lieux d'entreposage des points d'utilisation, et ce, à l'échelle de l'établissement de santé

**Paramètre 4.3. Pourcentage des articles ajoutés au fichier maître en un mois**

Objectif – Élargir l'éventail de produits et de services achetés par le service de la chaîne d'approvisionnement afin d'y intégrer de nouveaux produits et fournisseurs

**Paramètre 4.4. Pourcentage des articles supprimés du fichier maître en un mois**

Objectif – Rationaliser les produits, les services et les fournisseurs afin de réduire les dédoublements et les remplacements à l'échelle de l'organisme

## 5. Fournisseurs

**Objectif :** Tirer parti des compétences et des ressources des fournisseurs afin que la chaîne d'approvisionnement obtienne de meilleurs résultats

**Paramètre 5.1. Pourcentage des factures payées avant échéance**

Objectif – Augmenter le respect des modalités de paiement convenues afin d'entretenir de bonnes relations avec les fournisseurs

**Paramètre 5.2. Rendement des fournisseurs**

Objectif – Améliorer le rendement des 10 fournisseurs les plus importants au chapitre de la livraison de commandes dans les délais

## 6. Personnel

**Objectif :** Investir dans le personnel afin d'améliorer sa contribution et de faire de la gestion de chaînes d'approvisionnement une profession de choix

**Paramètre 6.1. Départs volontaires**

Objectif – Améliorer la fidélisation des employés compétents dans la chaîne d'approvisionnement

# Chapitre 5 : Tableau des normes de la chaîne d'approvisionnement

Le Groupe de travail a défini 12 normes d'exploitation associées aux paramètres de performance présentés au chapitre 4 et organisés selon les aspects du bilan équilibré. Le guide de l'utilisateur contient des feuilles de travail techniques relatives aux normes décrites ci-dessous et un résumé de chacune est fourni au chapitre 8 du présent rapport.

## 1. Gouvernance et processus

**Objectif :** Contrôle du processus « planification à paiement » et adoption de pratiques gagnantes

### Norme 1.1. Politiques et procédures relatives aux achats

Objectif – Assurer la prestation de services de qualité et l'optimisation des ressources par l'adoption de processus éthiques, transparents et normalisés

### Norme 1.2. Normes et processus de vérification

Objectif – Concevoir un système d'évaluation systématique et rigoureux de la chaîne d'approvisionnement dans le but d'ajouter de la valeur et d'apporter des améliorations aux activités et de donner l'assurance aux gestionnaires que les ressources de l'hôpital sont utilisées de façon efficace et efficiente

### Norme 1.3. Contrats types et principes juridiques clés

Objectif – Simplifier la rédaction de contrats et réduire les risques pour l'organisme

## 2. Finances

**Objectif :** Réduire les coûts de fonctionnement et d'achat de la chaîne d'approvisionnement

### Norme 2.1. Fonctions distinctes d'approbation et d'autorisation

Objectif – Gérer le risque relatif aux processus d'achat de l'hôpital en divisant les tâches et en déléguant les pouvoirs

### Norme 2.2. Politique relative aux stocks

Objectif – Établir un équilibre entre les avantages liés aux stocks physiques et ceux liés au coût des stocks afin de veiller à ce qu'un organisme puisse répondre aux besoins en matière de soins aux patients tout en obtenant le maximum de valeur de ses dépenses provenant de la chaîne d'approvisionnement

## 3. Opérations et technologie

**Objectif :** Réduire le fardeau transactionnel et améliorer l'information

### Norme 3.1. Base de données sur les contrats

Objectif – Tenir une base de données complète sur les contrats permettant de suivre, d'enregistrer et de gérer les engagements contractuels de l'organisme de façon opportune et rigoureuse

### Norme 3.2. Stratégie des opérations de faible valeur

Objectif – Mettre en place des processus rationalisés pour les achats de faible valeur et de faible risque

## 4. Clients

**Objectif :** Améliorer la prestation des services grâce à une compréhension claire des besoins des patients et des cliniciens

### Norme 4.1. Outils et processus d'enquête auprès des clients

Objectif – Recueillir les commentaires de la clientèle au sujet de la performance de la chaîne d'approvisionnement afin de cerner les possibilités d'amélioration des services

### Norme 4.2. Politique et processus de gestion des articles dans le fichier maître

Objectif – Tenir un fichier maître d'articles à jour, complet et exact contenant les données relatives aux achats et aux contrats pour faciliter les initiatives de gestion de contrats et d'uniformisation des produits

## 5. Fournisseurs

**Objectif :** Tirer parti des compétences et des ressources des fournisseurs afin que la chaîne d'approvisionnement obtienne de meilleurs résultats

### Norme 5.1. Processus de gestion du rendement des fournisseurs

Objectif – Maximiser le rendement des fournisseurs en gérant efficacement les relations et les interactions avec eux

## 6. Personnel

**Objectif :** Investir dans le personnel afin d'améliorer sa contribution et de faire de la gestion de la chaîne d'approvisionnement une profession de choix

### Norme 6.1. Rôles et descriptions de postes

Objectif – Documenter et communiquer les rôles et les responsabilités du personnel de la chaîne d'approvisionnement

### Norme 6.2. Processus d'évaluation du rendement

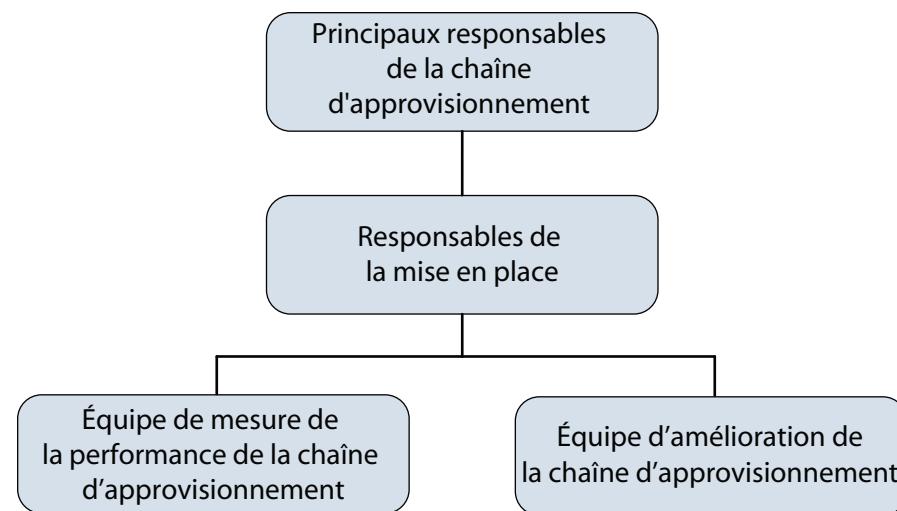
Objectif – Instaurer un processus d'évaluation du rendement structuré pour le personnel de la chaîne d'approvisionnement

# Chapitre 6 : Adopter le Cadre d'excellence de gestion de la chaîne d'approvisionnement

Pratiquement tous les hôpitaux peuvent tirer avantage des activités qui mènent à l'excellence en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Pour transformer une chaîne d'approvisionnement, il faut élaborer une structure organisationnelle, engager des ressources et définir les responsabilités et les activités requises. Chaque hôpital est unique et se trouve à son propre point du processus de transformation, ce qui veut dire qu'il peut nécessiter différents types d'appui, de processus et de ressources pour progresser. Les feuilles de travail techniques contenues dans le guide de l'utilisateur sont des outils importants que tout organisme peut utiliser, peu importe ses conditions et son environnement actuels.

## Structures organisationnelles, ressources et activités

Les rôles typiques requis pour une transformation de chaîne d'approvisionnement peuvent être divisés en quatre groupes distincts :



Les hôpitaux peuvent mettre en place cette structure différemment selon leurs propres structures, ressources et processus internes. À chacun des quatre rôles nommés ci-dessus correspondent des responsabilités et des activités propres; de plus, chacun des rôles requiert différents postes et types d'expertise au sein de l'organisme. Le tableau ci-dessous explique ces différents rôles et guide les hôpitaux sur le type d'expertise requis pour réaliser l'excellence en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Responsabilité	Activités	Personnel requis
<b>Principaux responsables</b>		
Responsables du leadership et de la supervision à un niveau supérieur	<p>Responsables de la sanction et de l'approbation des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre d'excellence de gestion de la chaîne d'approvisionnement</li> <li>• structure organisationnelle et affectation des ressources requises pour adopter le cadre</li> <li>• initiatives de mesure et d'amélioration proposées et leur harmonisation avec les priorités organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre(s) responsable(s) de la chaîne d'approvisionnement</li> <li>• Clinicien principal et autre(s) partie(s) intéressée(s) concerné(es) par la chaîne d'approvisionnement</li> </ul>
<b>Responsables de la mise en place</b>		
Responsables de la coordination générale et de l'orientation de tous les volets de la transformation de la chaîne d'approvisionnement	<p>Responsables de la gestion des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• communication à toutes les parties intéressées d'un Cadre d'excellence de gestion de la chaîne d'approvisionnement et adoption de ce cadre par les parties intéressées</li> <li>• élaboration d'un plan d'adoption du cadre, y compris une structure organisationnelle et les ressources requises</li> <li>• prise de décision concernant l'établissement des priorités en matière de mesure de rendement et d'amélioration de concert avec les autres rôles</li> <li>• activités des équipes de mesure et d'amélioration</li> <li>• évolution de la transformation et établissement de cibles en matière de paramètres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef de la chaîne d'approvisionnement ayant l'autorité d'apporter des changements et ayant une compétence dans la gestion de projet</li> </ul>
<b>Équipe de mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement</b>		
Responsables de la mise en place de paramètres précis et du système de mesure sous-jacent	<p>Responsables des tâches suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• évaluation de l'utilisation actuelle des paramètres et de la possibilité d'adoption de nouveaux paramètres</li> <li>• conception d'un système de mesure pour calculer les progrès et en faire rapport aux parties intéressées</li> <li>• analyse et recommandations du ou des deux prochains paramètres prioritaires à adopter selon les priorités actuelles en matière d'organisation et de chaîne d'approvisionnement</li> <li>• réalisation des changements de processus et rédaction de rapports sur le système pour mesurer les variables dans les calculs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionnel(s) de la chaîne d'approvisionnement</li> <li>• Professionnel(s) de la mesure de la performance</li> <li>• Rédacteur de rapports sur les systèmes d'information</li> <li>• Analyste financier</li> </ul>
<b>Équipe d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement</b>		
Responsables de l'adoption de normes d'exploitation et autres initiatives d'amélioration	<p>Responsables des tâches suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• évaluation de l'utilisation actuelle des normes d'exploitation et de la conformité à ces normes ainsi que d'autres pratiques gagnantes et de la possibilité de mise en œuvre de nouvelles initiatives d'amélioration</li> <li>• analyse et recommandations du ou des deux prochaines normes d'exploitation prioritaires (ou autres initiatives d'amélioration) à adopter, selon l'adoption des paramètres</li> <li>• communication des nouvelles normes ainsi que des nouveaux processus et mécanismes de conformité spécifiques à l'organisme, en consultation avec les parties intéressées</li> <li>• définition des cibles pour les paramètres qui capteront les résultats des initiatives d'amélioration et analyse d'après adoption afin d'en déterminer l'incidence réelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionnel(s) de la chaîne d'approvisionnement</li> <li>• Analyste du déroulement du travail</li> <li>• Professionnel(s) de la gestion des normes ou des politiques</li> </ul>

## Feuilles de travail techniques

Le Groupe de travail a conçu des feuilles de travail techniques pour aider les hôpitaux dans la réalisation des activités décrites plus haut. Ces feuilles de travail sont des outils qui peuvent aider à communiquer, à définir, à planifier et à adopter des paramètres et des normes ainsi qu'à en établir l'ordre des priorités.

Le guide de l'utilisateur contient des feuilles de travail complètes relativement aux 20 paramètres et aux 12 normes décrites aux chapitres 4 et 5. Le chapitre 8 du présent rapport donne un aperçu de chaque paramètre et de chaque norme, s'attardant sur des détails importants pour les principaux décideurs.

Les hôpitaux devraient utiliser ces feuilles de travail comme des points de départ pour établir l'ordre des priorités des paramètres et des normes. L'établissement de priorités dépendra de l'état et des objectifs actuels de chacun des organismes. Les hôpitaux peuvent alors utiliser ces feuilles de travail pour élaborer des plans de mise en œuvre personnalisés. Tout en étant conscient du fait qu'il n'est possible d'adopter que quelques normes et paramètres à la fois, le Groupe de travail a retenu les paramètres et les normes ayant la plus haute priorité, après évaluation de la facilité de leur mise en œuvre et de leur valeur pour l'hôpital. Voir l'annexe A pour en savoir davantage.

Les paramètres et les normes ainsi que les cibles qui y sont associées évolueront à mesure que les hôpitaux progresseront vers l'excellence en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Par conséquent, les hôpitaux doivent les réévaluer périodiquement pour s'assurer qu'ils répondent à leurs besoins du moment et que les cibles correspondent toujours aux initiatives en cours.

## Utilisation des feuilles de travail des paramètres de la chaîne d'approvisionnement

Le tableau ci-dessous dresse une liste sommaire des éléments des feuilles de travail des paramètres contenues dans le guide de l'utilisateur. Il indique comment chaque élément peut aider les parties intéressées dans la réalisation de leurs activités. Bien que ces feuilles de travail soient principalement destinées à l'équipe de mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement, elles constituent des outils précieux pour tous les rôles. Par exemple :

- Les principaux responsables doivent tenir compte des justifications et des avantages pour approuver les plans d'adoption des paramètres prioritaires.
- L'équipe d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement doit se concentrer principalement sur la section des cibles et sur les pratiques gagnantes sous-jacentes pour définir les initiatives d'amélioration et en établir l'ordre de priorité.
- L'équipe de mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement doit s'occuper principalement des sections qui facilitent l'adoption, comme les calculs et les sources de données.

Élément de la feuille de travail	Explication
Quadrant du bilan	Aspect du bilan correspondant au paramètre
Objectif	But qui sera visé par l'adoption du paramètre
Justification	Importance du calcul du paramètre et des processus de la chaîne d'approvisionnement qu'il mesure
Avantages	Avantages pour l'organisme d'atteindre les cibles de performance relatives à ce paramètre
Pratiques gagnantes sous-jacentes	Pratiques gagnantes qu'il faut adopter pour améliorer le rendement et réaliser les cibles liées à ce paramètre
Normes et paramètres connexes	Paramètres qui ont une incidence sur ce paramètre ou vice versa et normes sur lesquelles ce paramètre repose pour assurer des processus d'exploitation cohérents
Calcul	Équation servant au calcul du paramètre et des paramètres spécifiques pour chaque variable
Sources de données	Sources de données types avec collecte électronique des données et options manuelles de recharge où les moyens électroniques ne sont pas disponibles avec la cote facile, exigeant ou difficile indiquant le niveau de difficulté pour obtenir la donnée
Cible	Cible initiale suggérée par le Groupe de travail, facteurs qui peuvent empêcher un organisme d'atteindre la cible ou d'établir sa propre cible, et un exemple de diagramme de suivi du paramètre (à des fins d'illustration seulement)
Difficultés d'adoption	Difficultés courantes dont il faut tenir compte dans la conception et l'exécution d'un plan d'adoption

## Utilisation des feuilles de travail des normes de la chaîne d'approvisionnement

Le tableau ci-dessous dresse une liste sommaire des éléments des feuilles de travail techniques des normes contenues dans le guide de l'utilisateur. Il indique comment chaque élément peut aider les parties intéressées dans la réalisation de leurs activités. Bien que ces feuilles de travail soient principalement destinées à l'équipe d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement, elles comportent des éléments pertinents à tous les rôles, tout comme c'est le cas pour les feuilles des paramètres. Par exemple :

- Les principaux responsables doivent tenir compte des justifications et des avantages relatifs à l'établissement d'une norme particulière avant d'approuver l'élaboration de normes prioritaires.
- Les responsables de la mise en place doivent tenir compte de l'objectif et des sections des paramètres connexes pour faciliter la supervision et établir l'ordre de priorité des initiatives de transformation.
- L'équipe d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement doit s'occuper principalement des sections principes d'orientation, principaux éléments et difficultés d'adoption pour prendre des décisions relatives aux processus à adopter dans leurs normes documentées.

Élément de la feuille de travail	Explication
Quadrant du bilan	Aspect du bilan correspondant à la norme
Objectif	But qui sera visé par l'adoption de la norme
Définition	Explication de la norme
Justification	Importance de documenter la norme et sections de la chaîne d'approvisionnement auxquelles la norme fait référence
Avantages	Avantages pour l'organisme que représente l'adoption de cette norme
Paramètres connexes	Paramètres qui reposent sur cette norme pour assurer des processus d'exploitation cohérents
Principes d'orientation	Directives sur la façon d'élaborer cette norme et de la structurer
Principaux éléments	Description des éléments essentiels de la norme et du contenu dont il faut tenir compte dans chaque partie
Difficultés d'adoption	Difficultés courantes inhérentes à l'adoption et au respect de cette norme dont il faut tenir compte dans la conception et l'exécution de la norme

Il importe de noter que, bien que les feuilles de travail techniques liées aux paramètres de rendement donnent des directives précises en matière de mise en place, notamment les données à réunir et la façon de le faire, les normes ont été élaborées afin d'offrir une orientation de niveau plus élevé. Les feuilles de travail techniques des normes donnent des consignes quant au type d'information que chaque norme doit renfermer et comment les organismes doivent commencer à élaborer, à documenter et à mettre en place chaque norme au sein de leur hôpital<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Au cours des prochains mois, le gouvernement provincial collaborera étroitement avec les spécialistes du secteur, le Groupe de travail et d'autres intervenants clés du secteur parapublic pour élaborer et publier des normes détaillées que les hôpitaux pourront adopter. Ce travail a d'ores et déjà été entrepris pour deux normes : 1.1 Politiques et procédures relatives aux achats; 1.3 Contrats types et principes juridiques clés.

# Chapitre 7 : À venir

## Évaluation de l'état de préparation

Le présent rapport donne une orientation claire pour la phase suivante de transformation de la chaîne d'approvisionnement, à savoir les évaluations de l'état de préparation de chaque établissement afin d'élaborer des plans détaillés pour l'adoption des paramètres et des normes définis comme prioritaires par le Groupe de travail. À la fin 2008, les membres du Groupe de travail sur les mesures de performance de la chaîne d'approvisionnement des hôpitaux se réuniront pour établir le plan de travail pour cette initiative de la phase III et embaucher des spécialistes externes pour faciliter les évaluations de l'état de préparation individuel qui auront lieu dans leurs hôpitaux respectifs.

L'objectif consiste à adopter différents paramètres et normes dans ces hôpitaux pilotes en 2009-2010 (phase IV). Ces prochaines phases démontreront que l'adoption est possible et créeront des exemples et des documents didactiques que d'autres hôpitaux pourront suivre. Elles marqueront aussi le début d'établissement de valeurs de référence en matière de performance.

## Adoption à l'échelle du système

Le gouvernement provincial a établi comme secteur prioritaire la fonction de la chaîne d'approvisionnement dans les organismes du secteur parapublic. Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (MSSLD), les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) et le vérificateur général veulent de plus en plus connaître le degré d'efficacité du fonctionnement des hôpitaux.

Les hôpitaux doivent songer sérieusement à entreprendre leurs propres initiatives de transformation de la chaîne d'approvisionnement pour démontrer qu'ils recherchent activement l'excellence à cet égard et qu'ils évaluent objectivement et systématiquement leur rendement organisationnel afin de s'améliorer.

Le présent rapport et le guide de l'utilisateur sont l'occasion parfaite pour les hôpitaux et d'autres prestataires de services de santé de commencer à récolter les fruits de la transformation de la chaîne d'approvisionnement. Les hôpitaux peuvent s'en servir comme ressource pour évaluer leurs processus actuels liés à la chaîne d'approvisionnement et l'utilisation qu'ils font des paramètres, des normes et des pratiques gagnantes. Les hôpitaux doivent adopter un plan d'action et engager les ressources nécessaires pour financer et soutenir la transformation. Les hôpitaux qui constatent qu'ils ne mesurent pas leur chaîne d'approvisionnement de manière efficace et qui se sentent intimidés par l'éventuelle adoption de paramètres et de normes devraient commencer à y remédier en essayant d'adopter un nouveau paramètre à la fois. Ils pourront ainsi commencer à acquérir un savoir-faire et à cerner les limites, les considérations et les exigences de la mise en place propres à leur organisme.

## Hospital for Sick Children

Les paramètres de performance aident le Hospital for Sick Children à obtenir le meilleur de ses systèmes automatisés de demandes et de commandes. L'hôpital a acquis un système de demandes électronique en 2002, puis un système de commandes électronique en 2007. Peu après, il a adopté plus de 70 paramètres afin de suivre le rendement des deux systèmes et déceler les points à améliorer au chapitre de l'efficacité et de la croissance.

L'une des améliorations les plus importantes a été observée dans le contrôle des dépenses. Un paramètre suivant les demandes par l'intermédiaire du catalogue électronique a révélé qu'un fort pourcentage d'articles choisis n'était pas sous contrat. En fait, l'hôpital payait les prix de détail alors qu'il aurait pu profiter de prix négociés. Le personnel de gestion du matériel s'est immédiatement efforcé de régler le problème, augmentant de 20 % le nombre d'articles sous contrat en seulement trois mois. D'autres indicateurs de performance ont aidé l'hôpital à augmenter le nombre de bons de commande envoyés par voie électronique, réduisant le nombre d'étapes requises pour faire une commande.

« Nous nous sommes toujours efforcés de déceler les lacunes dans notre chaîne d'approvisionnement et de les corriger », a déclaré Wayne Coros, directeur des achats et de la gestion du matériel de l'hôpital. « La différence que nous trouvons avec les paramètres de performance en place est que nous pouvons maintenant mesurer avec exactitude le fonctionnement de composantes données de la chaîne d'approvisionnement et, lorsque nous apportons des changements, nous observons les résultats directs. Nous sommes d'autant plus motivés à poursuivre et à rendre chaque partie de la chaîne d'approvisionnement aussi efficace que possible. »

# Chapitre 8 : Résumés des feuilles de travail techniques

Cette section dresse la liste des 20 paramètres et des 12 normes.

## Paramètres

- 1.1 : Pourcentage d'articles actifs sous contrat
- 1.2 : Délai d'exécution des achats
- 2.1 : Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande
- 2.2 : Rotation des stocks en un mois
- 2.3 : Coûts de fonctionnement en pourcentage des dépenses
- 3.1 : Nombre de bons de commande en un mois
- 3.2 : Pourcentage des bons de commande urgente
- 3.3 : Nombre de bons de commande reçus par équivalent temps plein par mois
- 3.4 : Nombre moyen de lignes par bon de commande
- 3.5 : Nombre moyen de bons de commande émis aux 10 plus importants fournisseurs en un mois
- 3.6 : Pourcentage de factures avec bons de commande
- 3.7 : Pourcentage des cas de correspondance parfaite entre les factures et les bons de commande
- 3.8 : Pourcentage de bons de commande pour des achats de faible valeur
- 4.1 : Rupture de stock à l'échelle des chariots
- 4.2 : Taux d'exécution des commandes des clients
- 4.3 : Pourcentage des articles ajoutés au fichier maître en un mois
- 4.4 : Pourcentage des articles supprimés du fichier maître en un mois
- 5.1 : Pourcentage des factures payées avant échéance
- 5.2 : Rendement des fournisseurs
- 6.1 : Départs volontaires

## Normes

- 1.1 : Politiques et procédures relatives aux achats
- 1.2 : Normes et processus de vérification
- 1.3 : Contrats types et principes juridiques clés
- 2.1 : Fonctions distinctes d'approbation et d'autorisation
- 2.2 : Politique relative aux stocks
- 3.1 : Base de données sur les contrats
- 3.2 : Stratégie des opérations de faible valeur
- 4.1 : Outils et processus d'enquête auprès des clients
- 4.2 : Politique et processus de gestion des articles dans le fichier maître
- 5.1 : Processus de gestion du rendement des fournisseurs
- 6.1 : Rôles et descriptions de postes
- 6.2 : Processus d'évaluation du rendement

Gouvernance et processus	Finances	Opérations et technologie
Clients	Fournisseurs	Personnel

# Paramètre 1.1 : Pourcentage d'articles actifs sous contrat

## Objectif :

Améliorer le contrôle des dépenses de la chaîne d'approvisionnement en augmentant le nombre d'articles achetés où un contrat négocié est en vigueur

## Calcul :

$$\frac{\text{Nombre d'articles actifs sous contrat}}{\text{Nombre total d'articles actifs dans le fichier maître}} \times 100 \%$$

## Cible :

Articles stockés : 100 % sous contrat  
Articles non stockés :  $\geq 80$  % sous contrat

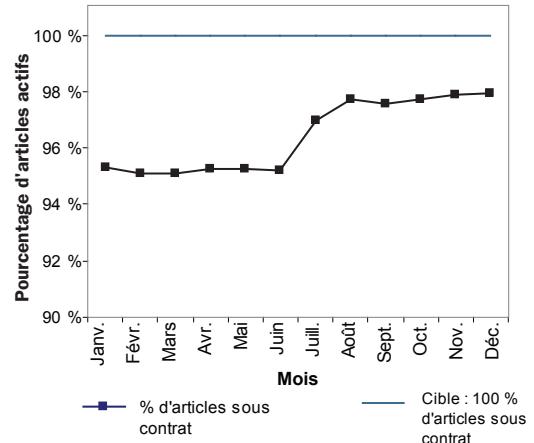
## Avantages :

**Géance financière :** L'augmentation du nombre d'articles sous contrat fait en sorte que les articles sont achetés à la meilleure valeur totale grâce à la réduction du coût des produits et des opérations.

**Efficacité du processus :** L'achat d'articles en vertu d'un contrat permet d'accroître l'efficacité du processus d'approvisionnement grâce aux modalités prévues aux contrats pour la passation des commandes.

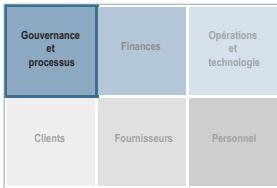
**Gestion des risques :** La conclusion de contrats améliore la planification financière et réduit le risque grâce à l'établissement de modalités claires et convenues pour les opérations avec les fournisseurs.

Pourcentage d'articles sous contrat – Articles stockés



## Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Gestion de la demande
- Détermination des possibilités en matière d'uniformisation de produits
- Centre de l'excellence en matière de contrats
- Pleine compréhension des données sur les dépenses



## Gouvernance et processus

# Paramètre 1.2 : Délai d'exécution des achats

### Objectif :

Faciliter la passation rapide de commandes urgentes aux fournisseurs

### Calcul :

$$\frac{\text{Nombre de commandes urgentes passées auprès des fournisseurs le jour même}}{\text{Nombre total de demandes urgentes reçues}} \times 100 \%$$

### Cible :

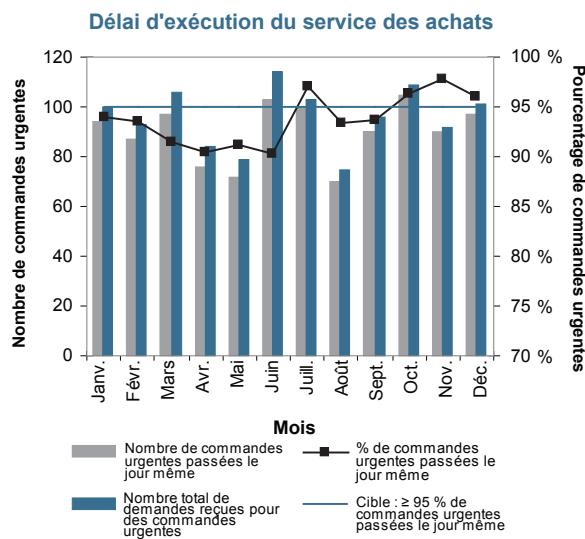
$\geq 95\%$  des commandes passées auprès d'un fournisseur le jour même

### Avantages :

**Soins aux patients :** Le maintien de délais d'exécution rapides pour les commandes urgentes aide à faire en sorte que les clients, tels que les médecins et le personnel infirmier, ont accès au bon produit au bon moment afin de maintenir une très bonne qualité des soins aux patients.

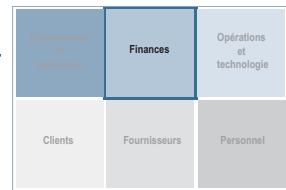
**Efficacité du processus :** La réduction du délai d'exécution global diminue la charge de travail requise pour la passation d'une commande urgente en améliorant l'efficacité du processus.

**Service à la clientèle :** La réduction du délai d'exécution améliore le niveau de service de la chaîne d'approvisionnement et les relations avec ses clients.



### Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Centre de l'excellence en matière de contrats
- Chaîne d'approvisionnement électronique de « bout en bout »



# Paramètre 2.1 :

## Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande

### Objectif :

Maximiser la productivité du personnel de la chaîne d'approvisionnement associé à l'achat de biens et de services, notamment la gestion des fournisseurs, la gestion des contrats, le traitement des commandes et la résolution de problèmes

### Calcul :

Coûts de main-d'œuvre liés aux achats

Nombre de bons de commande

### Cible :

≤ 20 \$/bon de commande

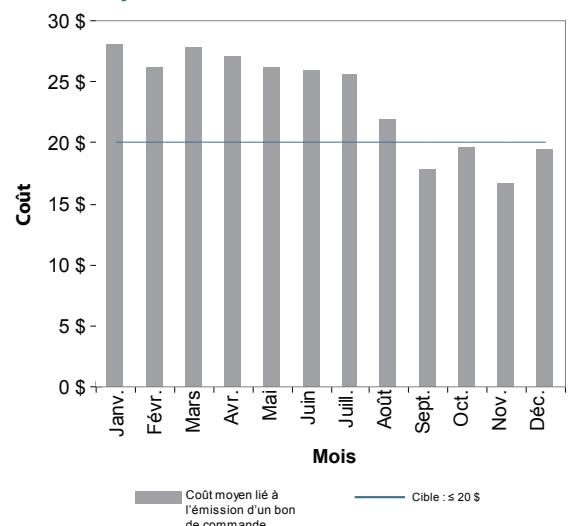
### Avantages :

**Gérance financière :** Les économies enregistrées grâce à la réduction des coûts administratifs peuvent libérer une capacité de main-d'œuvre qui peut alors être affectée à des activités stratégiques à valeur ajoutée ou à d'autres activités.

**Efficacité du processus :** La simplification du processus d'achat grâce à l'élimination des étapes superflues et à la mise en œuvre de technologies pour automatiser les processus opérationnels améliorera l'efficacité globale.

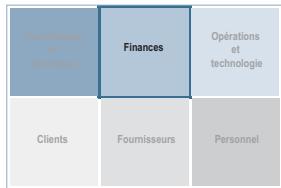
**Productivité/satisfaction des employés :** La refonte des processus d'achat se traduira par une productivité accrue du personnel grâce à l'élimination des dédoublements et à la réduction globale des taux d'erreur.

### Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande



### Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Centre de l'excellence en matière de contrats
- Cartes pour petits achats
- Chaîne d'approvisionnement électronique de « bout en bout »
- Outils concernant la productivité des processus



## Finances

# Paramètre 2.2 : Rotation des stocks en un mois

### Objectif :

Optimiser le capital investi dans les stocks en équilibrant les coûts liés à l'entreposage et les coûts liés au réapprovisionnement des stocks, aux ruptures de stock et aux interruptions de service qui en résultent

### Calcul :

$$\frac{\text{Total des stocks livrés}}{\text{Valeur des articles stockés}} \times \frac{20 \text{ jours}}{\text{Nombre de jours de travail dans le mois}}$$

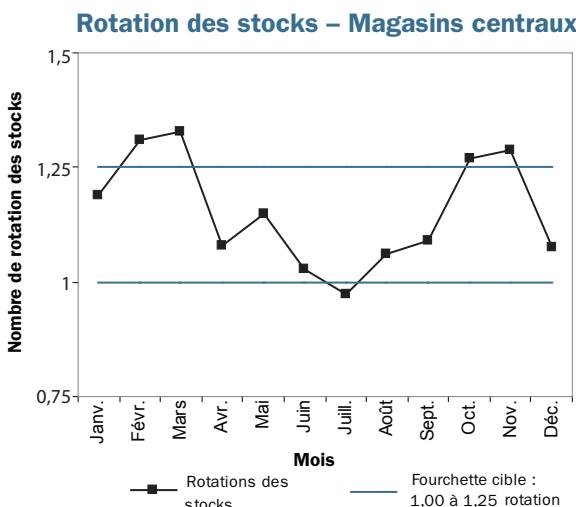
### Cible :

Magasins centraux – 12 à 15 rotations annuelles (1 à 1,25 rotation par mois)  
 Magasins locaux – 5 à 10 rotations annuelles (0,5 à 1 rotation par mois)  
 Entrepôt central – 12 à 15 rotations annuelles (1 à 1,25 rotation par mois)

### Avantages :

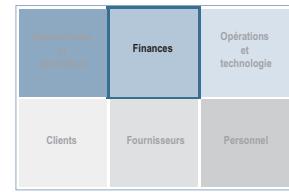
**Gérance financière :** La gestion du taux de rotation des stocks est étroitement liée à la capacité d'un organisme de gérer son actif et de maximiser le rendement de son capital investi. L'organisme peut l'accomplir en équilibrant le coût de maintien des stocks et le coût de réapprovisionnement.

**Service à la clientèle :** Une rotation optimale des stocks se traduit par une réduction de l'espace d'entreposage requis aux points d'utilisation. Cet espace peut être affecté à d'autres fonctions cliniques à valeur ajoutée. Cet impératif doit être équilibré avec la réduction au minimum du risque de pénurie de stocks.



### Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Gestion de la demande
- Prévisions préliminaires
- Détermination des possibilités en matière d'uniformisation de produits
- Entreposage centralisé des stocks
- Automatisation du processus de logistique



## Paramètre 2.3 : Coûts de fonctionnement en pourcentage des dépenses

### Objectif :

Optimiser les coûts de fonctionnement généraux de la chaîne d'approvisionnement par rapport aux dépenses liées aux biens et aux services

### Calcul :

$$\frac{\text{Coûts de fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement}}{\text{Valeur totale des biens et services achetés par la chaîne d'approvisionnement}} \times 100 \%$$

### Cible :

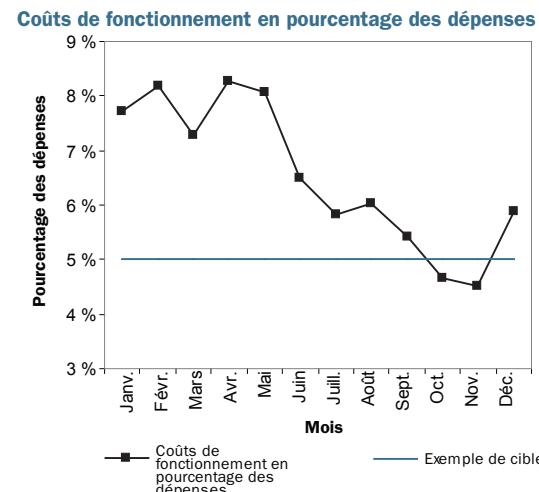
La cible variera en fonction du type et de la taille de l'hôpital

### Avantages :

**Gestion financière :** L'augmentation de la productivité par dollar dépensé entraînera des économies qui permettront notamment au service de la chaîne d'approvisionnement de fournir des services supplémentaires à l'hôpital.

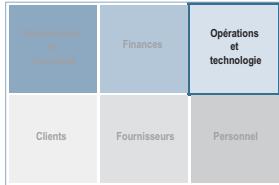
**Efficacité du processus :** La refonte et l'automatisation du processus de la chaîne d'approvisionnement permettent à un organisme d'améliorer son efficacité globale.

**Productivité/satisfaction des employés :** La réaffectation du temps des employés pour des activités stratégiques à valeur ajoutée, plutôt que pour le traitement des opérations, améliorera la productivité globale de la chaîne d'approvisionnement tout en rehaussant la satisfaction des employés.



### Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Centre de l'excellence en matière de contrats
- Automatisation du processus de logistique
- Cartes pour petits achats
- Chaîne d'approvisionnement électronique de « bout en bout »
- Outils concernant la productivité des processus



## Opérations et technologie

# Paramètre 3.1 : Nombre de bons de commande en un mois

### Objectif :

Améliorer l'efficacité et réduire les coûts en optimisant le nombre de bons de commande

### Calcul :

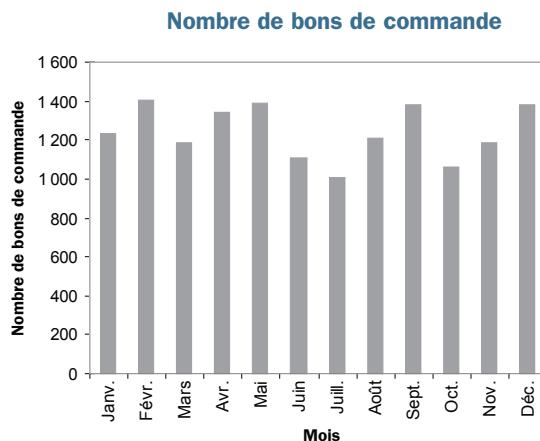
$$\frac{\text{Nombre de bons de commande émis dans le mois}}{\text{Nombre de jours de travail dans le mois}} \times 20 \text{ jours}$$

### Cible :

Sans objet; généralement, les organismes doivent viser à réduire le nombre total de bons de commande, mais certaines initiatives peuvent causer des hausses temporaires

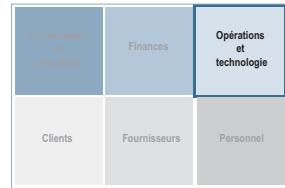
### Avantages :

Il s'agit d'un paramètre général. Le nombre de bons de commande émis par la chaîne d'approvisionnement sera directement influencé par les initiatives qui améliorent les autres paramètres. Étant donné qu'une gamme étendue d'améliorations peut avoir une incidence sur ce paramètre, une liste des avantages visant ce paramètre précisément n'est pas fournie puisqu'elle englobe les avantages liés à tous les paramètres connexes. La valeur de ce paramètre est à titre d'indicateur aux fins de comparaison avec d'autres organismes semblables et de faire un suivi plus global des initiatives d'amélioration au sein d'un organisme.



### Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Détermination des possibilités en matière d'uniformisation de produits
- Cartes pour petits achats
- Outils concernant la productivité des processus



# Paramètre 3.2 :

## Pourcentage des bons de commande urgente

### Objectif :

Réduire le nombre de commandes non planifiées et non prévues en améliorant la planification et la gestion des demandes

### Calcul :

$$\frac{\text{Nombre de bons de commande exigeant une livraison urgente}}{\text{Nombre de bons de commande}} \times 100 \%$$

### Cible :

Articles stockés :  $\leq 1\%$  de commandes urgentes  
 Articles non stockés :  $\leq 5\%$  de commandes urgentes

### Avantages :

**Soins aux patients :** La réduction du pourcentage de commandes urgentes aide à faire en sorte que les clients aient accès au bon produit au bon moment dans le traitement des patients.

**Gérance financière :** D'importants coûts liés à l'administration et aux produits découlent des commandes urgentes.

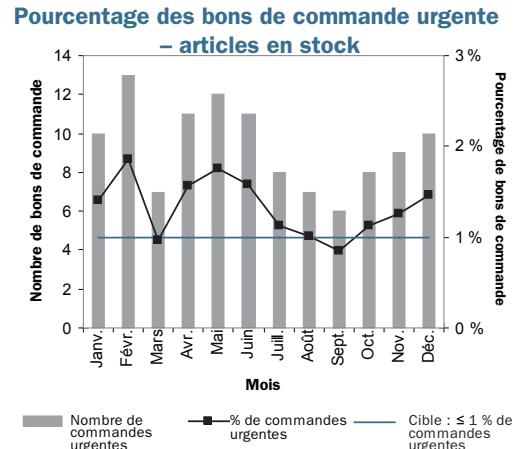
**Efficacité du processus :** La réduction du pourcentage de commandes urgentes se traduira par une efficacité appréciable, car le traitement des commandes urgentes exige beaucoup de temps, et ce, tant de la part des hôpitaux que des fournisseurs.

**Service à la clientèle :** La réduction du pourcentage de commandes urgentes améliore la satisfaction de la clientèle, car celle-ci dispose du bon produit au bon moment.

**Gestion des risques :** La réduction du pourcentage de commandes urgentes réduit à la fois les risques cliniques courus par le patient et les risques financiers courus par l'organisme.

### Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Prévisions préliminaires
- Planification axée sur la collaboration
- Détermination des possibilités en matière d'uniformisation de produits
- Sourçage stratégique
- Partenariats de chaîne d'approvisionnement de « bout en bout »





## Opérations et technologie

# Paramètre 3.3 : Nombre de bons de commande reçus par équivalent temps plein par mois

### Objectif :

Accroître la productivité de la chaîne d'approvisionnement dans la production et l'émission des bons de commande

### Calcul :

$$\frac{\text{Nombre de bons de commande}}{\text{Nombre d'employés équivalents temps plein}} \times \frac{20 \text{ jours}}{\text{Nombre de jours de travail dans le mois}}$$

### Cible :

À déterminer après l'établissement d'une base de référence

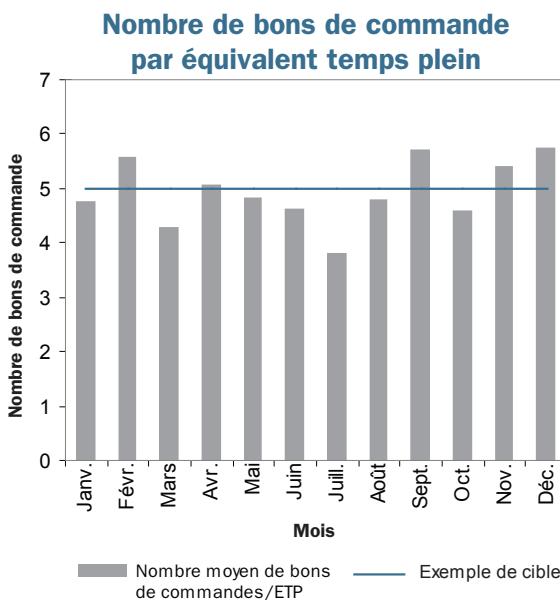
### Avantages :

**Efficacité du processus :** L'élimination ou la réduction d'activités de manipulation des documents papier et d'entrée de données que permet l'adoption de technologies se traduira par une baisse des transactions manuelles et par une réduction des taux d'erreurs en général.

**Productivité/satisfaction des employés :** La refonte des processus d'achat entraînera une hausse de la productivité du personnel grâce à l'élimination des dédoublements et l'automatisation des tâches répétitives. L'établissement de rôles spécialisés liés à une expertise dédiée favorisera également une augmentation de la productivité et de la satisfaction des employés.

### Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Centre d'excellence en matière de contrats
- Chaîne d'approvisionnement électronique de « bout en bout »
- Outils concernant la productivité des processus





## Paramètre 3.4 :

# Nombre moyen de lignes par bon de commande

### Objectif :

Réduire les coûts transactionnels en regroupant les lignes des bons de commande dans un nombre réduit de bons de commande

### Calcul :

$$\frac{\text{Nombre de lignes des bons de commande}}{\text{Nombre de bons de commande}}$$

### Cible :

$\geq 4$  lignes/bon de commande

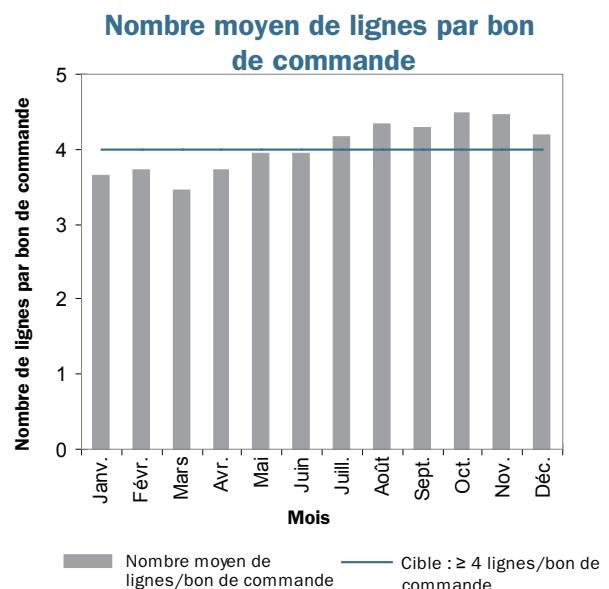
### Avantages :

**Géance financière** : La réduction des bons de commande réduit les coûts transactionnels associés à leur traitement.

**Efficacité du processus** : La réduction des bons de commande se traduit par une diminution de la charge de travail pour le personnel des services de la chaîne d'approvisionnement, de la réception et des comptes fournisseurs, ainsi que des fournisseurs.

### Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Détermination des possibilités en matière d'uniformisation de produits
- Centre de l'excellence en matière de contrats
- Outils d'approvisionnement automatisés
- Planification du transport et fréquence des livraisons
- Automatisation du processus de logistique





## Opérations et technologie

### Paramètre 3.5 :

#### Nombre moyen de bons de commande émis aux 10 plus importants fournisseurs en un mois

##### Objectif :

Regrouper les bons de commande émis aux 10 fournisseurs les plus actifs et en réduire le nombre

##### Calcul :

$$\frac{\sum_{x=10 \text{ principaux fournisseurs}}^{} \text{Nombre de bons de commande émis à l'intention de « fournisseur } x \text{ »}}{10} \times \frac{20 \text{ jours}}{\text{Nombre de jours de travail dans un mois}}$$

##### Cible :

$\leq 15$  bons de commande/mois

##### Avantages :

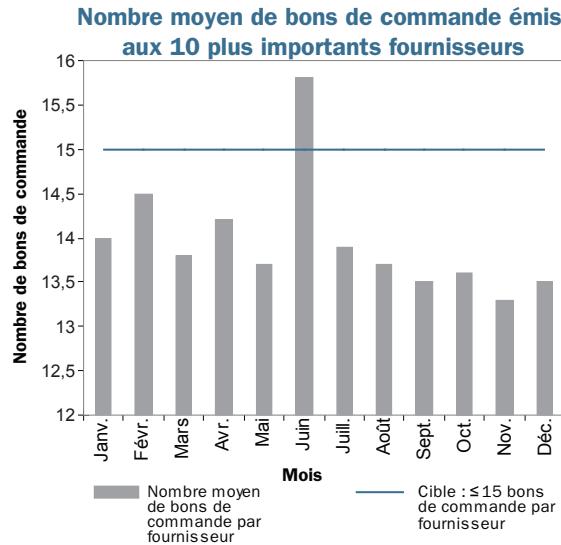
**Gérance financière :** La réduction du nombre de bons de commande se traduit par une diminution des coûts transactionnels pour l'organisme et les fournisseurs.

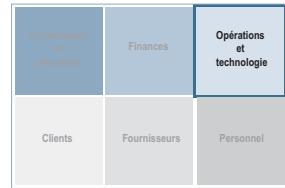
**Efficacité du processus :** La réduction des bons de commande se traduit par une diminution de la charge de travail pour le personnel de la chaîne d'approvisionnement, de la réception et des comptes fournisseurs, ainsi que pour les fournisseurs.

**Relations avec les fournisseurs :** Des mesures axées sur les améliorations du processus mutuellement bénéfiques pour l'organisme et les fournisseurs favorisent de solides relations avec les fournisseurs.

##### Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Gestion des relations avec les fournisseurs
- Planification du transport et fréquence des livraisons
- Automatisation du processus de logistique
- Outils concernant la productivité des processus





# Paramètre 3.6 :

## Pourcentage de factures avec bons de commande

### Objectif :

Réduire le nombre de factures traitées sans bon de commande afin d'avoir une bonne gestion et un bon contrôle centralisés des dépenses de l'organisme par le service de la chaîne d'approvisionnement

### Calcul :

$$\frac{\text{Nombre de factures associées à un bon de commande}}{\text{Nombre total de factures}} \times 100 \%$$

### Cible :

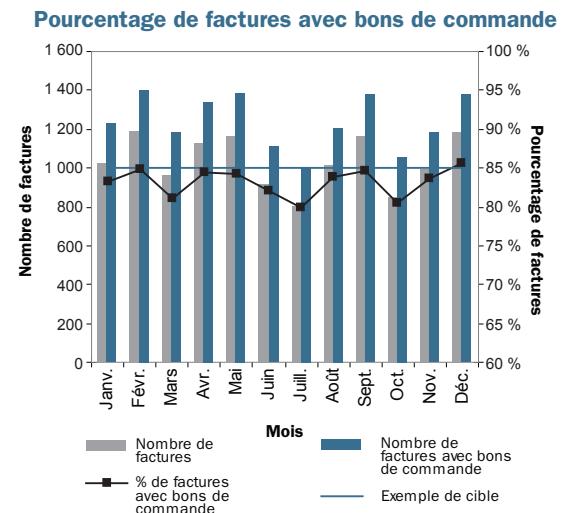
À déterminer après l'établissement d'une base de référence

### Avantages :

**Gérance financière :** Un contrôle accru des achats de biens et de services par le service de la chaîne d'approvisionnement augmentera le pouvoir d'achat et la normalisation.

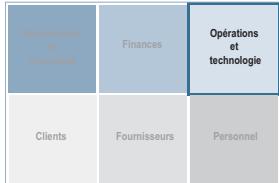
**Efficacité du processus :** Les achats effectués par l'intermédiaire du service de la chaîne d'approvisionnement (p. ex., avec des bons de commande) sont plus susceptibles de favoriser l'exactitude des bons de réception et des factures, ainsi que de réduire le temps requis par les services de la réception et des comptes fournisseurs pour retracer l'information manquante, corriger les erreurs et obtenir les approbations appropriées.

**Gestion des risques :** Le recours à des professionnels chevronnés de la chaîne d'approvisionnement pour superviser les activités d'approvisionnement et de gestion de biens complexes réduira le risque pour l'organisme.



### Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Planification axée sur la collaboration
- Sourçage stratégique
- Relations organisationnelles étroites entre la chaîne d'approvisionnement et les comptes fournisseurs (CF)
- Chaîne d'approvisionnement électronique de « bout en bout »



## Opérations et technologie

### Paramètre 3.7 :

#### Pourcentage des cas de correspondance parfaite entre les factures et les bons de commande

##### Objectif :

Améliorer l'exactitude de l'information contenue dans les bons de commande, les bons de réception et les factures des fournisseurs

##### Calcul :

$$\frac{\text{Nombre de cas de correspondance parfaite entre les factures et les bons de commande}}{\text{Nombre total de factures}} \times 100 \%$$

##### Cible :

$\geq 95\%$  de cas de correspondance parfaite entre les factures et les bons de commande

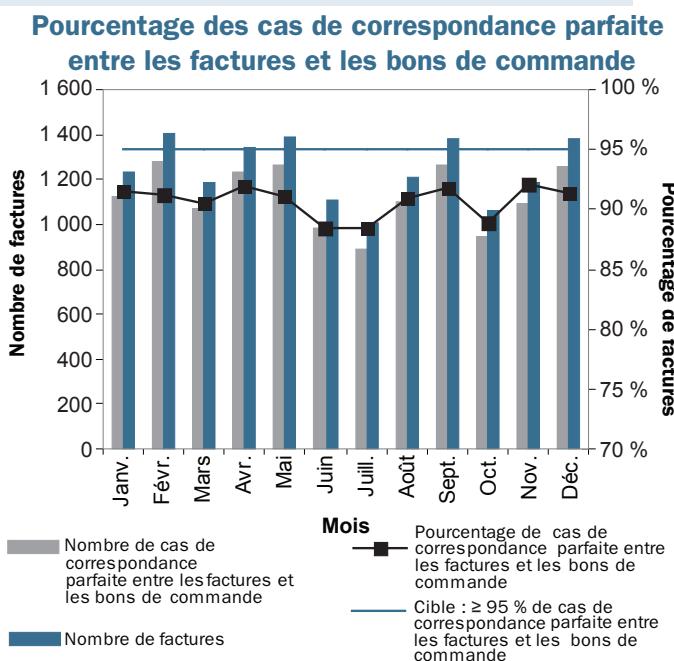
##### Avantages :

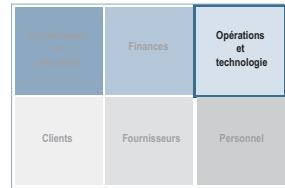
**Gérance financière :** En payant les prix exacts et en tirant parti de remises pour paiement hâtif, l'organisme peut réaliser des économies de coûts.

**Efficacité du processus :** L'augmentation du nombre de cas de correspondance parfaite entre les factures et les bons de commande entraînera une plus grande efficacité grâce à la réduction du temps que consacre le personnel des services de la chaîne d'approvisionnement et des comptes fournisseurs à la correction des erreurs.

##### Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Centre d'excellence en matière de contrats
- Automatisation du processus de logistique
- Relations organisationnelles étroites entre la chaîne d'approvisionnement et les comptes fournisseurs (CF)
- Chaîne d'approvisionnement électronique de « bout en bout »





# Paramètre 3.8 :

## Pourcentage de bons de commande pour des achats de faible valeur

### Objectif :

Utiliser davantage de méthodes de recharge simples pour les achats de faible valeur

### Calcul :

$$\frac{\text{Nombre de bons de commande pour des achats de faible valeur}}{\text{Nombre de bons de commande}} \times 100 \%$$

### Cible :

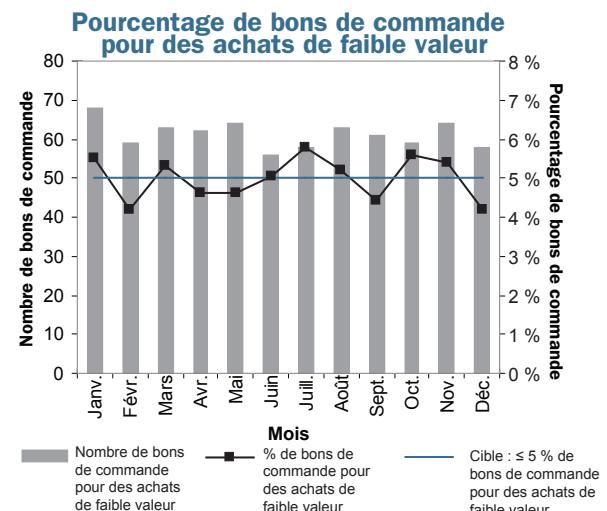
$\leq 5\%$  bons de commande pour des achats de faible valeur

### Avantages :

**Gérance financière :** La réduction du nombre de bons de commande et des factures connexes se traduit par une réduction des prix et des coûts transactionnels pour l'organisme et pour les fournisseurs.

**Efficacité du processus :** L'utilisation de méthodes de recharge pour les achats de faible valeur qui réduisent la charge de travail du personnel de la chaîne d'approvisionnement permettra à ce dernier de se concentrer sur les achats stratégiques à haut risque.

**Relations avec les fournisseurs :** Le fait de susciter la participation des principaux fournisseurs pour définir des processus de recharge mutuellement bénéfiques améliorera les relations avec les fournisseurs.



### Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Définition de la stratégie d'acquisition
- Sourçage stratégique
- Centre de l'excellence en matière de contrats
- Cartes pour petits achats
- Direction stratégique de la GICA



## Clients

# Paramètre 4.1 : Rupture de stock à l'échelle des chariots

### Objectif :

Optimiser les niveaux de stocks aux points d'utilisation à l'échelle de l'organisme afin d'assurer la sécurité des patients et d'améliorer le service à la clientèle

### Calcul :

$$\frac{\text{Nombre de lignes commandées associées à une rupture de stock au point d'utilisation}}{\text{Nombre total de lignes commandées aux points d'utilisation}} \times 100 \%$$

### Cible :

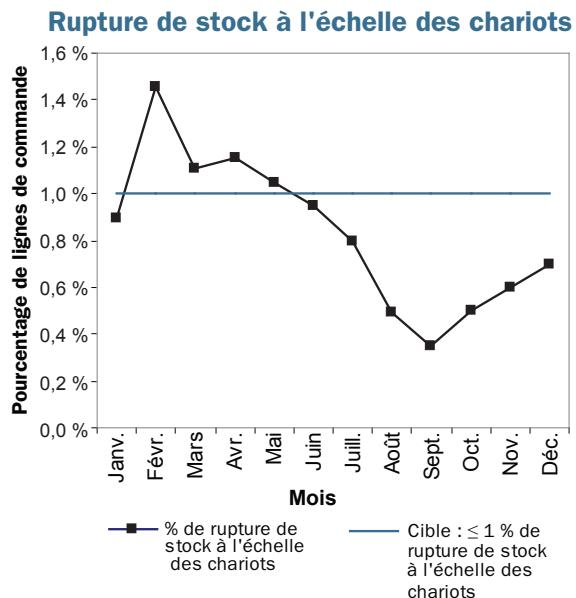
$\leq 1\%$  de taux de rupture de stock

### Avantages :

**Soins aux patients :** Le fait de veiller à ce que les clients disposent des bons produits quand ils en ont besoin leur permettra d'offrir les meilleurs soins possibles aux patients.

**Efficacité du processus :** L'amélioration des processus de planification, des quotas relatifs aux chariots et de la normalisation des produits se traduira par la réduction du nombre d'opérations liées aux bons de commande, particulièrement en ce qui a trait aux commandes urgentes, qui sont coûteuses et dont le traitement exige beaucoup de temps.

**Service à la clientèle :** Le contrôle des taux de rupture des stocks aux points d'utilisation, conjugué à des communications ouvertes et à des évaluations périodiques, favorise l'excellence du service à la clientèle grâce à l'amélioration continue des quotas relatifs aux chariots.



### Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Gestion de la demande
- Détermination des possibilités en matière d'uniformisation de produits
- Gestion des relations avec les fournisseurs
- Codage par code à barres/balayage

Gouvernance et processus	Finances	Opérations et technologie
Clients	Fournisseurs	Personnel

## Paramètre 4.2 :

# Taux d'exécution des commandes des clients

### Objectif :

Améliorer la satisfaction de la clientèle aux lieux d'entreposage des points d'utilisation, et ce, à l'échelle de l'établissement de santé

### Calcul :

$$\frac{\text{Nombre de lignes qui ont fait l'objet d'un réapprovisionnement aux points d'utilisation}}{\text{Nombre total de lignes commandées aux points d'utilisation}} \times 100 \%$$

### Cible :

Taux d'exécution  $\geq 98 \%$

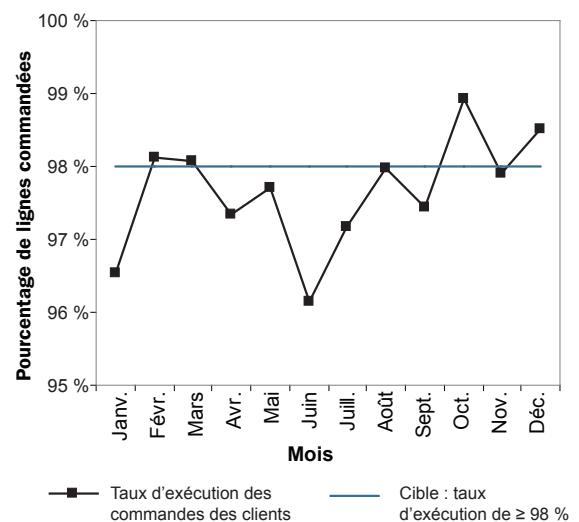
### Avantages :

**Soins aux patients :** Cet objectif favorise la prestation de soins aux patients de la plus haute qualité en faisant en sorte que les clients de la chaîne d'approvisionnement (c'est à dire les médecins et le personnel infirmier) aient accès au bon produit au bon moment.

**Efficacité du processus :** L'amélioration de la planification et de la collaboration avec les clients se traduit par une augmentation de l'efficacité des processus de gestion des stocks à l'interne.

**Service à la clientèle :** Le fait de mettre la priorité sur la compréhension des besoins des clients en matière d'approvisionnement en vue de mieux y répondre entraînera une amélioration de la prestation des services.

Taux d'exécution des commandes des clients



### Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Gestion de la demande
- Planification axée sur la collaboration
- Détermination des possibilités en matière d'uniformisation de produits
- Codage par code à barres/balayage



## Clients

# Paramètre 4.3 :

## Pourcentage des articles ajoutés au fichier maître en un mois

### Objectif :

Élargir l'éventail de produits et de services achetés par le service de la chaîne d'approvisionnement afin d'y intégrer de nouveaux produits et fournisseurs

### Calcul :

$$\frac{\text{Nombre total d'articles ajoutés}}{\text{Nombre total d'articles au début}} \times \frac{20 \text{ jours}}{\text{Nombre de jours de travail dans le mois}} \times 100 \%$$

### Cible :

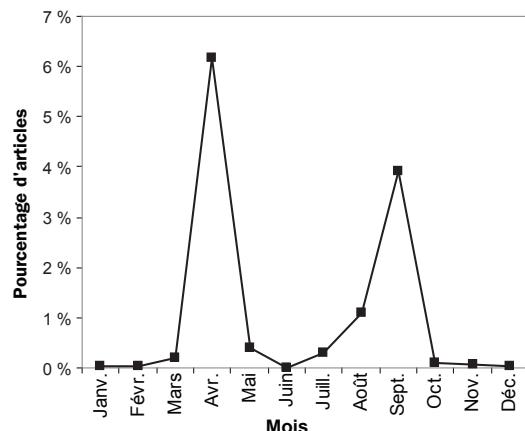
À déterminer par les organismes individuels en fonction de leur taille, de leur contexte, de leurs priorités et de leurs initiatives

### Avantages :

**Service à la clientèle :** Le maintien d'un fichier maître exact comprenant tous les articles fréquemment commandés permettra aux clients de commander des produits de façon plus efficace et en faisant moins d'erreurs. La satisfaction de la clientèle et le respect des obligations contractuelles en seront améliorés.

**Productivité/satisfaction des employés :** Le maintien d'une base de données exhaustive et une gestion plus efficace du fichier maître réduiront le temps requis par le personnel de la chaîne d'approvisionnement pour la passation de commandes en lui donnant accès à des renseignements centralisés et exacts sur les produits et les contrats.

### Pourcentage des articles ajoutés au fichier maître



### Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Élaboration des DDP (demandes de proposition) et gestion de la conformité
- Centre de l'excellence en matière de contrats



## Paramètre 4.4 :

# Pourcentage des articles supprimés du fichier maître en un mois

### Objectif :

Rationaliser les produits, les services et les fournisseurs afin de réduire les dédoublements et les remplacements à l'échelle de l'organisme

### Calcul :

$$\frac{\text{Nombre total d'articles supprimés}}{\text{Nombre total d'articles au début}} \times \frac{20 \text{ jours}}{\text{Nombre de jours de travail dans le mois}} \times 100 \%$$

### Cible :

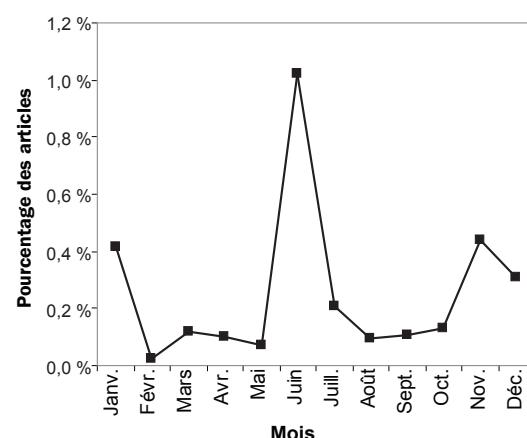
À déterminer par les organismes individuels en fonction de leur taille, de leur contexte, de leurs priorités et de leurs initiatives

### Avantages :

**Efficacité du processus :** La gestion de la base de données entraîne une efficacité accrue de la gestion des contrats et de la normalisation des produits, ce qui permet de réduire la variété de produits commandés et la charge administrative correspondante sur la chaîne d'approvisionnement.

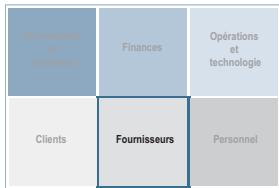
**Service à la clientèle :** L'élimination d'articles excédentaires et périmés du fichier maître donnera lieu à une base de données exacte, ce qui simplifiera le processus de passation de commandes pour les clients.

### Pourcentage des articles supprimés du fichier maître



### Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Détermination des possibilités en matière d'uniformisation de produits
- Centre de l'excellence en matière de contrats
- Pleine compréhension des données sur les dépenses



## Fournisseurs

# Paramètre 5.1 : Pourcentage des factures payées avant échéance

### Objectif :

Augmenter le respect des modalités de paiement convenues afin d'entretenir de bonnes relations avec les fournisseurs

### Calcul :

$$\frac{\text{Nombre de factures payées conformément aux modalités contractuelles convenues}}{\text{Nombre total de factures}} \times 100 \%$$

### Cible :

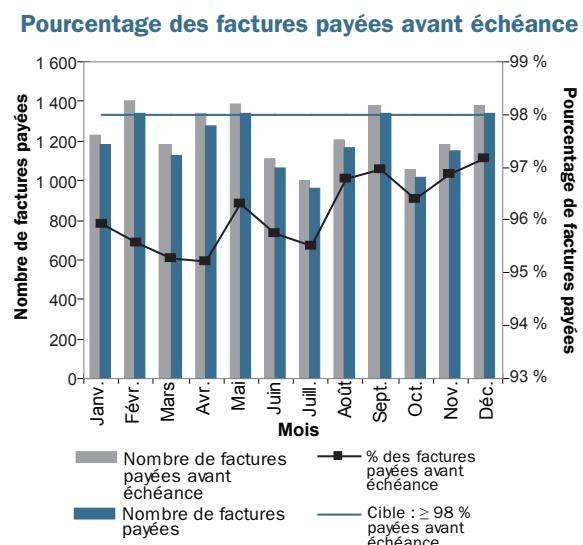
$\geq 98 \%$  de factures payées avant échéance

### Avantages :

**Géance financière :** En respectant couramment les modalités des contrats, les organismes pourront négocier des contrats plus avantageux avec les fournisseurs dans l'avenir.

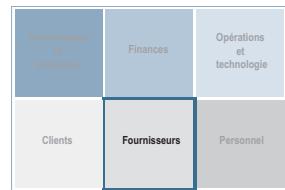
**Efficacité du processus :** La mise en place de processus de facturation et de paiement automatisés accélérera le cycle de paiement, améliorera l'efficacité et réduira la charge du personnel du service des comptes fournisseurs.

**Relations avec les fournisseurs :** Le fait de payer les factures conformément aux modalités contractuelles négociées améliore les relations avec les fournisseurs et est propice à l'obtention de modalités et de prix préférentiels pour les contrats conclus dans l'avenir.



### Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Élaboration des DDP (demandes de proposition) et gestion de la conformité
- Relations organisationnelles étroites entre la chaîne d'approvisionnement et les comptes fournisseurs (CF)
- Gestion des remises/réductions
- Chaîne d'approvisionnement électronique de « bout en bout »



# Paramètre 5.2 : Rendement des fournisseurs

## Objectif :

Améliorer le rendement des 10 fournisseurs les plus importants au chapitre de la livraison de commandes dans les délais

## Calcul :

$$\frac{\sum_{x=10 \text{ fournisseurs les plus importants}}^{} \text{Nombre de lignes de commandes complètes livrées dans les délais pour « fournisseur } x \text{ »}}{\sum_{x=10 \text{ fournisseurs les plus importants}}^{} \text{Nombre total de lignes de commandes pour « fournisseur } x \text{ »}} \times 100 \%$$

## Cible :

$\geq 98 \%$  de lignes de commandes complètes livrées

## Avantages :

**Soins aux patients :** Le contrôle du rendement des fournisseurs permet de faire en sorte que les clients disposent des bons produits au bon moment pour prodiguer les meilleurs soins possibles aux patients.

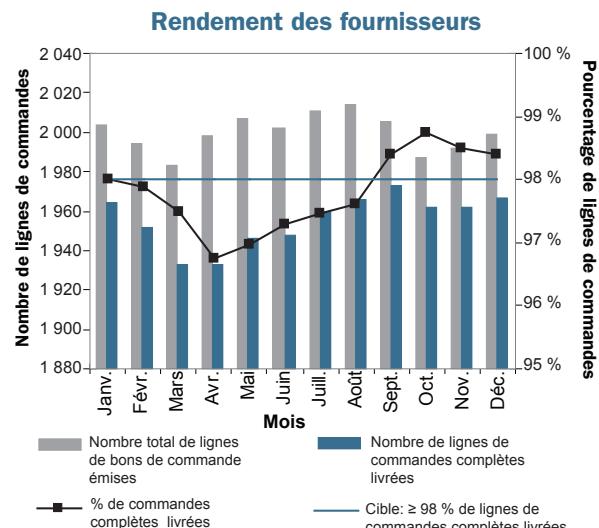
**Efficacité du processus :** L'amélioration du rendement des fournisseurs se traduit par une diminution du temps consacré à la gestion des ruptures de stocks et à la passation de commandes.

**Service à la clientèle :** Le fait de mesurer le rendement des principaux fournisseurs et de veiller à ce qu'ils atteignent un taux d'exécution des commandes acceptable est un élément essentiel pour fournir aux clients un service fiable et de haute qualité.

**Relations avec les fournisseurs :** Le fait de mesurer le rendement des fournisseurs rehausse les relations avec ces derniers en permettant aux organismes d'établir et de communiquer des attentes cohérentes et claires pour les fournisseurs.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Planification axée sur la collaboration
- Sourçage stratégique
- Gestion des relations avec les fournisseurs





## Personnel

# Paramètre 6.1 : Départs volontaires

### Objectif :

Améliorer la fidélisation des employés compétents dans la chaîne d'approvisionnement

### Calcul :

$$\frac{\text{Nombre d'employés de la chaîne d'approvisionnement qui ont volontairement quitté le service}}{\text{Nombre moyen d'employés de la chaîne d'approvisionnement dans l'année}} \times 100 \%$$

### Cible :

3 à 7 % de départs volontaires

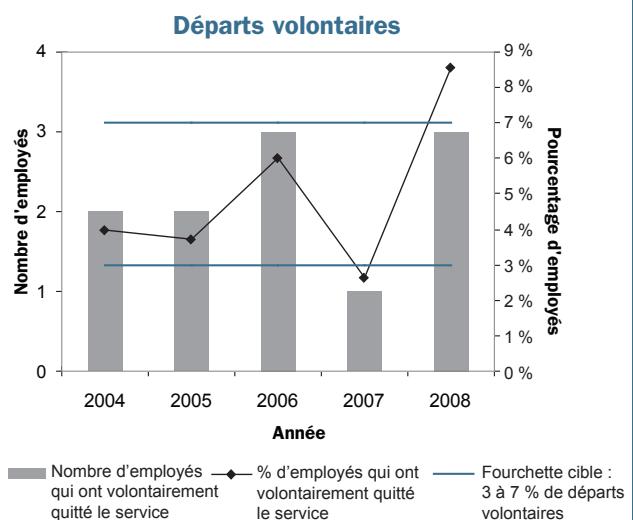
### Avantages :

**Gérance financière** : Le roulement des employés fait augmenter les coûts de recrutement et de formation pour l'organisme.

**Productivité/satisfaction des employés** : Le roulement des employés peut avoir une incidence négative sur le personnel restant. Les employés satisfaits et motivés sont plus productifs et fournissent un service à la clientèle plus efficace.

### Pratiques gagnantes sous-jacentes :

- Appui de la haute direction
- Passage de la transaction à l'interaction
- Connaissances spécialisées sur les marchandises
- Perfectionnement d'ensembles de compétences sur la GICA



Gouvernance et processus	Finances	Opérations et technologie
Clients	Fournisseurs	Personnel

# Norme 1.1 : Politiques et procédures relatives aux achats

## Objectif :

Assurer la prestation de services de qualité et l'optimisation des ressources par l'adoption de processus éthiques, transparents et normalisés

## Définition :

Les politiques et les procédures relatives aux achats décrivent sommairement les principes et les pratiques qui régissent la façon dont l'organisme exécute les activités d'achat dans le cycle de « planification à paiement ». Les politiques traitent notamment des questions relatives au pouvoir d'engagement, aux conflits d'intérêts, à l'éthique, aux cadeaux et à l'hospitalité, aux territoires de compétence, aux lois, aux modalités de paiement, aux relations, aux risques, aux rôles et responsabilités, ainsi qu'à l'évaluation et à l'approbation des fournisseurs.

Il s'agit d'une norme globale qui oriente et régit de nombreuses normes connexes.

## Justification :

Des politiques et des procédures d'achat documentées appuient l'exécution efficace des activités d'achat et atténuent les risques, aidant les organismes à atteindre leurs objectifs opérationnels et financiers.

## Avantages :

**Soins aux patients** : Les politiques et les procédures relatives aux achats améliorent la performance des processus d'achat, aidant à assurer la prestation de services uniformes en soins aux patients.

**Gérance financière** : Les politiques et les procédures d'achat devraient contribuer à optimiser les ressources tant dans les processus que dans les transactions.

**Efficacité du processus** : Les politiques et les procédures d'achat peuvent permettre d'éliminer les activités redondantes et sans valeur ajoutée dans le cycle complet d'approvisionnement, maximisant l'efficacité des services.

**Service à la clientèle** : La documentation des politiques et des procédures assure la confiance des clients pendant le processus d'achat.

**Gestion des risques** : Des politiques et des procédures transparentes réduisent les risques et les conflits potentiels au sein de l'organisme.

**Productivité/satisfaction des employés** : Les politiques et les procédures d'achat fournissent une orientation et des attentes claires aux employés, apportant une amélioration de la productivité et de la satisfaction.

**Relations avec les fournisseurs** : Les politiques et les procédures d'achat mettent en place des processus et des attentes uniformes relatives au travail auprès des fournisseurs, améliorant les relations avec eux.

Gouvernance et processus	Finances	Opérations et technologie
Clients	Fournisseurs	Personnel

## Gouvernance et processus

# Norme 1.2 : Normes et processus de vérification

### Objectif :

Concevoir un système d'évaluation systématique et rigoureux de la chaîne d'approvisionnement dans le but d'ajouter de la valeur et d'apporter des améliorations aux activités et de donner l'assurance aux gestionnaires que les ressources de l'hôpital sont utilisées de façon efficace et efficiente

### Définition :

Le service de la chaîne d'approvisionnement devrait avoir en place un outil de vérification interne ou d'autoévaluation afin d'assurer l'atteinte des objectifs opérationnels par le service, de favoriser l'application cohérente et efficace des politiques et des procédures existantes et de contribuer à l'amélioration continue des processus de la chaîne d'approvisionnement de l'hôpital. L'autoévaluation est une approche systématique et rigoureuse visant à évaluer et à améliorer l'efficacité de la gestion des risques, des contrôles internes et des systèmes d'information, ainsi que des processus de gouvernance.

Les processus et les normes de vérification de la chaîne d'approvisionnement devraient être établis en fonction des normes de vérification existantes de l'organisme, le cas échéant, et s'harmoniser avec ceux-ci. Les activités de vérification interne devraient être coordonnées avec le vérificateur externe.

### Justification :

L'utilisation efficace de normes et de processus de vérification n'est pas tributaire du fait que l'organisme possède un service de vérification interne. Les organismes peuvent tirer des avantages directs d'un processus d'autoévaluation axé sur les fonctions de « planification à paiement » de la chaîne d'approvisionnement. Ce processus donnera l'assurance que les risques sont gérés efficacement; que les politiques et les procédures sont respectées; que les résultats sont communiqués aux gestionnaires; que des mesures correctives sont prises en temps opportun pour améliorer les opérations de la chaîne d'approvisionnement; et que des pistes de vérification et des documents justificatifs appropriés existent pour toutes les opérations commerciales.

### Avantages :

**Soins aux patients :** Les normes et processus de vérification contribuent à s'assurer de l'efficacité des opérations de la chaîne d'approvisionnement et du niveau élevé de soins donnés aux patients.

**Gérance financière :** La tenue de vérifications contribue à veiller à ce que l'organisme gère ses dépenses et ses coûts de fonctionnement d'une façon qui optimise adéquatement les ressources.

**Gestion des risques :** Les normes et processus de vérification assurent que des contrôles adéquats sont mis en place pour atténuer les risques, et ce, dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Gouvernance et processus	Finances	Opérations et technologie
Clients	Fournisseurs	Personnel

# Norme 1.3 : Contrats types et principes juridiques clés

## Objectif :

Simplifier la rédaction de contrats et réduire les risques pour l'organisme

## Définition :

Les contrats types et principes juridiques clés sont un ensemble de conditions normalisées utilisées pour tout achat courant. Ces conditions traitent de toutes les questions juridiques et commerciales se rapportant aux relations entre l'organisme et le fournisseur. Les modèles de contrat sont largement utilisés dans la profession juridique, où les énoncés, les paragraphes et les clauses peuvent être répétés dans d'autres contrats en apportant peu ou pas de modifications. L'organisme devrait également créer des modèles de contrat type pour les catégories de dépenses principales, notamment les immobilisations, les TI, les services et les produits de base, reflétant les exigences spécifiques de chacune.

## Justification :

Les contrats types et principes juridiques clés permettent aux organismes d'appliquer la diligence juridique de façon uniforme à de nombreux contrats similaires. Cette façon de faire améliore l'efficacité du processus de passation des contrats, évite les répétitions inutiles et atténue au maximum le besoin de recourir à des consultations juridiques coûteuses.

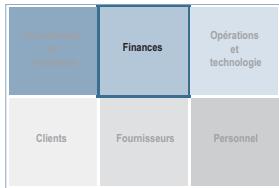
## Avantages :

**Gérance financière** : Le recours aux contrats types et principes juridiques clés réduit l'utilisation de ressources juridiques coûteuses en réutilisant des modèles normalisés.

**Efficacité du processus** : L'utilisation des modèles de contrat normalisés permet au service de la chaîne d'approvisionnement et aux experts juridiques de réduire le temps nécessaire à la rédaction, à la révision et à la gestion des contrats.

**Gestion des risques** : Les modèles de contrat normalisés réduisent l'exposition de l'organisme à des risques contractuels inutiles et inconnus en établissant des clauses normalisées qui énoncent toutes les obligations relatives aux lois, aux règlements, à la fiscalité, aux assurances, à la santé et la sécurité ou à la Centrale de stérilisation entre l'organisme et le fournisseur dans le but de protéger les deux parties.

**Relations avec les fournisseurs** : Les contrats types et principes juridiques clés permettent de maintenir des conditions uniformes dans les contrats conclus avec les fournisseurs et d'établir des attentes normalisées en matière de responsabilités contractuelles entre l'acheteur et le fournisseur.



## Finances

# Norme 2.1 :

## Fonctions distinctes d'approbation et d'autorisation

### Objectif :

Gérer le risque relatif aux processus d'achat de l'hôpital en divisant les tâches et en déléguant les pouvoirs

### Définition :

Un contrôle interne efficace dans un organisme comprend à la fois la division des tâches et la délégation des pouvoirs entre les fonctions et les personnes. Au sein de la chaîne d'approvisionnement, la division des tâches permet d'éviter qu'un seul individu soit responsable de tout le processus d'achat en répartissant la fonction d'approbation entre les fonctions clés du processus de la chaîne d'approvisionnement, notamment les commandes, les engagements et les paiements.

La délégation du pouvoir d'autorisation dans un organisme contribue à établir les niveaux d'approbation en fonction des postes au sein de la structure hiérarchique de l'organisme et à veiller à ce que le pouvoir d'approbation de chaque personne soit en rapport avec le niveau de responsabilité de son poste.

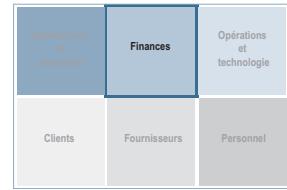
### Justification :

La division des tâches et la délégation du pouvoir d'autorisation sont des mesures de contrôle essentielles dans le cadre du processus allant de la planification jusqu'au paiement. Ensemble, ces mesures assurent l'intégrité du processus en réduisant l'exposition à des dépenses inappropriées, non autorisées ou illicites.

### Avantages :

**Gérance financière :** Un processus normalisé d'approbation des achats fournit les contrôles financiers nécessaires pour s'assurer que les dépenses soient appropriées et autorisées.

**Gestion des risques :** La division des tâches et la délégation du pouvoir d'autorisation atténuent les risques de dépenses inutiles et non autorisées pour l'organisme.



## Norme 2.2 : Politique relative aux stocks

### Objectif :

Établir un équilibre entre les avantages liés aux stocks physiques et ceux liés au coût des stocks afin de veiller à ce qu'un organisme puisse répondre aux besoins en matière de soins aux patients tout en obtenant le maximum de valeur de ses dépenses provenant de la chaîne d'approvisionnement

### Définition :

La politique relative aux stocks détermine la façon dont les stocks doivent être gérés dans l'ensemble de l'organisme. Elle vise à maximiser les éléments clés du cycle des stocks en optimisant le niveau des stocks et leur emplacement au moyen des prévisions, du réapprovisionnement et de la planification efficace de la demande.

### Justification :

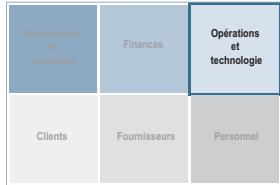
L'objectif de la gestion des stocks est de veiller à ce que les clients puissent obtenir le bon produit, au bon endroit, au bon moment et au meilleur coût, tout en assurant une gestion des risques appropriée. Dans les hôpitaux, la gestion efficace des stocks minimise les niveaux de stock excédentaire tout en assurant la couverture des besoins en matière de soins aux patients. L'énonciation claire d'une politique relative aux stocks rend le service de la chaîne d'approvisionnement responsable de la gestion des stocks et veille à l'engagement efficace des ressources de l'organisme.

### Avantages :

**Soins aux patients** : L'établissement de niveaux de stocks appropriés et l'emplacement adéquat de ces derniers permettent au personnel médical d'avoir en main les produits requis pour assurer les meilleurs soins possibles aux patients.

**Gérance financière** : Une politique relative aux stocks efficace aide les organismes à gérer leur actif, le rendement de leur capital investi de même que leurs dépenses grâce à la réduction du nombre de produits achetés.

**Service à la clientèle** : Le maintien d'un niveau de stocks approprié représente un élément clé en matière de service à la clientèle pour s'assurer que les fournitures sont disponibles lorsque nécessaire. La politique relative aux stocks devrait déterminer les niveaux de stocks optimaux en réduisant les risques associés aux ruptures de stock et aux dates de péremption, sans encombrer l'espace de stockage aux points d'utilisation.



## Opérations et technologie

# Norme 3.1 :

## Base de données sur les contrats

### Objectif :

Tenir une base de données complète sur les contrats permettant de suivre, d'enregistrer et de gérer les engagements contractuels de l'organisme de façon opportune et rigoureuse

### Définition :

La base de données sur les contrats est un dépôt de données exhaustif servant à enregistrer les engagements contractuels conclus entre l'organisme et ses fournisseurs. En situation idéale, l'information relative aux contrats devrait être stockée dans une base de données électronique permettant une recherche rapide et précise de l'information.

### Justification :

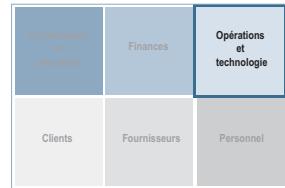
Une base de données sur les contrats permet l'enregistrement rapide et méthodique des contrats par l'organisme ainsi que la consultation rapide et facilite les modifications et renouvellements de contrats. La centralisation de l'information relative aux contrats dans une base de données permet au service de la chaîne d'approvisionnement de s'engager efficacement avec les fournisseurs et les clients internes en matière de contrats, améliorant ainsi le service fourni à l'organisme.

### Avantages :

**Gérance financière :** Une base de données sur les contrats permet aux organismes de repérer les produits et services sous contrat et les dates d'échéance afin d'appuyer les initiatives de contrôle accru des dépenses. Elle facilite également l'achat de produits et de services au prix déterminé par le contrat.

**Efficacité du processus :** Une base de données centralisée réduit les tâches administratives en rendant les renseignements relatifs aux contrats rapidement et facilement accessibles au personnel de la chaîne d'approvisionnement, ce qui permet l'exécution rapide des bons de commande et une réduction du nombre d'écart dans les comptes créditeurs.

**Gestion des risques :** Le suivi de tous les contrats et des étapes clés contractuelles est crucial dans un processus de suivi efficace des obligations contractuelles, afin d'intervenir de façon opportune et d'atténuer les risques associés. Le recours à une base de données permet également d'être en conformité avec n'importe quel contrat des organismes de groupement d'achats.



# Norme 3.2 :

## Stratégie des opérations de faible valeur

### Objectif :

Mettre en place des processus rationalisés pour les achats de faible valeur et de faible risque

### Définition :

L'organisme devrait établir d'autres processus pour commander certains types de produits et services de faible valeur et de faible risque qui requièrent moins de ressources que le processus de bon de commande habituel. Une telle stratégie des opérations de faible valeur pourrait notamment comprendre :

- D'autres processus d'acquisition :
  - Cartes pour petits achats;
  - Commandes permanentes et commandes-cadres;
  - Catalogues de fournisseurs en ligne.
- Des stratégies pour réduire les opérations de faible valeur :
  - Consolidation des factures;
  - Quantité/valeur minimale des commandes.

### Justification :

Le fait de mettre en place d'autres processus pour les opérations de faible valeur et de faible risque peut libérer les ressources de la chaîne d'approvisionnement pour des opérations stratégiques de valeur financière élevée et comportant des risques considérables, ce qui entraînerait un meilleur rendement – en économie de coûts et en atténuation du risque – que des investissements comparables dans des opérations de faible valeur.

### Avantages :

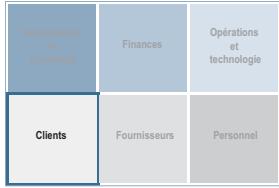
**Gérance financière** : Le recours à des processus d'acquisition différents pour les opérations de faible valeur et de faible risque entraîne un respect accru des obligations contractuelles et des économies plus importantes grâce à des achats à meilleurs prix que les achats ponctuels.

**Efficacité du processus** : L'utilisation de processus d'acquisition différents réduit la charge de travail imposée au personnel de la chaîne d'approvisionnement, en lui permettant de se consacrer davantage aux activités à valeur ajoutée.

**Service à la clientèle** : Des processus d'acquisition efficents améliorent le service à la clientèle et permettent au service de la chaîne d'approvisionnement de se centrer sur des domaines qui apportent davantage aux clients.

**Gestion des risques** : L'utilisation de processus différents qui demandent moins de temps pour les opérations de faible valeur permet aux ressources de la chaîne d'approvisionnement de se concentrer sur les articles de grande valeur et comportant des risques élevés, réduisant ainsi l'ensemble du risque d'exploitation et du risque financier pour l'hôpital.

**Relations avec les fournisseurs** : La mise en place de processus d'acquisition différents qui sont plus efficents pour l'organisme crée aussi une efficience des processus pour les fournisseurs, entraînant de meilleures relations avec eux.



## Clients

# Norme 4.1 :

## Outils et processus d'enquête auprès des clients

### Objectif :

Recueillir les commentaires de la clientèle au sujet de la performance de la chaîne d'approvisionnement afin de cerner les possibilités d'amélioration des services

### Définition :

Les outils et les processus d'enquête utilisés auprès de la clientèle visent à cerner les besoins et les attentes de la clientèle, à recueillir des commentaires constructifs de sa part ainsi qu'à mesurer la performance.

### Justification :

La mise en place d'outils et de processus d'enquête auprès des clients pour recueillir et analyser régulièrement leurs commentaires est un élément clé de la gestion des relations avec les clients et assure l'excellence de la chaîne d'approvisionnement.

### Avantages :

**Soins aux patients :** Les enquêtes menées auprès de la clientèle permettent aux gestionnaires d'établir les objectifs d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement conformément aux renseignements fournis par les cliniciens et visent, au final, à améliorer les soins aux patients.

**Efficacité du processus :** Les renseignements recueillis auprès de la clientèle sur l'efficience du service de la chaîne d'approvisionnement et les points à améliorer sont essentiels à l'élaboration de processus efficents pouvant réellement répondre aux besoins et aux exigences de la clientèle.

**Service à la clientèle :** Les commentaires de la clientèle permettent au service de la chaîne d'approvisionnement de déterminer les possibilités d'amélioration de la performance et de comprendre le point de vue de sa clientèle afin de mieux répondre à ses besoins.

Gouvernance et processus	Finances	Opérations et technologie
Clients	Fournisseurs	Personnel

## Norme 4.2 :

# Politique et processus de gestion des articles dans le fichier maître

### Objectif :

Tenir un fichier maître d'articles à jour, complet et exact contenant les données relatives aux achats et aux contrats pour faciliter les initiatives de gestion de contrats et d'uniformisation des produits

### Définition :

Une politique de gestion des articles dans un fichier maître couvre la maintenance d'un fichier maître d'articles, notamment la façon dont l'information et les articles doivent y être ajoutés ou supprimés. Les processus connexes doivent documenter les responsabilités, les procédures et les pouvoirs relatifs à la maintenance d'un fichier maître exact et à jour.

### Justification :

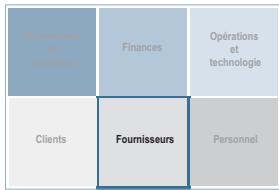
La gestion du fichier maître d'articles assure une information exacte aux fins de gestion de la chaîne d'approvisionnement et d'une meilleure prise de décision. Un tel fichier facilite la gestion efficace de l'utilisation d'un produit, du coût total de possession et des retours de produits. Il est également crucial d'assurer une bonne gestion des articles du fichier maître pour gérer les initiatives de respect des obligations contractuelles et d'uniformisation des produits.

### Avantages :

**Gérance financière :** La gestion appropriée du fichier maître d'articles permet aux organismes d'extraire des données pour les analyser et repérer les possibilités d'économies par l'uniformisation des produits.

**Efficacité du processus :** La gestion du fichier maître d'articles contribue à l'amélioration de la gestion des contrats et de l'efficacité des processus d'achat en réduisant la variété de produits commandés. Maintenir une information exacte crée des gains en efficience en réduisant les erreurs en aval des services des comptes clients et des fournisseurs.

**Service à la clientèle :** Un document par article contenant toute l'information pertinente favorise des transactions entre les hôpitaux et les fournisseurs plus rapides et plus efficaces. Il en résulte moins d'erreurs et de ruptures de stock, faisant en sorte que les clients reçoivent les produits demandés quand ils en ont besoin.



## Fournisseurs

# Norme 5.1 : Processus de gestion du rendement des fournisseurs

### Objectif :

Maximiser le rendement des fournisseurs en gérant efficacement les relations et les interactions avec eux

### Définition :

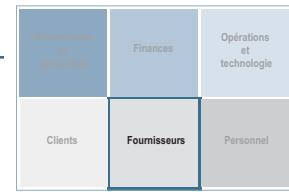
La gestion du rendement des fournisseurs est un processus structuré qui détermine la façon dont un organisme effectue la mesure, le suivi et la gestion du rendement de ses fournisseurs. Ce processus devrait inclure la production régulière de rapports, l'établissement de mesures de résolution de problèmes et, plus important encore, la gestion proactive des relations. Un processus efficace de gestion du rendement des fournisseurs doit atteindre les quatre objectifs suivants :

- Communiquer aux fournisseurs de quelle façon la mesure du rendement sera effectuée;
- Produire des rapports servant à mesurer le rendement des fournisseurs et à déterminer les nouvelles occasions d'améliorer leur rendement et les relations avec eux;
- Déterminer de façon proactive les tendances et les secteurs pouvant poser problème afin que des mesures appropriées soient prises en temps opportun;
- Décrire les processus normalisés de résolution de problèmes auprès des fournisseurs.

Le processus devrait également contribuer à déterminer et à aborder le rendement des hôpitaux dans des domaines cruciaux quant au succès des ententes d'approvisionnement.

### Justification :

Pour atteindre l'excellence en matière d'approvisionnement, le service de la chaîne d'approvisionnement devrait gérer activement son noyau de fournisseurs en accordant une attention particulière à leur rendement et à la gestion de ses relations avec eux. Un faible rendement de leur part affecte la capacité d'un organisme à fournir des services de haute qualité et augmente la charge de travail du service de la chaîne d'approvisionnement. Un processus de gestion du rendement efficace permet aux fournisseurs et aux organismes de s'engager ensemble dans des occasions d'amélioration nouvelles et continues.



### Avantages :

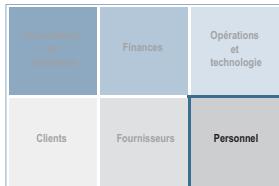
**Soins aux patients** : La gestion proactive du rendement des fournisseurs facilite l'amélioration des taux de réapprovisionnement et réduit les situations de rupture de stock, assurant la disponibilité du bon produit au moment requis pour donner les soins aux patients.

**Efficacité du processus** : L'optimisation du rendement des fournisseurs entraîne une réduction de la charge de travail pour le personnel de la chaîne d'approvisionnement et les fournisseurs en diminuant le besoin de gérer des ruptures de stock, d'accélérer des commandes et d'effectuer des suivis sur les divergences.

**Service à la clientèle** : Un rendement fiable de la part de fournisseurs clés est essentiel pour assurer un service stable aux clients en assurant la disponibilité des bons produits au moment requis.

**Gestion des risques** : Le suivi du rendement des fournisseurs permet de connaître les tendances émergentes et les problèmes qui se manifestent, permettant à la chaîne d'approvisionnement d'agir afin d'éviter d'éventuels problèmes d'approvisionnement non prévus, inopinés et potentiellement critiques.

**Relations avec les fournisseurs** : Un processus normalisé de gestion des fournisseurs renforce les relations de travail avec les fournisseurs en établissant des attentes claires et une approche uniformisée de mesure du rendement pour l'ensemble des fournisseurs.



## Personnel

# Norme 6.1 : Rôles et descriptions de postes

### Objectif :

Documenter et communiquer les rôles et les responsabilités du personnel de la chaîne d'approvisionnement.

### Définition :

Les rôles et les descriptions de postes définissent les exigences relatives à chaque poste dans le cadre du processus de la chaîne d'approvisionnement, notamment la raison d'être, la portée, la reddition de comptes et les qualifications qui s'y rattachent.

De plus, l'organisme devrait adopter un cadre relatif aux compétences qui relie chaque rôle défini de la chaîne d'approvisionnement à un ensemble de compétences techniques et comportementales et qui cerne les niveaux de compétence requis pour chaque rôle.<sup>3</sup>

### Justification :

Des rôles et des descriptions de postes qui sont documentés, bien structurés et mis à jour aident chaque membre à comprendre le rôle et les responsabilités relatifs à la fonction qu'il occupe au sein de l'organisme. En créant un cadre de compétences pour chaque poste, le service de la chaîne d'approvisionnement peut alors cerner les écarts de compétences entre le titulaire et les exigences du poste. Le processus d'évaluation du rendement de même que les plans de perfectionnement et de formation des employés s'appuient sur une compréhension claire de l'employé à l'égard de ce qu'on attend de lui (à savoir la norme 6.2 Processus d'évaluation du rendement).

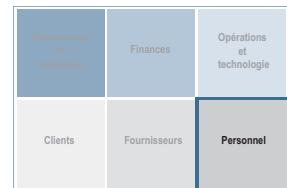
### Avantages :

**Efficacité du processus :** Une équipe compétente dont les rôles et descriptions ont été clairement établis fera preuve d'une efficience et d'une efficacité accrues dans son travail.

**Gestion des risques :** En communiquant à l'équipe des descriptions et des responsabilités claires, on atténue le risque que le personnel dépasse par inadvertance les limites des pouvoirs qui lui ont été conférés et, par conséquent, que l'établissement soit mis en situation de risque.

**Satisfaction et productivité des employés :** Des directives, des objectifs et des plans de formation qui sont clairs feront en sorte d'augmenter le sentiment de satisfaction et la productivité du personnel.

<sup>3</sup> Cette norme est directement en lien avec la norme « Cadres relatifs aux compétences » qui a été exposée dans le rapport original de la Phase I. Étant donné leur interdépendance, la norme « Cadres relatifs aux compétences » a été intégrée à la norme « Rôles et descriptions de postes ».



# Norme 6.2 :

## Processus d'évaluation du rendement

### Objectif :

Instaurer un processus d'évaluation du rendement structuré pour le personnel de la chaîne d'approvisionnement

### Définition :

Un processus d'évaluation du rendement sert à fournir une rétroaction officielle du rendement des employés; à déterminer les écarts de rendement; à repérer les besoins ou les possibilités de formation futurs; à établir des objectifs pour les périodes subséquentes; et à revoir les aspirations professionnelles.

Les organismes devraient mettre en place un programme de formation et de perfectionnement afin de favoriser l'amélioration et le perfectionnement continus de leurs ressources humaines et d'assurer la motivation des employés<sup>4</sup>.

### Justification :

Un processus d'examen structuré du rendement et du perfectionnement du personnel est une composante essentielle des organismes à haut rendement. Ce processus contribue à ce que :

- les employés comprennent bien les attentes à leur égard et sentent qu'ils sont des acteurs précieux du succès de l'organisme;
- les employés aient des occasions de discuter avec la direction de leurs aspirations et de leurs interrogations ou inquiétudes par rapport à leur travail ou à leur rendement;
- les personnes réalisent tout leur potentiel au sein de l'organisme, au moyen d'examens continus du rendement, de commentaires constructifs et de formations et de perfectionnement du personnel structurés;
- le bon rendement soit reconnu et que les obstacles potentiels soient rapidement remarqués, afin que des mesures appropriées puissent être prises.

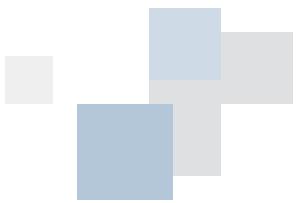
### Avantages :

**Soins aux patients** : Un personnel motivé et bien formé aidera le service de la chaîne d'approvisionnement à assurer un soutien à leur clientèle pour que celle-ci puisse fournir un niveau de soins des plus élevés aux patients.

**Service à la clientèle** : Des employés satisfaits au moral solide au sein du service de la chaîne d'approvisionnement se traduisent par un personnel motivé, ce qui crée de meilleures relations avec les clients et favorise la qualité du service à la clientèle.

**Satisfaction et productivité des employés** : Les évaluations de rendement rehaussent le degré de satisfaction des employés en fournissant à ceux-ci des commentaires constructifs au moment opportun et en établissant des plans de rendement réalisables. Le soutien qu'apporte l'organisme au développement personnel et professionnel des employés fait en sorte d'accroître la motivation et le maintien en poste de ceux-ci. De plus, un bon moral chez les employés améliore leur productivité.

<sup>4</sup> Cette norme est directement en lien avec la norme « Programme de formation et de perfectionnement » qui a été exposée dans le rapport original de la Phase I. Étant donné leur interdépendance, la norme relative au programme de formation et de perfectionnement a été intégrée à celle relative au processus d'évaluation du rendement.



# Annexe A : Établissement de l'ordre de priorité des paramètres et des normes

Dans le rapport de la phase I, le Groupe de travail sur les mesures de performance de la chaîne d'approvisionnement des hôpitaux a défini 48 paramètres et 21 normes qu'il considérait essentiels aux organismes qui affichaient un rendement supérieur. Dans le cadre de la phase II, le Groupe de travail a peaufiné 20 paramètres des activités de base de la chaîne d'approvisionnement de l'étape 1 et 12 normes connexes qui, selon lui, seraient les plus faciles à adopter et apporteraient la plus grande valeur immédiate aux hôpitaux.

## Évaluations de l'état de préparation

Huit hôpitaux faisant partie du Groupe de travail ont réalisé une petite évaluation de leur état de préparation en vue d'adopter les 20 paramètres de l'étape 1. Ils avaient pour objectif d'évaluer la viabilité de telles adoptions dans un avenir immédiat. L'évaluation était axée sur les paramètres étant donné que leur adoption était considérée plus dépendante de l'état actuel des hôpitaux et des systèmes d'information que ne l'était l'adoption des normes.

Les évaluations de l'état de préparation des huit hôpitaux réalisées par le Groupe de travail consistaient en un sondage et en des entrevues de suivi à chacun des sites. Les résultats de l'évaluation sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Le tableau ci-dessous résume les résultats de l'évaluation de l'état de préparation de chacun des huit hôpitaux :

N°	Paramètre de performance	État de préparation de chaque hôpital selon le paramètre							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1.1	Pourcentage d'articles actifs sous contrat								
1.2	Délai d'exécution des achats								
2.1	Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande								
2.2	Rotation des stocks en un mois								
2.3	Coûts de fonctionnement en pourcentage des dépenses								
3.1	Nombre de bons de commande en un mois								
3.2	Pourcentage des bons de commande urgente								
3.3	Nombre de bons de commande reçus par équivalent temps plein par mois								
3.4	Nombre moyen de lignes par bon de commande								
3.5	Nombre moyen de bons de commande émis aux 10 plus importants fournisseurs en un mois								
3.6	Pourcentage de factures avec bons de commande								
3.7	Pourcentage des cas de correspondance parfaite entre les factures et les bons de commande								
3.8	Pourcentage de bons de commande pour des achats de faible valeur								
4.1	Rupture de stock à l'échelle des chariots								
4.2	Taux d'exécution des commandes des clients								
4.3	Pourcentage des articles ajoutés au fichier maître en un mois								
4.4	Pourcentage des articles supprimés du fichier maître en un mois								
5.1	Pourcentage des factures payées avant échéance								
5.2	Rendement des fournisseurs								
6.1	Départs volontaires								

<span style="background-color: #669966; display: inline-block; width: 15px; height: 15px;"></span>	Données facilement accessibles et, pour la plupart, retracées
<span style="background-color: #FFFF99; display: inline-block; width: 15px; height: 15px;"></span>	Données accessibles, mais non retracées sur une base continue
<span style="background-color: #FF9999; display: inline-block; width: 15px; height: 15px;"></span>	Données non accessibles et aucun plan immédiat en vue de les obtenir

## Ordre des priorités

Le Groupe de travail a constaté que l'adoption de 20 paramètres et de 12 normes pourrait représenter une tâche colossale pour la plupart des hôpitaux. En vue de répartir la charge de travail, il s'est efforcé d'établir un ordre des priorités pour les paramètres et les normes contenus dans le sous-ensemble de la phase II.

Le Groupe de travail a tenu compte d'un certain nombre de facteurs dans l'établissement de ces priorités. De plus, pour faciliter l'adoption des paramètres et l'évaluation de l'état de préparation, il a tenu compte 1) des avantages prévus; 2) du coût global de l'adoption; et 3) de l'interdépendance des paramètres, car certains paramètres génèrent des résultats maximum seulement s'ils sont utilisés avec d'autres paramètres connexes.

Étant donné que cette recherche n'est que préliminaire, le Groupe de travail recommande de revoir l'ordre des priorités dans 12 mois, en y intégrant les résultats de la phase III (évaluation exhaustive de l'état de préparation à l'adoption et planification de l'adoption).

Grilles des priorités relatives aux paramètres et aux normes

N°	Paramètre	Faisabilité
4.2	Taux d'exécution des commandes des clients	
2.2	Rotation des stocks en un mois	
2.1	Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande	
3.3	Nombre de bons de commande reçus par équivalent temps plein par mois	
4.1	Rupture de stock à l'échelle des chariots	
1.1	Pourcentage d'articles actifs sous contrat	
3.7	Pourcentage des cas de correspondance parfaite entre les factures et les bons de commande	
2.3	Coûts de fonctionnement en pourcentage des dépenses	
3.4	Nombre moyen de lignes par bon de commande	
3.1	Nombre de bons de commande en un mois	
3.2	Pourcentage des bons de commande urgente	
1.2	Délai d'exécution des achats	
3.5	Nombre moyen de bons de commande émis aux 10 plus importants fournisseurs en un mois	
5.2	Rendement des fournisseurs	
5.1	Pourcentage des factures payées avant échéance	
3.6	Pourcentage de factures avec bons de commande	
4.3	Pourcentage des articles ajoutés au fichier maître en un mois	
4.4	Pourcentage des articles supprimés du fichier maître en un mois	
3.8	Pourcentage de bons de commande pour des achats de faible valeur	
6.1	Départs volontaires	

N°	Norme	Faisabilité
1.1	Politiques et procédures relatives aux achats	
2.1	Fonctions distinctes d'approbation et d'autorisation	
1.3	Contrats types et principes juridiques clés	
2.2	Politique relative aux stocks	
3.1	Base de données sur les contrats	
4.2	Politique et processus de gestion des articles dans le fichier maître	
6.1	Rôles et descriptions de postes	
3.2	Stratégie des opérations de faible valeur	
5.1	Processus de gestion du rendement des fournisseurs	
1.2	Normes et processus de vérification	
4.1	Outils et processus d'enquête auprès des clients	
6.2	Processus d'évaluation du rendement	

Paramètre à adopter en premier lieu
Paramètre à adopter en deuxième lieu
Paramètre à adopter en troisième lieu

Les feuilles de travail techniques relatives à chaque paramètre et à chaque norme contenues dans le guide de l'utilisateur proposent d'autres réflexions à l'égard de l'adoption. Celles-ci sont fondées sur les entrevues réalisées auprès des huit membres du Groupe de travail et comprennent l'état actuel des systèmes d'information de gestion. Il est recommandé que chaque hôpital réalise sa propre évaluation relativement à son état de préparation et détermine sa capacité à adopter les 20 paramètres et les 12 normes.

## Annexe B : Glossaire

**Bon de commande :** Document commercial délivré par un acheteur à un vendeur sur lequel on trouve le type, la quantité et le prix convenu des produits et des services que le vendeur fournira à l'acheteur. Le bon de commande comporte habituellement des conditions additionnelles comme les modalités de paiement, l'obligation et la responsabilité de la marchandise ainsi que la date de livraison requise.

**Carte pour petits achats :** Carte de paiement attribuée à un groupe ou à une personne pour l'achat d'articles nécessaires aux activités de l'organisme; cette carte peut avoir des limites de transaction ou mensuelles désignées et des restrictions comme pour les types d'articles qui peuvent être achetés. Cette carte peut représenter une solution de rechange pour l'acquisition de biens et de services à faible valeur et à faible risque par l'intermédiaire de la chaîne d'approvisionnement.

**Centrale de stérilisation ou Service de stérilisation :** Services où le personnel nettoie, désinfecte et stérilise, emballé et range les fournitures et les instruments réutilisables dans les hôpitaux.

**Commande-cadre :** Type de bon de commande visant plusieurs livraisons d'un article ou d'un service particulier faite par un fournisseur sur une période déterminée et/ou pour une quantité déterminée à un prix convenu et selon des modalités et des conditions particulières. Une commande-cadre diffère d'une commande permanente en ce sens que l'horaire des livraisons n'est pas déterminé à l'avance, mais selon les besoins. Pour que des livraisons soient faites en fonction d'une commande-cadre, l'organisme doit passer par une autorisation de commande-cadre.

**Commande permanente :** Bon de commande qui couvre des livraisons répétées de biens et de services en quantités spécifiées, à des prix déterminés et selon un horaire régulier.

**Commande urgente :** Commande qui doit être passée au fournisseur et que ce dernier doit traiter sans égard aux délais de commande, d'exécution et de livraison habituels.

**Engagement :** Entente voulant que l'une des parties fournit des biens et des services à l'autre partie, ou qu'elle en achète de l'autre partie, sous certaines conditions.

**Entrepôt de produits fréquemment utilisés :** Petit entrepôt d'articles d'urgence laissés sur place lorsqu'un organisme a déménagé ses stocks dans un entrepôt central.

**Facture parfaite :** Facture d'achat pour laquelle les quantités et les prix figurant sur le bon de commande, le reçu et la facture correspondent dans les limites de la tolérance.

**Fichier maître :** Base de données qui contient des renseignements sur chaque article acheté par la chaîne d'approvisionnement. Le fichier maître peut aussi faire référence à chaque article dans la base de données.

**Ligne du bon de commande :** Sur un bon de commande, ligne sur laquelle figure un article ou un service que l'acheteur veut acquérir auprès d'un vendeur.

**Opération de faible valeur :** Achat de moins de 100 \$ avant taxes et surcharges.

**Point d'utilisation :** Site de rangement, chariot ou étagères, des fournitures. On trouve un rangement au point d'utilisation dans les unités où des quantités importantes d'une même fourniture sont requises et auxquelles les clients doivent avoir accès rapidement et facilement.

**Rupture de stock :** Situation dans laquelle la demande d'un article ne peut être remplie à partir du stock actuel.

**Tolérance :** Valeur en dollars établie par un organisme pour les disparités observées dans le triple rapprochement en deçà de laquelle une enquête ne serait pas considérée comme rentable et on considère, par conséquent, que les documents correspondent entre eux.

**Triple rapprochement :** Procédé qui consiste à faire correspondre chaque facture avec le bon de commande et le reçu qui y sont associés.

## Annexe C : GROUPE DE TRAVAIL SUR LES MESURES DE PERFORMANCE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DES HÔPITAUX



**Cynthia Chesler** est actuellement directrice générale de PROcure, organisme de services partagés qui se consacre à la prestation de services de gestion de la chaîne d'approvisionnement pour le Réseau local d'intégration des services de santé d'Érié St-Clair. Elle s'est jointe à l'Alliance Chatham-Kent pour la santé en 1997 à titre de gestionnaire du matériel périopératoire, de directrice de la gestion du matériel et de vice-présidente intérimaire des services internes. Son curriculum vitae inclut également le service de pharmacie. Elle a amorcé sa carrière à titre de comptable chez Peat Marwick. En 1998, elle s'est lancée dans le domaine des soins de santé et a accepté un poste à l'Hôpital Metropolitan General de Windsor. Elle siège aux conseils de CareNet et du CMEPP. De plus, elle est coprésidente du conseil du Healthcare Supply Chain Network (HSCN). Mme Chesler est membre de l'Association for Healthcare Resource & Materials Management (AHRMM). Elle a également été présidente du groupe de gestion du matériel de Medbuy. Elle participe activement à divers projets de sensibilisation de l'OHA.



**Wayne Coros** est directeur de la gestion du matériel au Hospital for Sick Children de Toronto, l'un des plus importants centres hospitaliers universitaires de pédiatrie du monde. M. Coros possède près de 20 ans d'expérience en gestion de chaîne d'approvisionnement dans le secteur des soins de santé et à l'échelle municipale. Il dirige actuellement un projet de chaîne d'approvisionnement électronique pour l'hôpital qui propose l'automatisation du processus de la chaîne d'approvisionnement en mettant l'accent sur les commandes et les bons de commande électroniques, la saisie de données aux points d'utilisation, l'automatisation des entrepôts, le transfert électronique de fonds ainsi que d'autres priorités.



**Don Cummer** est directeur du projet de solution technologique intégrée (Integrated Technology Solution Project) au sein de Plexxus, organisme qui fournit des services de gestion de chaîne d'approvisionnement, de finance transactionnelle, de ressources humaines et de la paie à 12 grands hôpitaux de la région de Toronto. Il compte plus de 25 ans d'expérience en approvisionnement, en gestion de matériel et en gestion de chaîne d'approvisionnement dans les secteurs des télécommunications et des soins de santé. Il a travaillé activement à l'utilisation de la technologie afin de réaliser les objectifs et les buts commerciaux. M. Cummer a déjà participé à des projets de transformation de chaîne d'approvisionnement, dont des projets de prévision de la demande et de planification des ressources de Manugistics, le progiciel de gestion intégrée ASP et plusieurs projets de chaîne d'approvisionnement électronique. Il détient un baccalauréat ès arts en économie de l'Université McMaster et il est membre du Council of Supply Chain Professionals et de Chaîne d'approvisionnement et logistique Canada.



**Derek Gascoigne** est directeur des services environnementaux du Centre régional des sciences de la santé de Thunder Bay. Il travaille dans le domaine de la gestion de matériel de soins de santé depuis 23 ans, soit depuis l'obtention de son baccalauréat spécialisé en commerce de l'Université Lakehead. M. Gascoigne a été deux fois président de l'Ontario Hospital Material Management Association et a fait partie d'un certain nombre de comités fédéraux et provinciaux, notamment celui du Plan ontarien de lutte contre la pandémie de grippe en 2005. Il aime travailler « au perfectionnement de la profession et des principes et pratiques gagnantes liés à la gestion de chaîne d'approvisionnement ».



**Ken Gazdic** est directeur de la gestion du matériel à l'Hôpital régional de Sudbury, centre d'aiguillage et d'enseignement régional à emplacements multiples couvrant le Nord-Est de l'Ontario. Son expérience professionnelle comprend 10 ans en finances, en élaboration de politiques et en planification publique au sein des gouvernements provincial et fédéral; il a également été conseiller en affaires et en gestion pendant cinq ans dans le secteur privé. M. Gazdic est membre de l'Association for Healthcare Resource & Materials Management (AHRMM), du HealthCare Supply Chain Network (HSCN) ainsi que de l'équipe de négociation centrale du SCFP pour l'Association des hôpitaux de l'Ontario. Dans le Nord-Est de l'Ontario, il a dirigé plusieurs projets axés sur les chaînes d'approvisionnement électroniques et la gestion intégrée de chaîne d'approvisionnement.



**Kathy Jameson** est directrice des installations et du matériel de l'Hôpital général de St. Thomas-Elgin. Elle est responsable de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de l'entretien des immeubles et de la sécurité. Situé dans le Sud-Ouest de l'Ontario, l'Hôpital général de St. Thomas-Elgin est un établissement communautaire de 166 lits offrant des services complets. Mme Jameson travaille à cet hôpital depuis 19 ans. Avant d'œuvrer dans le domaine des soins de santé, elle a été coordonnatrice du contrôle des stocks pour un important centre de distribution alimentaire. Par ailleurs, elle dirige actuellement un projet visant l'adoption de pratiques gagnantes de gestion intégrée de chaîne d'approvisionnement. L'objectif principal du projet est d'automatiser et de rationaliser les processus d'achat, d'entreposage et de distribution des fournitures.



**David Makila** a contribué, à titre de directeur de la gestion du matériel à l'Hôpital régional de Windsor, à faire de l'établissement un centre de soins de santé axé sur les clients. De récentes initiatives auxquelles il a participé ont fait connaître le Réseau local d'intégration des services de santé (RLISS) d'Érié St-Clair, dont les hôpitaux se sont engagés à faire des pratiques actuelles liées aux chaînes d'approvisionnement un modèle intégré pour la province. M. Makila a obtenu une maîtrise ès sciences en administration de la Central Michigan University après avoir reçu des diplômes de premier cycle en commerce et en économie de l'Université de Windsor.



**Tim Prokopetz** est depuis huit ans directeur du matériel et du génie biomédical à l'Hôpital de Timmins et du district; il travaille depuis 15 ans dans le domaine de la gestion de matériel. De plus, il a travaillé pendant neuf ans à titre de directeur du matériel pour un fabricant d'automobiles de niveau 1. Son expérience dans le secteur de la fabrication a été déterminante et profitable pour la restructuration de la gestion du matériel de l'Hôpital de Timmins et du district, où l'adoption de politiques de dépenses et de niveaux d'autorisation sévères a aidé l'hôpital à s'acquitter de ses fonctions de planification, à réduire ses coûts de fonctionnement et à rationaliser sa fonction relative aux comptes créditeurs. M. Prokopetz a œuvré au sein de divers groupes de travail et est membre de plusieurs comités.



**Scott Pruyne** est conseiller en progiciel de gestion intégré à la division de la planification des ressources de soins de santé de McKesson établie à San Francisco. Il a acquis 15 ans d'expérience en automatisation des chaînes d'approvisionnement dans le domaine des soins de santé à McKesson, à Medibuy, à Medline et à Enterprise Systems Inc. Ses tâches les plus récentes sont axées, entre autres, sur la gestion du matériel, les systèmes d'information et les outils d'analyse – notamment le logiciel Pathways Materials Management de McKesson, dont la fonction Horizon Business Insight analyse l'utilisation de la chaîne d'approvisionnement, y compris l'utilisation découlant d'opérations chirurgicales, afin de déterminer les produits qui procurent la meilleure valeur, donnant aux hôpitaux un meilleur aperçu de la gestion des éléments d'actif et de la façon dont les activités apparemment sans lien sont en fait interrelées.



**Liana Scott** est vice-présidente au service aux membres pour HealthPRO Procurement Services Inc., le plus important organisme de groupement d'achats du Canada dans le domaine des soins de santé. En 25 ans de service à Baxter and Source Medical, elle s'est consacrée uniquement à la chaîne d'approvisionnement dans le domaine des soins de santé, y compris à la mise en place des premiers programmes de gestion à stock zéro au Canada et à la conception de services de gestion de chaîne d'approvisionnement à valeur ajoutée pour les centres hospitaliers. Mme Scott est actuellement coprésidente de Healthcare Supply Chain Network (HSCN) et a été membre du conseil et cadre supérieur de CareNET. Elle détient un baccalauréat ès sciences de l'Université Laurentienne.



**Kerry Smith** est directeur des alliances stratégiques et de la logistique à l'Hôpital Hôtel Dieu. Dans le cadre de ses fonctions, il assume la responsabilité de tous les services de gestion du matériel, des contrats avec les entreprises et du matériel important; il participe également à la planification et à la transformation de l'Hôpital Hôtel Dieu en centre de soins ambulatoires. Il a occupé divers postes au cours des 25 dernières années au sein de la chaîne d'approvisionnement à l'Hôpital Hôtel Dieu et à l'Hôpital général de Kingston. M. Smith a été directeur des services d'approvisionnement et des comptes créditeurs à l'Hôpital général de Kingston avant d'entrer au service de l'Hôpital Hôtel Dieu, à son poste actuel.



**Lynne Trott** est directrice des services logistiques de l'Hôpital d'Ottawa et est responsable de la gestion de l'approvisionnement, de la gestion de la lingerie, du traitement central, des services postaux et du transport des patients. Mme Trott œuvre depuis plus de 20 ans dans le domaine de la gestion du matériel de soins de santé dans les secteurs hospitalier et privé. Elle est coprésidente du Comité de gestion de la chaîne régionale d'approvisionnement de Champlain et est membre du Healthcare Supply Chain Network (HSCN).

Le Groupe de travail tient à remercier d'autres collaborateurs pour leur contribution :

Simon Brown et Christine Mathew, PMMS

Dan Gordon, Bhairavi Jeganathan et Jacqui Phillips, Praxia

Ellen Schraa, Université York

Jim Hadjyianni, Kate Huntly et Jennifer Ship, Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic

On peut obtenir auprès d'AchatsOntario le guide de l'utilisateur d'accompagnement ainsi que des copies supplémentaires du présent rapport

**AchatsOntario est un programme géré par le  
Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic  
Bureau du Conseil du Trésor du  
Ministère des Finances de l'Ontario  
777, rue Bay, 8<sup>e</sup> étage  
Toronto (Ontario) M5G 2C8  
416 327-1147**

Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez le site Web à l'adresse  
[www.fin.gov.on.ca/ontariobuys](http://www.fin.gov.on.ca/ontariobuys)  
ou écrivez à l'adresse  
Ontario.Buys@ontario.ca